

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Bakalářská práce

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Bakalářská práce

Organizování, plánování a jejich návaznost v podniku

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:
Martin Eigner

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin EIGNER**
Osobní číslo: **E08258**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Organizování, plánování a jejich návaznost v podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit úroveň organizování, plánování a jejich vzájemné efektivity.

Metodický postup:

- 1) Vymezení pojmů organizování a plánování.
- 2) Analýza organizování, plánování a jejich návaznosti v podniku.
- 3) Posouzení efektivnosti organizování a plánování, návrh případných opatření pro zvýšení efektivnosti.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

DONNELLY, J. H. a kol.: *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

KOTLER, P.: *Marketing Management*. 7. vyd., 1. čes. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1 (váz.).

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

Časopis *Moderní řízení*

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 18. února 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, OSc., prof.h.c. 370 05 České Budějovice
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2010

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci Organizování, plánování a jejich návaznost v podniku jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Ve Dřešíně 28.4.2011

.....

Martin Eigner

Děkuji panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., vedoucímu práce, za cenné rady a odborné vedení při vypracovávání mé bakalářské práce. Dále chci poděkovat společnosti Měšťanský pivovar Strakonice za poskytnutí potřebných podkladů a informací.

Obsah

1 Úvod a cíl	9
2 Literární přehled	10
2.1 Strategické řízení	10
2.1.1 Tři hlavní myšlenky strategického řízení	10
2.1.2 Činnosti strategického řízení firmy	11
2.1.2.1 Určení poslání firmy	11
2.1.2.2 Identifikace strategické obchodní jednotky	12
2.1.2.3 Hodnocení financování a strategie firmy	12
2.1.2.4 Plán nových obchodů firmy	13
2.1.3 Strategické řízení obchodu	15
2.1.3.1 Poslání organizace	15
2.1.3.2 Analýza vnějšího prostředí (příležitosti a ohrožení)	16
2.1.3.3 Analýza vnitřního prostředí (slabé a silné stránky podniku)	16
2.1.3.4 Formulování cíle	18
2.1.3.5 Formulování strategie	18
2.1.3.6 Formulování programu	19
2.1.3.7 Realizace	19
2.1.3.8 Zpětná vazba a kontrola	20
2.2 Organizování	21
2.2.1 Charakteristika a analýza specifik organizačních struktur	21
2.2.1.1 Stupeň formalizace	21
2.2.1.2 Stupeň centralizace	22
2.2.1.3 Stupeň složitosti	22
2.2.2 Dělb práce	22
2.2.3 Delegování pravomoci	23
2.2.3.1 Výhody delegování pravomoci	23
2.2.3.2 Nevýhody delegování pravomoci	23
2.2.4 Rozhodnutí o charakteru a velikosti organizačních jednotek	24
2.2.5. Byrokratická organizace	24
2.2.6 Vytváření organizačních jednotek (oddělení)	24
2.2.6.1 Funkcionální organizační struktury	25
2.2.6.2 Procesní organizační struktury	26
2.2.6.3 Výrobní organizační struktury	26

2.2.6.4 Zákaznické organizační struktury	27
2.2.6.5 Geografické organizační struktury	28
2.2.6.6 Smíšené organizační struktury	29
2.2.6.7 Maticové organizační struktury.....	30
2.2.7 Rozpětí řízení	31
2.2.7.1 Rozpětí řízení a počet stupňů řízení	32
2.3 Vzájemný vztah plánování a organizování	32
3 Metodika	33
3.1 Cíl bakalářské práce.....	33
3.2 Vymezení objektu zkoumání	33
3.3 Používané techniky sběru dat	33
3.4 Zpracování dat	33
4 Charakteristika vybrané organizace	34
4.1 Měšťanský pivovar Strakonice, a. s.	34
4.1.1 Předmět činnosti (popis)	34
4.1.2 Historie	37
4.1.3 Přehled produkce, výsledků hospodaření a tržeb 2005 -2009	41
5 Vlastní práce	42
5.1 Analýza plánování a organizování v podniku	42
5.1.1 Určení poslání firmy	42
5.1.2 Identifikace strategické obchodní jednotky	43
5.1.3 Hodnocení financování a strategie firmy	43
5.1.3.1 Matice BCG	43
5.1.4 Plán nových produktů firmy	45
5.1.5 Popis současné organizační struktury	45
5.1.6 Analýza vhodnosti organizační struktury	46
5.1.6.1 Posouzení vhodnosti jednotlivých modelů organizačních struktur	47
5.1.6.2 Zhodnocení rozpětí řízení a počet stupňů řízení.	49
5.2 Vztah plánování a organizování v pivovaru	50
6 Závěr	51
7 Použitá literatura	53
Seznam tabulek a obrázků.....	54
8 Přílohy.....	55

1 Úvod a cíl

Plánování a organizování patří společně s kontrolou mezi základní manažerské funkce. Jejich význam roste společně s velikostí podniku. Čím je podnik větší, tím dokonalejší plánování a složitější organizační strukturu vyžaduje.

Úkolem plánování je zhodnocení současné situace, posouzení potenciálu a stanovení další činnosti podniku vzhledem k jeho možnostem a cílům. Pokud by vedení podniku např. špatně odhadlo vývoj trhu, podcenilo rizika, nevyužilo příležitosti nebo přecenilo možnosti, které má, ohrozilo by tak existenci a vývoj podniku. Nevýhodou velkých organizací je jejich menší přizpůsobivost vůči změnám. Je pro ně tedy velmi důležité správně predikovat budoucí vývoj a připravit se na něj.

Další významnou manažerskou funkcí je organizování jednotlivých částí podniku do efektivně fungujícího celku. Vhodně zvolená organizační struktura usnadňuje chod firmy, snižuje náklady, umožňuje lépe reagovat na změny atd.

Kvalita plánování a organizování podniků v České republice, ale i ve světě byla prověřena finanční krizí. Ta znamenala pro mnohé z nich zánik.

Pro zpracování mé bakalářské práce jsem si zvolil Měšťanský pivovar Strakonice. Tento podnik patří mezi nejznámější ve Strakonickém okrese, znám jeho produkty, má mnohasetletou tradici, a ačkoliv v minulosti čelil problémům, dokázal se z nich úspěšně dostat.

Cílem mé bakalářské práce je zhodnocení plánování, organizování a jejich vzájemné efektivity ve zvoleném podniku.

2 Literární přehled

2.1 Strategické řízení

Strategické řízení je řídicí proces rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického řízení je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst (Kotler, 2007).

Pojem a potřeba strategického řízení se objevily až na začátku 70. let v USA. Tato potřeba vyplynula z transformace tamního trhu kdy po padesátých a šedesátých letech, ve kterých jak uvádí P. Kotler 2007 „Americké řízení mohlo značně získat z operačního plánování bez ohledu na to, že při neustále rostoucí celkové poptávce bylo téměř nemožné i při ubohém řízení pokazit obchody“. V sedmdesátých letech ovšem došlo k řadě krizí: prudký růst cen ropy, dvojciferná inflace, nedostatek surovin a energie, ekonomická stagnace a růst nezaměstnanosti. Následoval příliv levného zahraničního zboží, především z Japonska. Pokud chtěly podniky za této situace přežít, musely změnit dosavadní koncept řízení a změna řízení začíná strategickým řízením. Řízení se tedy muselo z dosavadního operativního krátkodobého pohledu začít orientovat na dlouhodobější a širší pohled na podnik a jeho chování v dané tržní situaci. U nás nastala podobná situace v devadesátých letech. Po revoluci u nás nastal podnikatelský boom, kdy bylo, jen roce 1992 u nás evidováno 940 334 živnostenských oprávnění. Trend nárůstu živnostenských oprávnění, jak vyplývá z tabulky 1, pokračoval až do roku 1997(www.rzp.cz, 2010).

Tabulka 1: Počet platných ŽO v ČR (1992-2010)

31.12.1992	31.12.1993	31.12.1994	31.12.1995	31.12.1996	31.12.1997	31.12.1998	31.12.1999	31.12.2000	31.12.2001
940 334	1 263 758	1 595 077	1 859 192	2 294 052	2 611 442	2 592 239	2 837 831	3 001 820	3 251 556
31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	
3 402 149	3 517 655	3 637 442	3 750 559	3 837 725	3 961 070	2 815 400	2 898 826	3 009 443	

Postupem času ale, začala na náš trh pronikat stále více zahraniční konkurence a doposud nedokonalá legislativa začala také nabývat konkrétnějších rysů. Tuto transformaci mohli přežít pouze ti, kteří se přizpůsobili a srovnali krok se zahraniční konkurencí. Naléhavá potřeba strategického řízení se objevuje také dnes v době ekonomické krize, kterou přežijí ti, kteří v době, kdy nabídka převyšuje poptávku, včas odhadnou, naplánují a zrealizují odlišení svého produktu od konkurence.

2.1.1 Tři hlavní myšlenky strategického řízení

Kotler (2007) uvádí že, je důležité řídit obchody firmy jako finanční investice. Odpovědět na otázku, které obchody mají být budovány, které udržovány, které potlačovány (sklizeny, dojeny) anebo ukončovány. Tato otázka je kritická zvláště ve chvíli, kdy firma nemá dostatek financí pro všechny obchody. Optimální řešení je přerozdělovat své zdroje mezi nejslibnější obchody. Firma se

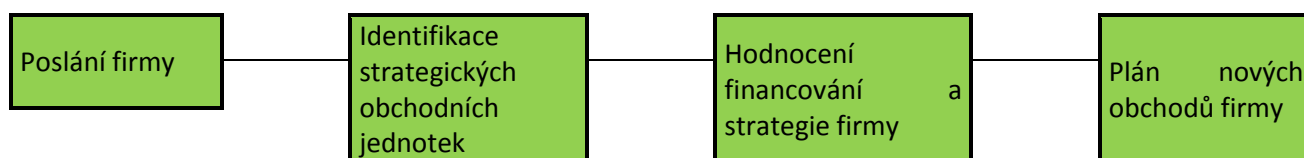
ovšem nesmí soustředit pouze „na dojné krávy“, ale musí samozřejmě investovat také do nových obchodů, protože v celé řadě odvětví je nutné začít pracovat na novém obchodu, zároveň se zahájením předchozího. U každého z nich je dobré dodržet tři důležitá pravidla.

- 1.) Snaha přesně vyhodnotit budoucí ziskový potenciál u každého obchodu. Je nutné sestavovat analytické scénáře budoucích obchodních podmínek na všech trzích, nikoliv extrapolovat dosavadní obchodní trendy.
- 2.) Určit optimální strategii pro každý obchod. Strategie se určuje s ohledem na postavení podniku z hlediska jeho cílů, příležitostí a zdrojů.
- 3.) Sestavení tzv. „herního plánu“ pro každý obchod. Při jeho sestavování je důležité uvědomit si, že žádná strategie není optimální pro daný obchod vzhledem ke všem konkurentům. Je tedy třeba určit strategii s ohledem na nejdůležitější cíle firmy.

2.1.2. Činnosti strategického řízení firmy

Jedná se o činnosti s dlouhodobým výhledem do budoucnosti firmy. Jejich úkolem je odpovědět na otázky, proč zde firma je, identifikovat její současnou činnosti, zhodnotit je a naplánovat nové, které bude v budoucnosti realizovat (viz obrázek 1).

Obrázek 1. Činnosti strategického plánování firmy (Kotler, 2007)



Provádění činností strategického řízení je důležité především pro střední a velké podniky. Pohlíží na firmu jako celek, hodnotí současný stav a potenciál firmy, predikují budoucí vývoj a umožňují firmě včas reagovat na příležitosti a ohrožení. V malých organizacích jejich význam klesá, protože jsou schopné pružněji reagovat na změny a jejich řízení je méně náročné.

2.1.2.1 Určení poslání firmy.

Firma existuje proto, aby něčeho dosáhla. Její poslání je obvykle jasné už od začátku, ale během času se může změnit, být méně jasné nebo se úplně změnit. Kotler (2007) odkazuje na názor P. Druckera, podle kterého by si každá firma měla neustále pokládat a hledat odpovědi na tyto otázky: *Co je naším obchodem? Kdo je naším zákazníkem? Jaký máme význam pro zákazníka? Jaký bude náš obchod? Jaký by měl být náš obchod?*

Poslání je utvářeno 5 prvky. První je historie (cílů, politiky a dosahovaných výsledků). Při hledání a definování nového smyslu existence, by se firma neměla příliš radikálně odklonit od své minulosti. Druhý prvek jsou aktuální preference vedení a majitelů firem, ti mají své cíle a představy. Pokud např. nějaká firma zamýšlí ukončit výrobu, jednoho ze svých stěžejních produktů, mělo by to ovlivnit její poslání. Třetí prvek je tržní hospodářství. To vytváří příležitosti a ohrožení firmy. Čtvrtým prvkem jsou zdroje firmy. Ty určují, jaké obchody jsou možné. Poslední prvek je vycházení ze svých kompetencí. Např. Mc Donalds by mohl začít vyrábět počítače, ale nevyužil by při tom svou hlavní

schopnost poskytování rychlého občerstvení. Poslední prvek, který tvoří poslání je konkurenční prostředí (Kotler, 2007).

2.1.2.2 Identifikace strategické obchodní jednotky.

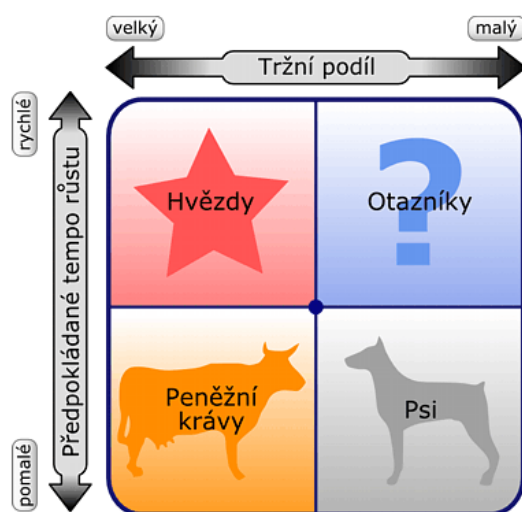
Strategická obchodní jednotka je jediný obchod nebo soubor vzájemně propojených obchodů, které lze plánovat odděleně. Má své vlastní konkurenty, jimž se snaží vyrovnat nebo je překonat. Má odpovědného manažera, který odpovídá za strategické plánování a vykazování zisku a který kontroluje většinu činitelů ovlivňujících zisk. Jejich počet se nemusí rovnat počtu částí na, které je podnik rozdělen. Např. firma, která má 10 divizí nemusí mít 10 strategických obchodních jednotek, může mít pouze 1 obchodní jednotku (činnost všech divizí je směřovaná ke splnění jednoho obchodu), může mít 3 obchodní jednotky (např. 3 divize pracují na prvním obchodu, 5 divizí na druhém a 2 na třetím) nebo může mít 50 obchodních jednotek (první divize pracuje na 9 obchodech, druhá na 4, ...)

Při identifikaci strategické obchodní jednotky je lepší dívat se na ni z hlediska potřeb zákazníku, než jako část výroby např. pokud by firma, která v 19. století vyráběla parní stroje, identifikovala svoje obchody podle definice „Dodáváme parní sílu“, měla by po vynálezu spalovacího motoru, vcelku problémy, ale pokud by její definice zněla: „Dodáváme mechanickou sílu“, mohla by s ní fungovat naprosto klidně i dnes. Zároveň je dobré vyvarovat se příliš úzké nebo široké definice např. pro výrobce tužek je vhodnější vidět se jako výrobce psacích zařízení, kdy může svojí výrobu rozšířit i na pera, psací stroje atd. Na druhou stranu pokud by se viděl jako výrobce komunikačních technologií, tak už by se jeho obchody dostali příliš daleko od původní myšlenky (Kotler, 2007).

2.1.2.3 Hodnocení financování a strategie firmy.

Účelem identifikace strategických obchodních jednotek je jejich následné posouzení a přiřazení těchto jednotek k cílům strategického plánování a potřebnému kapitálovému krytí. Jednotky zasílají své plány vedení firmy, které je posoudí a rozhodne se, které budovat, které udržovat, které sklízet a kterých se zbavit. Jedním z nejznámějších způsobů pro posuzování strategických obchodních jednotek je matice BCG (viz. obrázek 2).

Obrázek 2. Matice BCG (Hálek, 2010)



Otazníky jsou obchody na trzích s vysokým tempem růstu, které ale mají nízké tržní podíly. Většinou jsou zahajovány, když se firma snaží vstoupit na nový trh. Vyžadují vysoké investice, je proto vhodné jich nemít příliš mnoho, aby jejich finanční zátěž neohrozila chod firmy nebo aby jednotlivé otazníky neměli menší podporu, než potřebují. Platí zásada, že otazník má mít dostatečnou finanční podporu nebo má být opuštěn.

Hvězdy jsou otazníky, které se staly úspěšnými. Mají vedoucí postavení na trhu prudkým růstem. Tyto obchody, ale stále nemusí znamenat vysoké zisky, protože vyžadují vysoké investice na udržení. Hvězdy jsou budoucí dojné krávy.

Dojné krávy jsou dalším vývojovým stádiem obchodů. Jestliže roční tempo růstu trhu klesne pod 10%, stává se hvězda za předpokladu, že má vysoký tržní podíl dojnou krávou. Vyplývají z nich vysoké výnosy, protože tempo růstu trhu se zpomalilo a firma má dostatečnou kapacitu pro zachování své tržní pozice bez větších nákladů, ale je nutné si uvědomit, že určitou výši investic stále vyžadují, jejich nedostatečné investování může vést k jejich zeslábnutí, naopak příliš velké investice, mohou vést k nedostatku investic pro ostatní části portfolia, což vede k vážným problémům ve chvíli přechodu dojných krav do fáze útlumu a jejich zrušení.

Psi jsou obchody s nízkým podílem na trhu s nízkým tempem růstu. Představují nízké příjmy, ačkoli příležitostně mohou přinést uspokojivé příjmy. Firmy by proto měli dobře zvážit, jestli je vhodné je dále udržovat a doufat, že zaujmou lepší tržní pozici nebo je zrušit. Stejně jako u otazníků je vhodné mít pouze omezený počet těchto investic.

