

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Katedra řízení



Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský

Strategické plánování a využití analýzy SWOT ve vybrané firmě

Knihovna JU - ZF



3114703594

Diplomová práce

Vypracoval: Lukáš Tryml

Vedoucí diplomové práce: Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Lukáš T R Y M L

Studijní program: 6208 T Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Název tématu: Strategické plánování a využití analýzy SWOT ve vybrané firmě

Zásady pro vypracování:

(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

Charakteristika

Diplomová práce je zaměřena na oblast strategického plánování a jeho podporu v analýze SWOT, jako jednoho z nástrojů efektivního řízení podniků.

Cíl řešení:

Cílem diplomové práce je analýza systému strategického plánování ve vybrané firmě, využití analýzy SWOT ve strategickém plánování a návrhy na zlepšení.

Rámcová osnova :

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza systému strategického plánování, využívání analýzy SWOT, 5. Návrh rámcových změn ve strategickém plánování, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle možnosti grafického vyjádření

Rozsah průvodní zprávy: 50 – 60 stran

Seznam odborné literatury:

VODÁČEK,L.,VODÁČKOVÁ O.: Management. 4.vyd. Praha, Management Press,
2001. 314 s

MILGROM,P.,ROBERTS,J.: Modely rozhodování v ekonomii a managementu. 1.vyd.
Praha, Grada Publishing, 1997. 822 s.

HRON,J., TICHÁ,I., DOHNAL,J.: Strategické řízení. 1.vyd. Praha, ČZU v Praze, 1998.
266 s.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Konzultant:

Datum zadání diplomové práce: 15.3.2003

Termín odevzdání diplomové práce: 30.4.2005

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚPĚLSKÁ FAKULTA
stodolní oddělení
Studentská 13 12
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Frelich, CSc.

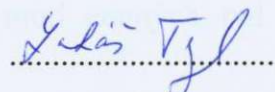
Děkan

V Českých Budějovicích dne 15.3. 2003

Prohlášení

Prohlašuji, že tuto diplomovou práci na téma Strategické plánování a využití analýzy SWOT ve vybraném podniku jsem vypracoval samostatně, pouze za pomoci literatury, která je uvedena v přehledu použité literatury.

V Českých Budějovicích, 14. dubna 2006


.....
Lukáš Tryml

1. ÚVOD	3
2. IDENTIFIKAČNÍ PRÁCE	5
2.1. Předmět práce	5
2.1.1. Identifikační práce	8
2.1.2. Identifikační práce	10
2.1.3. Identifikační práce	11
2.1.4. Identifikační práce	12
2.1.5. Identifikační práce	13
2.1.6. Identifikační práce	15
2.1.7. Identifikační práce	16
2.1.8. Identifikační práce	18
2.1.9. Identifikační práce	20
2.1.10. Identifikační práce	22
2.1.11. Identifikační práce	24
3. CÍLE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ	26
4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU	27
4.1. Všeobecné údaje	31
4.2. Situace na trhu pivem v České republice	36
5. PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	39
5.1. SWOT analýza	40
5.1.1. Vnější analýza	41
5.1.2. Vnitřní analýza	43
5.2. Vize a formulování strategie	48

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Jiřímu Bodlákovi za poskytnuté informace a konzultace týkající se Městského pivovaru Platan. Dále děkuji Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad pro zpracování této diplomové práce.

Obsah

1. ÚVOD	3
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1 Plánování	5
2.1.1 Klasifikace plánů	8
2.1.2 Prognózování	10
2.2 Strategie a strategické plánování	11
2.2.1 Principy strategického myšlení	12
2.2.2 Typy strategií	13
2.2.3 Strategie a poslání podniku	15
2.2.4 Strategické plánování.....	16
2.3 SWOT analýza	18
2.3.1 Analýza vnitřního prostředí.....	20
2.3.2 Analýza vnějšího prostředí	22
2.3.3 Výběr vhodné strategie.....	24
3. CÍLE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ	26
4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	27
4.1 Výrobní sortiment	31
4.2 Situace na trhu s pivem v České republice	36
5. PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	39
5.1 SWOT analýza	40
5.1.1 Vnitřní analýza	41
5.1.2 Vnější analýza	43
5.2 Volba a formulování strategie	48
5.2.1 Porovnání faktorů SWOT analýzy	48
5.2.2 Vliv faktorů na výběr vhodné strategie	51
5.3 Zpětná vazba	53
6. DISKUSE	54
7. ZÁVĚR	57

8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	58
9. RESUME	61
10. PŘEHLED POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A TABULEK	62
11. SEZNAM PŘÍLOH	63

1. Úvod

Strategické plánování je pro management relativně novým pojmem. Ještě před několika desetiletími se málokterí manažeři zabývali strategickým plánováním a navíc chyběly techniky pro formulování a implementaci plánů. Dnes je strategické plánování široce rozšířeno. Mnoho organizací vytvořilo útvary, které se nezabývají ničím jiným než tvorbou strategických plánů.

Strategické plánování by mělo patřit ke klíčovým činnostem každého podniku. Jeho význam je patrný již z jeho hlavního úkolu, kterým je zajištění dlouhodobého úspěchu podniku.

Pokud chce být podnik v dnešní době úspěšným, musí věnovat nemalou pozornost sledování vývoje vnějšího, ale také vnitřního prostředí podniku a být připraven efektivně a rychle reagovat na změny, ke kterým na trhu dochází. Tato analýza současné situace podniku, neboli analýza vnitřního a vnějšího prostředí je nezbytnou součástí strategického plánování a provádí se řadou metod. Jednou z nejpoužívanějších a nejkomplexnějších je analýza SWOT. Jedná se o metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy a její současné pozice.

Se strategickým plánováním velmi úzce souvisí volba vhodné strategie. Výběr strategie je určitým vyvrcholením celého procesu strategického plánování. Strategii je možno v obecném slova smyslu vnímat jako určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí. Dobře promyšlená a propracovaná strategie, spojená s dobrou znalostí prostředí podniku, ve velké míře přispívá k dosažení úspěchu firmy.

Tématem této diplomové práce je problematika strategického plánování a využití analýzy SWOT. Podnikem, který mi umožnil zpracování této práce byl Městský pivovar Platan s.r.o. Jedná se o středně velký podnik, sídlící v jihočeském městě Protivín.

2. Literární přehled

Strategie a strategické plánování jsou termíny, které v dnešní době nesmí chybět ve slovníku žádného manažera. Před vysvětlením jejich významu je však nezbytné objasnit význam plánování jako takového, jelikož plánování je východiskem pro stanovení strategie a tedy i východiskem celého procesu strategického plánování.

2.1 Plánování

Již v roce 1916 definoval Henri Fayol, který bývá považován za jednoho z prvních průkopníků moderního managementu, pět hlavních manažerských činností, které nazval funkcemi správy. Jedná se o:

- plánování
- organizování
- přikazování
- koordinaci
- kontrolu

Od doby, kdy Henri Fayol rozčlenil manažerské činnosti do těchto základních pěti skupin, vznikla celá řada dalších definic manažerských funkcí, které určitým způsobem pozměnily původní Fayolův model. Například Lyndal F. Urwick rozšířil Fayolovo členění o další dvě funkce, komunikaci a zkoumání. Naopak klasik světového managementu P. F. Drucker zredukoval pět hlavních funkcí, pouze na plánování, rozhodování, integrování a měření. Určitou zvláštností je členění podle Johna B. Minera dokonce na 19 funkcí.

Jednou z nejrozšířenějších klasifikací základních manažerských dovedností, na které například založili výklad své učebnice managementu Harold Koontz a Heinz Weihrich (1998), uvažuje členění manažerských funkcí na:

- plánování
- organizování
- výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění
- vedení lidí
- kontrolu

Ačkoli existují desítky dalších, podobných definic, které nám říkají jaké činnosti jsou pro řízení podniku nezbytné, minimálně jedna dovednost se objevuje v každé z nich. Touto, můžeme říci základní činností každého podniku je plánování.

Henri Fayol popsal plánování jako informační proces stanovení cílů a postupů jejich dosažení, jehož vyústěním je vypracování plánu.

Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít. Vytváří podmínky pro to, aby se realizovaly určité záležitosti, které by se třeba za jiných okolností neuskutečnily (Koontz, Weihrich, 1998).

Tvorba a realizace každého plánu je založena na zvládnutí tří tzv. paralelních manažerských funkcí. První z nich je analýza výchozí situace, resp. minulosti i přítomnosti, jako startovacího můstku pro další činnost, a to včetně zdrojových předpokladů možných postupů realizace. Druhou funkcí je rozhodování o výběru některého z přípustných postupů jako definitivního plánu. Poslední funkcí je implementace, resp. postupná realizace v konkrétních, často pak i měnících se podmínkách, na které musí umět reagovat účelnými změnami (Vodáček; Vodáčková, 1999).

Grass (2000) definuje plánování jako systematické, na budoucnost orientované myšlení a stanovení cílů, opatření, prostředků a cest k budoucímu dosažení cílů. Cíli se rozumí budoucí stavy, kterých má být dosaženo.

Základem plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazbu mezi cíli podniku stanovenými na základě jeho poslání a mezi strategiemi volenými pro uskutečnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje a v rámci měnících se podmínek (Horáková, 2003).

Plán poskytuje racionální cestu k dosažení stanovených cílů. Nedílnou součástí plánu by mělo být i stanovení struktury a rozsahu zdrojů a určení časových dispozic realizace plánů (Veber, 2000).

Plánování musí být dále doplněno, a podle budoucí situace zajištěno, příslušnými fázemi řízení a kontroly. Kontrola představuje nezbytný doplněk plánování (Tomek, 2001).

Tabulka 1 Proces plánování (Horáková, 2003)

Situační analýza	- kde jsme se nacházeli - kde se nacházíme - kam můžeme na základě současných plánů dospět (odhad budoucího vývoje)
Stanovení cílů	- kam se chceme skutečně dostat
Formulování strategií	- jak dosáhneme stanovených cílů - jak budeme konkurovat s výrobky na Trzích
Sestavení plánu	- jak postupovat při sestavování písemného dokumentu – plánu – který je určujícím nástrojem pro řízení podniku v určitém časovém období

Součástí situační analýzy je analýza SWOT. Lze ji provádět i jako samostatný krok v rámci podnikového marketingového procesu. Podniky ji většinou umísťují na závěr situační analýzy, neboť sumarizuje životně důležité silné stránky a výrazné slabiny podniku ve vzájemných souvislostech s významnými příležitostmi a katastrofickými hrozbami. Výsledky této analýzy zásadním způsobem ovlivňují vytipování a formulování marketingových strategií nebo strategických směrů (Boučková, 2003).

2.1.1 Klasifikace plánů

Při podnikatelské činnosti firmy souběžně probíhá rozsáhlá množina plánovacích procesů. Vznikají přitom plány různých dílčích organizačních jednotek a činností. Pro jejich klasifikaci jsou obvykle uvažována tato hlediska (Vodáček; Vodáčková, 1999):

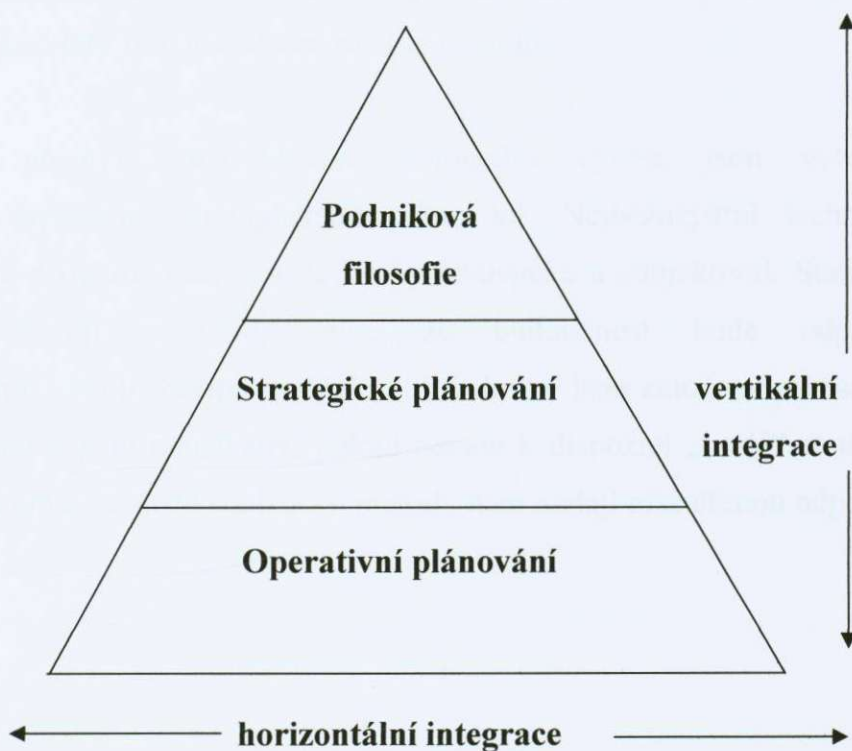
- šíře záběru, resp. komplexnosti - ta určuje, do jaké míry se plánování či plán týká organizační jednotky jako celku a do jaké míry jen její části. Nejširší záběr a zároveň nejobecnější vyjádření má zpravidla tzv. poslání firmy. Nejužší záběr a zároveň nejkonkrétnější vyjádření mívá plán dílčí činnosti.
- funkcionální oblasti - za základní se obvykle uvažují oblasti výroby, zdrojového zajištění, prodeje a finančních výsledků
- organizačně - správní hlediska se týkají např. teritoriálního rozmístění dílčích organizačních jednotek, jejich účelové určení apod.
- doba trvání resp. časového horizontu realizace - je hlediskem časovým. Jde o škálu počínající dlouhodobými plány, přes střednědobé až po krátkodobé.

