

SITUAČNÍ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PIVOVARU A SODOVKÁRNY JIHLAVA

H. Chládková

Došlo: 26. června 2008

Abstract

CHLÁDKOVÁ, H.: *Situation analysis of the internal environment of a company Pivovar a sodovkárna Jihlava*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2008, LVI, No. 6, pp. 37–46

Brewing is a very important part of the food industry with a successful tradition. Beer, brewer's malt and hops are important for export too. The situation in the beer market is changing dramatically at this time. Smaller local breweries are fighting with big competitors for the first time through expansion and innovation of the production line. Brewing development will be probably the same as in another European states, where are twenty big breweries to a thousand small ones. The strategy of Czech beer production is focused on the traditional production of classic Czech beer. For small breweries there are big opportunities in beer tourism, beer path building, brewery sight-seeing and brewery festivals for example.

This paper describes a particular firm's activities with using Porter's value chain and an analysis of its financial situation. In final part the Strength and Weakness analysis of the company Pivovar a sodovkárna Jihlava, a. s. is done and on the basis of the results are defined the appropriate advices.

During the recent period of time there have been many researchers from the FBE MUAF in Brno, who focused on the analysis of the food company's internal environment, e.g. Bečvářová (2005); Duda (2006, 2007); Jánský (2002, 2005); Syrovátka (2000); Veselská (2005); Zrůst and Pyšný (2007); Živělová a kol. (2004). The research on trade in food is solved firstly by Presová and Tvrdou (2005).

This paper is the part of the Research proposal MSM 6215648904 being solved at the FBE MUAF in Brno.

internal environment, Porter's value chain, strengths, weaknesses

Podle údajů firmy Hopsteiner zaujímá Česká republika sedmnácté místo na světě z hlediska celkové produkce piva s roční produkcí asi 19,2 mil. hl. Na světové produkci piva se podílí ČR 1,2 % a 3,5 % na produkci piva v Evropě. V roce 2007 české pivovary vyprodukovaly 19 897 330 hl piva, což je nejvyšší stav v dosavadní historii. Ve srovnání s rokem 2006 bylo vyrobeno o 0,6 % piva více. Nejvíce piva, 8 915 tisíc hl, vyprodukovaly pivovary Plzeňského Prazdroje, a. s., s pivovary v Plzni, Velkých Popovicích a Nošovicích, jejichž výstav tvoří 44,8 % celkové produkce pivovarů v České republice. Zároveň i vývoz českého piva byl v roce 2007 rekordní, 3 591 803 hl, což bylo ve srovnání s rokem 2006 o 56 103 hl více, tedy nárůst téměř o 1,6 %. Tradičně největší vývoz piva směřoval do Německa, na Slovensko a do Velké Británie, ale výrazně vzrostl i export do Ruska nebo např. do Finska. Česká repub-

lika je v současnosti devátým největším exportérem piva na světě a podle prognóz odborných pivovarských kruhů by měla být v roce 2012 sedmým největším exportérem piva na světě. Největším vývozcem piva byl v roce 2007 Plzeňský Prazdroj, který vyvezl 792,1 tis. hl (9,1 % z výstavu podniku, 22,4 % z celkového vývozu). Pivovar Jihlava byl v roce 2007 šestým největším vývozcem s vývozem 204,1 tis. hl (72,9 % z výstavu podniku, 5,8 % z celkového vývozu).

V současné době je na našem trhu 48 průmyslových pivovarů, jejichž počet se v posledních letech stabilizoval a zhruba 60 minipivovarů, jejichž počet se stále zvyšuje. Tyto malé restaurační minipivovary rozšiřují nabídku piv především o unikátní a originální piva, která je možné zpravidla ochutnat pouze na místě nebo jenom ve velmi omezeném počtu dalších restauračních zařízení v nejbližším okolí výroby.

Průměrná spotřeba piva činila v roce 2006 v ČR 158,1 l na osobu. Nárůst spotřeby oproti roku 2005 (cca 1 %) byl ovlivněn jednak příznivým počasím, ale i tím, že se na celkové domácí spotřebě piva stále více podílejí zahraniční návštěvníci. Odhady potvrzené výzkumy v cestovním ruchu ukazují, že spotřeba piva cizinci tvoří cca 12,5 % domácí spotřeby a fenomén českého piva je druhým nečastějším motivem pro návštěvu naší republiky.

Otevření se světu a zvýšení cestování Čechů do cizích zemí, odkud si přivážejí zkušenosti s novými typy piv a zvyšující se životní úroveň vyvolávají poptávku po stále širším sortimentu piv. S každoročním příchodem dalších „ročníků“ nových plnoletých konzumentů piva navíc odeznívá kdysi přísný pivní konzervatismus a předsudky starších generací. Stoupající popularita piva u žen rovněž hraje svoji důležitou roli. Proto majitelé a provozovatelé restaurací hledají cesty k novému způsobu nabídky a prodeje piva. Dochází k nástupu „pivního someliérství“. Podobně jako u vína se hledají nejvhodnější kombinace určitých typů piva s vybranými pokrmy, aby bylo dosaženo maximálního chuťového efektu.