Poté co firma zařadí všechny své obchody do matice, musí zjistit, jestli je její portfolio zdravé, takové portfolio nesmí obsahovat příliš otazníků a psů, nebo příliš málo hvězd a dojných krav. Pak na základě výsledků matice přiřadí ke každému obchodu jeden ze čtyř alternativních cílů: budovat, udržovat, sklízet nebo zbavovat se. Úspěšné obchody by během své životnosti měli projít všemi fázemi matice. Nejhorším omylem, kterého by se mohla firma dopustit je požadování stejné úrovně růstu a výše zisků od celého svého portfolia. Smyslem analýzy je naopak určení odlišných potenciálů jednotlivých obchodů, které vyžadují jasné a přitom odlišné cíle (Kotler, 2007).

2.1.2.4 Plán nových obchodů firmy.

Vyrovňuje nesoulad mezi očekávanou výnosností současných obchodů a plánem budoucích cílů, kterých chce firma dosáhnout. Tento nesoulad neboli mezera mezi projektovaným prodejem (prodej očekávaný v budoucnosti od současných obchodů) a požadovaným prodejem (prodej, kterého firma v budoucnu plánuje dosáhnout) se v případě, že je projektovaný prodej nižší než plánovaný může vyrovnat třemi způsoby:

- a.) **Intenzivní růst**, který spočívá v odhalení využití možnosti v rámci běžných obchodů a to pomocí pronikání na trh, rozvoje trhu nebo rozvoje výrobku.

Strategie pronikání na trh, u té existují tři způsoby jak zvýšit svůj tržní podíl. První je povzbuzení současných zákazníků k většímu nákupu např. náš šampon je neúčinnější pokud ho použijete dvakrát po sobě. Druhý způsob je přetáhnutí zákazníků od konkurence. To má ovšem význam jen tehdy, když odhalíme větší množství nedostatků u konkurenčních výrobků. Třetí způsob je přimět lidi, kteří daný výrobek dosud nezakoupili k jeho používání.

Strategie rozvoje trhu může být provedena prostřednictvím hledání nových skupin zákazníků na stávajících trzích nebo nalezením nových cest distribuce popřípadě rozšířením trhu o nové lokality.

Strategie rozvoje výrobku spočívá především v inovaci a zdokonalování stávajících produktů.

- b.) **Integrační růst** spočívá v budování nebo získávání obchodů, které mají vztah k dosavadní činnosti firmy např. prodej svých výrobků konečnému spotřebiteli, produkce surovin na svojí výrobní činnost atd.

Strategie zpětné integrace je založena na integraci firmy s jejími dodavateli. Tato strategie může přinést větší zisk či větší kontrolu nad obchodem.

Strategie dopředné integrace je založena na integraci firmy s jejími odběrateli. Stejně jako strategie integrace vpřed může přinést větší zisk či větší kontrolu nad obchodem, dále usnadňuje přístup k informacím o chování spotřebitelů, ke kterým mají VO a MO lepší přístup, protože jsou v přímém kontaktu se spotřebiteli.

Strategie horizontální integrace je založena na integračním kontraktu s konkurencí. Tato strategie může znamenat získání většího podílu na trhu. Firma se v některých případech, může ocitnout v pozici tržního lídra, tzn. určuje cenu produktu, obecnou úroveň produktu a s ním poskytovaných služeb na daném trhu atd. Výhody horizontální integrace ji zdánlivě určují jako nejlepší řešení, ale vzhledem k tomu, že může postavit všechny ostatní subjekty trhu do nevýhodného postavení, je často silně regulovaná státem. Státní regulace je její největší nevýhoda. V České republice zastává roli regulačního a kontrolního orgánu Antimonopolní úřad. Jeho hlavní úkoly jsou schvalování integrace všech větších firem a zabraňování jejich vzájemným dohodám tzv. kartelovým dohodám.

- c.) **Diverzifikační růst** spočívá v budování nebo získávání obchodů, které nemají vztah k dosavadní činnosti firmy. Tento růst má smysl tehdy, když se podaří najít dobré obchodní příležitosti mimo současnou činnost firmy.

Strategie soustředné diverzifikace je vývoj výrobků s určitou technologickou a marketingovou návazností na současnou výrobovou řadu např. výrobce fotoaparátů může začít vyrábět paměťové karty.

Strategie nesourodé diverzifikace je zahájení činností, které nemají žádnou technologickou, ani marketingovou návaznost na současnou výrobovou řadu např. výrobce počítačových komponentů začne poskytovat rychlé občerstvení nebo založí realitní agenturu.

Každá firma by se při plánování nových obchodů měla soustředit na posílení těch dosavadních, měla by se tedy soustředit na intenzivní nebo integrační růst, protože může využít znalosti svého marketingového systému, zhodnotit své dosavadní investice atd. a až poté hledat příležitosti diverzifikačního růstu (Kotler, 2007).

Situace kdy je projektovaný prodej nižší než plánovaný, nastává ve většině případů, opak by byl možný pouze např. ve chvíli kdy by firma založená za účelem splnění určitého cíle, zrealizovala obchody, které by se ukázaly produktivnější než předpokládala, nebo když by firma byla nucena v určité fázi omezit nebo zrušit některé ze svých obchodů třeba ve chvíli kdy by konkurence přišla s novou technologií, která by výstupy s jejího současného obchodu činila morálně zastaralé a téměř neprodejné nebo pokud by stát vydal novou legislativu, která by zatížila obchod dodatečnými náklady, v takové výši, že by bylo lepší ho ukončit.

2.1.3 Strategické řízení obchodu

Poté co firma identifikuje nový obchod a rozhodne se pro jeho realizaci, nastává proces strategického plánování obchodu, který se skládá z 8 kroků (viz obrázek 3).

Obrázek 3. Proces strategického řízení (Hálek, 2010)

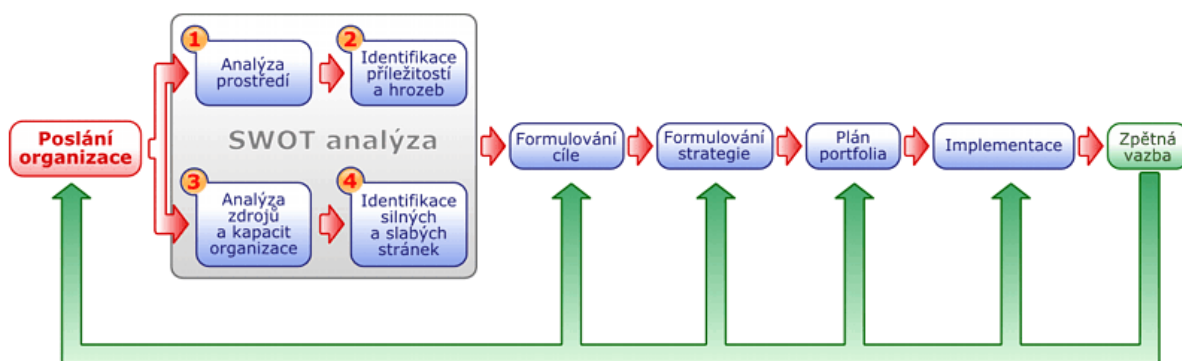


Schéma zobrazuje pořadí jednotlivých činností strategického řízení a jejich vzájemné vztahy.

2.1.3.1 Poslání organizace

Jedná se o přesné a jednoznačné určení toho co firma od obchodu očekává. Je nutné identifikovat cíle, kterých chce firma s novým obchodem dosáhnout (růst, krátkodobé zisky, technologickou prioritu, oslabení konkurence atd.). Tyto cíle by měly být v souladu s celkovou politikou firmy. Dále je nutné identifikovat skupiny cílových zákazníků, rozhodnout se jestli bude firma výrobek kompletně vyrábět sama, nebo jen částečně nebo vůbec tzn. bude vystupovat v roli překupníka. Firma musí stanovit způsob prodeje např. prostřednictvím vlastní nebo cizí distribuční sítě. Dále je třeba stanovit technologické a kapitálové nároky, určit potřebné zdroje atd. Úkolem definování poslání obchodu je definovat, které prvky je nutné při pozdější analýze prostředí sledovat (Kotler, 2007).

2.1.3.2 Analýza vnějšího prostředí (příležitosti a ohrožení)

Firma musí sledovat rozhodující síly makroekonomického prostředí (demografické, ekonomické, technologické, politicko-právní a sociálně-kulturní), které ovlivňují její obchody. Zároveň musí sledovat významné účastníky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, distribuční sítě, dodavatele, kteří ovlivňují její schopnost získávat zisk na trhu.

2.1.3.3 Analýza vnitřního prostředí (slabé a silné stránky podniku)

Rozebírá schopnosti podniku využít příležitosti nebo reagovat na ohrožení. Vedení firmy nebo externí experti posoudí úroveň marketingu a finanční, výrobní a organizační schopnosti firmy. Každý faktor (viz tabulka 2) musí být objektivně posouzen z hlediska výkonnosti a důležitosti. Poté co firma ohodnotí výkonnost všech faktorů je schopna identifikovat silná a slabá místa ve své organizaci, v kombinaci s ohodnocením z hlediska důležitosti, by mělo hodnocení dát jasnou odpověď jak k jednotlivým faktorům nadále přistupovat. Např. kombinace větší slabosti a výkonnosti s nízkou důležitostí většinou neznamena závažnější problém, ale třeba průměrná výkonnost v kombinaci s vysokou důležitostí by mohla přinést potíže a firma by se měla pokusit daný faktor zlepšit.

Tabulka 2: Analýza vnitřního prostředí (silné a slabé stránky podniku)

	Výkonnost					Důležitost		
	Větší síla	Menší síla	Průměr	Menší slabost	Větší slabost	Vysoká	Střední	Nízká
Marketing								
1. Renomé společnosti								
2. Tržní podíl								
3. Kvalita								
4. Služby								
5. Výrobní náklady								
6. Náklady na distribuci								
7. Efektivnost propagace								
8. Výkonnost prodejců								
9. Výzkum a vývoj								
10. Geografické pokrytí								
Finance								
11. Náklady/dostupnost kapitálu								
12. Ziskovost								
13. Finanční stabilita								
Výroba								
14. Zařízení								
15. Pružnost změn								
16. Kapacita								

17. Pracovní síly								
18. Plnění termínů								
19. Technická zručnost								
Organizace								
20. Předvídavé a schopné vedení								
21. Oddaní zaměstnanci								
22. Podnikatelská orientace								
23. Pružnost a přizpůsobivost								

Jednou z nejznámějších metod na posouzení vnějšího a vnitřního prostředí podniku je SWOT analýza (viz obrázek 4). Ta hodnotí příležitosti a ohrožení podniku zároveň s jeho schopností na ně reagovat.

Obrázek 4. SWOT matice

vnitřní faktory	silné stránky (S)	slabé stránky (W)
	schopný management dobrá distribuční síť dobré finanční zázemí,...	zastaralé vybavení malá pružnost výroby nedostatečná propagace,...
vnější faktory	růst odvětví oslabení konkurence,...	růst úrokových měr Rychlé morální zastarávání produktů
	Příležitosti (O)	Ohrožení (T)

Ze SWOT matice vyplívají čtyři možná východiska pro tvorbu strategií:

SO (maxi - maxi) strategie - tato strategie se snaží využít co nejvíce silných stránek, aby zužitkovala nastalé příležitosti. Např. využití dobrého finančního zázemí k intenzivnímu nebo integračnímu růstu dokud odvětví roste.

WO (mini-maxi) strategie - díky této strategii se můžeme zaměřit na to, abychom překonaly naše slabé stránky tak, aby bylo možno využít naskytnuté příležitosti. Např. podnik může využít růstu odvětví a oslabení konkurence a pokusit se prosadit na trhu i s malým sortimentem, který nevyžaduje velké výrobní změny.

ST (maxi-mini) strategie - v této situaci máme dost velké předpoklady k tomu, abychom eliminovali hrozby. Je třeba využít silných stránek a cíleně se zaměřit na hrozby. Např. podnik má dostatečný vlastní kapitál, nemusí tedy nákup nového vybavení krýt cizím kapitálem.

WT (mini-mini) strategie - v této složité pozici je třeba dobře zvážit další kroky a setrvání podniku na tomto trhu. Za této situace je trh plný hrozeb a firma nemá dostatek předpokladů k jejich překonání. Např. podnik musí dobře zvážit, jestli by bylo vhodné vzít si půjčku ve chvíli vysokého růstu úroků, nebo rychlého morálního zastarávání vyráběných produktů, protože když produkty příliš zastarají, mohou morálně zastarat i nové stroje a navíc klesnout zisky, takže nemusí mít dostatek prostředků na splácení úvěru.

U SWOT matice je vhodné nastavit žádoucí fungování podniku na silných stránkách v málo významných oblastech, na druhou stranu je neúčelné snažit se o nápravu v nevýznamných faktorech (Kotler, 2007).

2.1.3.4 Formulování cíle

Formulování cíle je rozvíjení specifických úkolů pro plánovací období. Většina firem sleduje kombinaci několika cílů (ziskovost, růst prodeje, zlepšení tržního podílu, omezení rizika, inovaci, renomé, atd.). Poté co obchodní jednotka určí jakého cíle nebo kombinace cílů chce dosáhnout, uplatní tzv. cílové řízení tj. řízení zaměřené na dosažení určených cílů. Aby cílové řízení fungovalo, je třeba, aby byli vzájemně sladěné určené cíle všech obchodních jednotek ve firmě. Pokud obchodní jednotka sleduje kombinaci cílů, musí stanovit, které cíle jsou primární, a ostatní cíle pak těmto cílům podřídí např. primární cíl bude zvýšení zisku a sekundární cíl bude zvýšení prodeje, obchodní jednotka tedy musí zvýšit prodej tak aby zároveň zvýšila zisk. Nestanovení primárních cílů by mohlo vést k situaci, kdy si některé cíle vzájemně odporovali např. vysoké ziskové rozpětí vs. vysoký podíl na trhu. Důležité je také dané cíle přesně kvalifikovat např. zvýšení zisku o 10% během příštího roku. Cíle by dále měly být převedené do konkrétních úkolů např. cíl je zvýšení zisku a úkoly, které vedou k jeho dosažení, jsou snížení nákladů prostřednictvím pořízení efektivnějších strojů a vstupu na nový zahraniční trh (Kotler, 2007).

2.1.3.5 Formulování strategie

Cíle naznačují, kam se chce firma dostat a strategie jak se tam dostat. Strategie musí být vypracovaná ve specifických programech, které musí být efektivně uskutečňovány a v případě jejich malého úspěchu korigovány. Kotler (2007) odkazuje na Porterovu práci, ve které zhustil jednotlivé druhy strategií a definoval tři nejzákladnější.

Nákladová priorita je tvrdé usilování firem o to, aby dosáhly co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci a tak nabídky výrobky za nižší než konkurence a v důsledku toho získaly větší tržní podíl. Tato strategie je podmíněna vysokou úrovní v inženýrských pracích, v nákupech, ve výrobě a ve fyzické distribuci. Na druhou stranu nemusí mít příliš dobrý marketing. Největší nebezpečí spočívá v tom, že se na trhu objeví firma s nižšími náklady např. z Číny. Nejlepší způsob uplatnění této strategie spočívá v aplikaci mezi těmi konkurenty, kteří uplatňují stejnou strategii, což je logické protože například firma, která usiluje o nejkvalitnější produkty na trhu, musí mít nutně vyšší náklady a lze ji proto snadno v ohledu nejnižších nákladů na trhu snadno předstihnout.

Diferenciace je strategie soustředění na dosažení dokonalého výkonu v některé důležité oblasti přínosu pro zákazníka, oceňované trhem jako celkem. Firma usiluje o vůdčí postavení v oblasti technologie, servisních služeb, stylu, kvality atd. Vzhledem k obtížnosti být nejlepší ve všech důležitých oblastech je vhodné zaměřit se pouze na některé nebo jen na jednu. Tato strategie zvyšuje hodnotu firemní značky, ale je třeba dát si pozor aby vyráběné produkty byly stále cenově přijatelné pro cílový segment zákazníků, pokud bude cena za zlepšení, kterou za něj firma požaduje, vyšší než hodnota pro zákazníka stane se vylepšený produkt předraženým a špatně prodejným. Např. na trhu existuje výrobek, který má garantovanou životnost 5 let, jeho průměrná cena na trhu je 5000 Kč, jeden z výrobců se ale rozhodne, že bude nabízet výrobek s nejdelší garantovanou životností, výrobek

inovuje a následně nabízí výrobek s osmiletou garantovanou životností, který prodává za 11000 Kč. Je otázkou kolik zákazníků si koupí výrobek za více než dvakrát tak vyšší cenu s méně než dvakrát dlouhou životností. Strategie diferenciací vyžaduje nákup surovin nebo komponentů špičkové kvality, vysoce odbornou výrobu nebo sestavování, pečlivou kontrolu atd.

Ohnisko soustředění je soustředění firmy na jeden či více úzkých segmentů trhu, místo aby usilovala o celý trh. Předpokladem úspěchu této strategie je dokonalé poznání cílového segmentu a usilování vedoucí pozici v ceně či jiné zájmové oblasti zákazníků. Např. firma, která vyrábí obuv, se může soustředit pouze na profesionální sportovní obuv, firma, která vyrábí uzeniny, se může soustředit na bezlepkové uzeniny, firma která vyrábí pneumatiky, se může soustředit na výrobu pneumatik pro zemědělské stroje atd. Při použití této strategie je vhodné i nadále hledat další tržní výklenky.