Právě časový horizont bývá nejčastěji uvažovaným faktorem pro členění plánů. Jak již bylo uvedeno jedná se o **plány krátkodobé**, jejichž časový horizont je kratší než jeden rok, **plány střednědobé**, které se vytvářejí na období od jednoho roku do pěti let a **plány dlouhodobé**, které jsou zpracovávány na časové období pěti a více let.

Podle úrovně rozhodovacího procesu můžeme rozdělovat plány na **strategické**, **taktické** a **operativní**. Strategické plánování se vyznačuje dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku. Taktické plánování směřuje ke konkretizaci strategického plánu. Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení. Operativní plánování je krátkodobé, vychází z taktických plánů, z konkrétních podmínek a zdrojů.

V minulosti byl význam slova „strategický“ velmi často vnímán jako synonymum pro „dlouhodobý“. V současnosti se však za strategický plán nejednou považuje i velmi závažná krátkodobá aktivita, která má významný vliv na chod podniku.

Obrázek 1 Stupně plánování (Grass, 2000)



2.1.2 Prognózování

Základem každého plánování je prognózování, nebo-li předvídání budoucího vývoje prostředí. Manažery jsou vytvářeny plánovací předpoklady omezující stupeň nejistoty budoucnosti. Jestliže bude prognóza budoucnosti přesná, stává se plánování relativně jednoduchou záležitostí (Šuleř, 1995).

Manažeri potřebují prognózy, které jim pomohou efektivně a včas předvídat budoucí události. Základ prognózování tvoří monitorování vnějšího prostředí a v podstatě každý komponent všeobecného i specifického prostředí organizace může být prognózován (Robbins; Coulter, 2004).

Dlouhodobé prognózování v první řadě hodnotí, co se stane, pokud se významným způsobem nezmění stávající strategie organizace. Jestliže se ukáží negativní rozdíly mezi prognózovanými a žádanými výsledky (organizačními cíli), musí se v následujícím kroku, kterým je strategické plánování, nalézt takové strategie, které tyto nežádoucí rozdíly odstraní.

Relativně přesným předvídáním budoucího vývoje jsou vytvářeny předpoklady úspěšného strategického plánování. Nejběžnějšími technikami používaných k prognózování jsou techniky statistické a subjektivní. Statistické techniky vycházejí z předpokladu, že budoucnost bude odpovídat předcházejícímu vývoji. Naopak subjektivní techniky jsou založeny na osobním mínění a intuici a jsou používány, pokud nejsou k dispozici „tvrdá“ statistická data nebo je zřejmé, že čistě statistické metody nám nedají přiměřenou odpověď.

Vzhledem k významu relativně přesného předvídání pro strategické plánování je zapotřebí tomuto plánovacímu kroku věnovat příslušnou pozornost. Šuleř (1995) doporučuje následující postup:

- ❖ V první řadě je důležité vybrat faktory, které budou mít největší strategický vliv na organizaci
- ❖ Budoucnost nelze předvídat s absolutní jistotou. Následující strategické plánování by proto mělo vycházet z různých alternativ budoucího vývoje.
- ❖ Aby se vypracované prognózy mohly stát efektivními plánovacími předpoklady, je zapotřebí si ověřit jejich akceptovatelnost těmi, jichž se budou přímo dotýkat
- ❖ Plánovat je jedním ze základních úkolů manažerů na všech úrovních. Je proto nutné, aby se přijaté plánovací předpoklady dostaly na všechny úrovně řízení.

Je samozřejmé, že skutečnost se od plánů, resp. prognóz mnohdy liší. Přínos plánů však není v tom, že se splní prognózy, ale v tom, že si uvědomíme své slabé a silné stránky, silné budeme rozvíjet, slabé odstraňovat, resp. překonávat. Plánování je samozřejmě efektivnější než improvizace (Wupperfeld, 2003).

2.2 Strategie a strategické plánování

Strategie je nezbytnou podmínkou úspěšného rozvoje podniku. Zkušenosti ze zemí s rozvinutým tržním hospodářstvím i naše zkušenosti za poslední roky ukazují, že podmínkou úspěšného rozvoje podniku je kvalifikované strategické řízení. K tomu musí mít podnik zpracovanou strategii a důsledně ji využívat při svém řízení. Platí to obecně, jak pro malého soukromého podnikatele třeba i s jedním pracovníkem, tak i pro velký podnik s několika tisíci zaměstnanci (Dedouchová, 1997).

Bea a Haas (2001) uvádějí, že strategie jsou opatření vedoucí k zajištění dlouhodobého úspěchu podniku.

Úlohou strategie v plánování je identifikace hlavních přístupů, které organizace využívá pro dosažení svých cílů. Vytváření strategií zahrnuje volbu hlavních směrů a postupů zaměřených na dosažení vytčených cílů. Představuje též úvahy o vytváření možností lepšího využití trhů stávajících i získávání trhů nových. (Donnelly; Gibson, 1997)

2.2.1 Principy strategického myšlení

Strategie zahrnuje to, co podnik hodlá v budoucnu udělat a současně i to, co musí udělat, aby zajistil rozvoj svého majetku a byl likvidní. Důležitou podmínkou kvalitního zpracování strategie je pochopení principů strategického myšlení. Zvládnutí principů strategického myšlení je základním předpokladem strategického řízení a zpracování strategie (Dedouchová, 1997).

Principy strategického myšlení (www.webpark.cz):

- princip variantnosti – spočívá v tom, že strategie by měla být vypracována ve více vzájemně kompatibilních variantách, které dovolují přecházet od jedné k druhé aniž by došlo k ohrožení vlastní existence podniku. Obvykle se zpracovávají jako nejlepší, optimální a riziková nebo nejméně pravděpodobná, nejvíce pravděpodobná a jejich kompromis
- princip permanentnosti – důsledkem tohoto principu je, že proces strategie není nikdy ukončen a podléhá vždy určitým korekcím tak, jak se mění podmínky, za kterých byla strategie vypracována.
- princip tvůrčího přístupu – v každé strategii musí být obsaženo něco nového, tvůrčího, neboť platí, že se prosadí pouze ty společnosti, které přinesou nové výrobky, nové technologie, nové myšlenky a nové přístupy.
- princip celosvětového systémového přístupu – jedná se o zahrnutí vlivu změn ze všech možných trhů a oblastí. Vzhledem k současné globalizaci obchodu to vede k přesvědčení, že "vše souvisí se vším" a je nutné se tím zabývat.

- princip interdisciplinarity – při zpracovávání strategie se neobejdeme bez teoretického poznání a vědeckých poznatků z mnoha oblastí. To předurčuje, že při zpracovávání strategie musí úzce spolupracovat vždy tým odborníků a práce bude řízena týmově, nejlépe projektově, kde se dá lehce stanovit časový plán a odpovědnost za jednotlivé oblasti.
- princip vědomí práce s rizikem – strategické plánování pracuje vždy s určitou mírou rizika, které vychází z nejistoty o budoucím vývoji faktorů zahrnutých do zpracování strategie
- princip koncentrace zdrojů – každé strategické rozhodování je závislé na určité koncentraci zdrojů. Příliš úzké zaměření strategie může vést k neúspěchu, nejdříve u strategie a posléze i u celé společnosti. Tato koncentrace se týká zdrojů finančních, lidských a tvůrčích.
- princip vědomí práce s časem – strategické plánování se musí oprostit v první řadě od nekonceptnosti při zacílení pouze na krátkodobé řešení problémů. Toto zaměření na operativní řízení je možné až v následné etapě plánování.

2.2.2 Typy strategií

Mezi nejčastěji používané typy strategií patří strategie podle Ansoffa a Portera. Ansoff při stanovení typu strategie vychází ze vztahu mezi výrobkem a trhem.

Tabulka 2 Ansoffova matice čtyř strategií (Dedouchová, 1997)

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

Strategie proniknutí na trh znamená, že podnik zůstane na současném trhu se současným výrobkem a bude usilovat o zvýšení podílu na trhu, např. snížením ceny

Strategie vývoje nového výrobku vede k proniknutí nového výrobku na současný trh, např. prostřednictvím inovací

Strategie rozvoje trhu vychází z toho, že podnik bude se současným výrobkem usilovat o získání nového trhu, to znamená pokusí se získat nové zákazníky

Diversifikační strategie přináší nový výrobek na nový trh (Meffert, 1996)

O patnáct let později přišel Michael Porter s návrhem tří základních konkurenčních strategií.

Tabulka 3 Typologie strategií (Porter, 1994)

		Konkurenční výhoda	
		Nízké náklady	Diferenciace
Vysoká schopnost konkurovat		Strategie vedoucího postavení nákladů	Diferenciační strategie
Nízká schopnost konkurovat		Ohnisková strategie	

Strategie nákladová – usiluje o dosažení co nejnižších výrobních a distribučních nákladů. Díky nízkým nákladům může taková firma nabízet výrobky za nižší cenu než konkurence a dosáhnout tak vyššího podílu na trhu

Strategie diferenciacce – spočívá ve snaze dosáhnout dokonalého výkonu, jehož přínos je hodnocen trhem jako celek, snahou firmy je např. dosáhnout nejlepší kvality produktu

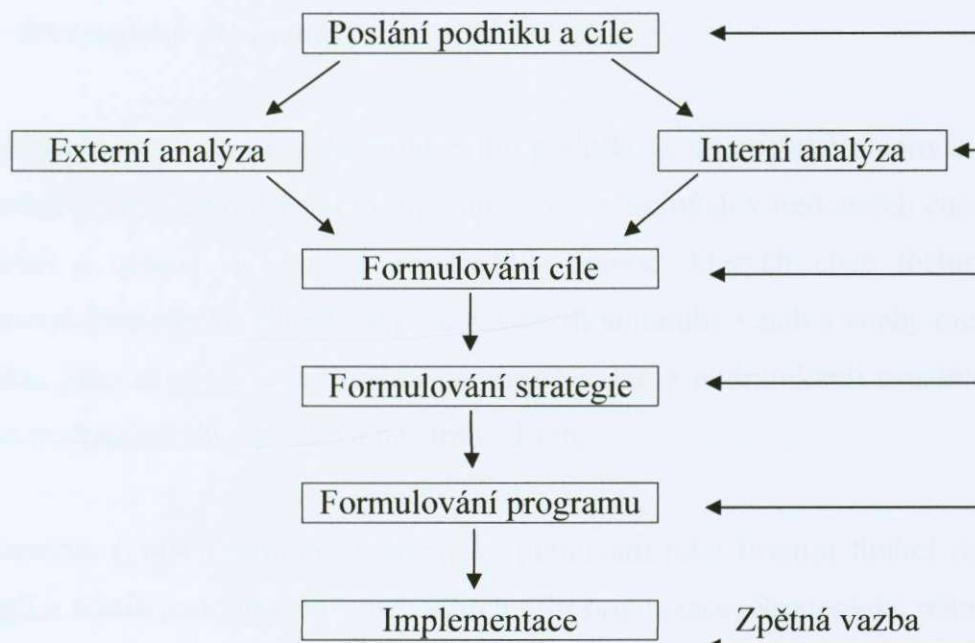
Strategie ohnisková – se zaměřuje na jeden či několik málo segmentů, firma prozkoumává potřeby tohoto segmentu a snaží se je maximálně uspokojit, vedoucí postavení hledá v cenové nebo jiné oblasti (Porter, 1994)

2.2.3 Strategie a poslání podniku

Zpracování strategie se odvíjí od výběru poslání podniku a stanovení hlavních podnikových cílů. Podoba strategie vychází z analýzy okolí podniku (externí analýzy) a analýzy možností podniku (interní analýzy). Na základě výsledků externí a interní analýzy jsou zpracovány různé varianty strategie pro jednotlivé úrovně podniku. K úspěšnému zavedení vybrané varianty strategie je nutné přizpůsobit organizační strukturu a celý řídicí systém podniku (Dedouchová, 1997).