Cílem příspěvku je identifikace a analýza faktorů vnitřního prostředí Pivovaru a sodovkárny Jih-

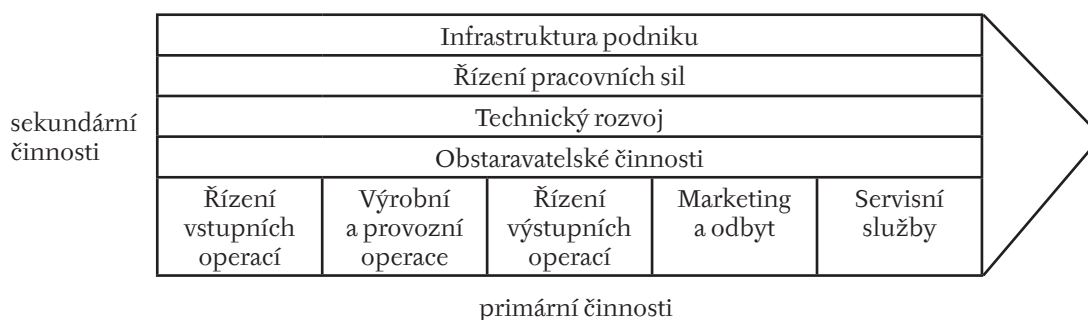
lava, a. s., s využitím Porterova hodnotového řetězce. Hodnotový řetězec umožňuje definovat a rozlišovat činnosti (procesy), jimiž se jednotlivé organizace liší a které ovlivňují jejich zisk. Konkrétním cílem příspěvku je identifikace silných a slabých stránek podniku a dále návrh doporučení, která by vedla k eliminaci slabých stránek a ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

MATERIÁL A METODIKA

Příspěvek je součástí řešení výzkumného záměru PEF MZLU v Brně č. MSM 6215648904.

Vstupní informace nezbytné ke splnění cíle byly čerpány z výkazů podnikového účetnictví a z konzultací s vedoucím logistiky a současně členem představenstva společnosti. Vzhledem k rozsahu příspěvku se analýza týkala pouze výroby a distribuce piva.

Na základě Porterova hodnotového řetězce (Obr. 1) byly identifikovány jednotlivé podnikové činnosti, které byly s využitím vybraných prvků situační analýzy vnitřního prostředí analyzovány jako slabé a silné stránky.



1: Hodnotový řetězec podle PORTERA (1993)

VÝSLEDKY A DISKUSE

Moderní historie firmy se datuje od 6. 1. 1994, kdy byla do obchodního rejstříku zapsána akciová společnost Pivovar a sodovkárna Jihlava, a. s., jejíž součástí byl jihlavský pivovar s více než stoletou tradicí a známou značkou pivo „Ježek“. Poté proběhla náročná rekonstrukce celého pivovaru. Nejprve bylo zrenovováno administrativní centrum, současně s ním byla zrekonstruována i Pivovarská restaurace. Zásadní proměnou prošla též celá výroba. Pod tlakem náročného českého spotřebitele a ve snaze důrazněji se prosadit na českém trhu se vedení pivovaru rozhodlo přejít na moderní způsob výroby pomocí cylindro-konických tanků, přičemž byla velká péče věnována zachování tradiční chuti jihlavského piva. V zájmu dosažení co nejlepších výsledků byla navázána spolupráce s Výzkumným ústavem pivovarským a sladařským v Praze.

Předmět činnosti společnosti

- Výroba piva a sladu

- Výroba nealkoholických nápojů, speciálních nápojů a sirupů
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Hostinská činnost
- Silniční motorová doprava
- Údržba a čištění výčepního zařízení
- Montáž výčepních zařízení
- Pronájem bytových a nebytových prostor

Základní nabídka piv

- Lehká piva – do 7,99 % extraktu původní mladiny
- Ježek 5 %
- Výčepní piva – 8,00 až 10,99 % extraktu původní mladiny
- Ježek 10 % – „Formanské světlé“
- Ježek 10 % – „Tmavý“
- Ležáky – 11,00 až 12,99 % extraktu původní mladiny

- Ježek 11 % – „Stříbrný“
- Telčský Zachariáš 12 %
- Speciální piva – nad 13,00 % extraktu původní mladiny

- Ježek 14 %
- Jihlavský Grand 18 %

Tabulka I dokumentuje kvalitu piva řadou ocenění, které pivovar získal v letech 1994 až 2005.