Porter dále uvádí, že firmy uplatňující stejnou strategii zaměřenou na stejný trh či tržní segment, vytvářejí strategickou skupinu. Firma, které se podaří nejlépe strategii provádět, získá největší zisk. Firma uplatňující strategii nejnižších nákladů dosáhne největšího zisku v případě, že má nejnižší náklady na trhu. Porter také uvádí, že firmy, které nesledují jasnou strategii a drží se spíše „střední cesty“, jednají nejhůře. Firma, která se nezařadí mezi nejlepší na trhu ani v oblasti na kterou se zaměřuje, se stane průměrnou a její zisky tomu většinou odpovídají. Navíc v době finanční krize, jaká je dnes se, udrží jen ty silné firmy. Podobně mohou skončit i firmy, které se snaží být nejlepší v příliš mnoha oblastech. Rozdílné oblasti mají často protichůdné nároky a tak se často stává, že firma, která chce být nejlepší ve všem, není nejlepší v ničem (Kotler, 2007).

2.1.3.6 Formulování programu

Jakmile firma vyvine svojí zásadní strategii potřebnou pro dosažení vytčených cílů, musí vypracovat podpůrné programy potřebné pro realizaci této strategie. Jestliže se firma rozhodne pro vedoucí postavení v prodeji určitého výrobku, musí vypracovat programy v oblasti distribuce, propagace, školení personálu, prodejců. Ti pak lépe rozumí zboží, které nabízí a mohou ho snáze prodat atd.

2.1.3.7 Realizace

Realizace znamená uvedení plánů v praxi. Prvním úspěchem realizace je dobře formulovaná strategie, ale i při sebelepší strategii může realizace plánu selhat. Důvodem selhání je fakt, že strategie je pouze jedním z prvků úspěchu firmy. Poradenská firma McKinsey, definovala rámec „7S“, tedy rámec sedmi faktorů úspěchu. Základní prvky úspěchu tzv. hardware jsou strategie, struktura a systémy. Další čtyři prvky jsou považovány za tzv. software, jedná se o styl, zaměstnance, dovednosti a sdílené hodnoty.

Strategy (Strategie) je určení dlouhodobých základních cílů podniku a nezbytných činností a zdrojů pro splnění těchto cílů.

Structure (Struktura) je hierarchické uspořádání firmy, uspořádání ve smyslu podřízenosti a nadřízenosti, spolupráce, způsoby kontroly, sdílení informací, atd.

Systems (Systémy řízení) jsou prostředky, procedury a systémy, které pomáhají firmě dosáhnout stanovených cílů.

Styl (Styl) je vyjádřením toho, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů, dále sem patří chování zaměstnanců, způsob myšlení ve firmě atd.

Staff (Zaměstnanci, spolupracovníci) tvoří pracovní sílu nutnou pro realizaci stanovených cílů. Firma potřebuje schopné, dobře vyškolené lidi, rozmístěné na správných místech tak, aby došlo k co nejlepšímu využití jejich schopností. Hodnocení zaměstnanců probíhá podle dvou skupin aspektů. Kvantifikovatelné aspekty jakými jsou (systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace, rozvoj zaměstnanců, atd.) a nekvantifikovatelné aspekty (morálka, postoje, loajalita vůči firmě, atd.).

Skills (Schopnosti, dovednosti) jsou souborem předpokladů, které mají zaměstnanci ke splnění cílů firmy. Je nutné brát v úvahu druh organizace, obtížnost práce, způsob řízení a hodnocení.

Shared values (Sdílené hodnoty) které odrážejí základní skutečnosti, myšlenky, principy, ideály uznávané zaměstnanci a některými dalšími subjekty se zájmem na úspěchu firmy (Kotler, 2007).

2.1.3.8 Zpětná vazba a kontrola

Kontrola se promítá do všech sedmi předcházejících činností. Zjišťuje, do jaké míry jsou plněny plánované úkoly. Někdy, ale dochází k tomu, že i když jsou všechny činnosti plněny správně, není to dostatečné, protože v prostředí ve kterém se firma nachází, mohlo dojít k podstatným změnám. Tempo v jakém dochází ke změnám, závisí na stabilitě prostředí, v některém prostředí ke změnám téměř nedochází, v jiném k nim dochází pozvolna a v některém k nim zase dochází často. Ve chvíli kdy je rychlost změn větší než rychlost změn v „7S“ dochází k citelnému oslabení strategické způsobilosti firmy. Úkolem zpětné vazby je sledovat jestli plnění plánů je dostatečné a povede k vytyčeným cílům i při změnách v prostředí firmy. V případě, že ukáže opak, je třeba plány včas korigovat, protože jakmile firma jednou ztratí své tržní postavení, tím že selhává při reakci na momentální kritické dění ve svém okolí, začnou jí rychle ubývat možnosti volby. K tomu aby byla firma úspěšná, musí dělat věci správně a zároveň dělat správné věci, jak poukazuje Peter Drucker, na kterého odkazuje Kotler (2007).

2.2 Organizování

Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí pomocí vytváření struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi. Setkáváme se tu se dvěma pojmy a to se strukturou procesů a strukturou vztahů. Pojem vytváření struktury procesů je chápán jako cílevědomé úsilí manažerů zaměřené na určení způsobů, jak mají pracovníci vykonávat dané práce. Struktura vztahů vyjadřuje relativně stabilní organizační strukturu. Řada odborníků chápe organizační strukturu jako páteř organizace, poskytující základnu pro její fungování.

Organizační struktura dává lidem v organizaci možnost, aby organizovaně vykonávali své práce, umožňuje odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla a postupy, delegovat pravomoci. Organizační struktura v tomto smyslu umožňuje redukovat neurčitost chování jednotlivých zaměstnanců.

Pomocí funkce organizování je možné dezagregovat celkové úkoly na jednotlivé práce spojené s určitými povinnostmi, delegovat pravomoci pro jejich plnění a přiřazovat jednotlivé pracovní činnosti do specifických oddělení a útvarů. Z tohoto pohledu lze funkci organizování charakterizovat jako členění pracovních úkolů na dílčí pracovní úkony, delegování pravomocí, vytváření specifických organizačních jednotek a určování jejich vhodných velikostí.

Úkolem manažerů zabývajících se organizováním je prostřednictvím řady rozhodnutí o pracovních úkolech, pravomocích a odděleních, vytvořit co nejvhodnější organizační strukturu. Přiřazené úkoly mohou být více či méně specializované, pravomoci centralizované nebo decentralizované, oddělení mohou plnit úkoly značně podobné nebo odlišné, a mohou zahrnovat málo nebo mnoho pracovníků (Donnelly a kol., (2000).

2.2.1 Charakteristika a analýza specifik organizačních struktur

I když nelze vytvořit obecně použitelný soubor kritérií, jejichž pomocí by bylo možné jednoznačně měřit rozdíly mezi organizačními strukturami, lze v tomto směru uplatnit určitá hlediska. Pro charakterizování a analyzování specifik organizačních struktur lze použít tři organizační dimenze, a to stupeň formalizace, stupeň centralizace a stupeň složitosti.

2.2.1.1 Stupeň formalizace

Stupeň formalizace vyjadřuje, do jaké míry jsou specifikovány, písemně vypracovány a vynucovány očekávané prostředky a výsledky práce. Organizační struktura je vysoce formalizovaná tehdy, pokud zahrnuje pravidla a postupy určující, co má každý jednotlivec dělat. Znamená to, že v organizaci by mohly být písemné doklady, které určují standardy pracovních operací, specifikují postupy provádění různých procesů a definují firemní strategie a taktiky. Vysoký stupeň formalizace, ale nemusí být vždy žádoucí. Pro celou řadu organizací či organizačních jednotek zabývajících se výzkumnou a kreativní činností jako např. vysoké školy, výzkumné ústavy nebo vývojová či projektová oddělení je vhodnější použití neformálních pravidel, které každý zná a dodržuje. Důvodem je možnost

negativního dopadu na využití kreativního potenciálu jednotlivých pracovníků. Vysoký stupeň formalizace je naopak typický pro veřejnou správu nebo výrobní a montážní podniky.

2.2.1.2 Stupeň centralizace

Stupeň centralizace se týká způsobu delegování pravomocí k rozhodování a k provádění prací v rámci organizace. Centralizace je obvykle chápána jako oprávněnost k rozhodování a přikazování. Čím vyšší míra centralizace v organizaci je, tím méně řídicích pracovníků má pravomoc rozhodovat a přikazovat. Ti, kteří ji mají, jsou v tomto případě oprávněni k rozhodování ve více oblastech. Opakem centralizace je decentralizace. Decentralizace je delegování pravomocí na nižší úroveň řízení. Decentralizace je využívána např. v rutinních záležitostech. Pro organizaci je důležité správně odhadnout vzájemný poměr centralizace a decentralizaci. Příliš velká míra centralizace by mohla vést k nadměrnému zatížení vrcholového managementu. Velká míra decentralizace by zase mohla znamenat předání důležitých pravomocí nekompetentním osobám.

2.2.1.3 Stupeň složitosti

Stupeň složitosti je výsledkem dělby práce a vytvářením oddělení. Prakticky řečeno, stupeň složitosti závisí na počtu specifikovaných prací a na počtu organizačních jednotek, respektive oddělení. Platí přímá úměra mezi náročností manažerské práce a počtem organizačních jednotek společně s počtem druhů práce. Je logické, že ve firmě s malým počtem organizačních jednotek a druhů práce je manažerská práce snadnější.

V souvislosti s termínem stupeň složitosti je někdy používán i termín diferenciací a to z důvodu, že stupeň složitosti do značné míry souvisí s diferenciací prací a organizačních jednotek. Pojem diferenciací rozlišujeme jako horizontální, tedy počet prací na jednom stupni řízení, a vertikální, tedy počtem stupňů řízení. Prakticky to znamená, že organizace, která má osm stupňů řízení, je složitější než ta, která má jen dva stupně řízení. Obdobně lze tvrdit, že je složitější organizace, která provádí 100 odlišných prací, než ta která provádí 30 odlišných prací.

Stupně centralizace, složitosti a formalizace jsou vzájemně nezávislé. Důležité je uvědomit si, že není důležité, do jaké míry se organizace liší, ale to, jak jednotlivé dimenze ovlivňují jejich výkonnost. Tyto tři dimenze mohou manažeři ovlivnit svými rozhodnutími o dělbě práce, delegování pravomocí, charakteru a velikosti organizačních jednotek (Donnelly a kol., (2000).

2.2.2 Dělbba práce

Dělbba práce je prvním z faktorů, které mohou ovlivnit výše uvedené dimenze. Jedná se o rozdělení celkových úkolů do specifických prací, které zahrnují zkonkretizované pracovní úkony. Upřesnění úkonů určuje, jak mají pracovníci danou práci provádět. Úkolem manažerů je specifikovat práce způsobem, který umožní pracovníkům vykonávat správné úkoly ve správný čas. Vhodné

rozdělení celkových úkolů organizace do menších konkrétnějších prací je základní podmínkou pro dosažení koordinovaného úsilí všech pracovníků. Dělbá práce závisí především na požadované specializaci. Snahou většiny manažerů je dosáhnout co největší specializace. Vysoká míra specializace znamená menší nároky na kontrolu pracovního tempa zaměstnanců, menší kvalifikační nároky, menší pracovní soustředění zaměstnanců a menší počet úkonů, které musí zaměstnanec zvládnout, z čehož vyplývá kratší doba na zapracování a snadnější náhrada zaměstnance (Donnelly a kol., (2000).

2.2.3 Delegování pravomoci

Delegování pravomoci je dalším faktorem, který ovlivňuje organizační dimenze. Jedná se o rozhodnutí manažerů o tom, jak velkou pravomoc přidělit jednotlivým pracím a těm, kteří tyto práce provádějí. Pravomoc představuje právo jednotlivce učinit určitá rozhodnutí, aniž si musí vyžádat souhlas od svého nadřízeného. Delegování pravomoci se týká výhradně rozhodování, nikoli práva vykonávat určité práce. Manažeři musejí pečlivě vážit, jak velkou pravomoc v souvislosti s pracemi delegovat.

2.2.3.1 Výhody delegování pravomoci

Výhody delegování pravomocí poskytují odpovědi na otázky, týkající se přínosů delegování pro firmu.

1. Profesionální rozvoj manažerů. Manažeři mají volnost činit důležitá rozhodnutí a možnost rozvoje svých schopností ve prospěch celé organizace.
2. Vytváření konkurenčního prostředí mezi manažery. To vede ke zvyšování obratu, snižování obratu a k celkové prosperitě celé organizace. Konkurenční prostředí vzniká ve chvíli, kdy mají jednotliví manažeři možnost rozhodovat o věcech, které jim umožní dosáhnout úspěchu.
3. Rozvoj tvořivosti manažerů. Ten vede ke zvýšení schopnosti organizace pružně reagovat na změny.

2.2.3.2 Nevýhody delegování pravomoci

Nevýhody delegování pravomocí podávají informace o rizicích a nevýhodách vyplívajících z delegování.

1. Rozhodnutí o decentralizaci se neobejdou bez počátečního zvýšení nákladů.
2. Vysoké kvalifikační nároky na manažery. Programy rozvoje bývají však poměrně nákladné a je otázkou, zda užitek za školení převáží vynaložené náklady. Vysoké kvalifikační nároky také zmenšují pružnost náhrady manažerů.
3. Mnoho manažerů si již na rozhodování o některých záležitostech zvyklo a nejsou ochotni tyto pravomoci delegovat na své podřízené.
4. Nutnost změn v toku informací. To musí být zabezpečeno tak, aby byla zabezpečena informovanost vrcholových manažerů a to zejména v oblasti důsledků rozhodování.

5. Nárůst počtu duplicitních činností. To je vyvoláno potřebou nezávislých organizačních jednotek mít všestrannou vlastní podporu svých nosných aktivit. Zvýšená duplicita vyvolává zvýšení nákladů.

Je zřejmé, že každá organizace by měla velmi pečlivě volit takový stupeň decentralizace, nebo centralizace, který je pro ni výhodný.

2.2.4 Rozhodnutí o charakteru a velikosti organizačních jednotek

Charakter a velikost organizačních jednotek je poslední faktor, který má vliv na organizační dimenze. Organizační jednotka je část podniku, která má za úkol zabezpečovat určenou činnost. Má určitou míru autonomie, která je závislá na typu organizační struktury (Donnelly a kol., (2000).

2.2.5. Byrokratická organizace

Tento typ organizace je příkladem vysoké míry specializace, formalizace a centralizace. Podle řady odborníků je pochopení principů této organizace prvním krokem při výběru vhodné organizační struktury. Základy teorie byrokratické organizace položil Max Weber. Weber ve své studii rozlišuje tři typy autority, a to tradiční, charismatickou a legitimní. Tradiční autorita vychází z víry, že moc byla konkrétnímu člověku dána vyšší mocí. Charismatická autorita spočívá v jedinečných schopnostech jedince. Legitimní autorita je založena na formálních psaných pravidlech, která mohou být vynucena zákonem. Byrokratická organizace je postavena na legitimní autoritě. Síla byrokratické organizace spočívá ve standardizaci. Chování zaměstnanců je řízené a předvídatelné (Dědina, Odcházal, 2007).

2.2.6 Vytváření organizačních jednotek (oddělení)

Hlavním důvodem pro specifické seskupování prací je potřeba jejich koordinace. Specifické práce představují vzájemně související samostatné části celkového úkolu, jehož splnění je podmíněno jejich provedením. Tyto práce však musejí být realizované požadovaným způsobem a v době vymezené manažery. S postupným růstem počtu specializovaných prací nastane i u malé firmy okamžik, kdy již jeden manažer není schopen efektivně koordinovat všechny práce. To vede k potřebě seskupit „uřiditelné“ počty prací do skupin a přiřadit jim manažery.

Při vytváření organizačních jednotek je rozhodující požadavek na způsob seskupování prací. Zvláště významné je, jak mají být seskupeny činnosti, které vytvářejí základ pro vznik vrcholových organizačních jednotek podléhajících výkonnému řediteli či prezidentovi společnosti. Důležitost východiska pro vytváření vrcholových organizačních jednotek spočívá v tom, že jejich charakter a struktura ovlivňují zásadním způsobem celou organizaci.

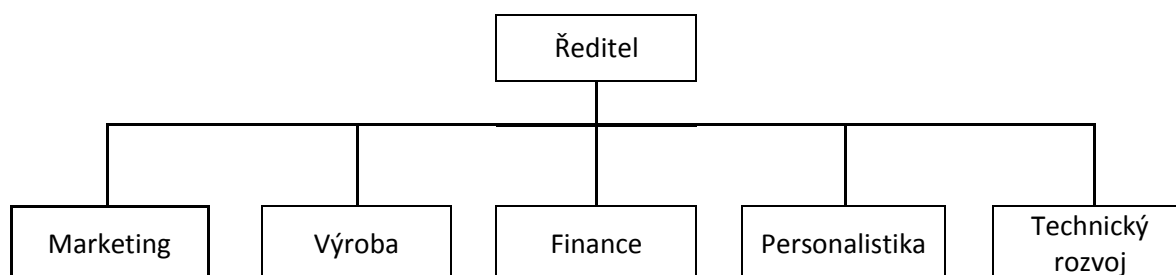
Mezi pět nejvíce používaných přístupů pro vytváření organizačních jednotek patří funkcionální, procesní, výrobní, zákaznický a geografický. Funkcionální a procesní přístup vycházejí z potřeb vnitřního prostředí podniku, ostatní tři respektují požadavky vnějšího prostředí (Donnelly a kol., (2000)).

2.2.6.1 Funkcionální organizační struktury

Seskupování jednotlivých skupin podle jejich funkce. Pro splnění svých úkolů musí každá organizace vykonávat určité druhy práce. Např. mezi nezbytné druhy prací ve výrobním podniku patří výroba, marketing, technická příprava výroby, financování, účetnictví a personalistika (viz obrázek 5). Mezi nezbytné funkce pojišťoven patří pojišťovací činnost, zábranná činnost, správa pojištění, investiční činnost atd. Za provádění těchto činností zodpovídají specifické útvary nebo oddělení. Funkcionální hledisko se velmi často uplatňuje v relativně malých organizacích, které vyrábějí, nebo poskytují úzký sortiment výrobků a služeb. Na základě funkcionálního hlediska se vytváří zejména organizační struktura výrobních podniků, ale lze ji aplikovat i v organizacích poskytujících služby.