Poslání podniku vyjadřuje stanovisko vrcholového managementu k tomu, jakým způsobem má firma podnikat v několika budoucích letech. Zpracování takového dokumentu nepředstavuje pouhý soubor intelektuálních myšlenek, ale slouží jako kompas, který zaměstnancům firmy pomáhá orientovat se při vytyčování cílů firmy (Majaro, 1996).

Obrázek 2 Proces podnikatelského strategického plánování (Kotler, 2001)



Poslání podniku vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. Poslání se mohou lišit v délce, obsahu, formátu a přesnosti. Z poslání podniku vyplývají všechna strategická rozhodnutí.

Je vhodné, aby se na určování poslání podíleli společně manažeři, zaměstnanci firmy a v mnoha případech i zákazníci. Dobře stanovené poslání poskytuje všem zaměstnancům možnost sdílet společné hodnoty, cíle a příležitosti (Kotler, 2001).

Řada autorů uvádí, že poslání podniku se skládá ze tří hlavních komponentů. A sice z definice vize podniku, z podnikových cílů a z filozofie podniku. Vize podniku vyjadřuje odpovědi na nejzákladnější otázky, které si musí každý podnik při svém založení položit, např. v čem podnikat. V podnikových cílech se charakterizuje, čeho chce podnik dosáhnout. Hlavním cílem, kterého se snaží dosáhnout téměř každá společnost je maximalizace zisku. Třetím a posledním komponentem poslání podniku je filozofie podniku, která vyjadřuje základní hodnoty a postoje podniku.

2.2.4 Strategické plánování

Základním prvkem každého moderního podniku je strategické plánování. Jím se rozumí proces formulování cílů podniku, dosažitelných v budoucích časových obdobích a určení způsobu a prostředků, pomocí kterých chce těchto cílů dosáhnout. Strategické plánování představuje dlouhodobý vztah a vazby mezi cíli podniku, jeho zdroji a příležitostmi na straně jedné a podmínkami prostředí, ve kterém podnik vyrábí a prodává na straně druhé.

Clemente (2004) definuje strategické plánování jako firemní funkci rozvoje strategií a taktik pro dosažení obchodních cílů organizace. Strategické plánování obsahuje kontinuální adaptaci na měnící se tržní podmínky, za účelem kapitalizace tržních příležitostí. Strategické plánování je vedeno na kolektivní úrovni organizace.

Strategické plánování je pro management relativně novým pojmem. Ještě před několika desetiletími se málokterí manažeři zabývali strategickým plánováním a navíc chyběli techniky pro formulování a implementaci plánů. Dnes je strategické plánování široce rozšířeno. Mnoho organizací vytvořilo útvary, které se nezabývají ničím jiným než tvorbou strategických plánů.

O strategickém plánování hovoříme v rámci komplexního pohledu na rozvoj podniku ve spojení s rozhodujícími činnostmi a obecnými cíli. Jedná se o dlouhodobé nasměrování podniku a jeho celkovou orientaci v prostředí – o soulad s prostředím. Účelem je vypracování dokumentu – plánu – pro řízení činností, který zabezpečí uspokojivou existenci v budoucnosti na základě uspokojení potřeb zákazníků. Strategickým plánováním se zabývá vrcholový management podniku. O tom, do jaké míry je určitý plán strategický rozhoduje (Horáková, 2003):

- předmět plánu
- plánovací postupy
- časový horizont

Vzrůstající význam strategického plánování je spojen především s relativním růstem mnoha organizací, který vedl k potřebě koordinace mezi organizačními činnostmi. Druhým hlavním důvodem je růst nejistoty. Strategické plánování je pro manažery významné tím, že propojuje cíle organizace s jeho okolím.

Výsledkem strategického plánování je strategický plán, který pomáhá manažerům pochopit, jak jsou jednotlivé útvary propojeny dohromady. Je to systematický přehled odpovědí managementu na tři základní otázky:

1. Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?
2. Jakých cílů chceme dosáhnout?
3. Jak budeme řídit podnikové činnosti, abychom dosáhli zvolených cílů?

(Thompson; Strickland, 1987)

Strategické plánování není založeno ani na domněnkách, dohadech nebo tušeních, ale požaduje dobré a spolehlivé informace vypovídající nejen o dosavadním vývoji a současném stavu. Strategický plán může být dobrý pouze do té míry, jak dobré jsou informace, na kterých je založen (Horáková, 2003).

Obrázek 3 Strategické plánování (Bea; Haase, 2001)



Je nutné si uvědomit, že dlouhodobé plánování, tj. plánování za horizont běžného roku, není synonymem ani pro strategické řízení ani pro strategické plánování. V současnosti se za strategický plán nejednou považuje i velmi závažná krátkodobá aktivita, která má významný vliv na chod podniku.

2.3 SWOT analýza

Úspěšné strategické plánování vyžaduje, aby management měl odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností podniku. Tato znalost musí předcházet výběru strategie managementem. Jednou z možných technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností podniku je analýza SWOT. (Šuleř, 1995).

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (ohrožení). Silné a slabé stránky jsou tzv. vnitřními faktory podniku a příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími. Jádrem metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení těchto jednotlivých faktorů (www.stavebnitechnologie.cz).

Jedná se o analýzu, která je otevřeným ohodnocením podniku a velmi užitečným a snadno použitelným nástrojem k posouzení celkové situace podniku. Účelem této analýzy však není určit jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvížení těch faktorů, které mají pro podnik strategický význam. Cílem SWOT analýzy tedy není pouhé sestavení čtyř seznamů. Některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně, některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, anebo jsou odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné. A stejně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením. Je tedy nutné vymezit faktory ovlivňující funkci podniku a dále určit významnost jednotlivých faktorů a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie (Tichá; Hron, 2003).

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech:

1. Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace
2. Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější
3. Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu
4. Vede ke zlepšené výkonnosti organizace. Pokud totiž management pochopí, kterým vnějším hrozbám a interním nedostatkům musí čelit, umožní mu to jasně si uvědomit svou situaci a úspěšně změnit osud firmy.

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb (www.stavebnitechnologie.cz).

2.3.1 Analýza vnitřního prostředí

Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, jinými slovy nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku se zdroji, které má k dispozici. Analýza podnikových zdrojů tedy směřuje k identifikaci těch zdrojů a kompetencí, které umožní podniku budovat konkurenční výhodu a to relativně trvale (Tichá; Hron, 2003).

Hodnocení vlivu vnějších činitelů, prováděné se záměrem stanovit cíle organizace, musí být doplněno rozbořem vnitřních činitelů. Nástrojem takového rozboru je tzv. S-W analýza, která spočívá v přesném vymezení silných a slabých míst firmy. Výsledky této analýzy ovlivňují zásadním způsobem další rozhodovací procesy spojené s řízením marketingové činnosti – stanovení cílů, rozmístění zdrojů a každodenní činnost podniku (Horáková, 1992).

Na základě analýzy vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Manažeři se snaží kriticky a co nejúplněji a nejpresněji určit silné stránky podniku a plně je využít. Zjištěné slabé stránky, které chápou jako problémy, se pokouší negovat (Horáková, 2003).

Přednosti – Silné stránky

Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňuje jeho prosperitu. Organizační předností je jasný zdroj nebo schopnost, která umožňuje organizaci získat konkurenční výhodu na trhu. Nejvítanějšími silnými stránkami jsou takové, které je těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že se bude jednat o silné stránky dlouhodobého charakteru.

Příkladem silných stránek podniku mohou být například adekvátní finanční zdroje, kvalitní výrobky, dobrá pověst u odběratelů, úspory z rozsahu, vlastní technologie, schopní vedoucí pracovníci atd.

Nedostatky – Slabé stránky

Nedostatky rozumíme negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Slabé stránky znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání plnému efektivnímu výkonu. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů nebo schopností.

Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, nedokonalá distribuční síť, nekvalitní výrobky, překročené úvěry, zastaralé stroje nebo špatné umístění továrny - to vše mohou být slabé stránky podniku (Šuleř, 1995).

Jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost a váhu a tedy ani stejnou schopnost ovlivňovat jeho činnost. Z hlediska strategického plánování je podstatná maximální exploatace silných stránek, na kterých bude podnik zakládat svou podnikovou strategii a eliminace extrémně slabých stránek, které ohrožují tržní postavení (Horáková, 2003).

Vedle analýzy SWOT, existuje celá řada dalších metod umožňujících analýzu vnitřního prostředí podniku. Jedná se například o:

- analýza zdrojů a kompetencí
- analýza hodnotového řetězce
- analýza klíčových procesů
- analýza exponovanosti podniku
- analýza portfolia
- skórovací karty
- klíčové faktory úspěchu
- analýza konkurenceschopnosti

2.3.2 Analýza vnějšího prostředí

Ve vnějším prostředí podniku se vytvářejí jak příležitosti tak ohrožení pro jeho podnikatelskou činnost. Znalost obou skupin faktorů umožňuje podnikům využít příležitostí a vyhýbat se ohrožením, popřípadě jejich vliv tlumit.

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik (Tichá; Hron, 2003).

Podnik dosáhne lepších výsledků, jestliže se mu podaří dosáhnout souladu mezi jeho strategií a okolím. Manažeři proto musí pochopit, do jaké míry je podnik schopen konkurovat ve svém okolí. A právě k tomuto pochopení slouží analýza vnějšího prostředí, jejímž výsledkem je zjištění příležitostí a ohrožení podniku (Dedouchová, 1997)

Hlavní obtížností při identifikaci a hodnocení příležitostí a ohrožení je skutečnost, že je podnik nemůže svými aktivitami ovlivnit. Je ale schopen je vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, odvrácení, omezení, zeslabení anebo alespoň ke zmírnění jejich důsledků. Příležitosti a ohrožení úzce souvisí s aktivitami konkurence (Horáková, 2003)

Rozbor vnějších činitelů, které představují příležitosti a ohrožení dalšího rozvoje firmy, bývá označován jako tzv. O-T analýza. O-T analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které skrývá trh a které mohou podniku přinést výhody nad ostatními účastníky ekonomické soutěže. Současně také nutí k zamyšlení nad problémy, kterým bude firma čelit ve více či méně vzdálené budoucnosti (Horáková, 1992).

Příležitosti

Příležitosti představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci. Nejvíce příležitostí vyplývá ze změn geografických, politických, legislativních a ekonomických faktorů, samozřejmě při respektování konkurenčních podmínek. Aby mohl podnik příležitosti využít, musí je nejdříve identifikovat. Teprve potom se stávají upotřebitelnými. Podnik je nachází především tam, kde je zákazník s neuspokojenými potřebami, a to jak na trzích existujících, tak za hranicemi současných trhů (Horáková, 2003).

Příkladem příležitostí může být např. neexistence domácí nebo zahraniční konkurence, snadný vstup na nové trhy, využití nových technologií apod.

Ohrožení

Hrozby představují současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou zahrnovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků vlivem měnící se potřeby a vkusu, uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarají, změna legislativních nařízení, které ztíží organizační schopnost konkurovat nebo problémy s nalezením spolehlivých dodavatelů (Šuleř, 1995).

Další z metod sloužících k analýze vnějšího prostředí podniku je například Porterova analýza konkurence nebo STEP analýza. Porterova analýza konkurence určuje, zda bude podnik konkurenceschopný na základě působení hrozby nově vstupujících firem, vyjednávacího vlivu odběratelů i dodavatelů, hrozby substitučních výrobků a vlivu konkurentů v odvětví. STEP analýza se zaměřuje na definování vnějších faktorů, které mají vliv na podnik, a na jejich možný účinek v nejbližší budoucnosti. Vnější prostředí závisí na 4 skupinách faktorů, a to společenských, technologických, ekonomických a politických.

2.3.4 Výběr vhodné strategie

Na základě identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení se podnik rozhoduje, jakou strategii zvolí pro svůj další rozvoj.

Po vypracování analýzy SWOT jsou manažeři schopni posoudit stávající pozici podniku a mohou provést opatření, která lépe připraví podnik na budoucnost. Manažeři mohou porovnat externí příležitosti a ohrožení s interními přednostmi a nedostatky. Následující matice ukazuje, jak analýza SWOT může sloužit jako návod pro výběr nejvhodnější strategie.