I: Ocenění získaná v letech 1994–2005

Rok konání	Umístění	Druh piva	Název soutěže	Místo konání
1994	1. místo	11° světlý ležák Ježek	Dočasná	Žatec
1997	3. místo	11° světlý ležák Ježek	Dočasná	Žatec
1998	1. místo	11° světlý ležák Ježek	Dočasná	Žatec
2000	2. místo	11° světlý výčepní Ježek	Pivní pečeť	Tábor
2002	1. místo	10° světlý ležák Ježek	Pivní pečeť	Tábor
2002	3. místo	10° světlý ležák Ježek	Pivo ČR	České Budějovice
2002	1. místo	10° světlý ležák Ježek	Dočasná	Žatec
2002	1. místo	11° světlý ležák Ježek	Dočasná	Žatec
2002	1. místo	18° světlý speciální Jihlavský Grand	Dočasná	Žatec
2004	1. místo	10° světlý výčepní Ježek	Pivní pečeť	Tábor
2004	1. místo	11° světlý ležák Ježek	Pivní pečeť	Tábor
2005	1. místo	10° tmavý výčepní Ježek	Dočasná	Žatec

Pramen: firemní materiály

Charakteristika vybraných primárních činností

Při řízení toku materiálů se snaží pivovar o minimalizaci přepravních vzdáleností, minimalizaci stavu zásob a minimalizaci ztrát, které vznikají plýtváním, špatnou manipulací, krádežemi a poškozením. Přepravu objednaného materiálu a surovin do Pivovaru a sodovkárny Jihlava, a. s. zabezpečuje dodavatel, který odpovídá za materiál a suroviny po celou cestu a je povinen nahrazovat i vzniklé škody. Při skladování je ve společnosti dodržována zásada fi-fo (*První do skladu – první ze skladu*).

K výrobě piva jsou zapotřebí tři základní suroviny, jimiž jsou obilný slad, chmel a voda. Chmel je surovina, používaná výhradně při přípravě piva, která

právě svou typickou hořkostí a dalšími specifickými chuťovými vlastnostmi odlišuje pivo od všech ostatních nápojů. Další surovinou pro výrobu piva je obilný slad, jež se v Čechách a na Moravě připravuje výhradně ze sladovnického ječmene. Světla piva se vyrábějí ze světlého sladu, pro tmavá piva se připravuje tmavý neboli mnichovský slad a slad karamelový. Výroba sladu se skládá z máčení ječmene, klíčení neboli sladování a sušení. Z tabulky II je patrné, že spotřeba sladu se od roku 2004 postupně zvyšuje, zároveň s ní se však podstatným způsobem zvyšují i náklady na jeho pořízení. Spotřeba sladu v roce 2006 vzrostla o téměř 58 % oproti roku 2004, náklady na jeho pořízení se zvýšily o 108 %.

II: Spotřeba sladu a náklady na jeho pořízení v letech 2004 až 2006

Položka	2004	2005	2006	Index 06/04
Spotřeba sladu v t	3 096	4 464	4 884	157,75
Náklady na pořízení sladu v tis. Kč	23 994	33 926	49 817	207,62

Pramen: vlastní zpracování firemních materiálů

Výroba piva sestává z přípravy mladiny, z hlavního kvašení, z dokvašování a zrání piva. Následují závěrečné úpravy piva, jako je filtrace, pasterace a stabilizace a nakonec stáčení piva do přepravních obalů, kterými jsou lahve, plechovky, sudy a cisterny.

Výroba piva začíná ve varně, která se podílí na celkové spotřebě tepelné energie pivovaru 50–60 %. Tabulka III udává náklady na spotřebu tepelné a elektrické energie na hektolitr piva ve varně.

III: Spotřeba energie a náklady na energii ve varně v roce 2006

Položka	Spotřeba	Náklady
Tepelná energie	3,26 m ³ .hl ⁻¹	27,84 Kč.hl ⁻¹
Elektrická energie	1,54 kW.hl ⁻¹	2,98 Kč.hl ⁻¹

Pramen: firemní materiály

Konečnou fází výroby je stáčení piva do transportních obalů. V jihlavském pivovaru se pivo stáčí do cisteren, nerezových KEG sudů o objemu 5, 10, 20, 30 a 50 litrů, do 0,33 litrových, 0,5 litrových a 0,66 litrových lahví a dříve i do plechovek. Při stáčení je nutné zamezit styku piva s kyslíkem a ztrátám oxidu uhličitého, aby neutrpěla kvalita piva. Neméně důležitým požadavkem je zajištění dokonalé sanitace všech zařízení, která přicházejí s pivem do styku.

Snahou pivovaru je dodat zákazníkovi pivo v co nejlepší kvalitě, proto začala společnost spolupracovat s Výzkumným ústavem pivovarským a sladařským v Praze, který monitoruje výrobu ve všech technologických procesech a sleduje také kvalitu konečného produktu.