Základní výhodou této struktury je, že se jednotlivé útvary specializují na provádění určitých prací. Dochází tak k soustředění odborníků, což vytváří předpoklad pro efektivní vykonávání specifických funkcí. Lidé, kteří spolu pracují, mají podobné znalosti a zájmy. Mohou si tak velmi dobře vyměňovat znalosti nebo zkušenosti. Nevýhodou naopak bývá fakt, že specialisté sledují cíle svých odborných útvarů a upřednostňují je před cíly organizace jako celku. Další nevýhodou je i skutečnost, že lze většinou jen obtížně promítat ekonomické cíle organizace do cílů jednotlivých funkcionálních útvarů.

Obrázek 5. Funkcionální organizační struktura (Donnelly a kol., (2000))



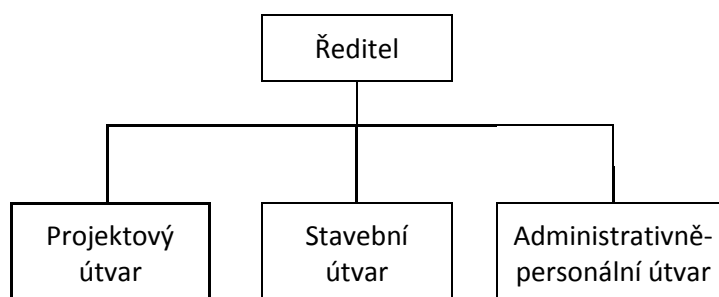
Obecně lze říci, že funkcionální organizační struktury bývají více formalistické, složitější a centralizovanější, než organizační struktury, regionálně, výrobně nebo zákaznický orientované. Vyžadují vysoký stupeň specializace a centralizace pravomoci umožňující bezporuchově koordinovat úsilí všech zaměstnanců. Důsledek bývá vysoký počet specializovaných organizačních jednotek a manažerů svázaných formálními předpisy a centralizovanou pravomocí (Donnelly a kol., (2000)).

2.2.6.2 Procesní organizační struktury

Podstatou tohoto přístupu je, že jsou do jednotlivých útvarů seskupováni odborníci zabezpečující určitou fázi celého produkčního procesu (viz obrázek 6). K zařazování zaměstnanců do jednotlivých útvarů dochází na základě kvalifikačních předpokladů. Například firma zabývající se stavbou silnic a souvisejících staveb, může mít projektový útvar, stavební útvar a administrativně-personální útvar. V projektovém útvaru jsou seskupováni architekti a zeměměřiči, ve stavebním útvaru zase stavbyvedoucí, zedníci a řidiči a v administrativně-personálním útvaru zase například účetní a odborníci na personalistiku atd.

Procesní organizační struktury mají obdobné výhody a nevýhody jako funkcionální. Oba přístupy akceptují především vnitřní potřeby organizace (Donnelly a kol., (2000).

Obrázek 6. Procesní organizační struktura (upraveno Donnelly a kol., (2000)



2.2.6.3 Výrobní organizační struktury

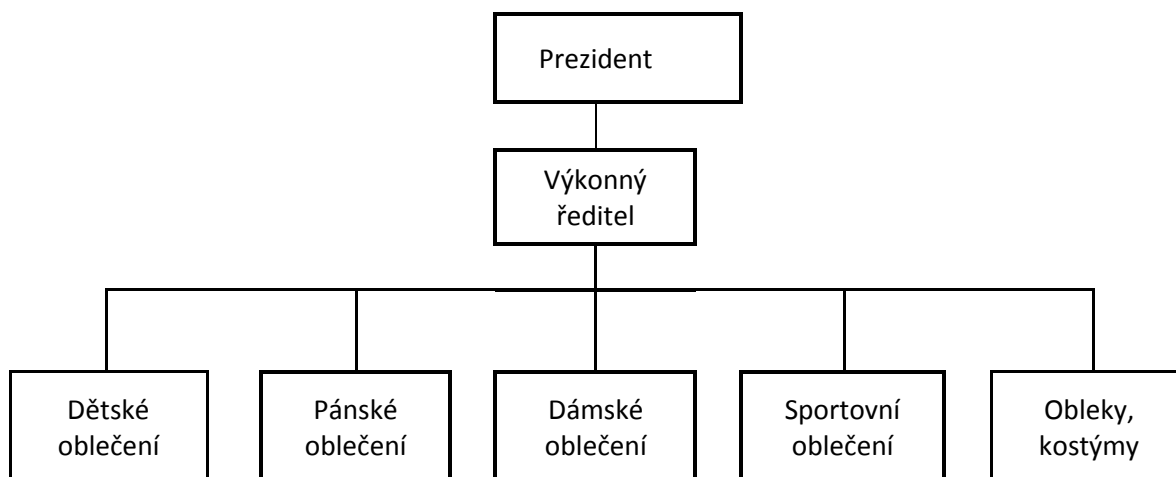
Jedná se o organizování práce s ohledem na výrobní řady (viz obrázek 7). V zásadě dochází k seskupování všech prací potřebných k produkci jednotlivých výrobních řad, za které nesou plnou zodpovědnost výrobní manažeři. Tento přístup je vhodný zejména při zavádění nových výrobních řad. Dalším významným důvodem pro zavedení výrobní organizační struktury je fakt, že u firmy, která je organizovaná funkcionálně, se často stává, že v průběhu jejího rozvoje bývá od určitého okamžiku obtížné koordinovat činnost funkcionálních útvarů. Výrobní organizační struktura umožňuje manažerům komplexně řídit celý proces výroby, vývoje a prodeje výrobních řad. Značná koncentrace pravomoci a zodpovědnosti u výrobních manažerů vytváří předpoklad pro cílové vrcholové řízení a usnadňuje koordinaci návazných produkčních procesů.

Typickým představitelem tohoto typu jsou divizionální organizační struktury. Divizionální organizační struktury mají široké využití především u velkých firem ve vyspělých zemích. Jednotlivé divize obvykle fungují samostatně a vzájemně nezávisle, jejich manažeři mají velkou rozhodovací pravomoc, divize si také mohou vzájemně konkurovat.

Tento typ podporuje tvůrčí schopnosti samostatnost rozhodování výrobních manažerů, kteří mají dostatečné pravomoci rozhodovat o disponibilních zdrojích, potřebných pro dosažení vytčených cílů. Na druhou stranu s větší samostatností a nezávislostí narůstá i počet duplicitních

činností. Důvodem jsou požadavky jednotlivých divizí na samostatný technický rozvoj, přípravu výroby, výrobu, marketing, distribuce a další činnosti souvisejícími s jejich aktivitami. V praxi to znamená, že se v každé divizi nachází obdobní specialisté, kteří plní obdobné pracovní úkoly. Tento fakt může na jednu stranu znamenat vyšší náklady pro podnik jako celek, na druhou stranu může zaměření menší skupiny na menší část podniku přinést větší specializaci a koordinaci v rámci jednotlivých týmů (zaměstnanci se přizpůsobí specifickému prostředí, naučí se využívat jeho přednosti, lépe odolávat jeho nedostatkům, pracovní týmy se vzájemně lépe poznají a „sehrají“), což může znamenat lepší pracovní výsledky. Divizionální struktura řízení, také zvyšuje pružnost a schopnost jednotlivých divizí reagovat na změny. Pokud má firma se sídlem v USA, pobočky ve Francii, Španělsku, Portugalsku, Brazílii a dalších dvaceti zemích je její francouzská divize schopná reagovat mnohem rychleji pokud má pravomoc provádět změny, než v případě kdy by musela čekat na rozhodnutí centrálního vedení. Tato potřeba je navíc ještě naléhavější u firem s multinacionální strategií, protože jednotlivé divize lépe znají prostředí, ve kterém fungují (Donnelly a kol., (2000).

Obrázek 7. Výrobní organizací struktura (upraveno Donnelly a kol., (2000)



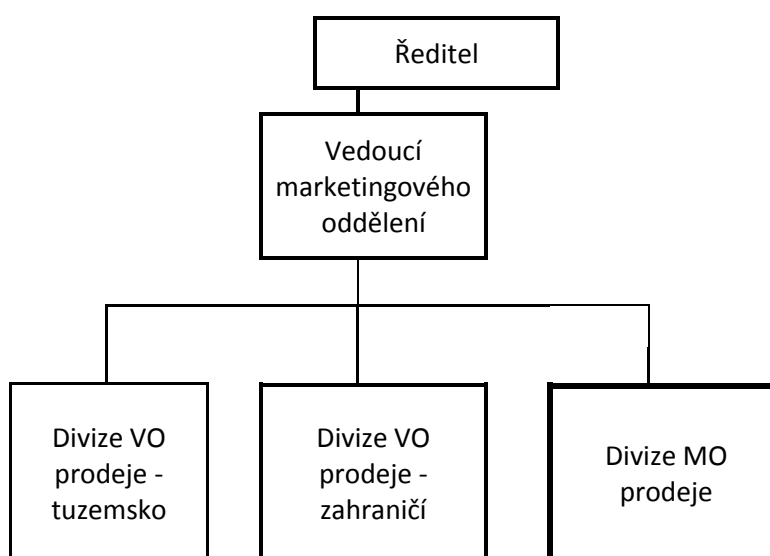
2.2.6.4 Zákaznické organizační struktury

Jedná se o seskupování organizačních složek podle skupin zákazníků popř. klientů (viz obrázek 8). Typickými představiteli této struktury jsou vzdělávací ústavy. Takové organizace se mohou členit na část zaměřenou na denní studium a část zaměřenou na dálkové studium, další členění může být třeba podle typu jazyků vyučovaných na jazykových školách, podle oborů vyučovaných na odborných školách, na základních školách je zase běžným jevem, že část učitelů je specializovaná výhradně na první stupeň a další část na druhý stupeň vzdělání. Dalším typickým představitelem této struktury jsou zdravotní instituce, každá nemocnice má celou řadu oddělení specializovaných na určitou problematiku.

Tato organizační struktura vytváří specifické podmínky pro uspokojování potřeb svých zákazníků, rychleji se přizpůsobuje změnám jejich potřeb, je schopná snáze splnit individuální potřeby a vytváří lepší úroveň péče o zákazníky.

V oblasti komerční sféry jsou typickými představiteli obchodní domy. Jsou zde například oddělení pro prodej dámských, pánských, dětských oděvů a stále častěji se objevují i oddělení pro mladistvé. Oddělení se liší nejen druhem zboží, ale i stylem prodeje a výší cenové hladiny (Donnelly a kol., (2000).

Obrázek 8. Zákaznická organizační struktura (upraveno Donnelly a kol., (2000)

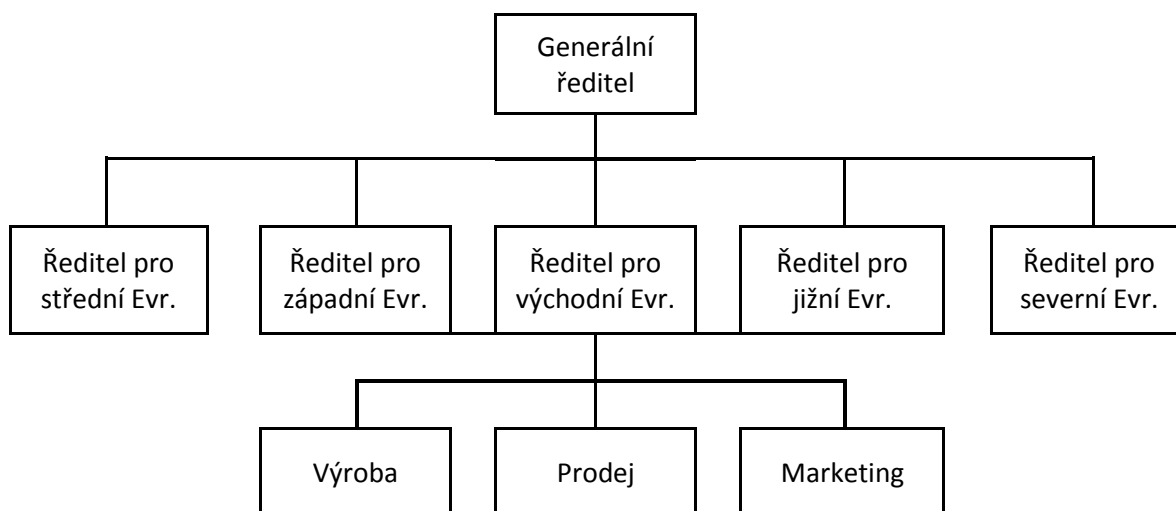


2.2.6.5 Geografické organizační struktury

Tato struktura spočívá v seskupování aktivit zaměřených do vyhraněných geografických oblastí (viz obrázek 9). Jednotliví manažeři pak mají na starosti aktivity, které spadají do jednoho regionu. Geografické organizační struktury využívají firmy, které operují ve více geografických oblastech, které jsou od sebe navzájem vzdáleny a kdy by centrální kooperace jejich aktivit byla obtížná. Například pro ředitele, který je v Plzni, by bylo obtížné, řídit supermarket v Brně. Maloobchodní řetězce a obchodní domy jsou typickými představiteli geografické organizační struktury, přičemž geografická oblast, ve které působí je tvořena spádovou oblastí jejich působnosti. Každá obchodní jednotka je řízena vlastním manažerem, který má relativně velké pravomoci a podléhá přímo centrálnímu vedení.

Geografické organizační struktury poskytují široké možnosti pro rozvoj manažerů. Společnost má možnost posílat své manažery do různých regionů a sledovat jejich výkonnost. Po nabytí dostatečných zkušeností, mohou být využiti ve vrcholovém vedení celé společnosti, nebo uplatňovat své poznatky v jiných regionech (Donnelly a kol., (2000).

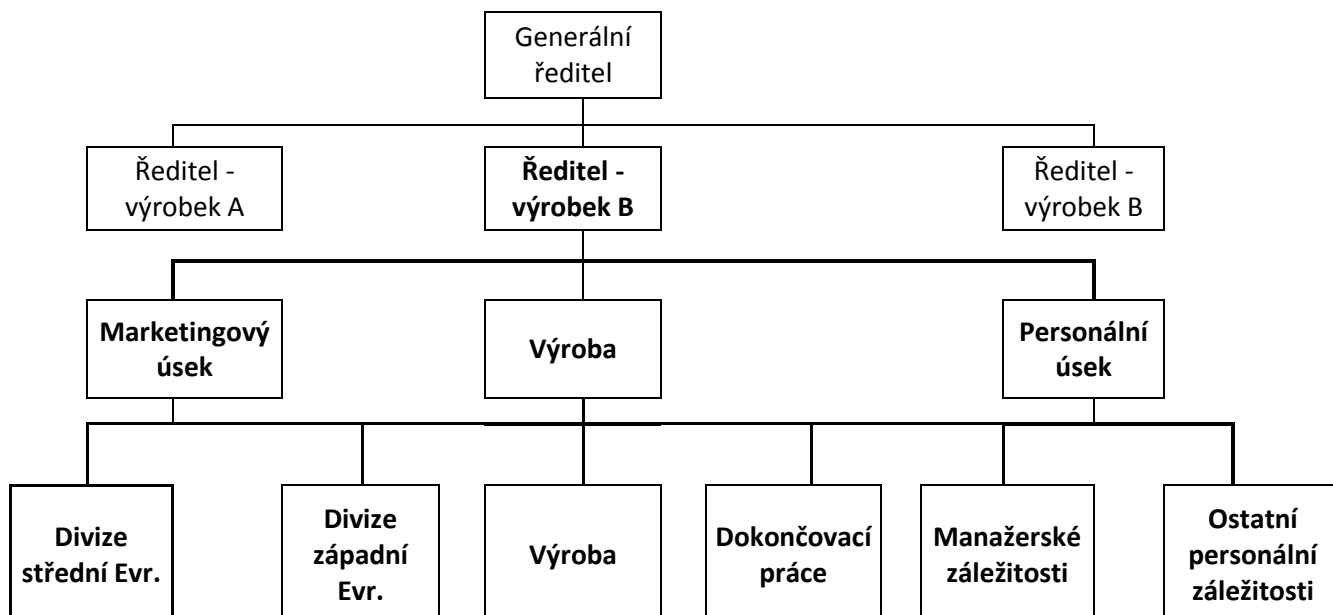
Obrázek 9. Geografická organizační struktura (upraveno Donnelly a kol., (2000))



2.2.6.6 Smíšené organizační struktury

Smíšené organizační struktury jsou účelným využitím několika typů struktur (viz obrázek 10). Hlavním důvodem pro kombinování více typů struktur je snaha zvýšit výhody a potlačit nedostatky, které mají jednotlivé struktury ve své původní formě. Tento typ využívají především velké společnosti. Například General Motors a General Electric jsou na vrcholové úrovni organizovány výrobkově, a na nižší úrovni managementu geograficky (Donnelly a kol., (2000)).

Obrázek 10. Smíšená organizační struktura (Donnelly a kol., (2000)).