Tabulka 4 Matice SWOT analýzy

	S – silné stránky „strengths“	W – slabé stránky „weaknesses“
O – příležitosti „opportunities“	Strategie SO „VYUŽITÍ“	Strategie WO „HLEDÁNÍ“
T – hrozby „threats“	Strategie ST „KONFRONTACE“	Strategie WT „VYHÝBÁNÍ“

SO strategie využívá silných stránek podniku k získání konkurenční výhody. **WO strategie** je zaměřena na překonání slabin využitím příležitostí, které podnik má. **ST strategie** je používána, pokud je podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením. **WT strategie** patří mezi obranné strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se nebezpečí zvenčí. V tomto případě podnik bojuje o přežití.

Výběr vhodné strategie je vyvrcholením celého procesu strategického plánování. Nyní je nezbytné, aby podnik postupoval v souladu se svým strategickým plánem a zajistil příslušnou kontrolu, která musí být prováděna v pravidelných intervalech. Pouze tak podnik zjistí, zda se mu daří naplňovat jednotlivé body strategického plánu.

Význam procesu strategického plánování spočívá mimo jiné v dosažení souladu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli. Řízení zaměřené převážně na dosahování krátkodobých cílů bývá uskutečňováno na úkor cílů dlouhodobých. Věnují-li manažeři veškeré úsilí plnění nejbližších úkolů, pak riskují, že dovedou svoji firmu ke stagnaci a posléze i k záhubě. Škodlivé je však i jednostranné zaměření na dlouhodobé cíle. Podnik investující nerozvážně do dlouhodobého rozvoje v očekávání budoucích zisků se mohou snadno stát finančně nestabilními a neschopnými finančně zabezpečovat zdroje pro běžné podnikatelské aktivity a plnit krátkodobé finanční závazky (Donnelly; Gibson, 1997) .

3. Cíle a metodika zpracování

Cílem této diplomové práce je analýza procesu strategického plánování v Městském pivovaru Platan s.r.o. Součástí práce je také sestavení analýzy SWOT, která doposud nebyla na tento podnik aplikována. SWOT analýza by měla pivovaru pomoci lépe identifikovat své postavení na trhu a zjistit možnosti dalšího rozvoje.

Diplomová práce je rozčleněna do několika hlavních částí:

- ❖ První část tvořil literární přehled v němž jsou vysvětleny základní pojmy vztahující se k procesu plánování a k analýze vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Zdrojem ke zpracování byla domácí a zahraniční literatura, jejíž seznam je uveden v závěru této práce.
- ❖ Druhá část je věnována charakteristice Městského pivovaru Platan a popisu situace na trhu s pivem v České republice. Za zdroj informací pro tuto část diplomové práce byly použity různé internetové stránky a prospekty vydávané Městským pivovarem Platan. Jejich seznam je také uveden v přehledu použité literatury.
- ❖ Třetí část se zabývá Analýzou strategického plánování v Městském pivovaru Platan a sestavením strategického plánu. Velká pozornost je věnována především sestavení SWOT analýzy a interpretaci získaných výsledků. Informace ke zpracování této části diplomové práce jsem získal především od Ing. Jiřího Bodláka a z interních materiálů pivovaru.
- ❖ Závěrečnou část diplomové práce tvoří Diskuse. Zde dochází ke konfrontaci mezi teoretickými informacemi a informacemi získanými analýzou procesu strategického plánování v Městském pivovaru Platan. Součástí jsou návrhy na zlepšení procesu strategického plánování, které vycházejí z provedené analýzy.

4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Necelých 40 kilometrů severozápadně od Českých Budějovic se rozkládá malé jihočeské město Protivín a v něm se nachází pivovar, jehož založení se datuje k roku 1598. Pivo se původně vařilo v protivínském zámku, a to až do roku 1876, kdy byl uveden do provozu nový pivovar. Od roku založení prošel pivovar změnou řady majitelů. Až v roce 1711 byl prodán knížecímu rodu Schwarzenberků, kteří byli majiteli až do roku 1938, kdy byl majetek zkonfiskován lineckým gestapem.

Roku 1896 zde bylo vyrobeno 125000 hl., roku 1899 140000 hl. a v roce 1902 to bylo již 147745 hl. piva. To bylo zřejmě nejslavnější období v dějinách protivínského pivovaru, jehož pivo bylo exportováno nejen po celém Rakousku-Uhersku, ale i do Ameriky. Pivovar měl své vlastní sklady v Praze, Plzni, Vídni, Terstu, Záhřebu, Berlíně nebo v New Yorku. Během první světové války však došlo ke ztrátě zahraničních trhů a po jejím skončení se musel pivovar, ve změněných hospodářských poměrech, omezovat pouze na domácí odbytiště, což mělo za následek výrazný pokles výstavy. Pivovar se však dovedl přizpůsobit novým poměrům a pokračoval ve svém technickém zdokonalování.

Obrázek 4 Vstupní brána pivovaru



V protivínském pivovaře byla prvně vyzkoušena metoda výroby piva podle Nathana s využitím oxidu uhličitého z hlavního kvašení. Pivovar se tak snažil být mezi nejlepšími pivovary v českých zemích nejen co se týče kvality vyráběných pív, ale i co se týče technického pokroku.

Po druhé světové válce přechází pivovar do vlastnictví státu. Ve státním vlastnictví zůstává až do momentu privatizace v roce 1992, kdy se stal součástí akciové společnosti Jihočeské pivovary a.s. se sídlem v Českých Budějovicích. Od té doby nese pivovar název Platan, který je odvozen od státem chráněné platanové aleje, která vede k pivovaru. Jihočeské pivovary a.s. sdružovaly vedle protivínského pivovaru také budějovický pivovar Samson a třeboňský pivovar Regent.

V červnu 2000 Jihočeské pivovary a.s. prodaly pivovar městu Protivín, které se stalo stoprocentním vlastníkem. Tím, že město pivovar odkoupilo, se dá říci, že ho zachránilo, jelikož záměrem Jihočeských pivovarů bylo provoz pivovaru utlumit a postupně jej zavřít. Z důvodu nedostatku finančních prostředků ke koupi celého pivovaru se město Protivín posléze rozhodlo pivovar prodat. Stalo se tak v listopadu 2000, kdy byl pivovar prodán libereckým podnikatelům, kteří jej provozují do dnešní doby.

Pivovar disponuje vlastním zdrojem páry – kotelnou, vlastní úpravnou vody, železniční vlečkou, a vlastní sladovnou, kde se vyrábí přibližně 2000 t sladu ročně, to představuje asi 40 % celkové roční spotřeby.

Městský pivovar Platan patří k největším podnikům v okolí města Protivína a jeho význam z hlediska místní zaměstnanosti je zcela nepopiratelný. Pivovar zaměstnává 157 stálých zaměstnanců.

Obchodní název:	Městský pivovar Platan spol.s.r.o.
Sídlo:	Pivovar 168 398 11 Protivín
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Podle výpisu z obchodního rejstříku jsou předmětem podnikání společnosti: - Pivovarnictví a sladovnictví - Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, výroba a stáčení piva
Počet zaměstnanců:	157
Výstav piva:	383.449 hl./rok 2005

Obrázek 5 Logo Městského pivovaru Platan



Zatímco v roce 2003 vyrobil pivovar Platan 258 tisíc hektolitrů piva, v roce 2004 to bylo již 371 tisíc. Pivovaru se podařilo zvýšit výstav díky výrobě piv Radegast Klasik a Primus pro Plzeňský Prazdroj, která se zdvojnásobila na 230 tisíc hektolitrů. Loni protivínský pivovar také začal vyrábět pivo pro obchodní řetězec Lidl - vystavil ho 23 tisíc hektolitrů. Výroba samotné značky Platan naopak poklesla ze 141 na 119 tisíc hektolitrů.

Tabulka 5 Výstav piva Městského pivovaru Platan (www.pivovary.info)

Rok	Výstav piva v hl
1997	270 196
1998	299 270
1999	225 706
2000	153 810
2001	127 000
2002	134 827
2003	258 273
2004*	371 663
2005**	383 450

* z toho Platan: 119 000 hl, Klasik a Primus: 230 000hl, pro Lidl: 23 000 hl, export: 8 500 hl

** export: 37 660 hl

Zde je přehled zemí do kterých pivovar vyváží své pivo: Slovensko, Maďarsko, Itálie, Německo, Rusko, Finsko, Švédsko, Holandsko. Země jsou řazeny podle množství dovezeného piva.

4.1 Výrobní sortiment

V současné době pivovar vyrábí širokou škálu piv. Pod svou obchodní značkou – Platan, vyrábí tato piva:

- ❖ PLATAN SPECIAL Knížecí 21
- ❖ PLATAN PROTIVÍN
- ❖ PLATAN GRANÁT
- ❖ PLATAN JEDENÁCT
- ❖ PLATAN PREMIUM
- ❖ PRÁCHEŇSKÁ PERLA
- ❖ PLATAN LINIE

PLATAN SPECIÁL Knížecí 21 je vysokostupňový světlý speciál, který se plní do 0,35 l lahví a obsahuje 10,6% alkoholu. Toto pivo je vyrobené z nejkvalitnějšího světlého českého sladu, který dodává výraznou plnost až chlebnatost a jantarovou barvu. Je zde dobře vybalancovaná chuť hořká se sladkou, což u takto syňých piv bývá často problém.

PLATAN PROTIVÍN je světlé výčepní pivo plněné do 0,5 l lahví, 30 l a 50 l KEG sudů. Obsah alkoholu je 4,0%. Jedná se o pivo střední plnosti s jemnou hořkostí, dobrým řízem a vysokou pěnivostí.

PLATAN GRANÁT je tmavý ležák s obsahem alkoholu 4,6%, který se plní do 0,5 l lahví a 30 l KEG sudů. Toto pivo se vyznačuje sytě granátovou barvou, výborným řízem a bohatou pěnivostí. Chuť tmavého piva se skloubí s jemnou hořkostí a karamelovou chutí.

PLATAN JEDENÁCT obsahuje 4,9% alkoholu a plní se do 0,5 l lahví, 30 l a 50 l KEG sudů, 0,33 l plechovek a do 5 l plechových sudů. Tento světlý ležák je charakteristický svou jemně aromatickou hořkostí, plností, výborným řízem a pěnivostí.

PLATAN PREMIUM je světlý ležák s obsahem alkoholu 5,0%, který se plní do 0,5 l lahví, 0,33 l plechovek, 30 l a 50 l KEG sudů. Jedná se o pivo s výraznou plností, s jemně aromatickou hořkostí, vysokým řízem a výbornou pěnivostí.

PRÁCHEŇSKÁ PERLA je světlý speciál s obsahem alkoholu 6,0%. Prácheňská perla je pivo zlatavé barvy s vyšším obsahem alkoholu, jemnou aromatickou hořkostí, bohatou pěnou a silným řízem.

PLATAN LINIE je pivo jemné chmelové hořkosti, s dobrým řízem, vysokým stupněm prokvašení a vysokou pěnivostí. Platan linie obsahuje 4,0% alkoholu a plní se pouze do 0,5 l lahví.

Od března 2003 pivovar vaří také pivo značky Klasik pro plzeňský Prazdroj. Licenční smlouva mezi Prazdrojem a Platanem předpokládá výrobu kolem sta tisíc hektolitrů ročně. Metodu, kdy se vaří pivo mimi původní varny, používá celá nadnárodní skupina SABMiller, která Prazdroj vlastní. Skutečnost, že pivovar Platan tento licenční konkurz vyhrál, je pro něj velmi prestižní. „Platan tímto způsobem efektivně využije své volné kapacity a umožní nám to podniknout řadu dalších plánovaných kroků pro rozvoj firmy“ míní ředitel protivínského pivovaru pan Ing. Jaroslav Kovaříček. Již v roce 2004 dochází k rozšíření spolupráce s pivovarem Prazdroj a výstav piva pro tento pivovar se zdvojnásobuje na 230 tisíc hektolitrů.