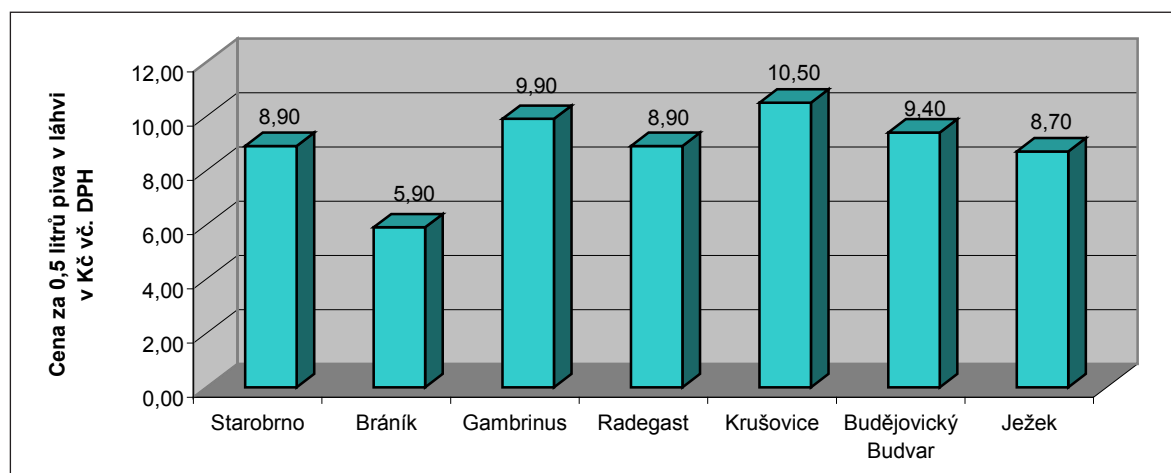
Velkou měrou k dosažení vynikajících výsledků v oblasti uspokojování požadavků zákazníků přispělo zavedení systému kritických bodů – HACCP. Tento systém zabezpečuje preventivní opatření a postupy k odstranění nebezpečí nákazy potravin

a pokrmů, k nimž by mohlo dojít během výroby, zpracování, manipulace, skladování či prodeji konečnému spotřebiteli.

Společnost Pivovar a sodovkárna Jihlava má k dispozici tři sklady, z nichž dva (centrální a příruční) jsou součástí pivovaru a třetí se nachází v Písecku nedaleko Jihlavy. Sklady v prostorách pivovaru slouží ke skladování piva určeného pro export do zahraničí.

Informace o zákaznících podnik získává prostřednictvím marketingového výzkumu, který je realizován pracovníky obchodního oddělení, kteří navštěvují jednotlivé obchody a porovnávají ceny výrobků, sledují jejich design a zkoumají požadavky a postoje končených spotřebitelů. Pivovar a sodovkárna Jihlava, a.s. podporuje svoji značku piva pivním sklem, tácky, držáky na tácky, popelníky a slunečníky. Pro prezentaci svých produktů využívá společnost především místní rozhlas a regionální časopisy.

Při stanovování ceny jednotlivých druhů piva vychází podnik z nákladů a přihlíží k cenám konkurence. Na obrázku 2 je porovnávána prodejní cena 0,5 litrového lahvového piva Ježek (10 %) s prodejními cenami 0,5 litrových lahvového piva (10 %) u největších konkurentů jihlavského pivovaru. Je patrné, že prodejní cena piva Ježek se až na prodejní cenu piva Bráník pohybuje na nižší úrovni než prodejní ceny ostatních pivovarů, což je dáno cenovou politikou pivovaru.



2: Porovnání cen 0,5 litrového lahvového piva (10 %) u vybraných výrobců (květen 2007)

Pramen: Sledování v supermarketu Billa

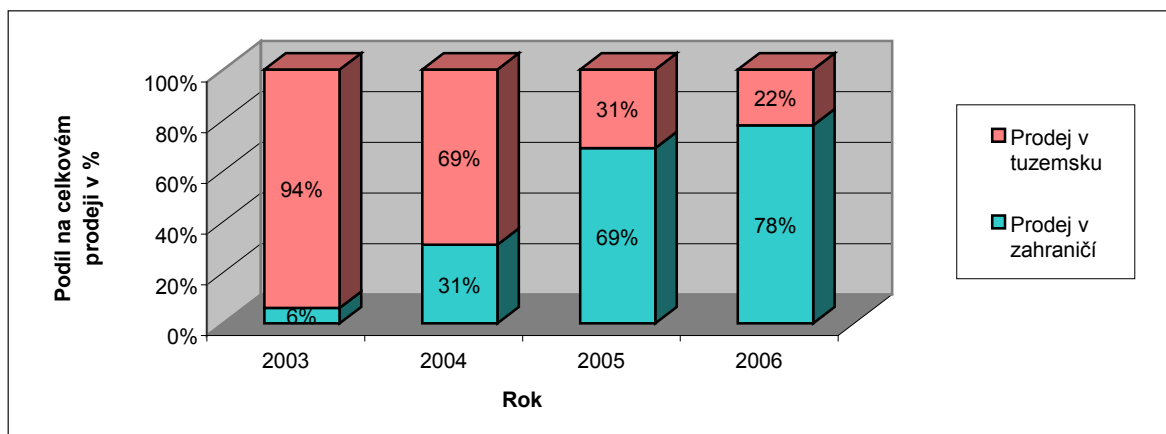
Velkoobchodům poskytuje podnik při pravidelném odběru zboží slevu až 7 % z ceny, v závislosti na velikosti nákupu pak uděluje množstevní slevu v rozmezí 1 až 6 % a jestliže velkoobchod navíc platí v hotovosti, obdrží slevu až 5 % z ceny. Také maloobchodům je poskytována sleva při platbě v hotovosti a vzorky. Pro koncové zákazníky jsou v rámci podpory prodeje zaváděny slevové kupony a pořádány různé soutěže.