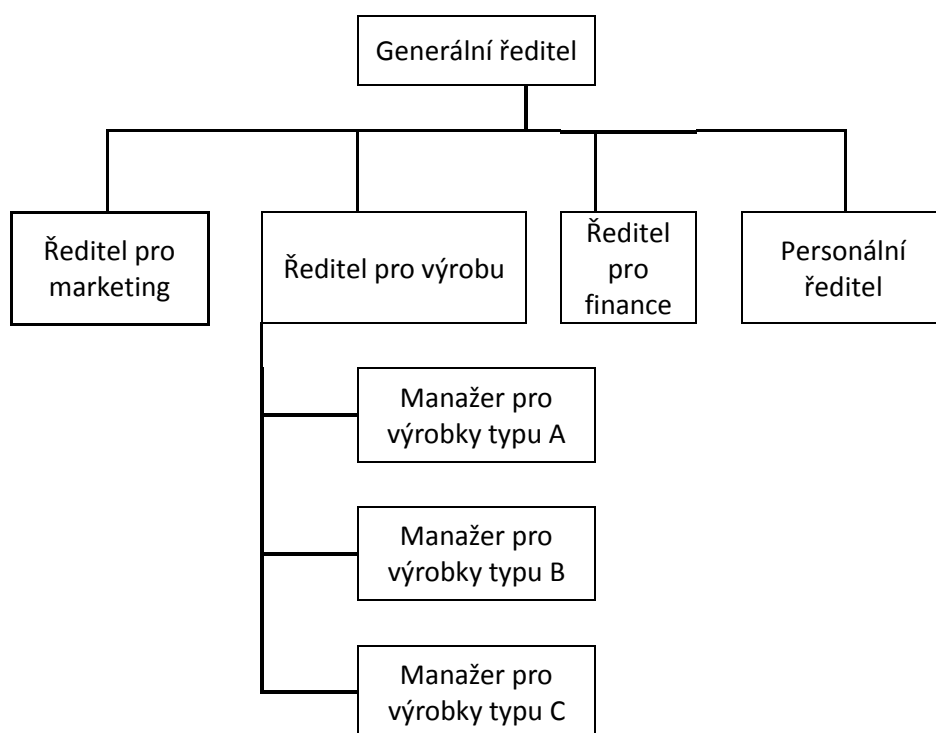
2.2.6.7 Maticové organizační struktury

Tento typ struktury je účelná kombinace funkcionální a výrokové organizační struktury (viz obrázek 11). Snaží se o eliminaci slabých stránek a o zvýraznění silných stránek těchto struktur. Přesto, že neexistuje její jednoznačná definice, lze ji charakterizovat jako vyvážený kompromis mezi výrokovou a funkcionální strukturou. V maticové organizační struktuře dochází k prolnutí vertikálních řídicích vztahů s horizontálními. Pracovníci jsou podřízeni funkcionálním i výrokovým manažerům současně, výrokový, marketingový, finanční nebo techničtí specialisté se tak mohou podílet na práci, která se týká více výrobků či projektů. Pracovníci jsou tedy podřízeni dvěma manažerům. Duplicitní podřízenost je typickým znakem maticové struktury.

Maticové organizační struktury jsou výhodné pro organizace, které operují ve více tržních prostředích naráz. Tento fakt vyvolává potřebu rychle a pružně reagovat na změny v nich.

Tato struktura umožňuje efektivní využití specialistů a drahého moderního vybavení. Jednotlivé výrokové organizační jednotky se, na základě koordinace funkcionálních manažerů, kolektivně podílejí na využití omezených zdrojů. Společné využívání zdrojů snižuje celkové náklady. Tato struktura také umožňuje maximální využití specialistů a některých typů specializovaného vybavení. Často se totiž stává, že například práce některých specialistů na jednotlivých projektech, trvá pouze kratší dobu. V této situaci by tedy bylo neúčelné trvale zařazení specialistů pouze v části podniku. Vhodnější je specialisty zařazovat dle potřeby na práci v celém podniku.

Obrázek 11. Maticová organizační struktura



Pružnost maticové struktury umožňuje rychle reagovat na konkurenční prostředí, technologické změny a další podstatné měnící se podmínky. Maticová struktura ovšem vyžaduje vysokou úroveň sdílení a zpracování informací pro potřeby rozhodování. Je také podmíněna ochotou specialistů sdílet své myšlenky a řešit odborné problémy. Musí mít také na paměti, že nejsou jen odborníky na určitou problematiku, ale také členy funkcionálních jednotek. Jak je patrné z případu britské automobilky Rover Group, největšího úspěchu dosahují týmy specialistů složených z jedinců, kteří jsou schopni a ochotni přizpůsobovat se neustálým změnám (Donnelly a kol., (2000).

2.2.7 Rozpětí řízení

Rozpětí řízení je v podstatě odpovědí na otázku kolik lidí by měl manažer řídit. Tato otázka je podmíněna schopností manažerů efektivně řídit určitý počet pracovníků. Při určování rozpětí řízení je třeba brát v potaz nejen počet pracovníků, ale i další faktory. Manažer bývá často členem celé řady komisí nebo speciálních týmů, které prakticky rozšiřují jeho rozpětí řízení.

Množství interpersonálních vztahů manažera geometricky narůstá s rostoucím počtem jeho přímých podřízených. Interpersonální vztahy manažera se člení do tří skupin, a to přímé individuální, přímé skupinové a křížové. Přímé individuální vztahy probíhají mezi manažerem a jedním pracovníkem, jejich charakteristickým rysem je výměna informací takzvaně „z očí do očí“. Přímé skupinové vztahy se týkají přímé komunikace manažera se skupinou pracovníků. Křížové interpersonální vztahy se týkají výměny informací mezi podřízenými za přítomnosti manažera.

Při určování rozpětí řízení je vhodnější vycházet z četnosti, důležitosti a intenzity interpersonálních vztahů než z jejich počtu. Při určování rozpětí řízení máme také na výběr mezi potencionálními a reálnými interpersonálními vztahy. U reálných interpersonálních vztahů je třeba vzít v úvahu požadovaný kontakt, stupeň specializace a komunikační schopnosti.

Požadovaný kontakt určuje optimální míru přímé komunikace manažera s jeho podřízenými. Obecně řečeno, čím jsou prováděné práce složitější a méně jednoznačné, tím více je třeba kontaktu mezi nadřízeným a jeho podřízenými. Nedostatečný kontakt vyvolává konfliktní situace a stresuje pracovníky. Vzhledem k faktu zužování prostoru pro přímý kontakt s narůstáním počtu pracovníků je velmi důležité dát manažerovi k dispozici jen takový počet pracovníků, který je schopen zvládnout.

Stupeň specializace je další podstatné kritérium určování rozpětí řízení. Pro stupeň specializace je charakteristické, že s rostoucí specializací práce roste i počet pracovníků, které je možné dát na starost jednomu manažerovi. Důvodem je fakt, že specializovaná práce je relativně jednoduchá. Proto je také možné seskupovat specializované práce do velkých útvarů.

Komunikační schopnosti tedy schopnost manažera výstižně formulovat a sdělovat své myšlenky jsou rovněž důležité pro určování rozpětí řízení. Manažer s dobrými komunikačními schopnostmi je schopen řídit větší počet pracovníků. V případě, že manažer není schopen komunikovat na dostatečné úrovni, může využít služeb externího poradce pro řešení komunikačních problémů (Donnelly a kol., (2000).

2.2.7.1 Rozpětí řízení a počet stupňů řízení

Pro vztah rozpětí řízení s počtem stupňů řízení platí, čím více má organizace stupňů řízení tím menší jsou rozpětí řízení jednotlivých manažerů. Organizace s menším rozpětím řízení tedy potřebují více manažerů na středních pozicích. Větší počet manažerů, znamená větší náklady, především v oblasti mezd. Logickou snahou většiny organizací je tedy vytvořit organizační strukturu s co nejširšími stupni řízení a s co nejnižším počtem stupňů řízení. Tato snaha je ovšem doprovázena zvyšováním náročnosti manažerské práce. Skutečností je, že mnoho středních manažerů je přesvědčeno, že snižování počtu stupňů řízení je prováděno na jejich úkor, bez ohledu na účinek. To aby byly změny organizační struktury efektivní, závisí především na ochotě a schopnosti manažerů a ostatních zaměstnanců využít nově nabyté pravomoci ve prospěch celé organizace. V USA došlo koncem osmdesátých a začátkem devadesátých let v tomto směru k výrazné snaze. Pozdější výzkumy, ale ukázali, že jen u 43,5% firem, které snížily počet stupňů řízení, došlo k výraznějšímu zvýšení zisku díky těmto úsporám. Společně se snižováním počtu stupňů řízení narůstají i informační nároky, protože zbylí manažeři musí být i nadále schopni řídit společnost. Organizační struktura má tedy tři dimenze, a to stupeň formalizace, stupeň centralizace a stupeň složitosti. Manažeři, kteří projektují organizační struktury, musejí rozhodovat o vyvážené dělbě práce, charakteru organizačních jednotek a rozpětí řízení. Všechny tři výše uvedené dimenze mají na toto rozhodování vliv.

2.3 Vzájemný vztah plánování a organizování

Plánování a organizování jsou vzájemně se prolínající se činnosti. Společně s kontrolou patří mezi základní úkoly manažera. Plánovací činnosti předchází samotnému založení organizace a to z logického důvodu, založení organizace se musí také pečlivě naplánovat. Na začátku je určitá vize nebo představa toho, jak by měla organizace fungovat. Následují analýzy trhu, prostředků, které máme k dispozici, prostředků které potřebujeme atd. Po vyhodnocení získaných dat, mohou zakladatelé společnosti naplánovat její založení. To v podstatě znamená, že převedou původní vizi do konkrétních úkolů a činností, které povedou k jejímu naplnění. Součástí plánování by měla být i organizační struktura. Založení firmy probíhá na základě strategických, neboli dlouhodobých plánů. Těmto plánům se musí podřídit i druh organizační struktury. Ve chvíli kdy je organizace založena, nastává další část plánování. V této fázi, jsou strategické plány podrobněji rozpracovány a převedeny do podrobnějších pracovních úkolů a činností. Strategický plán nám může např. sdělit, že organizace chce vyrobit 1000 kusů výrobku A za rok, krátkodobé plány nám udají, jací pracovníci budou provádět jednotlivé fáze výroby, kteří manažeři je budou řídit atd. Krátkodobé plánování je zaměřeno díky podrobnějšímu pohledu na činnosti v organizaci, na kratší časový úsek a může být operativně měněno. Stanovení konkrétních krátkodobých plánů závisí na organizační struktuře, protože různé typy organizačních struktur mají různé stupně centralizace, formalizace a složitosti. Např. organizace s vyšší mírou centralizace má větší nároky na krátkodobé plány.

Druh organizační struktury je tedy podřízen strategickým plánům. Na druhou stranu operativní plány jsou závislé na druhu organizační struktury. Pokud dojde ke změně strategických plánů, musí se někdy změnit i organizační struktura. Pokud dojde ke změně organizační struktury, je někdy nutné změnit krátkodobé plány.

3 Metodika

3.1 Cíl bakalářské práce

Hlavním cílem mé práce je zhodnotit úroveň organizování, plánování a jejich vzájemné efektivitu v Měšťanském pivovaru Strakonice. Nejprve vymezím pojmy organizování a plánování. Poté provedu jejich analýzu a posoudím vzájemnou návaznost v podniku. Následně posoudím efektivnost obou sledovaných faktorů a učiním návrh případných opatření pro její zvýšení.

3.2 Vymezení objektu zkoumání

U obou faktorů se soustředím na popis současného stavu, zjištění jejich nároků a posouzení jejich vhodnosti pro podnik. Dále se zaměřím na strategii, určení poslání podniku, současné výrobní portfolio a posouzení vhodnosti jednotlivých typů struktur pro podnik.

3.3 Používané techniky sběru dat

Data byla získána především z webů Měšťanského pivovaru a města Strakonice. Dále jsem použil metody rozhovoru a pozorování, na jejichž základě jsem si doplnil informace o chodu podniku, a to především v oblastech organizační struktury, produkce a delegování pravomocí.

3.4 Zpracování dat

Získané údaje z webů jsem srovnal podle struktury literárního přehledu. Následně jsem je doplnil aplikováním metod rozhovoru a pozorování. Přílohy, schémata organizačních struktur a BCG matice jsem zpracoval v programu Microsoft Excel.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Měšťanský pivovar Strakonice, a. s.

Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. je posledním pivovarem v České republice, který je ve vlastnictví města. Od 1. 1. 2005 je majitelem a pronajímatelem strakonického pivovaru Město Strakonice a jeho nájemcem obchodní společnost Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. Tento fakt staví pivovar do pozice skutečného posledního měšťanského pivovaru v České republice. Sídli na Podskalské ve Strakonici.

Pivovar se vyznačuje tradiční výrobou piva z výhradně českých surovin pocházejících z oblasti Moravy a Žatecka. Strakonické nepasterizované pivo je vysoce kvalitním produktem, který oslovuje svou neotřelou chutí a barvou. Punc jedinečnosti tomuto zlatému moku dodává fakt, že strakonické pivo Dudák je vařeno ženou – paní sládkovou.

4.1.1 Předmět činnosti (popis)

Měšťanský pivovar Strakonice se zabývá výrobou klasických nepasterizovaných piv. V současné době jeho sortiment tvoří Nealko pivo DUDÁK Driver, sv. výčepní ŠVANDA 9,8°, sv. ležáky DUDÁK Nektar 11,2°, , OTAVSKÝ ZLATÝ 11,5°, DUDÁK PREMIUM 11,8°, KRÁL ŠUMAVY 12,8°, tm. ležák DUDÁK Black 11,8°, polotm. ležák KLOSTERMANN 12,8° a sv.spec. VELKOPŘEVOR 14,2°.

4.1.1.1 DUDÁK Black tmavý ležák

Vyznačuje se méně sladkou chutí typickou pro černá piva, silnou plností a čistým chmelovým aroma. Je vyroben z českého světlého sladu ve směsi s bavorským, karamelovým, barvicím a z žateckého chmele. V KEG sudech i nefiltrovaný.

obsah alkoholu 4,8 % obj.

Balení: láhev 0,5 l, sudy KEG 20 l / 30 l / 50l

4.1.1.2 DUDÁK Driver nealkoholické pivo

Vyznačuje se střední plností, čistým chmelovým aroma a řízem. Je vyroben z českého světlého sladu, žateckého chmele a extraktu.

obsah alkoholu max. 0,5 % obj.

Balení: lahve 0,5 l

P A S T E R O V Á N O

4.1.1.3 DUDÁK Nektar světlý ležák

Vyznačuje se silnou plností, čistým chmelovým aroma, říz a vyvážená hořkost příjemně zakulacují chuť. Ležák Nektar je vyroben z českého světlého sladu a žateckého chmele.

Obsah alkoholu 4,0 % obj.

Balení: lahve 0,5 l, sudy KEG 20 l / 30 l / 50 l

N E P A S T E R O V Á N O

4.1.1.4 DUDÁK Premium světlý ležák

Vyznačuje se silnou plností, čistým chmelovým aroma, říz a vyvážená hořkost příjemně zakulacují chuť. Ležák Premium je vyroben z českého světlého sladu a žateckého chmele. V KEG sudech i nefiltrovaný.

obsah alkoholu 5,2 % obj.

Balení: lahve 0,5 l / 0,33 l, sudy 5 l (párty soudek) KEG 20 l / 30 l / 50 l

N E P A S T E R O V Á N O

4.1.1.5 KLOSTERMANN polotmavý ležák

Vyznačuje se plností, řízem a výrazným chmelovým aroma. Mírně nasládlé, karamelové chuti. Je vyroben ze světlého českého sladu ve směsi s bavorským, karamelovým a barvicím a z žateckého chmele. V KEG sudech i nefiltrovaný.

obsah alkoholu 5,1 % obj.

Balení: lahve 0,33 l, sudy 5 l (párty soudek) KEG 20 l / 30 l / 50 l

N E P A S T E R O V Á N O

4.1.1.6 KRÁL ŠUMAVY světlý ležák

Vyznačuje se sametovou plností, jemnou, výraznou chmelovou hořkostí. Je vyroben z českého světlého sladu ve směsi s bavorským a karamelovým a z žateckého chmele. V KEG sudech i nefiltrovaný.

obsah alkoholu 5,5 % obj.

Balení: lahve 0,5 l, sudy 5 l (párty soudek) KEG 20 l / 30 l / 50 l

N E P A S T E R O V Á N O

4.1.1.7 PÁRTY soudek

Malý pártý soudek naplněný nepasterovaným pivem těchto značek: DUDÁK premium, DUDÁK nektar, KLOSTERMANN a KRÁL ŠUMAVY. V pivovaru naplní i starý vymytý soudek 5 l.

Balení: soudek 5 l

4.1.1.8 ŠVANDA světlé pivo

Vyznačuje se střední plností, čistým chmelovým aroma, říz a vyvážená hořkost příjemně zakulacují chuť. Výčepní Švanda je vyroben z českého světlého sladu a žateckého chmele. V KEG sudech i nefiltrovaný.

obsah alkoholu 4,0 % obj.

Balení: lahve 0,5 l, sudy KEG 20 l / 30 l / 50 l

N E P A S T E R O V Á N O

4.1.1.9 VELKOPŘEVOR světlý speciál

Vyznačuje se silnou plností, řízem a výrazným chmelovým aroma. Je vyroben ze světlého sladu ve směsi s bavorským a karamelovým a z žateckého chmele.

obsah alkoholu 6,0 % obj.

Balení: lahve 0,33 l, sudy KEG 20 l / 30 l / 50 l

N E P A S T E R O V Á N O

4.1.1.10 Otavský zlatý

Vyznačuje se jemnou aromatickou hořkostí. Otavský ležák je uvařen ve varně a bez ředění putuje ke spotřebiteli. Doba dozrávání v ležáckých sklepích je minimálně dva měsíce. Je vyroben z moravského ječmene a žateckého chmele

obsah alkoholu 5,0 % obj.

Balení: lahve 0,5 l

4.1.2 Historie

Počátky pivovarnictví ve Strakonících sahají do hlubokého středověku. Panský pivovar se připomíná již zhruba v polovině třináctého století, ještě před vznikem samotného města. Várečné právo obdrželi měšťané listinou Bavora IV. ze Strakonice dne 8. 12. 1367. Privilegia byla v průběhu času podrobována různým zpochybněním a sporům mezi měšťanstvem a vrchností. Pře vyvrcholily v roce 1488, kdy velkopřevor Jan ze Švamberka vydal městské privilegium omezující prodej z panského pivovaru. Vzhledem k jeho nedodržování vydal velkopřevor maltézských rytířů Jan z Wartemberka v roce 1538 další výnos, který ukládal poddaným z celého panství kupovat pivo pouze od právovárečných měšťanů. Ani to však neučinilo konec sporům, a tak i nadále docházelo k periodickým omezením a potvrzováním privilegií. Asi nejkritičtější situace byla v první polovině 17. století, jednak díky oklešťování práv várečných měšťanů, ale hlavně v důsledku třicetileté války. V té době bylo ve městě 158 právovárečných domů, které se v dané situaci neměly šanci uživit. To vše přinutilo zchudlé měšťany v roce 1649 k založení společného pivovaru v domě čp. 47. A právě tímto rokem se začíná oficiální historie pivovaru ve Strakonících.