Kompletní výčet vyráběných piv v roce 2005, včetně piv určených pouze na vývoz:

- Platan Výčepní světlé (9,8 %)
- Platan Jedenáct světlý ležák (11,2%)
- Platan Granát tmavý ležák (11,2 %)
- Platan Premium světlý ležák (11,8%)
- Prácheňská Perla světlý speciál (13,7%)
- Platan 21 Schwarzenberské (21 %)
- Platan Linie (se sníženým obsahem cukru) 7,7 %
- Platan Alcoholfree (4 %, alkohol max 0,5% obj.)
- Abbé (nealkoholické) pro Polsko
- Bohemia free (nealkoholické pro Maďarsko)
- Javor free (nealkoholické pro Maďarsko)
- Vozka (nealkoholické) pro Svijany
- Pivo světlé výčepní (Pro LIDL) – 9,5 %
- Radegast Klasik světlé výčepní (8,75 %)
- Primus světlé výčepní (8,75%)
- Hektor lehké světlé pro Maďarsko 6,3 %
- Bonvar lehké světlé pro Maďarsko 6,3 %
- Donauer Gold lehké světlé pro Maďarsko 6,3 %
- Gold pils (lehké světlé 6,3 %) pro Itálii
- Gold Pils (výčepní světlé 9,5%) pro Itálii
- Viktor (výčepní světlé 9,5%) pro Itálii
- Bohemia Gold (výčepní světlé 10,5 %) pro Maďarsko
- Pražeska (výčepní světlé 9,8%) Pro Rusko
- Černovar světlý (sv.ležák 11,2 %) pro Rusko
- Černovar tmavý (tm.ležák 11,2 %) pro Rusko

Ocenění

Městský pivovar Platan je nositelem řady ocenění. V následujícím seznamu jsou uvedeny pouze ta nejvýznamnější, která pivovar obdržel za posledních devět let.

1997

„Pivo České republiky“ pro světlý ležák Platan Premium při pivních slavnostech v Českých Budějovicích

2001

„Pivo České republiky“ pro světlý ležák Platan Premium při pivních slavnostech v Českých Budějovicích

„Zlatá pivní pečeť“ pro světlý ležák Platan Premium

„Stříbrná pivní pečeť“ speciální pivo Platan Prácheňská perla

„Stříbrná pivní pečeť“ pro světlý ležák Platan Jedenáct

2002

„Pivo České republiky“ pro světlý ležák Platan Premium při pivních slavnostech v Českých Budějovicích

2003

„Pivo České republiky“ pro světlý ležák Platan Jedenáct při pivních slavnostech v Českých Budějovicích za účasti přibližně 40 pivovarů

„Zlatá pivní pečeť“ pro světlý ležák Platan Jedenáct

„Zlatá pivní pečeť“ pro světlé speciální pivo Platan Prácheňská Perla

„Stříbrná pivní pečeť“ pro tmavý ležák Platan Granát

2004

„**Bronzová pivní pečeť**“ pro světlé speciální pivo Platan Prácheňská Perla

„**Bronzová pivní pečeť**“ pro nealkoholické pivo Platan Alcohol free

„**Bronzová pivní pečeť**“ pro pivo se sníženým obsahem cukru Platan Linie

Tato tři ocenění byla udělena v Táboře za účasti 49 pivovarů

„**Jedenáctka roku 2004**“

Třetí místo ve světlých speciálech udělené redakcí časopisu pivní Kurýr

2005

„**Stříbrná pivní pečeť**“ pro pivo se sníženým obsahem cukru Platan Linie

„**Bronzová pivní pečeť**“ pro nealkoholické pivo Platan Alcohol free

Obě ocenění byla udělena v Táboře za účasti 51 pivovarů

Při pivních slavnostech v Českých Budějovicích dále získaly ocenění tato piva:

Nealkoholické pivo Abbé (pro polský trh) se umístilo na **1.místě** a Platan

Alcoholfree obsadil **2. místo**

Obrázek 6 Pivní ocenění

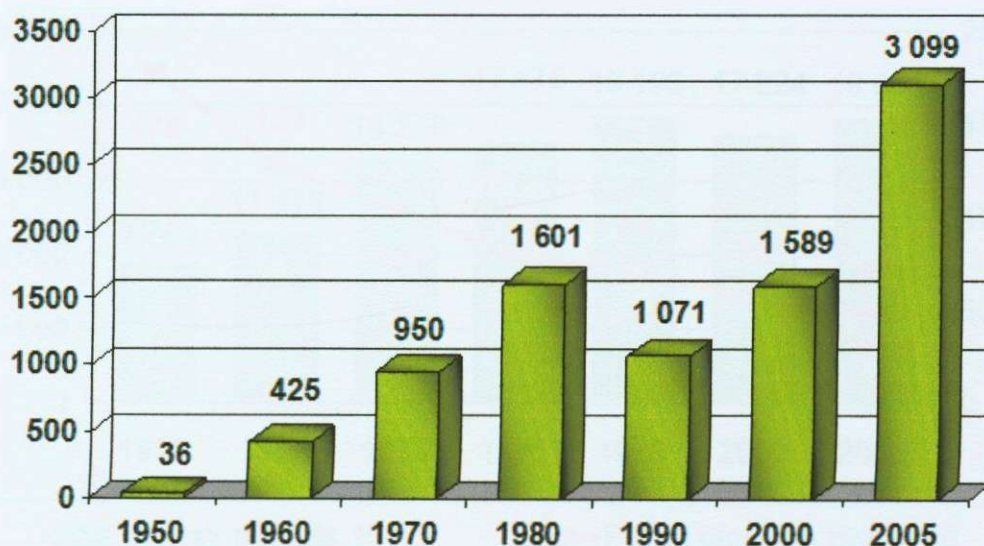


Soutěž o Českou pivní pečeť, která se každoročně koná jako součást Reprezentačních slavností piva a má již více než desetiletou tradici, organizuje společnost Rival ve spolupráci s městem Tábor. Soutěž znamená velkou přehlídku českého pivovarnictví. Jednotlivé značky piv hodnotí porota složená z manažerů a sládků českých pivovarů. Akci tradičně bojkotují největší pivovary jako například plzeňský Prazdroj a Budějovický Budvar. Pivovar Platan je pravidelným účastníkem této soutěže.

4.2 Situace na trhu s pivem v České republice

Pivo je jeden z nejtradičnějších produktů České republiky. V tomto ohledu nemá konkurenci, protože u nás neexistuje jiný celonárodní produkt, který by v tak výrazné míře ovlivňoval hospodářství, kulturu a politiku. Pivo je mimo jiné jednou z hodnot, která každoročně do ČR ve stále rostoucí míře přivádí návštěvníky z celého světa a pivo se opět stává perspektivním vývozním artiklem. Kromě výjimečné kvality láká české pivo také svojí cenou.

Obrázek 7 Vývoz piva v tisících hektolitrů v letech
1950 – 2005 (www.cspas.cz)

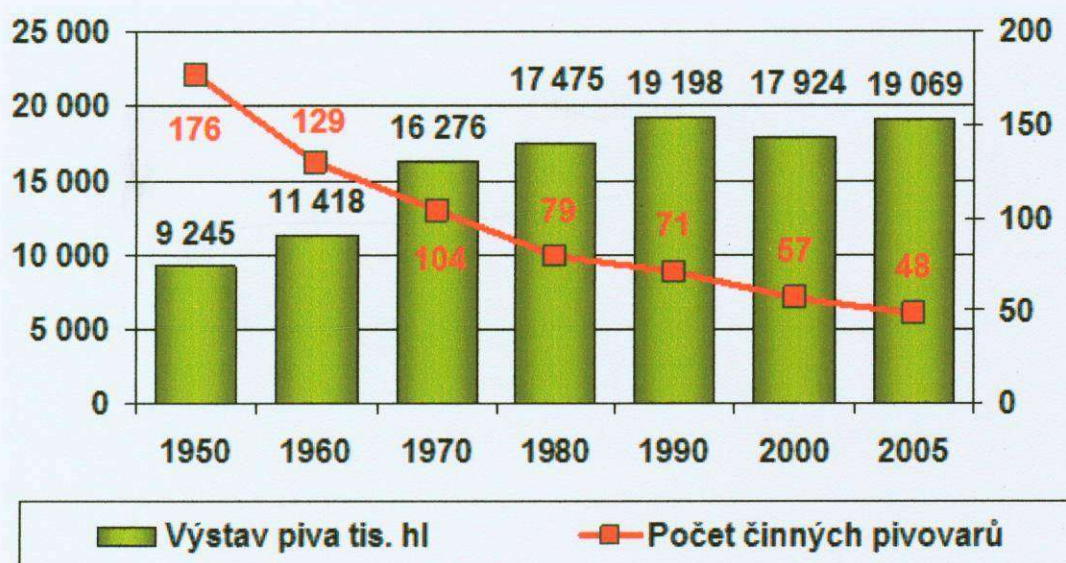


Tři největší vývozci jsou stabilní: Plzeňský Prazdroj, Pivovar Staropramen a Budějovický Budvar. Jejich podíl na celkovém exportu však trvale klesá, z 83 % v roce 2002 na 60,2 % v loňském roce. Nejvíce piva exportujeme do Německa (38,5 %), dále na Slovensko (14,9 %), do Anglie (9,1 %) a do USA (6%). Zatímco export dosahuje 16,2 % celostátní výroby, dovoz piva do ČR je tradičně minimální a nedosahuje ani 1% spotřeby.

Postavení a význam malých a středních pivovarů, mezi které patří i pivovar Platan, na trhu nelze podceňovat. Jejich síla spočívá především ve snaze zachovat historickou výrobu, specifickou chuť a vyrábět bohatý sortiment. Jedná se zejména o piva ležáckého typu a speciály, které jsou vlajkovou lodí každého pivovaru a žádaným vývozním artiklem.

V současné době funguje v České republice 48 průmyslových (klasických) pivovarů a nejméně 52 mikropivovarů (nejčastěji restauračních), které nabízejí svým zákazníkům více než 470 druhů pív (www.cspas.cz).

Obrázek 8 Vývoj produkce českého pivovarství v porovnání s počtem činných pivovarů (www.cspas.cz)



Pokud jde o druhy vyráběných piv, více než 99,5 % piv, patří svým charakterem k jedinému typu – spodně kvašenému ležáku, plzeňského, lépe českého typu. A to ještě více než 95 % z toho patří do kategorií, které naše legislativa nazývá pivem výčepním a ležákem (stupňovitost 8 -12,99 %). Ze zbytku tvoří dvě třetiny piva nealkoholická, se sníženým obsahem cukru a lehká a pouze necelých 1,5 % celkové produkce lze zařadit mezi piva speciální (stupňovitost 13% a víc). To co zbývá, tvoří spodně kvašená ochucená piva, ochucená piva (svrchně i spodně kvašená) a piva jiných typů.

Spotřeba piva v tuzemsku již řadu let stagnuje nebo mírně klesá. V roce 2005 to bylo v přepočtu kolem 156,5 litrů na jednoho obyvatele za rok. Naopak, postupně roste spotřeba piva zahraničními návštěvníky. Odhaduje se, že v roce 2005 bylo 15-20 % doma vypitého piva spotřebováno asi 15 miliony cizinci.

5. PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

Analýzou procesu plánování v Městském pivovaru Platan byly zjištěny následující údaje:

Za oblast plánování v protivínském pivovaru je zodpovědný Ing. Jiří Bodlák. Ten je však v podniku veden jako vedoucí útvaru řízení jakosti. Oblast plánování je pouze jednou z mnoha jeho pracovních náplní.

Pivovar Platan klade hlavní důraz na sestavování ročních plánů. Případné výhledy na několik let dopředu se sestavují pouze v případě potřeby. Jedná se například o situace, kdy podnik žádá o poskytnutí úvěru nebo dotaci z evropských a jiných fondů. Nejde tedy o soustavnou a pravidelnou činnost. Z časového hlediska se nedá mluvit o strategickém plánování.

Roční plány se sestavují z podnětu ředitele pivovaru obvykle v průběhu měsíce září. Vedoucí jednotlivých oddělení dostanou stanovený termín, do kterého musí předložit návrhy týkající se jejich oddělení. Plány jsou sestavovány ručně pomocí programu Microsoft Excel a jejich sestavení trvá zhruba 2 až 3 měsíce. Součástí komplexního ročního plánu je: plán odbytu, stanovení cen výrobků na příští rok a plán nákupních cen. Ve spolupráci se sládkem pivovaru se sestavují technicko-hospodářské normy pro jednotlivé druhy piva a plán normovaných výtrat. Dále se sestavuje plán norem a spotřeb energií, plán distribučních nákladů, plán vlastní a cizí údržby a kalkulační listiny.

Nyní provedu analýzu jednotlivých kroků procesu strategického plánování. Ačkoliv se pivovar nezabývá sestavováním strategických plánů, přesto je možno jednotlivé prvky strategického plánování najít i zde. Prvním z kroků v procesu strategického plánování je stanovení cílů.