V České republice využívá společnost Pivovar a sodovkárna Jihlava, a. s. jak přímé distribuční cesty, tak nepřímé distribuční cesty. Přímý prodej je

ve společnosti realizován ve vlastní podnikové prodejně a v rámci Pivovarské restaurace. V rámci nepřímé distribuční cesty pivovar dodává své výrobky do maloobchodních prodejen, restauračních zařízení a velkoobchodů. K nejvýznamnějším velkoobchodům, které nakupují výrobky od Jihlavského pivovaru a sodovkárny, a. s., patří velkoobchod v Brně, Třebíči, Hradci Králové, Českém Krumlově, Táboře, Šumperku a ve Znojmě. Přeprava piva je realizována jednak vlastními dopravními prostředky, nebo ji zajišťuje smluvní přepravce.

Již v roce 2003 započal Pivovar a sodovkárna Jihlava, a. s. vyvážet na základě poptávky po jihlavském pivu do maloobchodů a velkoobchodů zejména v Německu a Rakousku. Avšak až vstupem České republiky do Evropské unie se pivovaru uvolnil přístup na zahraniční trhy a celý proces vývozu se výrazně zjednodušil. Od roku 2005 se vyváží pivo Ježek nejen do Německa a Rakouska, ale také

do Belgie, Itálie, Maďarska, Švédska a na Slovensko. Již roce 2005 dosahoval export Jihlavského pivovaru a sodovkárny, a. s. zhruba 69% celkového objemu prodeje a v roce následujícím se podíl exportu na celkovém objemu prodeje zvýšil na 78%. Tento vývoj dokumentuje Obr. 3. Objem vyvezeného jihlavského piva do jednotlivých zemí v letech 2003 až 2006 dokumentuje tabulka IV.



3: Podíl prodeje jihlavských piv v tuzemsku a v zahraničí na celkovém prodeji pivovaru v letech 2003–2006 (v %)
Pramen: vlastní zpracování firemních materiálů

IV: Export jihlavského piva do jednotlivých zemí v letech 2003–2006 v hektolitrech

Rok Země	2003	2004	2005	2006	Celkem
Belgie	0	0	109 876	126 244	236 120
Itálie	0	0	372	35 613	35 985
Maďarsko	0	0	359	6 783	7 142
Německo	4 560	32 498	45 425	41 961	124 444
Rakousko	931	1 329	1 853	1 964	6 076
Slovensko	0	0	571	217	788
Švédsko	0	0	46	48	93
Celkem	5 491	33 827	158 502	212 829	410 648

Pramen: vlastní zpracování firemních materiálů

Na druhé straně prodejnost jihlavského piva v České republice během sledovaných let klesala, což dokumentuje tabulka V. Pouze piva s obsahem alkoholu 8 % a 12 % objemových vykazují nárůst.

Z této tabulky rovněž vyplývá, že nejprodávanějším jihlavským pivem na českém trhu je pivo s obsahem alkoholu 11 % objemových (Ježek 11 %).

V: Prodej jednotlivých druhů jihlavských piv v ČR v letech 2003–2006 v hl

Obsah alkoholu \ Rok	2003	2004	2005	2006
5 %	0	0	0	832
8 %	943	493	4 592	7 019
9 %	261	29	354	276
10 %	32 984	27 059	19 614	12 561
11 %	45 059	40 099	37 205	28 939
12 %	2 149	7 045	10 211	11 237
14 %	82	67	66	56
18 %	194	214	213	206
Celkem	81 673	75 007	72 254	61 126

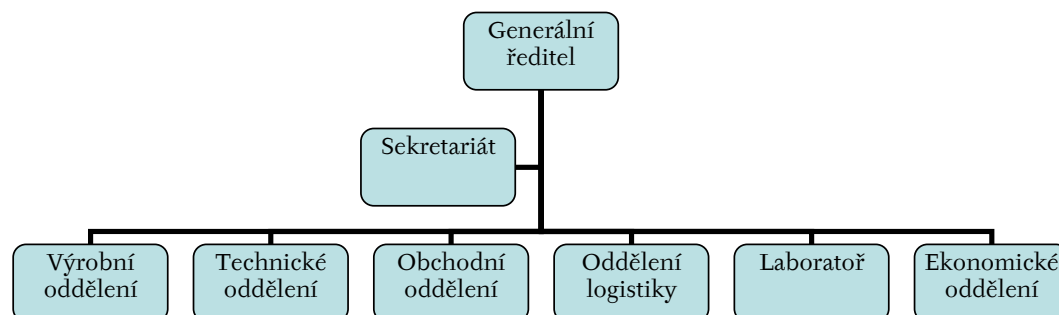
Pramen: firemní materiály

Charakteristika vybraných podpůrných činností

Co se týče infrastruktury podniku, pak je Pivovar a sodovkárna Jihlava, a. s. od roku 1994 akciovou společností. Základní kapitál společnosti je tvořen 221 783 ks akcií na majitele se jmenovitou hodnotou

1000 Kč na 1 ks. Od června roku 2000 měla v Pivovaru a sodovkárně Jihlava, a. s. většinový podíl na základním kapitálu belgická společnost Bockhold Holding, která vlastnila 75 % akcií.