Zvyšující se poptávka po pivu vedla k postupnému přechodu na průmyslové technologie a posléze v letech 1873 - 1874 k výstavbě Parostrojního pivovaru na strakonickém Podskalí. V té době byla v oboru mimořádně vysoká konkurence a ta si vynutila další modernizaci zkvalitňování nejen výrobku samotného, ale i odbytu. V roce 1881 byl dosažen výstav 14 000 hl, hned v následujících letech byly dobudovány tři sklepy, rozšířené do konce století o další prostory. Tehdy již objem výroby překročil 30 000 hl. V širokém sortimentu se vařilo 10 stupňové pivo, ale i 12 stupňový ležák a již tehdy byla na trhu značka Dudák (13 stupňový tmavý speciál). Období prosperity bylo vypuknutím první světové války násilně přerušeno, výroba se drasticky omezovala a dolů šla i kvalita (stupňovitost klesla na 5 %). K podstatnému zlepšení nedošlo ani na počátku existence ČSR, kdy pivovar zaměstnával asi 60 osob a produkoval necelých 6 000 hl. Vedení pivovaru krizi čelilo aktivně - rozšiřovalo síť vlastních hotelů i výčepů, prodávalo slad, les a říční písek a rozšířilo sortiment o sodovou vodu. Již během první poloviny dvacátých let byla krize překonána a od roku 1923 byl sortiment piv vyráběn ve složení 10 stupňové Strakonické světlé výčepní, 10 stupňový tmavý Primátor, 12 stupňový Nektar a speciální tmavý 14 stupňový Strakonický Dudák. V roce 1930 pivovar dokázal svou tehdejší kapacitu 50 000 hl realizovat ze čtyř pětin. To dovolovalo podniknout řadu investičních akcí, které probíhaly po celá třicátá léta.

Druhá světová válka byla další závažnou překážkou pro rozkvět pivovaru a v jejím závěru se vyrábělo pivo o stupňovitosti 3,5 %. Na rozdíl od období po první světové válce, k oživení došlo téměř bezprostředně po konci okupace. Pivovar byl znárodněn zestátněním Vyhláškou ministra průmyslu ze dne 27. 12. 1945. Na základě § 1, odst. 4 dekretu presidenta republiky ze dne 24. října 1945, čís. 100 Sb., o znárodnění dolů a některých průmyslových podniků. V letech 1945 - 1947 tak kolísala výstav mezi 25 a 35 tisíci hektolitry. Hned rok následující však přinesl další změny, tentokrát ve vlastnických vztazích. Vyhláškou ministryně výživy ze dne 3. července 1948 o znárodnění některých průmyslových a jiných výrobních podniků a závodů v oboru potravinářském podle § 1, odst. 3 zákona ze dne 28. dubna 1948, č. 115 Sb., o znárodnění dalších průmyslových a jiných výrobních podniků a závodů v oboru potravinářském byl dnem 1. ledna 1948 znárodněn "Parostrojní pivovar právovárečného

měšťanstva v Strakonících", Strakonice (majitel pravovárečné měšťanstvo). K 1. lednu 1948 byl pivovar začleněn do n.p. Jihočeské pivovary České Budějovice. Administrativní opatření příznačná pro tuto dobu v celé společnosti přišla v průběhu 50. let 20. století ještě dvakrát. V roce 1953 byl pivovar přičleněn do n.p. Pošumavské pivovary Protivín a od dubna 1958 jako samostatným závodem podniku Jihočeské pivovary České Budějovice, jehož nástupcem byl s.p. Pivovary České Budějovice (od roku 1989). Přes různé administrativní peripetie výroba piva ve Strakonících neustále stoupala. V padesátých letech 20. století bylo dosaženo 60 000 hl, v roce 1964 již 103 000 hl a ještě před rokem 1989 se toto číslo zdvojnásobilo. Dochází k inovaci značek - tmavé pasterované 14 stupňové pivo Strakonický Dudák se vařilo od roku 1954, 12 stupňový ležák stejného jména se vyrábí od roku 1956 dodnes. Průběžně probíhala i modernizace pivovaru (úpravna vody, instalace čtyřnádobové klasické varny). Do roku 1999 tak byl pivovar všestranně připraven na objemy výroby téměř čtvrt milionu hektolitrů při zachování vysoké kvality.

V druhé polovině devadesátých let se již ve Strakonících nepodařilo překračovat hranici 200 000 hl, podnik tak patří do skupiny pivovarů označovaných za "malé". Přes zachování klasické technologie se daří modernizovat výrobu - stáčírna lahví a sudů, rekonstrukce chlazení a instalace průtokového průtokového pasteru.

Pivovar byl od roku 1989 součástí společnosti Pivovary České Budějovice s.p. (Kněžskodvorská 29; Č.Budějovice; 370 21). Rok 1995 ukončil pivovar hrubým ziskem 19,2 mil. Kč, výstav dosáhl 195 000 hl. Svými výrobky, zásoboval až 1 500 zákazníků. V předchozích letech pivovar investoval do technologie. Po úpravě spilek a zabudování tanků do ležáckých sklepů byla dokončena i rekonstrukce chlazení a šrotovny a instalován průtokový pastér.

V letech 2000 a 2001 vydal pivovar sérii nových etiket za, které získal řadu ocenění. V pivovaru se v únoru 2001 začala provádět oprava a modernizace vodárny. Hlavním důvodem rekonstrukce staré vodárny byla modernizace vyměněním pískových filtrů za filtry s keramickými médii, které umožní vysoce účinnou filtraci mechanických nečistot a jemných koloidních nečistot až do velikosti pěti mikronů. Další událostí byly Pivovarské dny, které se uskutečnily 19. května 2001 a na které přišlo 7 000 zájemců. Produkce roku 2001 byla zejména složena ze 78 % ze světlého výčepního piva a ze 12 % z jedenáctky. Den otevřených dveří v pivovaru, konaný dne 14. července 2001, navštívilo 5 000 návštěvníků. V roce 2001 začal podnik vyrábět také nealkoholické pivo. Nektar v roce 2001 prodal a uvažil skoro o 10 % méně než v roce předchozím - 109 tisíc hl. Spoléhal hlavně na okolí. Naprostou většinu své produkce prodal v okruhu do 70 kilometrů od Strakonic.

Ničivé povodně v srpnu 2002 částečně pocítil i pivovar Nektar, když musel na několik hodin přerušit vaření. Voda do závodu sice nepronikla, ale odřízla jej od přívodu tepla nezbytného pro výrobu. V srpnu 2002 pivovar stácel lahvové pivo z českokrumlovského pivovaru, jež byl postižen ničivou povodní. Pivo, vařené nad Otavou, se ještě v roce 2002 dočkalo nových etiket.

V roce 2002 pivovar dále ukončil výrobu pivních speciálů Nektar Žen-šen (světlý ochucený bylinný ležák; alk.: 3,8 %; plněno do 0,5 l lahví; obsahuje potravní doplněk žen-šen. Na jaře 2003 začal pivovar s výrobou nealkoholického nektaru.

Vláda dne 20. 10. 2004 schválila prodej pivovaru, který byl spolu s Budvarem posledním státním pivovarem na jihu Čech. Strakonická radnice, která jej v přímém prodeji získala, za něj zaplatila 68,2 milionu korun, které požadovalo ministerstvo financí. Původní cena přitom byla padesát milionů korun, na které jej ocenilo ministerstvo zemědělství. Město chtělo nadále vyrábět tradiční pivo.

Nový ředitel městské akciové společnosti Měšťanský pivovar Strakonice byl vybírán z pěti kandidátů, kteří postoupili do užšího výběru. Z nich byli vytipováni dva vhodní kandidáti, ale ani s jedním nebyl dohodnut nástup. Protože bylo potřeba od začátku ledna 2005 do funkce ředitele někoho zvolit, tak byl vybrán tajemník města.

Získat nová odbytiště a udržet nynější výrobu - to byly hlavní cíle pivovaru v roce 2005. Pivovar hledal nová odbytiště, aby nemusel snižovat výstav. Ten postupně klesal z 125 000 hl v roce 1999 na 77 tisíc v roce 2004. V lednu byla otevřena pátá hospoda v Brně, kde se točí dvanáctka Strakonický dudák.

V roce 2005, začal vyvážet celý sortiment svého piva do Anglie. Tedy desetistupňové, jedenácti, dvanácti i nealko, a to balené jak v lahvích, tak i v plechovkách. Postupem času chtěl pivovar distribuovat svůj výrobek i v cisternách. Tento vývoz, ale bohužel skončil v téže roce.

Pivovar nehodlal na jaře 2005 zvýšit cenu svého piva. Nové vedení pivovaru chtělo vydobýt ztracené pozice a nechtělo zákazníky odradit vyššími cenami. V souvislosti s výrobou Měšťanské desítky pivovar přestal vyrábět pivo Nektar Gold (světlé výčepní; alk.: 4,0 %; plněno do 0,5 l lahví a sudů).

V pivovaru využíval část výrobních kapacit pražský minipivovar Pivo Praha, který se zaměřoval na výrobu speciálních piv. Strakonické pivo využíval jako základ pro svůj pivní sekt s názvem Šamp. Ten vznikl přidáním cukru a sektových kvasinek do půllitrové lahve piva, ve které potom ještě měsíc dozrával. Ročně se ve Strakonících vyrobilo asi dvě stě beden Šampu, tedy 20 hl.

Pivovar v roce 2005 snížil pokles výroby. Zatímco v předchozích letech klesala výroba ročně přibližně o 12 %, za rok 2005 to bylo zhruba o čtyři procenta. Podnik zároveň ukončil první rok hospodaření pod správou města s hrubým ziskem přibližně deset milionů korun. Pivovaru se roku 2005 podařilo získat 58 nových odbytišť. Na konci roku 2005 již pivovar nevyráběl pivo Nektar Black (tmavé výčepní; alk.: 3,8 %; plněno do 0,5 l lahví a sudů). Pivovar byl v tomto roce oceněn časopisem Pivní kurýr.

V roce 2006 plánoval pivovar uvařit 75 000 hl piva, na počátku 90. let přitom vyráběl ročně okolo 220 000 hl piva. Společnost v roce 2005 investovala zhruba pět milionů korun do technologického vybavení. Roku 2006 plánoval pivovar investovat 12 milionů korun. Pivovar zaměstnával všech 74 původních pracovníků. V tomto roce přišel pivovar na trh s novým šestnáctistupňovým pivem. Pod názvem Strakonický dudák přišlo na trh v třetinkových lahvích. Pivo bylo specialitou a rozhodně nebylo nosným výrobkem. „Šestnáctistupňové pivo má 7 % alkoholu, takže jako slabší víno. Pivovar ukončil první rok svého hospodaření pod křídly města s čistým ziskem ve výši přibližně 3,4 miliónu korun. Tradiční ocenění "Pivní pečeť" získaly tři značky strakonického piva - zlatou medaili - světlý ležák "Premium"; bronzovou světlý ležák "Strakonický Nektar" a opět bronzovou v kategorii "Cena poroty" - "Strakonický Dudák".

V roce 2007 stanul v čele pivovaru nový ředitel, který dosud vedl finanční úsek pivovaru. Pivovar prodal v roce 2007 méně piva. U konzumentů v Česku, ale i v zahraničí skončilo 74 000 hl, meziročně zhruba o 2 000 hl méně. Důvodem byl nižší prodej cisternového piva, odbyt v lahvích a sudech zůstal prakticky stejný. Čeští sládkové udělili první místo pivu "Strakonický Dudák" a bronzovou tábořskou "Pivní pečeť" tmavému ležáku "Strakonický Dudák".

V roce 2008 chtěl pivovar, který od roku 2005 patřil jako jediný na jihu Čech městu, výstav udržet. V polovině února 2008 navíc představil nový produkt, polotmavou třináctku Klostermann. Speciální pivo vzniklo k 160. výročí narození a 85. výročí úmrtí známého šumavského spisovatele Karla Klostermanna. Dalším novým produktem v tomto roce byl Král Šumavy - vimperský ležák láhev

Kvasnicové pivo "Strakonický Dudák" získalo v Táboře další zlato. Dvě značky piva ze Strakonice získávají přední umístění - kvasnicové pivo "Strakonický Dudák" - zlato a polotmavý ležák "Klostermann" bronz.

Na domácí a zahraniční trh dodal pivovar 72 800 hl, což bylo v meziročním srovnání o 1 200 hl méně. Podle ředitele pivovaru pokles prodeje způsobila hlavně změna spotřebitelského chování daná reformou veřejných financí ze začátku roku a také nepříznivé počasí v létě. Přesto pivovar vykázal zisk, který se pohyboval v řádech milionů korun. S obnovou pivovar začal počátkem března 2009. Za přibližně 1,2 milionu korun pořídil do strojovny chlazení nový vzduchový kompresor. Největší investicí roku 2009 byla výměna technologie stáčení lahví, která měla zlepšit chuťovou stabilitu piva a prodloužit jeho trvanlivost. Navíc firma, která dodala původní zařízení, končila s produkcí náhradních dílů. Pivovar měl stáčírnu měnit už na přelomu května a června. Nakonec vše přesunul na říjen a listopad. Výměna stáčírny byla součástí první etapy modernizace, která trvala do roku 2010 a přišla na více než 33 milionů korun. S dalšími přibližně 17 miliony korun pivovar počítal pro druhou etapu. Ta byla naplánována na roky 2011 až 2014 a zahrnovala výměnu linky na stáčení sudů a rekonstrukci dvou nádob na varně.

Strakonický pivovar dosáhl v roce 2009 čistého zisku 5,2 milionu korun, meziročně o 2,8 milionu více. Tržby měl meziročně vyšší o zhruba tři miliony, dosáhly 109,7 milionu korun. Pivovar vyrobil 70,3 tisíce hektolitrů piva.

V letech 2009 a bodoval tmavý ležák "Black", který získal bronz v tradiční soutěži "Pivní pečeť", dvě stříbrné vybojovala strakonická piva - polotmavý ležák "Klostermann" a kvasnicový "Král Šumavy" a ocenění Zlatý korbel dostal pivovar Strakonice za dlouholetou činnost ve prospěch sběratelů. O rok později nejmladší z rodu strakonického piva „Otavský zlatý“ bodoval v soutěži „Pivo České republiky 2010“ a polotmavý ležák Klostermann získal stříbrnou pivní pečeť.

4.1.3 Přehled produkce, výsledků hospodaření a tržeb 2005 -2009

V tabulce 3. jsou uvedeny nejvýznamnější ukazatele hospodaření pivovaru. Základní cíl pivovaru je růst jednotlivých ukazatelů. Z uvedených dat je ovšem patrné, že ve sledovaných obdobích nerostli všechny tři zároveň. Růst objemu vykazovali vždy jen dva z nich, zatímco u třetího došlo k poklesu.

Tabulka 3: Přehled produkce, výsledků hospodaření a tržeb 2005-2009

Produkce	Tržby	Zisk
rok 2005: 72 717 hl	rok 2005: 98,5 mil.Kč	rok 2005: čistý zisk 3,4 mil.Kč
rok 2006: 73 016 hl	rok 2006: 94,6 mil.Kč	rok 2006: čistý zisk 4,1 mil.Kč
rok 2007: 74 000 hl	rok 2007: 90,0 mil.Kč	rok 2007: čistý zisk 0,6 mil.Kč
rok 2008: 72 800 hl	rok 2008: 106,0 mil.Kč	rok 2008: čistý zisk 2,4 mil.Kč
rok 2009: 70 300 hl	rok 2009: 109,7 mil.Kč	rok 2009: čistý zisk 5,2 mil.Kč

5 Vlastní práce

5.1 Analýza plánování a organizování v podniku

Posouzení současné úrovně plánování, analýza vhodnosti jednotlivých typů organizačních struktur pro podnik a zhodnocení vzájemné efektivity plánování a organizování v podniku.

5.1.1 Určení poslání firmy

Při určení poslání firmy je vhodné si nejprve odpovědět na těchto pět otázek:

Co je naším produktem?

Vzhledem k odlišnostem ve výrobě, objemu produkce, propagaci a době jakou jsou jednotlivé druhy pivovarem nabízeny, je nejlogičtější identifikovat jednotlivé produkty podle sortimentu piva, který pivovar nabízí.

Pivovar v současné době realizuje tyto produkty: DUDÁK Black tmavý ležák, DUDÁK Driver nealkoholické pivo, DUDÁK Nektar světlý ležák, DUDÁK Premium světlý ležák, KLOSTERMANN polotmavý ležák, KRÁL ŠUMAVY světlý ležák, OTAVSKÝ zlatý, ŠVANDA světlé pivo, VELKOPŘEVOR světlý speciál.

Kdo je naším zákazníkem?

Zákazníky pivovaru jsou konzumenti točeného a lahvového piva, a to především v okruhu 70 km od Strakonice, kam podle prohlášení vedení pivovaru plyne absolutní většina produkce.

Jaký máme význam pro zákazníka?

Pivovar poskytuje konzumentům svého piva, tento produkt v co nejlepší kvalitě a v co nejhustší prodejně síti. V souvislosti s odpovědí na tuto otázku je důležité uvědomit si fakt, že „český pivař“ nejenže spolehlivě rozezná kvalitní pivo, ale také je často schopen identifikovat značku, kterou pije. Celá řada konzumentů je také věrna značce, kterou pije.

Jaký bude náš produkt?

Pivovar bude i nadále vyrábět tradiční, značky piva, které tvoří pilíře jeho produkce. Jedná se o DUDÁK Nektar světlý ležák a DUDÁK Premium světlý ležák. Dále plánuje rozvíjet úspěch mladších druhů piv KLOSTERMANN polotmavý ležák, KRÁL ŠUMAVY světlý ležák a OTAVSKÝ zlatý. Především kvůli podpoře značky bude i nadále nabízet nealkoholické pivo, tak aby poskytoval běžný sortiment českého pivovaru. Na závěr stojí za úvahu, vzhledem k předchozím úspěchům, přijít s novým druhem ležáku.