Součástí strategického plánovacího procesu je definování cílů, kterých chce podnik dosáhnout. Každý podnik má většinou více cílů. Snahou podniku by mělo být dosáhnout určitého sladění těchto cílů a co možná nejpřesněji je kvantifikovat, aby mohlo být dosaženo objektivnější kontroly. Městský pivovar Platan má stanoveny tyto cíle:

- jedním z hlavních cílů firmy je zabezpečení tvorby dostatečné výše zisku, který umožní realizaci dalších cílů
- v roce 2000 měl pivovar značné potíže a hrozilo, že dlouhodobá tradice vaření piva v Protivíně zanikne. Naštěstí se tomu tak nestalo. A právě z této situace vychází i další cíl, kterým je zachování tradice pivovarnictví v Protivíně
- zajištění konkurenceschopnosti
- zvyšování informovanosti zákazníků o pivě Platan, s čímž souvisí rozšíření propagační činnosti, především za hranice regionu
- zlepšení a inovace výrobních technologií
- zachování vysoké kvality vyráběných piv
- prohloubení dobrých vztahů s odběrateli a dodavateli

5.1 SWOT analýza Městského pivovaru Platan

Dalším krokem v procesu strategického plánování je vnitřní a vnější analýza podniku, neboli SWOT analýza. Je třeba si uvědomit, že v současném světě je třeba mít neustálý přehled o vývoji dění, který nějakým způsobem ovlivňuje činnost celého podniku. A právě SWOT analýza je jednou z nejkompexnějších metod, která umožňuje poměrně přesně identifikovat pozici podniku vůči ostatním konkurentům.

Analýza SWOT nebyla doposud na tento podnik aplikována, což si myslím je velký nedostatek v řízení každého podniku. Z důvodu chybějící SWOT analýzy jsem ve spolupráci s Ing. Bodlákem tuto analýzu pro pivovar vypracoval.

5.1.1 Vnitřní analýza

Úkolem vnitřní analýzy je najít silné a slabé stránky podniku, které mají podstatný vliv na jeho činnost. Při hodnocení silných a slabých stránek je potřebné každý faktor odstupňovat podle důležitosti a podle intenzity jeho vlivu.

Tabulka 6 Matice vlivu a důležitosti (www.stavebnitechnologie.cz)

		VÝKON	
		<i>Vysoký</i>	<i>Nízký</i>
DŮLEŽITOST	<i>Vysoká</i>	Soustředit snahu	Udržet snahu
	<i>Nízká</i>	Udržet snahu	Nízká priorita

Silné stránky:

- dlouholetá historie
- vysoká a vyrovnaná kvalita piva
- široký sortiment výrobků
- povědomí o značce Platan v regionu
- neustálá modernizace

Dlouholetá historie – Pivovar Platan je podnik s více než čtyřsetletou tradicí a za tu dobu si již vydobyl pevné místo v oblasti pivovarnictví České republiky. Ačkoliv měl pivovar v minulosti značné potíže, vždy se přes ně dokázal přenést a tradice pivovarnictví zůstává v Protivíně stále zachována.

Vysoká a vyrovnaná kvalita piva - Pivovar Platan se snažil v průběhu celé své existence vyrábět pivo vysoké kvality, které bude mezi spotřebiteli oblíbené. Velkou předností podniku zůstává specifická výroba piva, které bylo již mnohokrát vyznamenáno řadou ocenění za kvalitu. Přehled ocenění za posledních 9 let je uveden v kapitole 4.1 Výrobní sortiment.

Široký sortiment výrobků – Dnes vaří pivovar 7 druhů pív pod vlastní značkou Platan. Podstatnou část současné produkce však představuje výroba pív Radegast Klasik a Primus. Dále jsou zde vařena různá speciální piva určená výhradně na export. Přehled výrobního sortimentu je uveden v kapitole 4.1 Výrobní sortiment

Povědomí o značce Platan v regionu – Pivo Platan bezesporu patří k tradičním jihočeským výrobkům, které zná většina místních obyvatel.

Neustálá modernizace – I přes nedostatečné finanční zdroje se pivovar snaží o neustálou modernizaci. V březnu loňského roku zakoupil novou, moderní myčku lahví. Jednalo se o investici v hodnotě 8 mil. Kč. V roce 2005 dále došlo k instalaci elektrofiltru na pivovarském komíně, z důvodu zamezení úniku škodlivých emisí do ovzduší. V průběhu posledních dvou let také došlo k opravě omítek v celém areálu pivovaru. To jsou pouze některé příklady, které dokazují snahu pivovaru o neustálé zlepšování.

Slabé stránky:

- nedostatečné finanční zdroje
- nedostatečná propagace mimo region
- nedostatečné plánování

Nedostatečné finanční zdroje – Nedostatečné finanční zdroje jsou velkou slabinou pivovaru, která je patrná ve všech oblastech. Nejvíce se tento nedostatek projevuje v oblasti marketingu – propagace soustředěná pouze na jižní Čechy a oblasti výroby – nedostatek kapitálu na obnovu strojového vybavení. Nedostatečné finanční zdroje dokladuje rozvaha podniku.

Nedostatečná propagace mimo region – Podle Ing. Bodláka je nedostatečná propagace mimo region zapříčiněna nedostatkem finančních prostředků. Právě z důvodu nedostatku finančních prostředků se pivovar soustředí především na propagaci v rámci Jihočeského kraje.

Nedostatky v oblasti plánování – V celém pivovaře je za oblast plánování zodpovědný pouze jeden člověk a plánování představuje pouze jednu z mnoha činností vyplývajících z jeho pozice, kterou je vedoucí útvaru řízení jakosti. Další nedostatek shledávám v tom, že podnik se při sestavování plánů soustředí pouze na tvorbu ročních plánů.

5.1.2 Vnější analýza

Tato skupina faktorů by nám měla ukázat, čemu by měl pivovar věnovat zvýšenou pozornost v souvislosti s dalším úspěšným rozvojem. Analýza příležitostí a ohrožení umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou pivovaru přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými bude muset zápasit.

Příležitosti:

- vstup na nové trhy
- rozšíření nabídky výrobků
- využití modernějších technologií
- strategické spojení s jinými pivovary
- oslovení nového segmentu zákazníků

Vstup na nové trhy – Začlenění České republiky do Evropské Unie značně usnadnilo možnost vstupu na trhy členských států. Došlo tak k pádu bariér, které dříve zatěžovaly třeba obchod v Polsku, Maďarsku a na Slovensku. V silné konkurenci, která v České republice panuje, se vstup na zahraniční trhy jeví být tou správnou příležitostí, kterou by měl pivovar využít.

„Při stagnující domácí spotřebě je zahraniční prodej jedinou cestou, která může odvětví pivovarnictví posunout k dalšímu vzestupu,“ míní Petr Brynych z Výzkumného ústavu pivovarského a sladařského (www.beers.cz).

Rozšíření nabídky výrobků - Výhodou stáčecí linky na pivo je možnost jejího využití ke stáčení do různých druhů lahví. Je tedy možno realizovat vedle hlavní činnosti, tedy stáčení piva, například stáčení „sodovky“ - vody sycené CO₂. V pivovare již jednou tento pokus byl realizován, ale nebylo dosaženo takových výsledků, jakých se očekávalo. Ale myslím si, že v případě nevyužití kapacit stáčecí linky, které ještě nedávno bylo hlavním problémem protivínského pivovaru, a lepšího naplánování celého procesu, by bylo možno tuto výrobu realizovat.

Využití modernějších technologií - přestože výroba piva nepatří k oblastem, kde často dochází k velkým technologickým změnám, přesto je nutné aby podnik neustále sledoval tento vývoj a nedal konkurenci žádnou příležitost k získání konkurenční výhody vůči pivovaru Platan

Strategické spojení s jinými pivovary – Spojení s jinými pivovary již protivínský pivovar zažil v letech 1992 až 2000, kdy byl součástí Jihočeských pivovarů a.s. Zde jsem uvedl tuto možnost především z důvodu možnosti využití distribučních kanálů silnějšího partnera, třeba i zahraničního, a více tak rozšířit svou působnost i mimo region.

Oslovení nového segmentu zákazníků – V současné době se často diskutuje o možnosti výroby různých druhů piv s příchutěmi, např. ovocnými. Pivovar zatím o možnosti výroby takovýchto druhů piv neuvažuje, do budoucna se však tomuto trendu ve výrobě nebrání.

Ohrožení:

- vysoká konkurence v oblasti pivovarnictví
- získávání nových odběratelů
- sezónnost
- růst nákladů

Vysoká konkurence v oblasti pivovarnictví - Konkurence v rámci Jihočeského kraje je skutečně značná, jedná se především o pivovary:

- Budějovický Budvar
- Bohemia Regent
- Budějovický měšťanský pivovar
- Měšťanský pivovar Strakonice

Nejde však pouze o pivovary sídlící v Jihočeském kraji. Významný vliv na protivínský pivovar mají i velké pivovary působící mimo tento kraj. Jedná se především o plzeňský Prazdroj a pražský Staropramen

Z hlediska konkurenčního boje bych jistě neměl zapomenout na tzv. „levná piva“. Ta se v poslední době objevila v sortimentní nabídce obchodních řetězců. Piva stojí kolem 3 korun. Jedná se převážně o osmistupňová piva. Vyrábějí se stejným způsobem jako vícestupňová piva, ale na závěr jsou ředěna vodou. Tato konzumní piva jsou často kvalitou srovnatelná s levným vínem v krabicích a deklasují český pivní trh. Některé pivovary je vyrábějí z tlaku obchodních řetězců, které chtějí mít velmi levný výrobek na trhu.

Získávání nových odběratelů – Získávání nových zákazníků je klíčovým úkolem každého podniku. Zde je tento faktor zařazen ve skupině „ohrožení“, jelikož získání nového zákazníka je čím dál těžší. Pokud se například nově otevřená restaurace rozhoduje o dodavateli piva, často nerozhoduje pouze kvalita piva, ale i dodatečné podmínky, které jednotlivé pivovary mohou nabídnout. Je zřejmé, že pivovar Platan, který má omezené finanční prostředky nemůže nabídnout takové podmínky jaké si mohou dovolit velké pivovary. Na druhou stranu je třeba zmínit větší míru flexibility, při jednání se zákazníky. Středně velký pivovar, jakým Městský pivovar Platan je, může jednat mnohem flexibilněji než velké pivovary. Cílem tedy je kompenzovat nedostatečné finanční prostředky větší péčí o zákazníka.

Sezónnost – Sezónnost je ohrožující faktor, s kterým se potýká každý pivovar. Ze statistik je zřejmé, že konzumace piva je diametrálně odlišná v letním období a v období zimy. V případě malých a středních pivovarů se může jednat o skutečně závažný problém. Z výkazů prodeje piva za posledních 5 let vyplývá, že prodej piva se v měsících červenec, červen a prosinec, leden může lišit až trojnásobně.

Růst nákladů – V posledních letech dochází k výraznému zvyšování cen především v oblasti distribuce, kde došlo k meziročnímu nárůstu o 25%. Tento růst nákladů je patrný zejména z kalkulačních listů. K významnému růstu nákladů také dochází v oblasti energií a mezd, což dokazují mzdové listy a výkazy o spotřebě energií.

Tabulka 7 SWOT matice Městského pivovaru Platan s.r.o.

	Silné stránky - dlouholetá historie - vysoká a vyrovnaná kvalita piva - široký sortiment výrobků - povědomí o značce Platan v regionu - neustálá modernizace	Slabé stránky - nedostatečné finanční zdroje - nedostatečná propagace mimo region - nedostatečné plánování
Příležitosti - vstup na nové trhy - rozšíření nabídky výrobků - využití modernějších technologií - strategické spojení s jinými pivovary - oslovení nového segmentu zákazníků	Strategie SO „VYUŽITÍ“	Strategie WO „HLEDÁNÍ“
Hrozby - Vysoká konkurence v oblasti pivovarnictví - získávání nových odběratelů - sezónnost - růst nákladů	Strategie ST „KONFRONTACE“	Strategie WT „VYHÝBÁNÍ“

5.2 Volba a formulování strategie

Po stanovení cílů podniku a identifikaci faktorů SWOT analýzy můžeme postoupit k volbě strategie vhodné pro Městský pivovar Platan. Při výběru nejvhodnější strategie využijí faktory SWOT analýzy, které mezi sebou porovnáme a určíme jejich vliv na jednotlivé strategie.

5.2.1 Porovnání faktorů SWOT analýzy

V následujících schématech je znázorněno párové srovnání z hlediska důležitosti jednotlivých faktorů. Na základě tohoto srovnání je každému faktoru přidělena odpovídající váha.