Pivovar a sodovkárna Jihlava má funkcionální organizační strukturu (Obr. 4)



4: Schéma organizační struktury společnosti

Pramen: firemní materiály

Plánování a výběr nových zaměstnanců provádí ředitel pivovaru v návaznosti na strategické záměry společnosti. Z hlediska počtu zaměstnanců došlo zejména v roce 2006 k vysokému nárůstu, a to o 26 nových dělníků a 2 nové administrativní pracovníce z důvodu zavádění nové plechovkové linky. Vzhledem ke skutečnosti, že stáčení piva do plechovek bylo na počátku roku 2007 ukončeno především z důvodu nízké kvality tohoto piva, několik zaměstnanců již bylo propuštěno a další propouštění

se očekává. Mzdové náklady jsou významnou nákladovou položkou, která představovala v průběhu sledovaných let 15 až 19 % z celkových nákladů.

Přestože tržby pivovaru ve sledovaných letech postupně rostly ze 164 197 tis. Kč v roce 2003 na 231 840 tis. Kč v roce 2006, společnost dosahovala v letech 2005 a 2006 záporného hospodářského výsledku, 2 579 tis. Kč v roce 2005 a 4 479 tis. Kč v roce 2006.

Tabulka VI dokumentuje vývoj rentability v letech 2003 až 2006.

VI: Ukazatele rentability v letech 2003–2006 (v %)

Ukazatel	2003	2004	2005	2006
Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)	3,30	5,96	-2,38	-1,29
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	2,86	6,50	-4,10	-3,29
Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE)	3,95	6,60	-2,87	-1,80

Zdroj: vlastní výpočty

Hodnota ukazatele ROA vzrostla ze 3,30 % v roce 2003 na hodnotu 5,96 % v roce 2004. V roce 2005 došlo k prudkému poklesu hodnoty (o 8,37 %) oproti předešlému roku a ukazatel tak dosáhl hodnoty -2,38 %. Ačkoli hodnota ukazatele v roce 2006 mírně vzrostla (-1,29 %), stále vyjadřuje, že podnikání jihlavského pivovaru není rentabilní. Nejvyšší efektivnosti vlastního kapitálu dosáhl Pivovar a sodovkárna Jihlava, a. s. v roce 2004, ve kterém na 1 Kč vlastního kapitálu připadlo téměř 7 haléřů zisku. Hodnoty vykázané v letech 2005 a 2006 ale svědčí o tom, že prostředky, které do jihlavského pivovaru vlastníci vložili, nebyly zhodnoceny. Stejně tak rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu je v letech 2005 a 2006 záporná. K nejvyšší výnosnosti dlouhodobě investovaného kapitálu došlo v roce 2004.

Situční analýza vnitřního prostředí

Na základě rozhoru s představiteli společnosti a díky poskytnutým vnitropodnikovým materiálům byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti Pivovar a sodovkárna Jihlava, a. s., které byly následně seřazeny podle důležitosti.

Silné stránky

- Moderní výrobní technologie (CKT aj.)
- Zvyšující se export do zahraničí
- Zvyšující se prodejnost piva s obsahem alkoholu 8 % a 12 % objemových
- Široký sortiment výrobků
- Laboratoř na vysoké úrovni
- Spolupráce s Výzkumným ústavem pivovarským a sladařským
- Výroba sladu, jejímž spolumajitelem je generální ředitel jihlavského pivovaru
- Kvalitní marketingová komunikace
- Hodnotný sociální program
- Vlastní pivovarská restaurace v areálu pivovaru
- Možnost exkurze pivovaru s odborným výkladem, ochutnávkou pív a dárkem v podobě reklamních předmětů
- Propracované webové stránky

Slabé stránky

- Záporné hodnoty ukazatelů rentability vykázané v letech 2005 a 2006
- Zvyšování zadluženosti podniku, záporné hodnoty ukazatele úrokového krytí v letech 2005 a 2006
- Snižující se hodnoty ukazatelů likvidity
- Zastaralá lahvová linka s nízkou kapacitou
- Nevyužitá plechovková linka
- Pokles prodeje piva na českém trhu s obsahem alkoholu 10 % a 11 % objemových
- Nedostatečná informovanost pracovníků
- Neexistuje systém vzdělávání a hodnocení zaměstnanců
- Minimální možnosti kariérního postupu
- Pozastavení internetového obchodu

Na základě posouzení vnitřního prostředí byly odhaleny slabé stránky podniku, týkající se především oblasti finančního hospodaření podniku a oblasti řízení lidských zdrojů.