Jaký by měl být náš produkt?

Vzhledem k hospodářským výsledkům minulých let, zvyšující se úrovni produkce a četných oceněním je pivovar spokojen se současnou úrovní svých produktů.

5.1.2 Identifikace strategické obchodní jednotky

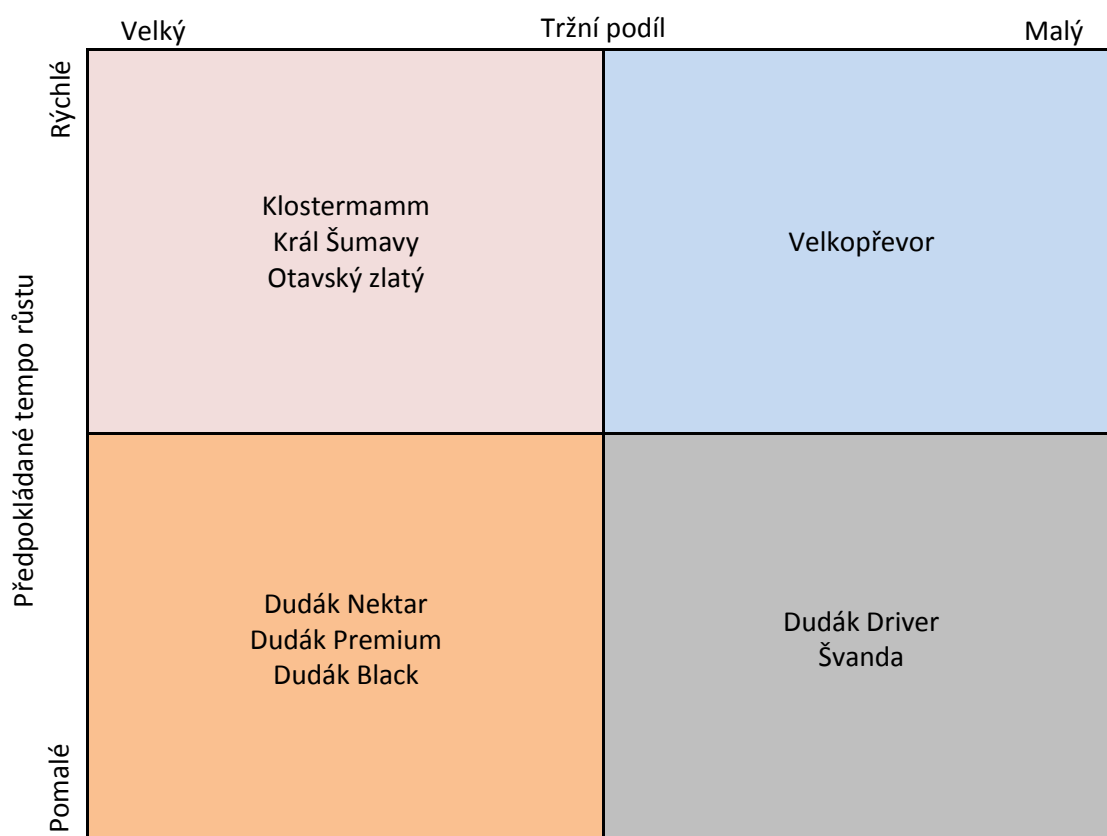
Strakonický pivovar spadá do kategorie malých pivovarů. Předmětem jeho činnosti je výroba piva. Pivovar je rozdělen na oddělení výroby, ekonomické oddělení a oddělení odbytu. K tomu aby mohla jednotlivá oddělení fungovat je zapotřebí určitá míra kooperace a stanovení strategických plánů pro pivovar jako celek. Každé oddělení má svého manažera, který ho řídí, ale akcionářům, v tomto případě městu se zodpovídá jen ředitel. Na základě těchto faktů je tedy možné tvrdit, že pivovar má jednu strategickou obchodní jednotku, která se zabývá výrobou piva.

5.1.3 Hodnocení financování a strategie firmy

5.1.3.1 Matice BCG

Jednotlivé produkty, byly do matice dosazovány na základě podílu na celkovém odbytu, a na základě délky jejich prodeje. Jako hranici malého a velkého tržního podílu jsem zvolil pět procent. Produkty v kategoriích krav a psů jsou nabízeny déle než pět let. Piva v kategorii hvězd jsou mladší a jejich podíl na celkovém odbytu stále pozvolna roste. Pivo Velkopřevor je nejnovější produkt pivovaru a má nízký tržní podíl (cca půl procenta).

Obrázek 12. BCG matice Měšťanského pivovaru Strakonice



Hvězdy

Všechna tři piva v této kategorii jsou vícestupňové ležáky, které byly kladně přijaty odbornou i laickou veřejností. Jejich propagace je postavena na tradici, historii a vztahu ke kraji kde jsou vyráběna. Klostermann je díky faktu, že jde o polotmavé pivo, ve výčepní formě vhodné zkombinovat ještě s dalším světlým pivem. Jen těžko si totiž lze představit zařízení, kde budou čepovat jen polotmavé pivo. Král Šumavy v současné době pozvolna přechází do kategorie dojných krav, tento fakt je způsoben především příznivou cenou a dobrou kvalitou. Otavský zlatý je nejmladším produktem v této kategorii. Spotřebitelé si ho zatím mohou koupit pouze v lahvích, ale díky jeho slibnému nástupu na trh, je jeho zařazení mezi výčepní piva jen otázkou času.

Dojné krávy

Piva Dudák Nektar, Premium a Black mají dlouholetou tradici a pokud pivovar udrží standart jejich kvality a zaručí jejich prodej za výhodnou cenu, tak jako dnes, nemusí se bát poklesu jejich spotřeby. Nejvýraznějším zástupcem této skupiny je Dudák prémium, který je především díky své příznivé ceně (běžně se prodává za ceny, kterou chtějí ostatní pivovary za deseti stupňové pivo) nejpopulárnějším pivem strakonického pivovaru. V současné době ho pravidelně pije cca třetina jeho zákazníků.

Otazníky

V této kategorii je pouze nejnovější produkt strakonického pivovaru, a to pivo Velkopřevor. Toto pivo je vzhledem ke své relativní mladosti nabízeno pouze omezeným množstvím prodejců. V současné době je nabízeno v třetinkových lahvích a také jako točené pivo. Má velký potenciál rozvoje, především pokud bude zahájena jeho produkce v půllitrových lahvích, které český spotřebitel více preferuje. Ve svém současném balení, ale má možnost uplatnit se v zahraničí.

Psi

V této kategorii je devíti stupňové pivo Švanda. Toto pivo pijí spíše občasní konzumenti piva, nespotřebuje se ho tedy takové množství, ale jeho konzumentů je relativně hodně cca 10 až 15% zákazníků pivovaru. Pivovar ho drží z důvodů tradice a udržení se v povědomí jeho konzumentů, zavedenosti výroby a faktu že není ztrátové. Nealkoholické pivo driver je druhým produktem v této kategorii. Je prodáváno pouze jako lahvé a je bráno spíše jako doplněk sortimentu. Během svého životního cyklu prošlo pouze kategorie otazníků a psů. Na druhou stranu je zapotřebí říci, že tento vývoj pivovar předpokládal, pivo navíc neváže velké finanční prostředky a není ztrátové.

Závěr matice BCG

Pivovar má dostatek dojných krav a hvězd. Fakt, že má jen jeden otazník, neznamená v odvětví, v jakém podniká, velký problém, v pivovarnickém odvětví totiž má mnohem větší váhu tradice, kvalita a přijatelná cena než módní trendy. Dva výrobky v kategorii psů pivovar také

neohrožují. Jejich výroba je zavedená, zisková, má svoji tradici a vzhledem k faktu, že v ostatním sortimentu pivovaru nemají adekvátní substitut, by jejich zrušením pivovar ztratil zákazníky, snížil zisk a produkci, což jsou přesné opaky jeho strategických cílů. Současné výrobní portfolio je tedy vcelku optimální.

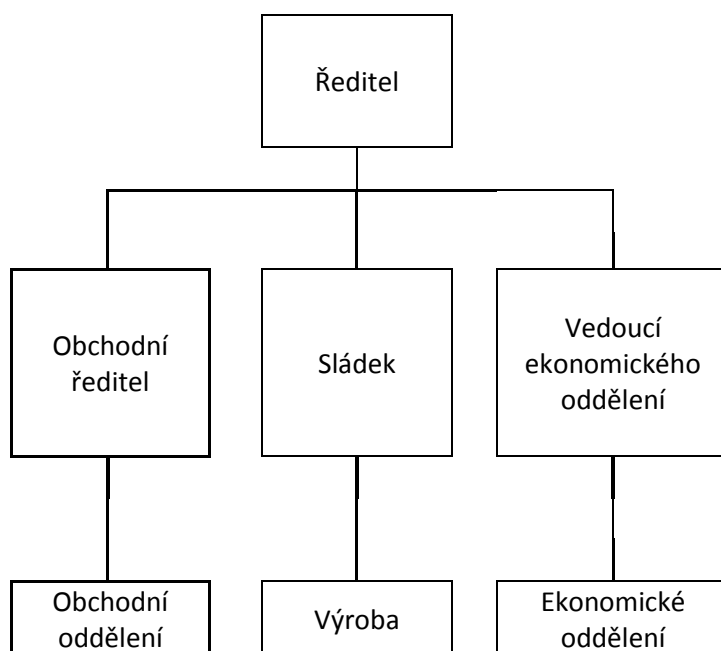
5.1.4 Plán nových produktů firmy

Před samotným naplánováním nových obchodů je zapotřebí si připomenout hlavní strategické cíle pivovaru. Strategické cíle jsou zvyšování produkce a kladný výsledek hospodaření. Dále je nutné uvědomit si, jak jsou tyto cíle plněny v současné době (viz tabulka 3). Z tohoto je vidět, že pivovar plní své strategické plány, má optimální portfolio. Pivovar by se tedy měl spíše zaměřit na posílení současných obchodů a využít četných úspěchů a ocenění svých produktů, než budovat nové obchody. Řešení této situace nabízí strategie intenzivní růstu, pivovar by mohl vstoupit na nové trhy a především posílit svoji současnou pozici na Strakonicku a Prachaticku, kde má nejsilnější pozici. Měl by tedy přetáhnout své staré zákazníky zpátky od konkurence a zároveň získat nové zákazníky z mladší generace, která začíná pivo teprve pít.

5.1.5 Popis současné organizační struktury

Měšťanský pivovar Strakonice má funkcionální organizační strukturu. Je rozdělen na tři oddělení (viz obrázek 13). Každé z nich vykonává přiřazené činnosti, jejichž vykonávání vede k realizaci jeho hlavních úkolů, a to výroby a prodeje piva.

Obrázek 13. Organizační struktura Měšťanského pivovaru Strakonice (vlastní zpracování)



5.1.6 Analýza vhodnosti organizační struktury

Určení vhodné organizační struktury pomocí aplikace dimenzí ovlivňujících organizační struktury a jednotlivých typů struktur na pivovar.

Stupeň formalizace: Obecně se dá říci, že malý pivovar jako je Měšťanský pivovar Strakonice nevyžaduje vysoký stupeň formalizace, protože vedoucí jednotlivých úseků zvládnou bez větších problémů řídit své podřízené. Nutné jsou předpisy upravující bezpečnost práce, množství piva, které mohou zaměstnanci během pracovní doby zkonsumovat a účetní směrnice. Na druhou stranu vysoký stupeň formalizace, by neměl negativní dopad, vzhledem k faktu, že pracovní činnosti v pivovaru vyžadují kreativní přístup pouze od vedoucích pracovníků.

Stupeň centralizace: Ředitel pivovaru řídí pivovar z finančního pohledu. V oblasti provozních činností, především výroby, mají rozhodovací pravomoc vedoucí jednotlivých úseků. Míra jejich rozhodovací pravomoci je optimální pro zajištění efektivního fungování jednotlivých oddělení. Např. nutnost změny výrobního postupu je v kompetenci paní sládkové.

Stupeň složitosti: Současný stupeň složitosti práce v pivovaru umožňuje vedoucím pracovníkům efektivně vést své podřízené. Hlavní podíl na tomto faktu má relativně vysoká míra specializace, většina činností nevyžaduje dlouhou dobu na zapracování a zaměstnanci je mohou vykonávat bez intenzivnějšího dohledu.

Tyto tři uvedené dimenze jsou vzájemně nezávislé. Důležité je uvědomit si, že není zásadní, do jaké míry se organizace liší, ale to, jak jednotlivé dimenze ovlivňují jejich výkonnost. Tyto tři dimenze mohou manažeři ovlivnit svými rozhodnutími o dělbě práce, delegování pravomocí, charakteru a velikosti organizačních jednotek.

Dělba práce

Základní rozdělení práce je dáno organizační strukturou. V rámci jednotlivých organizačních jednotek v pivovaru probíhá dělba práce následujícím způsobem.

V rámci obchodního oddělení můžeme pracovníky rozdělit do tří skupin, na zaměstnance kteří zajišťují odbyt z hlediska administrativy, zaměstnance kteří zajišťují fyzickou stránku odbytu, zaměstnance zabývající se propagací a obsluhu krámků, který je v areálu pivovaru. Ačkoliv uvnitř těchto tří skupin dochází k dělbě práce, není zde vyloučeno, aby pracovníci vykonávali i jinou činnost v rámci těchto složek, než tu, která jim byla svěřena. Například řidič může pomoci složit závozníkovi náklad.

V oddělení výroby jsou zaměstnanci rozděleni na ty, kteří pracují na vaření piva, ty kteří dohlíží na jeho zrání, skupinu která se zabývá stáčením a údržbáře, kteří dohlíží na chod strojů, popřípadě provádí jejich opravy. Dělba práce v tomto oddělení má největší význam z důvodu největší koncentrace zaměstnanců a požadavků na dodržení výrobních postupů, které jsou klíčové pro optimální kvalitu piva.

V ekonomickém oddělení má každý zaměstnanec svoji danou úlohu, je zde mzdová účetní, účetní, která se stará o evidenci majetky, účetní která provádí účtování v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů atd.

Delegování pravomoci

Ředitel pivovaru řídí pivovar z hlediska plnění cílů. V oblasti provozních činností, především výroby, mají rozhodovací pravomoc vedoucí jednotlivých úseků. Míra jejich rozhodovacích pravomocí je optimální pro zajištění efektivního fungování jednotlivých oddělení. Např. nutnost změny výrobního postupu je v kompetenci paní sládkové.

Rozhodnutí o charakteru a velikosti organizačních jednotek

Charakter organizačních jednotek je definován organizační strukturou pivovaru. Jejich velikost (s výjimkou ekonomického oddělení) se mění v závislosti na odbytu. Pivovar v současné době zaměstnává 73 pracovníků.

5.1.6.1 Posouzení vhodnosti jednotlivých modelů organizačních struktur

5.1.6.1.1 Funkcionální organizační struktury

Tuto formu organizační struktury pivovar v současné době využívá. Seskupuje jednotlivé skupiny pracovních činností podle jejich funkce. Pro uplatnění této struktury mluví, že pivovar spadá do kategorie tzv. malých a středních podniků a poskytuje úzký sortiment výrobků a služeb.

V pivovaru dochází ke specializaci jednotlivých útvarů na provádění jim svěřených prací. Tento fakt je důležitý především v oblasti výroby, protože dodržení typické a charakteristické chuti má v pivovarnictví velký význam. Na jednotlivých fázích výroby pracují skupiny sešlých specialistů, což má pozitivní dopad na plynulost výroby. Základní nevýhoda funkcionální organizační struktury, tedy fakt, že specialisté sledují cíle svých odborných útvarů a upřednostňují je před cíly organizace jako celku je zde do značné míry potlačen, protože jednotlivá oddělení pivovaru jsou tak úspěšná jako celý pivovar. Pokud poklesne kvalita piva, sníží se odbyt. Pokud se sníží odbyt, musí se snížit objem výroby. I další podstatná nevýhoda funkcionálních organizačních struktur, tedy fakt, že lze většinou jen obtížně promítat ekonomické cíle organizace do cílů jednotlivých funkcionálních útvarů, pro pivovar neplatí. Cíle pivovaru jako celku, tedy zvyšování produkce, odbytu a zisku, se vcelku shodují s cíly jednotlivých úseků.

5.1.6.1.2 Procesní organizační struktura

Procesní organizační struktury mají obdobné výhody a nevýhody jako funkcionální. Oba přístupy akceptují především vnitřní potřeby organizace. Pivovar by tento přístup tedy mohl bez větších problémů uplatnit, ale vzhledem k jeho podobnosti s funkcionální organizační strukturou by to nepřineslo efektivnější změny.

5.1.6.1.3 Výrobní organizace

Tuto strukturu používají velké podniky, které vyrábí jednotlivé druhy svých výrobků v různých závodech. Pro menší podnik, který vyrábí celý svůj sortiment na jednom místě je naprosto nevhodná.

5.1.6.1.4 Zákaznická organizace

Tato struktura je postavena na rozdělení podniku podle skupin jeho zákazníků. Pro posouzení vhodnosti této struktury je důležité nejprve definovat jednotlivé skupiny zákazníků. Zákazníky pivovaru lze dělit ze dvou hledisek. První hledisko je dělení podle konečných spotřebitelů, druhé pak dělení podle odběratelů.

První hledisko je dosti obtížné, protože celá řada konzumentů kupuje celou řadu výrobků pivovaru, ale především protože pivovar nepříjde do přímého styku s většinou svých zákazníků, ale prodává své výrobky přes prostředníky. Vhodnější je tedy druhé hledisko. Pivovar může své zákazníky rozdělit na maloobchodníky a velkoobchodníky (supermarkety, hypermarkety, samoobsluhy, atd.), pohostinská a restaurační zařízení a na konečné spotřebitele, kteří nakupují přímo od něj (na promo akcích nebo v jeho prodejně).