Silné stránky a příležitosti

- dlouholetá historie (1)
- vysoká a vyrovnaná kvalita piva (2)
- široký sortiment výrobků (3)
- povědomí o značce Platan v regionu (4)
- neustálá modernizace (5)
- vstup na nové trhy (6)
- rozšíření nabídky výrobků (7)
- využití modernějších technologií (8)
- strategické spojení s jinými pivovary (9)
- oslovení nového segmentu zákazníků (10)

Obrázek 9 Porovnání významu silných stránek a příležitostí

1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10
		3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10
			4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10
				5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10
					6	6	6	6
					7	8	9	10
						7	7	7
						8	9	10
							8	8
							9	10
								9
								10

Slabé stránky a ohrožení

- vysoká konkurence v oblasti pivovarnictví (1)
- získávání nových odběratelů (2)
- sezónnost (3)
- růst nákladů (4)
- nedostatečné finanční zdroje (5)
- nedostatečná propagace mimo region (6)
- nedostatečné plánování (7)

Obrázek 10 Porovnání významu slabých stránek a ohrožení

1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7
	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7
		3	3	3	3
		4	5	6	7
			4	4	4
			5	6	7
				5	5
				6	7
					6
					7

Tabulka 8 Význam silných stránek a příležitostí

Kritérium	Pořadí	Četnost	Váha
1	10.	0	0%
2	1.	9	20,0%
3	6. – 7.	4	8,9%
4	9.	1	2,2%
5	4.	6	13,3%
6	2. – 3.	7	15,6%
7	6. – 7.	4	8,9%
8	5.	5	11,1%
9	2. – 3.	7	15,6%
10	8.	2	4,4%

Tabulka 9 Význam slabých stránek a ohrožení

Kritérium	Pořadí	Četnost	Váha
1	1.	6	28,6%
2	3.	4	19%
3	7.	0	0%
4	4. – 6.	2	9,5%
5	2.	5	23,8%
6	4. – 6.	2	9,5%
7	4. – 6.	2	9,5%

5.2.2 Vliv faktorů na výběr vhodné strategie

Jednotlivé faktory SWOT analýzy jsem ohodnotil počtem bodů, podle významu, jaký mají na volbu vhodné strategie. Body jsou přidělovány v rozmezí 1 až 7 bodů.

Silné stránky a příležitosti

- 1 – nevýznamný vliv
- 3 – málo významný vliv
- 5 – významný vliv
- 7 – zásadní vliv

Slabé stránky a ohrožení

- 1 – zásadní vliv
- 3 – významný vliv
- 5 – málo významný vliv
- 7 – nevýznamný vliv

Vliv faktorů na výběr strategie je znázorněn v následující tabulce. Tento vliv je součtem hodnot získaných násobkem přidělených bodů a vah uvedených v tabulkách 8 a 9. Nejlépe z tohoto srovnání vychází ta strategie, která získá v součtu nejvyšší počet bodů. Porovnával jsem strategie podle Ansoffa. Jedná se o strategii proniknutí na trh – strategie penetrace, strategii rozvoje trhu, strategii vývoje nového výrobku a diversifikační strategii.

Tabulka 10 Vliv faktorů SWOT analýzy na výběr strategie

Faktor	váha v %	Penetrace		Rozvoj trhu		Vývoj výrobku		Diverzifikace	
		vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin	vliv	součin
Dlouholetá tradice	0	3	0	3	0	3	0	3	0
Vysoká a vyrovnaná kvalita piva	20	7	140	5	100	7	140	7	140
Široký sortiment výrobků a jeho ceny	8,9	5	44,5	5	44,5	3	26,7	3	26,7
Povědomí o značce Platan v regionu	2,2	7	15,4	1	2,2	5	11	3	6,6
Neustálá modernizace	13,3	1	13,3	1	13,3	1	13,3	1	13,3
Vstup na nové trhy	15,6	1	15,6	7	109,2	3	46,8	1	15,6
Rozšíření nabídky výrobků	8,9	7	62,3	1	8,9	7	62,3	5	44,5
Využití modernějších Technologií	11,1	3	33,3	1	11,1	3	33,3	5	55,5
Strategické spojení s jinými pivovary	15,6	5	78	5	78	1	15,6	1	15,6
Oslovení nového segmentu zákazníků	4,4	7	30,8	3	13,2	5	22	3	13,2
Vysoká konkurence v oblasti pivovarnictví	28,6	7	200,2	7	200,2	7	200,2	7	200,2
Získávání nových Odběratelů	19	7	133	7	133	5	95	7	133
Sezónnost	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Růst nákladů	9,5	3	28,5	3	28,5	3	28,5	3	28,5
Nedostatečné finanční Zdroje	23,8	7	166,6	7	166,6	7	166,6	7	166,6
Nedostatečná propagace mimo region	9,5	5	47,5	7	66,5	3	28,5	3	28,5
Nedostatečné plánování	9,5	3	28,5	3	28,5	3	28,5	3	28,5
Celkem		1037,5		1003,7		918,3		916,3	

Z výsledků uvedených v tabulce 10 je patrné, že vzhledem k bodovému ohodnocení a s přihlédnutím k vahám jednotlivých faktorů se jako nejvýhodnější strategie pro Městský pivovar Platan jeví strategie penetrace – strategie proniknutí na trh. To znamená, že podnik by se měl soustředit na současné trhy a se svými současnými výrobky usilovat o zvýšení tržního podílu.

Zvýšení tržního podílu lze dosáhnout zejména agresivnějším využitím složek marketingového mixu – produktu, ceny, distribuce a komunikace.

Strategie proniknutí na trh se jeví jako dobrá volba v případě, kdy se podnik snaží zvýšit příjmy při nízkých nákladech a nízkém riziku, kdy má dobré znalosti i zkušenosti na současných trzích. Neznaменá to však, že by se měla přijmout pouze tato strategie. Doporučuji vzít v úvahu i zbylé strategie.

5.3 Zpětná vazba

Zakončením procesu strategického plánování je určení způsobů jeho kontroly. Je nezbytné neustále sledovat zda dochází k postupnému naplňování cílů a zda podnik jedná v souladu se stanovenou strategií. Pokud se ve fázi kontroly zjistí, že realizace strategického plánu neprobíhá podle představ, je třeba vyhledat příčiny a odstranit je, nebo přizpůsobit plán nově vzniklé situaci.

V Městském pivovaru Platan je za kontrolu plánů, stejně jako za jejich tvorbu, zodpovědný Ing. Jiří Bodlák, ve spolupráci s vedoucími jednotlivých úseků, kterých se plánování přímo dotýká.

6. DISKUSE

Cílem diskuse je porovnat informace získané studiem odborné literatury s poznatky zjištěnými analýzou strategického plánování v Městském pivovaře Platan a provést návrhy, které by vedly ke zlepšení procesu plánování ve zmíněném podniku.

Z informací, které jsem získal analýzou oblasti plánování v Městském pivovaře Platan vyplývá, že pivovar se strategickým plánováním nezabývá. Kotler a Armstrong ve své knize Marketing uvádějí: „Mnoho firem pracuje bez formálních plánů - Ve firmách, které již své místo na trhu úspěšně zaujaly, argumentují řídící pracovníci tím, že úspěchu bylo dosaženo bez plánování, proto není nezbytné. Tito pracovníci nechtějí věnovat čas přípravě písemného plánu. Často také uvádějí, že situace na trhu se příliš rychle mění, a proto je plánování zbytečné.“ Provedená analýza prokázala, že pivovar Platan je jedním z podniků, o kterých píše Kotler a Armstrong (2004).

Nelze říci, že by se pivovar plánováním vůbec nezabýval. Větší důraz však klade na sestavování ročních plánů, než na tvorbu plánů strategických. Podle managementu pivovaru je velmi obtížné plánovat na období delší než jeden rok, jelikož veškerá činnost pivovaru se řídí podle toho, jaké podnik získá zakázky. Pivovar Platan patří mezi podniky, které se velmi flexibilně přizpůsobují vnějším podmínkám, ve kterých se právě nacházejí a dlouhodobému plánování nevěnují velkou pozornost.

Návrh na zlepšení zní: pivovar by měl začít věnovat zvýšenou pozornost strategickému plánování a stanovit si mechanismy tohoto plánování. Proces strategického plánování totiž pomáhá řídícím pracovníkům uvažovat systematicky o minulosti, přítomnosti i budoucnosti. Nutí je, aby přesněji formulovali firemní cíle i politiku, vede k lepší koordinaci činností uvnitř firmy a poskytuje přesnější údaje pro případnou kontrolu. Argument, že plánování ztrácí

v rychle se měnícím prostředí smysl, není na místě. Platí zcela opačná teze. Rozumné plánování napomáhá firmě předpokládat změny a reagovat na ně přiměřeně rychle. Firma se může do jisté míry připravit na to, co ji čeká (Kotler; Armstrong, 2004).

- ❖ **Prvním krokem při sestavování strategického plánu je jasné definování cílů podniku. Cíle slouží k tomu, aby podnik měl jasnou představu o tom, čeho chce v budoucnu dosáhnout.**

Ačkoliv se pivovar nezabývá strategickým plánováním, některé jeho prvky se nacházejí i zde. Stanovení cílů podniku patří mezi jeden z nich. Cíle v podniku však nejsou jasné definovány a nejsou zpracovány v písemné podobě. Obecné cíle Městského pivovaru Platan jsou uvedeny v kapitole 5 „Proces strategického plánování.“

Navrhuji aby cíle pivovaru byly zpracovány v písemné podobě a byly doplněny jasné kvantifikovatelnými jednotkami, což by podniku umožnilo lépe se soustředit na dosažení těchto cílů. Dosažení měřitelných cílů by se pro podnik stalo určitou motivací. Pro každý podnik je jistě větší motivací cíl: „V roce 2006 chceme dosáhnout zisku 44 mil. Kč“, než cíl definovaný pouze jako „Zabezpečení tvorby dostatečné výše zisku, který umožní realizaci dalších cílů.“

- ❖ **Dalším krokem strategického plánování je vnitřní a vnější analýza prostředí podniku. Tato analýza napomáhá k určení tržního postavení podniku a vychází z identifikace silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení podniku. Jednou z nejkomplexnějších a nejpoužívanějších metod analýzy vnitřního a vnějšího prostředí je analýza SWOT.**

Analýza SWOT nebyla doposud na tento podnik aplikována, což si myslím je velký nedostatek v řízení každého podniku. Analýza vnějšího prostředí poskytuje podniku přehled o příležitostech ohrožení, které vznikají ve vnějším prostředí a mají vliv na činnost podniku. Dobrá znalost obou skupin faktorů by pivovaru umožnila lépe využít příležitostí a vyhýbat se ohrožením, popřípadě jejich vliv tlumit. Význam analýzy vnitřního prostředí spočívá v identifikaci svých silných a slabých stránek. Pokud pivovar bude vědět kde jsou jeho přednosti a kde jeho nedostatky, umožní mu to využít tyto přednosti jako konkurenční výhody a upozorní ho na případné nedostatky, které by se měl snažit odstranit.

Navrhuji proto, aby pivovar Platan zpracoval analýzu SWOT. Zpracování této analýzy pomůže pivovaru nejen lépe určit svou pozici na trhu, ale umožní mu také identifikovat příležitosti, které pivovaru umožní další rozvoj. Jako určitý návod může sloužit SWOT analýza, kterou jsem sestavil v této diplomové práci.

❖ **Po analýze vnitřního a vnějšího prostředí podniku dochází ke stanovení strategie, která vychází z výsledků zjištěných provedenou analýzou.**

Městský pivovar Platan nemá jasně stanovenou strategii. Ing. Bodlák shledává nepřítomnost strategie za nejslabší stránku celého procesu plánování. Bez stanovení cílů, kterých chce podnik dosáhnout a bez strategie, která umožní úspěšné dosažení těchto cílů nelze úspěšně podnikat.

Návrh na zlepšení při stanovení strategie vychází z předchozího bodu, kterým je sestavení SWOT analýzy. Z výsledků této analýzy již může podnik stanovit strategii, kterou se bude do budoucna zabývat, aby byly úspěšně splněny všechny stanovené cíle.

7. Závěr

Soudobí manažeři si stále více uvědomují důležitost strategického plánování. Podniky se dnes musejí dobře orientovat v konkurenčním nepřátelském prostředí a být připraveny reagovat na změny, které sebou trh přináší. Tyto a řada dalších důvodů nutí manažery využívat strategické plánování pro zachování konkurenční životaschopnosti.

Přestože někteří analytici managementu tvrdí, že strategické plánování je „mrtvé“, jiní naopak zdůrazňují jeho důležitost. Průzkum o efektivnosti strategického plánování a strategického managementu odhalil, že firmy s formalizovaným systémem strategického managementu měly lepší finanční výnosy než ty organizace, které takový systém neměly. Nelze však tvrdit, že strategické plánování automaticky znamená vyšší příjmy. Strategické plánování je pouze nástroj, který pomáhá k dosažení úspěšného rozvoje podniku, ale není jeho zárukou.

Strategické plánování ovlivňuje celou organizaci tím, že specifikuje její poslání, cíle a strategie. A i přes některé ohlasy o zbytečnosti tohoto typu plánování, zůstává strategické plánování velmi důležitým nástrojem, který umožňuje podniku dosáhnout dlouhodobých úspěchů.