Jihlavský pivovar by se měl především orientovat na snížení prohlubující se zadluženosti, jejíž nepříznivý vývoj zřejmě souvisí s vysokými investicemi do nové stáčírny plechovek, a na zkrácení doby, se kterou hradí své závazky vůči dodavatelům. Záporné hodnoty rentability celkového vloženého kapitálu vykázané v letech 2005 a 2006 rovněž vypovídají o tom, že investice vložené do pivovaru nepřinášejí akcionářům žádný zisk. Proto by měl Pivovar Jihlava lépe rozdělovat a řídit využití dostupných zdrojů a zaměřit se na zlepšení finančního řízení podniku.

Ke zlepšení informovanosti zaměstnanců by přispěla obnova podnikových novin, kde by společnost informovala své zaměstnance o záměrech a strategiích společnosti, o jejím celkovém hospodaření, vyhodnocovala by nejlepší pracovníky apod.

Dále by bylo třeba vytvořit systém hodnocení a vzdělávání zaměstnanců a stanovit jasná pravidla v oblasti kariérního růstu.

Za významnou slabou stránku Pivovaru Jihlava bylo považováno také ukončení provozu plechovkové linky. Vzhledem k výzkumu Svazu pivovarů a sladoven, podle něhož je v současné době prodej plechovkového piva v zahraničí desetkrát vyšší než na tuzemském trhu, by měli být vyhledáni noví zahraniční odběratelé nejen piva v lahvích, sudech a cisternách, ale zejména piva v plechovkách. Pro zvýšení prodeje piva v tuzemsku by bylo vhodné obnovit obchodování na vlastních webových stránkách.

Po posouzení těchto informací lze jihlavský pivovar charakterizovat jako společnost s dlouhou tradicí, se širokým sortimentem nabízených výrobků a dobrým jménem, které nepatrně utrpělo investicemi do plechovkové linky, kdy podnik přecenil své kapacity, uvedl na trh nekvalitní plechovkové pivo a navíc v pozdních dodávkách. Důsledkem bylo pozastavení činnosti linky.

Lze říci, že na konci roku 2006 se podnik nacházel ve fázi stagnace, přičemž hlavním problémem jeho dalšího rozvoje byl nedostatek finančních prostředků, které byly potřebné především na modernizaci stáčírny lahví. Co se týče finanční situace, pak se dále neustále zvyšovala jeho zadluženost, prodlužovala se doba, za kterou podnik hradil své závazky vůči dodavatelům, a snižovala se schopnost podniku splácet své závazky z úroků. Klesala také jeho platební schopnost.

Co se týče prodejnosti jihlavského piva na českém trhu, pak v posledních letech mírně klesal. Zvyšoval se ale export. V roce 2005 byl objem vyvezeného piva téměř pětinasobný oproti roku 2004 a v roce 2006 tvořil vývoz téměř 73 % z výstavu podniku.

Současnost společnosti

V roce 2007 vyprodukoval pivovar pouze 91 tisíc hektolitřů piva (v roce 2006 to bylo 280 tisíc hl). Výrazný meziroční pokles výroby způsobilo ukončení dodávek do Belgie, kde měl pivovar svého majoritního vlastníka. Podíl Belgičanů v jihlavském pivovaru koupila v roce 2008 česká společnost K Brewery group. „Ta chce podpořit hlavně prodej piva v Česku, který byl zahraničním majitelem v posledním desetiletí přehlížen,“ řekl generální ředitel Pivovaru a sodovkárny Jihlava Jan Kyselberger. Brewery group nyní vlastní tři čtvrtiny jeho akcií, zbývající podíl drží management a drobní akcionáři. Firma K Brewery Group vstupuje od loňského roku majetkově do malých a středních nezávislých pivovarů v tuzemsku. Podle informací Euro OnLine má již majetkový podíl v pivovarech Černá Hora, Svijany, Rohozec a Janáček, nedávno převzala Městský pivovar Platan v Pro-

tivíně na Písecku. Bývalý akcionář přestal odebírat pivo z Jihlavy, protože si v Belgii dostavěl vlastní výrobní kapacity. K zastavení dodávek podle přispěla také sílící česká koruna. Bohužel nevýhodný kurz ztěžuje i současná jednání s novými zahraničními zákazníky. Ekonomiku podniku loni kromě zastavení exportu poznamenalo také zdražování vstupních surovin, hlavně chmele a sladovnického ječmene, jehož cena se ve druhém pololetí minulého roku zvýšila zhruba na dvojnásobek. Pivovar tento růst nemohl promítnout do cen, protože s obchodními řetězci měl uzavřeny roční smlouvy. Tržby akciové společnosti Pivovar a sodovkárna Jihlava podle výsledků před auditem v roce 2007 činily 130 milionů korun, zatímco v roce 2006 to bylo cca 230 milionů korun. Hospodaření v roce 2007 znamenalo pro podnik ztrátu 24, 240 mil. korun.