Pivovar by tedy mohl mít oddělení s orientací rozdělit na maloobchodníky a velkoobchodníky (supermarkety, hypermarkety, samoobsluhy, atd.), pohostinská a restaurační zařízení a na konečné spotřebitele, kteří nakupují přímo od něj (na promo akcích nebo v jeho prodejně). Nyní je třeba zvážit jaké výhody nebo nevýhody by přinesla transformace současných tří oddělení na nová oddělení.

U obchodního oddělení by se tak mohla výrazným způsobem zvýšit míra specializace, což by se mohlo kladně projevit na velikosti odbytu. Na druhou stranu zřejmě muselo přijmout více zaměstnanců. Je proto třeba zvážit jestli by potenciální zvýšení zisku bylo větší než náklady spojené s navýšením stavu zaměstnanců.

Ekonomické oddělení by muselo také zvýšit počet zaměstnanců. Navíc by muselo činnosti, které dosud provádí pro celý pivovar, provádět duplicitně pro každou část zvlášť. Nové rozdělení by navíc značně zkomplikovalo řízení pivovaru jako celku.

Výrobní oddělení by mělo s novým rozdělením zřejmě největší problém. Problémy by byly způsobeny především faktem, že výrobní oddělení rozlišuje točené a lahvové pivo až v poslední fázi výroby balení. Muselo by tedy svoji dosavadní činnost rozdělit na tři části, což je ovšem díky technologickému vybavení pivovaru nemožné. Navíc si musíme uvědomit fakt, že proces výroby piva vyžaduje přítomnost sládka, rozdělením výrobního oddělení na tři části by znamenalo přijmout dva další sládky. To by ovšem znamenalo, že pivo vyráběné každým oddělením, byť by mělo stejnou značku, mohlo mít odlišné chuťové vlastnosti.

Další výrazná nevýhoda by se promítla do oblasti vedení. V současné organizační struktuře stojí v čele každého oddělení odborník na danou oblast. V nové organizační struktuře by ovšem každý vedoucí musel být odborník zároveň na odbyt, ekonomické činnosti a výrobu. Práce takového manažera by byla velice náročná, což by se mohlo projevit snížením kvality vedení. Navíc sehnat tři

lidi, kteří jsou odborníky zároveň na odbyt, výrobu a ekonomiku pivovaru je velmi nepravděpodobné. Na základě výčtu výhod a nevýhod je tedy možné tvrdit, že zákaznická organizační struktura je pro pivovar obtížně realizovatelná a extrémně nevýhodná.

5.1.6.1.5 Geografická organizační struktura

Tato struktura by vzhledem k oblasti, kam pivovar dodává svoje výrobky (většina produkce jde do okruhu 70 km od Strakonice) neměla význam. Pivovar navíc vykonává většinu svých činností na jediném místě, pro geografickou organizační strukturu je naopak typické umístění kompletního (nebo téměř kompletního) spektra činností ve více geografických oblastech.

5.1.6.1.6 Smíšené a maticové organizační struktury

Vzhledem k poznatkům z předcházejících částí lze tvrdit, že pro pivovar je důležité mít oddělení výroby a ekonomické oddělení. Určité změny v oblasti organizace odbytových činností by sice byly možné, ale vzhledem k jeho dnešní dobré práci nejsou nutné. Kombinace dosavadní struktury, která je koncipována podle faktorů ovlivňujících podnik z vnitřku, se strukturou, která respektuje vnější faktory, by bylo nevýhodné.

5.1.6.2 Zhodnocení rozpětí řízení a počet stupňů řízení.

Pivovar má dva stupně řízení. Každé ze tří oddělení je řízeno odpovědným vedoucím s dostatečnými znalostmi pro řízení jemu svěřeného úseku. Nejvyšší rozpětí řízení vyžaduje ekonomické oddělení z důvodu nejnižšího stupně specializace. Vedoucí ekonomického oddělení má na starost 4 pracovníky. Největší rozpětí řízení může být v oddělení výroby, jeho jednotliví pracovníci vykonávají řadu fyzických na tvůrčí myšlení nenáročných úkolů, tyto úkony jsou navíc stále stejné. Pracovníci v tomto oddělení tedy dosáhnou po krátké době uspokojivé úrovně specializace. Vysoký stupeň specializace vyžaduje menší dohled řídícího pracovníka a umožňuje relativně široké rozpětí řízení. Vedoucí výroby má v současné době na starost 48 pracovníků. Odbytové oddělení je někde mezi nimi. Část odbytového oddělení, která zajišťuje fyzický odbyt, může mít širší rozpětí (nyní 14 zaměstnanců). Část, která se zabývá odbytovou administrativou, má užší rozpětí řízení (nyní 3 zaměstnanci). Vedoucí ekonomického a odbytového oddělení kromě samotného řízení oddělení, vykonávají i další činnosti nutné pro efektivní fungování svých úseků. Další stupeň řízení je tvořen ředitelem celého pivovaru. Řediteli podléhají vedoucí jednotlivých úseků.

Vzhledem k dnešní dostatečné úrovni fungování všech částí pivovaru je rozpětí řízení a počet stupňů řízení optimální.

5.2 Vztah plánování a organizování v pivovaru

Velikost strakonického pivovaru a charakter činností, které vykonává, dávají vedení podniku na výběr pouze mezi těmi typy organizačních struktur, které jsou sestavovány s ohledem na vnitřní prostředí podniku.

Plánování nových obchodů musí být prováděno s ohledem na všechna tři oddělení. Ekonomické oddělení se na jednotlivé obchody dívá z hlediska předpokládaných tržeb, výnosů, nákladů, prostředků, které budou vázány v zásobách, dlouhodobém majetku, mzdách atd. Výrobní oddělení zase bere na zřetel především technologickou náročnost, vliv na kapacitu pivovaru a další aspekty výroby. Odbytové oddělení musí napláňovat vhodnou propagaci, formu odbytu, určit potenciální odběratele a další odbytové činnosti. Po stanovení těchto dílčích činností je na řediteli celého pivovaru, aby je zkompletoval do jednoho celku a zvážil, jestli budou pro podnik přínosné nebo jestli je má zavrhnout. Vzhledem k organizační struktuře pivovaru je zřejmé, že na plánování nových obchodů se musí podílet všechna oddělení.

6 Závěr

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit úroveň organizování, plánování a jejich vzájemné efektivitu. Poté co jsem si vytvořil určitou představu o úrovni těchto faktorů ve mnou vybraném podniku. Pomocí určení poslání podniku a identifikace strategické obchodní jednotky jsem zjistil, jakou úroveň plánování, především strategického, Měšťanský pivovar Strakonice potřebuje. Jeho plány musí vést ke splnění základních cílů. Tedy ke zvyšování produkce, zisků a tržeb. Zde jsem si uvědomil důležitý fakt, a to že nárůst všech tří faktorů naráz je velmi náročný. Ve mnou sledovaném období (viz tabulka 3) došlo vždy jen k růstu dvou z nich, zatímco třetí klesal. Vedení pivovaru považuje za důležitý především růst produkce, zároveň si ale uvědomuje význam zisku. Růst produkce je především otázkou prestiže a touhy navázat na úspěchy 90. let. Snahu vedení o zvyšování produkce dokazují velké investice a zařazení nových kvalitních produktů do současného sortimentu. Tyto skutečnosti mají výrazný vliv na fakt, že pivovar vyrábí kvalitní pivo. Kvalita příznivě stimuluje růst produkce. Také příznivá cena dokazuje snahu zvyšovat objem výroby. Její pokles v letech 2007 a 2008, byl dle vedení pivovaru způsoben celorepublikovým trendem a nikoliv vinou managementu. Také další cíl, tedy růst zisku, je i přes velké investice a vnější nepříznivé vlivy plněn.

Poté co jsem zjistil, čeho by měl podnik svým plánováním dosáhnout a zda to plní, soustředil jsem se především na to, zda je současná úroveň optimální i do budoucna. K tomu aby byly jeho plány, plněny i v budoucnosti je třeba, aby měl dostatečné technické zázemí, kvalifikované zaměstnance a optimální výrobní portfolio. Vzhledem k faktům, že pivovar v posledních letech investoval do svého technického vybavení a vaří kvalitní pivo, jak dokazují četná ocenění, lze předpokládat, že jeho pracovníci a výrobní zařízení jsou na dostatečné úrovni. Z těchto důvodů jsem se zaměřil, především na současný sortiment. Ten jsem hodnotil prostřednictvím matice BCG. Ze závěrů, které jsem pomocí ní udělal, vyplývá že je portfolio vcelku optimální. Pivovar by se měl soustředit především na udržování dojných krav a rozvoj hvězd. Produkty v kategoriích otazníků a psů patří spíše do speciálního sortimentu. Malý český pivovar, se může po nějakou dobu obejít bez výrobků v kategorii psů i otazníků. Stačí, aby jeho základní sortiment tvořila kvalitní piva. Pokud by prodej, některého z jeho zásadních produktů klesal, nedojde k němu jistě náhle. Pivovar tedy bude mít dostatek času zařadit do svého sortimentu kvalitní náhradu, jako to udělal v případě piv, která jsou dnes v kategorii hvězd. Na základě výše uvedených zjištění, jsem usoudil, že Měšťanský pivovar Strakonice má v současné době optimální úroveň plánování a nepotřebuje ji měnit.

U posuzování úrovně organizování jsem opět nejprve provedl popis současného stavu. Dále jsem zkoumal, jaké nároky klade Měšťanský pivovar Strakonice na svou organizační strukturu. Obecně se dá říci, že nevyžaduje vysoký stupeň formalizace, protože jednotliví manažeři zvládnou bez větších problémů řídit své podřízené. Dále je zřejmé, že vedoucí jednotlivých úseků, potřebují dostatečné rozhodovací pravomoci, aby byli schopni efektivně řídit svoje úseky. Relativně vysoká míra specializace u většiny činností, nevyžaduje dlouhou dobu na zapracování a zaměstnanci je mohou vykonávat bez intenzivnějšího dohledu. Manažeři tedy mohou mít více podřízených.

Na základě těchto zjištění jsem zvážil použití jednotlivých typů organizačních struktur v podniku. Pivovar v současné době využívá funkcionální organizační strukturu. Ta seskupuje

jednotlivé skupiny pracovních činností podle jejich funkce. Pro její uplatnění mluví také fakt, že pivovar spadá do kategorie tzv. malých a středních podniků a poskytuje úzký sortiment výrobků a služeb. Procesní organizační struktura by se rovněž dala použít, ale nepřineslo by to výraznější efekt. Pro podnik jsou tedy vhodné oba typy struktur, založené na jeho vnitřních potřebách. Výrobní struktura je vzhledem k umístění výroby na jednom místě a velikosti podniku nevhodná. Zákaznická struktura vyžaduje rozdělení výrobního a ekonomického oddělení, pro podnik je ale důležité je nedělit, proto také není vhodná. Geografická struktura má význam pro velké podniky podnikající ve více oblastech, z tohoto důvodu ji také zamítám. Smíšená a maticová struktura by byli rovněž nerealizovatelné vzhledem k nevhodnosti všech struktur koncipovaných na základě vnějšího prostředí podniku. Měšťanský pivovar Strakonice, tedy používá strukturu, která je pro něj výhodná, její záměna by byla možná pouze za procesní typ, byla by ovšem bez výraznějšího efektu. Záměna za další druhy by byla nevýhodná.

Dle mého názoru, tedy podnik má vhodnou organizační strukturu a dostatečnou úroveň plánování. Oba faktory jsou vzájemně výhodné. Vzhledem k současnému rozdělení pivovaru, nemusí ředitel pivovaru plánovat všechny jeho činnosti, ale postačí, když dá svým podřízeným dostatečné rozhodovací pravomoci. Řadu rozhodnutí tedy mají na starost odborníci na danou problematiku, což pozitivně ovlivňuje jejich správnost. To má v konečném důsledku kladný vliv na celý pivovar.

7 Použitá literatura

Zdroje literárního přehledu

KOTLER, Philip. Marketing management. Sedmé vydání. Děčín : Victoria Publishing, a.s., 2007. Kladení základů pomocí strategického plánování, s. 35-63. ISBN 80-85605-08-2.

DONNELLY, James; GIBSON, James; IVANCEVICH, John. Management. Praha : Grada Publishing, 2000. Funkce organizování, s. 257-286. ISBN 80-7169-422-3.

DĚDINA, Jiří ; ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. Vyd.1. Praha : Grada Publishing, 2007. Byrokratická organizace, s. 145-146. ISBN 978-80-247-2149-1.

HÁLEK, Vítěslav. *Halek.info* [online]. 2010 [cit. 2011-04-25]. Prezentace plánování a organizování. Dostupné z WWW: <http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/obrazky/02-proces_strategickeho_planovani.gif>.

HÁLEK, Vítěslav. *Halek.info* [online]. 2010 [cit. 2011-04-25]. Prezentace plánování a organizování. Dostupné z WWW: <http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/obrazky/02-matice_bcg.gif>.

Živnostenský rejstřík [online]. 2010 [cit. 2011-02-17]. Statistiky. Dostupné z WWW: <<http://www.rzp.cz/statistiky.html>>.

Zdroje charakteristiky podniku

Pivovar Strakonice [online]. 2010 [cit. 2011-03-02]. Ocenění. Dostupné z WWW: <<http://www.pivovar-strakonice.cz/oceneni/>>.

Pivovar Strakonice [online]. 2010 [cit. 2011-03-02]. Sortiment. Dostupné z WWW: <<http://www.pivovar-strakonice.cz/sortiment/>>.

Pivovar Strakonice [online]. 2010 [cit. 2011-03-02]. O pivovaru. Dostupné z WWW: <<http://www.pivovar-strakonice.cz/o-pivovaru/>>.

Pivovary.info [online]. 2010 [cit. 2011-03-03]. Přehled Nektar. Dostupné z WWW: <http://www.pivovary.info/prehled/nektar/nektar_h.htm>.

Strakonice [online]. 2010 [cit. 2011-03-20]. Povinně zveřejňované informace. Dostupné z WWW: <http://www.strakonice.eu/povinne_zverejnovane_informace/93>.

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet platných ŽO v ČR (1992-2010).....	10
Tabulka 2: Analýza vnitřního prostředí.....	16-17
Tabulka 3: Přehled produkce, výsledků hospodaření a tržeb 2005-2009.....	41

Seznam obrázků

Obrázek 1. Činnosti strategického plánování firmy.....	11
Obrázek 2. Matice BCG.....	12
Obrázek 3. Proces strategického řízení.....	15
Obrázek 4. SWOT matice.....	17
Obrázek 5. Funkcionální organizační struktura.....	25
Obrázek 6. Procesní organizační struktura.....	26
Obrázek 7. Výrobní organizační struktura.....	27
Obrázek 8. Zákaznická organizační struktura.....	28
Obrázek 9. Geografická organizační struktura.....	29
Obrázek 10. Smíšená organizační struktura.....	29
Obrázek 11. Maticová organizační struktura.....	30
Obrázek 12. BCG matice Měšťanského pivovaru Strakonice.....	43
Obrázek 13. Organizační struktura Měšťanského pivovaru Strakonice.....	45

8 Přílohy

1. Výsledovka 2005 – 2009
2. Návrh vedení na rozdělení zisku 2005 – 2009
3. Struktura majetku 2006 – 2009

Příloha č. 1 Výsledovka 2005 – 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Náklady	92 009 tis. Kč	90 532 tis. Kč	93 713 tis. Kč	104 233 tis. Kč	104 459 tis. Kč
Výnosy	95 429 tis. Kč	94 653 tis. Kč	94 312 tis. Kč	106 585 tis. Kč	109 656 tis. Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	3 419 564,73 Kč	4 121 tis. Kč	599 tis. Kč	2 352 tis. Kč	5 197 tis. Kč

Zdroj: www.strakonice.eu, 2010

Příloha č. 2 Návrh vedení na rozdělení zisku 2005 – 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Příděl do zákonného rezervního fondu	683 912,95 Kč	206 tis. Kč	30 tis. Kč	118 tis. Kč	260 tis. Kč
Příděl do sociálního fondu	320 106,03 Kč	319 tis. Kč	340 tis. Kč	307 tis. Kč	328 tis. Kč
Výplata tantiém	0	165 tis. Kč	0	57 tis. Kč	0
Výplata dividend	0	0	0	0	0
Nerozdělený zisk	2 415 545,75 Kč	3 431 tis. Kč	229 tis. Kč	1 870 tis. Kč	4 609 tis. Kč

Zdroj: www.strakonice.eu, 2010

Vedení společnosti navrhovalo představenstvu, ve všech obdobích, ponechat nerozdělený zisk jako nerozdělený zisk minulých období.

Příloha č. 3 Struktura majetku 2006 – 2009

	2006	2007	2008	2009
Dlouhodobý nehmotný majetek	190 tis. Kč	45 tis. Kč	10 tis. Kč	59 tis. Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	52 759 tis. Kč	38 676 tis. Kč	92 477 tis. Kč	84 731 tis. Kč
Zásoby	11 256 tis. Kč	14 147 tis. Kč	12 454 tis. Kč	14 045 tis. Kč
Dlouhodobé pohledávky	4 180 tis. Kč	5 609 tis. Kč	5 590 tis. Kč	7 546 tis. Kč
Krátkodobé pohledávky	8 342 tis. Kč	8 119 tis. Kč	8 478 tis. Kč	10 518 tis. Kč
Krátkodobý finanční majetek	6 191 tis. Kč	5 876 tis. Kč	18 622 tis. Kč	22 089 tis. Kč
z toho zůstatek v pokladně	168 tis. Kč	184 tis. Kč	118 tis. Kč	51 tis. Kč
bankovní účty	6 023 tis. Kč	5 692 tis. Kč	18 504 tis. Kč	22 038 tis. Kč
Dlouhodobé závazky	0	0	9 771 tis. Kč	8 702 tis. Kč
Krátkodobé závazky	0	0	9 075 tis. Kč	11 971 tis. Kč

Zdroj: www.strakonice.eu, 2010