8. Přehled použité literatury

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1995,
ISBN 80-85839-06-7

TOMEK, J. Základy strategického marketingu. 2. vyd. Plzeň : ZČU, 2001,
ISBN 80-7082-821-8

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha : VŠE, 1997,
ISBN 80-7079-713-4

TICHÁ, I.; HRON J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha : ČZU, 2003,
ISBN 80-213-0922-9

VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. Management – Teorie a praxe v informační společnosti. 3. vyd. Praha : Management Press, 1999, ISBN 80-85943-94-8

BEA F. X.; HAAS J. Strategisches Management, Stuttgart, 2001

GRASS, B. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Berlin, 2000

KOTLER, P. Marketing Management 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001,
ISBN 80-247-0016-6

KOONTZ H., WEIHRICH H. Management. 1. vyd. Praha : East Publishing,
1998, ISBN 80-7219-014-8

HORÁKOVÁ H. Strategický marketing, 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003,
ISBN 80-247-0447-1

WUPPERFELD U. Podnikatelský plán pro úspěšný start, 1. vyd. Praha :
Management Press, 2003, ISBN 80-7261-075-0

CLEMENTE N. M. Slovník marketingu, 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004,
ISBN 80-251-0228-9

BOUČKOVÁ J. a kol. Marketing, 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003,
ISBN 80-7179-577-1

PORTER, M.E. Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha : Viktoria Publishing, 1994,
ISBN 80-85605-11-2

MEFFERT, H. Marketing Management. 1. vyd., Praha : Grada, 1996,
ISBN 80-7169-329-4

VEBER J. a kol. Management Základy – prosperita – globalizace, 1. vyd.
Havlíčkův Brod : Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5

DONNELLY J.H. jr, GIBSON J.L, IVANCEVICH J.M. Management, 1.vyd.
Praha : Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-422-3

STRICKLAND, THOMPSON Strategic management : concepts and cases,
1. vyd. Homewood : BPI, 1987

KOTLER P., ARMSTRONG G. Marketing, 1. vyd. Praha : Grada Publishing,
2004, ISBN 80-247-0513-3

HORÁKOVÁ I. Marketing v současné světové praxi, 1. vyd. Praha : Grada,
1992, ISBN 80-85424-88-6

ROBBINS S.P., COULTER M. Management, 7. vyd. Praha : Grada Publishing,
2004, ISBN 80-247-0495-1

MAJARO S. Základy marketingu 1. vyd. Praha : Grada publishing, 1996,
ISBN 80-7169-287-2

Historie pivovaru Platan - Propagační materiál pivovaru Platan, 2001

www.stavebnitechnologie.cz – ze dne 12. 11. 2005

www.platan-pivo.cz – ze dne 12. 11. 2005

www.webpark.cz – ze dne 20. 1. 2006

www.pivovary.info – ze dne 20. 1. 2006

www.pivni.info – ze dne 16. 1. 2006

www.beers.cz – ze dne 18. 1. 2006

www.cspas.cz – ze dne 16. 1. 2006

Interní materiály	- Výkazy prodeje piv
	- Kalkulační listy
	- Roční statistiky
	- Výkazy vývozu piva
	- Rozvaha

9. Resume

Strategic planning and use of the SWOT analysis in a selected company

This diploma work deals with a strategic planning analysis in Municipal brewery Platan Ltd. The objective of this work is to find out to what extent this company uses strategic planning and to propose possible changes, which would lead to an increase of the whole planning process effectiveness.

Strategic planning is a process, which consists of several partial steps. This process starts with definition of the company objectives. If the company has defined objectives, it is necessary to carry out an analysis of the internal and external environment of the company. SWOT is used the most often to process this analysis. Results of the analysis serve for setting of the company strategy, which shall secure a successful meeting of all objectives of the company. The main task of the overall process of the strategic planning is securing of a long-term success of the company.

Strategic planning, planning, strategy, SWOT analysis

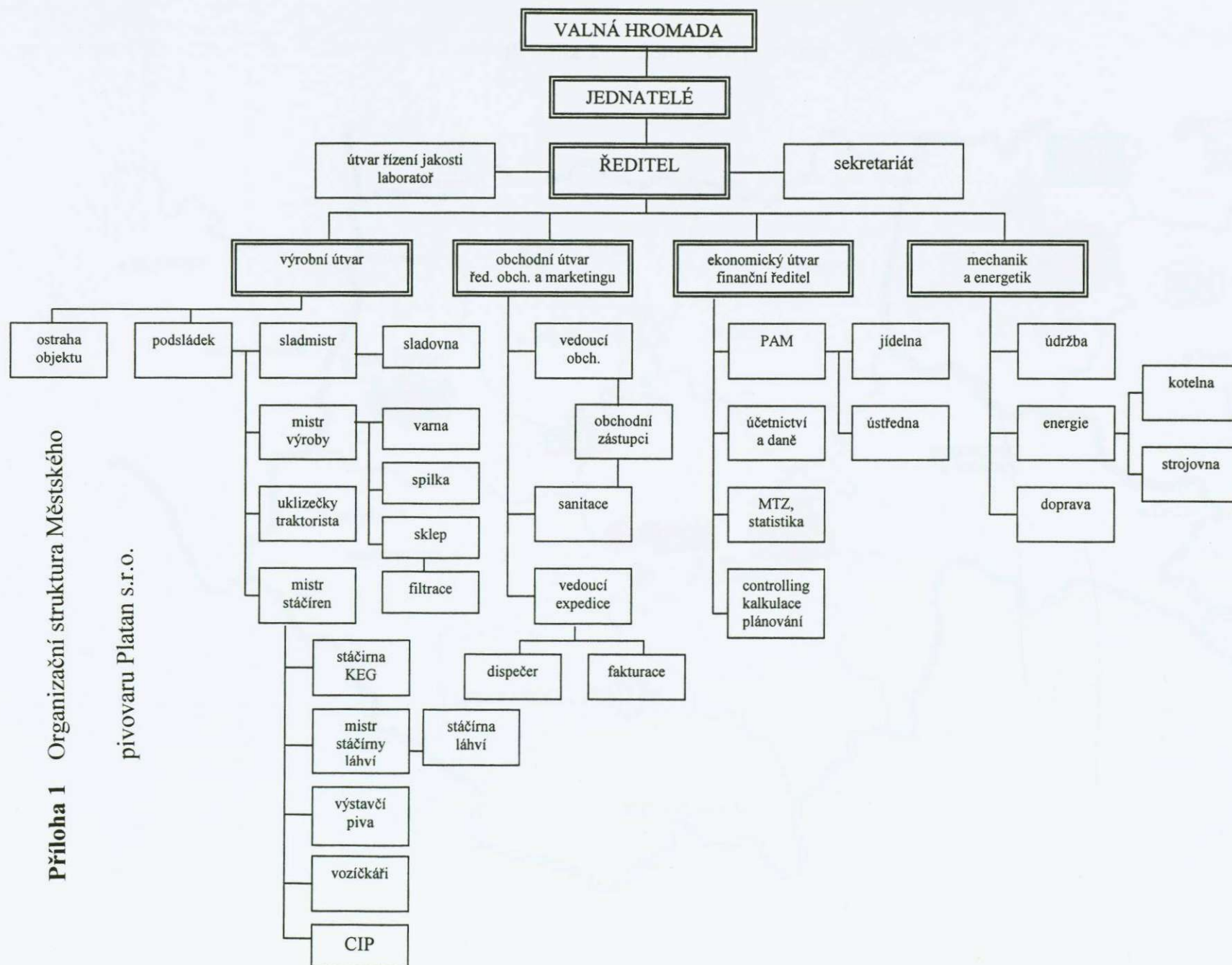
10. Přehled použitých obrázků a tabulek

- Tabulka 1** Etapa plánování (Horáková, 2003)
- Tabulka 2** Ansoffova matice čtyř strategií (Dedouchová, 1997)
- Tabulka 3** Typologie strategií (Porter, 1994)
- Tabulka 4** Matice SWOT analýzy
- Tabulka 5** Výstav piva Městského pivovaru Platan (www.pivovary.info)
- Tabulka 6** Matice vlivu a důležitosti (www.stavebnitechnologie.cz)
- Tabulka 7** SWOT matice Městského pivovaru Platan s.r.o.
- Tabulka 8** Význam silných stránek a příležitostí
- Tabulka 9** Význam slabých stránek a ohrožení
- Tabulka 10** Vliv faktorů SWOT analýzy na výběr strategie
-
- Obrázek 1** Stupně plánování (Grass, 2000)
- Obrázek 2** Proces podnikatelského strategického plánování (Kotler, 2001)
- Obrázek 3** Strategické plánování (Bea a Haas, 2001)
- Obrázek 4** Vstupní brána pivovaru
- Obrázek 5** Logo Městského pivovaru Platan
- Obrázek 6** Pivní ocenění
- Obrázek 7** Vývoz piva v tisících hektolitrů v letech 1950 - 2005
(www.cspas.cz)
- Obrázek 8** Vývoj produkce českého pivovarství v porovnání s počtem činných pivovarů (www.cspas.cz)
- Obrázek 9** Porovnání významu silných stránek a příležitostí
- Obrázek 10** Porovnání významu slabých stránek a ohrožení

11. Seznam příloh

- Příloha 1** Organizační struktura Městského pivovaru Platan
- Příloha 2** Jihočeské pivovary - mapa
- Příloha 3** Jihočeské pivovary - loga
- Příloha 4** Městský pivovar Platan
- Příloha 5** Vývoz piva z České republiky

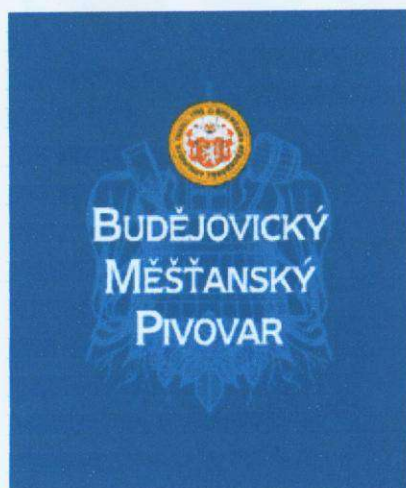
Městský pivovar PLATAN s.r.o., Pivovar 168, 398 11 Protivín



Příloha 2 Jihočeské pivovary – mapa



Příloha 3 Jihočeské pivovary - loga



Pivovar Strakonice - založ. 1848





**Pivovarský dvůr
Zvukov**



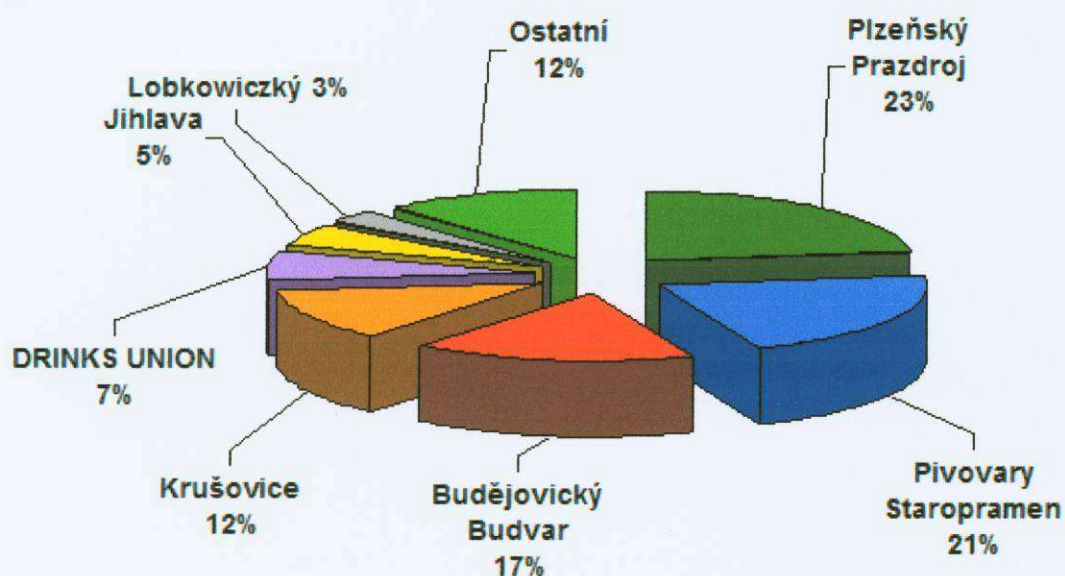
Pivovarský dvůr Zvukov

Příloha 4 Městský pivovar Platan



Příloha 5 Vývoz piva z České republiky

Největších vývozci piva z České republiky v roce 2005



Podíl nejvýznamnějších zemí dovážejících české pivo (v %)