SOUHRN

Pivovarství patří v našem státě k významným oborům potravinářského průmyslu s mnohaletou úspěšnou tradicí. Nejproslulejší výrobky našeho pivovarsko-sladařského průmyslu, jimiž jsou slad a pivo, představují důležité exportní položky, stejně jako základní surovina chmel.

Situace na trhu piva se v současnosti dramaticky mění. Menší místní a regionální pivovary bojují v ostré konkurenci s kapitálově silnými a masovou reklamou podporovanými výrobci piva rozšiřováním a inovováním svého výrobního portfolia. Vývoj pivovarnictví se dá očekávat v tendencích ostatních evropských států, kde je dvacítkou velkých pivovarů na tisíc malých. Strategie tuzemské produkce spočívá v zachování výroby klasického českého piva. Malé pivovary vidí příležitost k růstu především v pivní turistice, od pivních stezek přes prohlídky pivovarů až po pivní slavnosti.

Tento článek prostřednictvím Porterova hodnotového řetězce posuzuje složky vnitřního prostředí společnosti Pivovar a sodovkárna Jihlava, a. s. a identifikuje její silné a slabé stránky. Na základě analýz jsou pak zformulována vhodná doporučení, jak eliminovat slabé stránky podniku.

Výzkumem potravinářského sektoru se zabývá na PEF MZLU v Brně řada autorů, kteří se zaměřují na analýzy vnitřního prostředí. Mezi tyto autory patří např. Bečvářová (2005), Černíková a Žufan (2004), Chládková a Kudová (2004), Tomšík a Chládková (2005), Syrovátka (2000), Veselská (2005). Výzkumem obchodování s potravinami se zabývá především Presová a Tvrdoň (2005).

vnitřní prostředí, Porterův hodnotový řetězec, silné stránky, slabé stránky

Tento příspěvek je součástí Výzkumného záměru MSM 6215648904, řešeného na PEF MZLU v Brně.

SUMMARY

New history of Pivovar a sodovkárna Jihlava, a. s. has been started from 1994. There has been started a courageous and demanding reconstruction of the whole brewery. As the first there was renewed the administrative centre. At the same time the brewery's restaurant was renewed too. The restaurant is supplemented with a children playground in a garden and so it is the favourite place not only of beer „Ježek“ lovers but also of children. Also the whole production passed through an essential change. The brewery management has decided to pass to modern way of production by means of cylinder-conic tanks to more assert themselves in the Czech trade. There have decided not only their long-time practice but also positive experience of other Czech breweries. The beer from „CK“ tanks has extraordinary taste and quality stability and a long durability. A big care was paid to the traditional taste of Jihlava's Ježek keeping. There has been invited The Research brewery and malt-housing institute in Prague to cooperate which will watch quality of final product. There was improved also the environment protection. The cooling by ammonia was replaced by ecological medium. In a business politics there has been made an essential step to the customer. Every restaurant which decides to offer beer „Ježek“ is automatically equipped by a taproom equipment and they automatically get a petty articles of a daily needs with a brewery sign. Dealers constantly visit our customers and resolve prospective problems after a personal agreement.

Brewery is also permanently obtaining high prizes in competitions in Žatec (for example in 1994 and 1995 when the beer „Ježek“ obtained the first prize in 11 % beers category and in 1996 very good third prize in 10% beers category. All beers are made without surrogate and chemical conservation.

In 1996 there was taking place a big promotion campaign especially for consumers and there was also presented beer as a new quality product which is brewed with love and understanding common delights of life.

On the basis of the situation analysis of the internal environment was detected these strengths: modern product technologies, growing export, extensive product line, the Research brewery and malt-housing institute in Prague cooperation, good marketing communication, the own brewery's restaurant, good web pages.

The most significant weaknesses were these: negative profitability from 2005 to 2007, growing of company indebtedness, solidity decline, decline of beer sales in the Czech market, problems with employs.

From 2008 was changed majority shareholder. The Czech company “K Brewery group“ keeps 75% shares. This company wants to improve, for the first, inland sales.

LITERATURA

Annual reports of Brewery Jihlava

BEČVÁŘOVÁ, V., 2005: Vývoj ekonomické diferenciace oborů v potravinářském průmyslu ČR. In: *Aktuálně problémy a perspektivy agrárního sektoru po vstupu do Evropské unie*. Nitra: FEM SPU Nitra, s. 307–312. ISBN 80-8069-637-3.

DUDA, J., 2007: Národní značka KLASA – faktor konkurenceschopnosti. In: *Firma a konkurenční prostředí 2007. Sekce 3: Management v novém prostředí*. Brno: MSD, spol. s r. o., s. 31–34. ISBN 978-80-86633-85-5.

DUDA, J., 2006: Využití internetu při prezentaci firm zpracovávající maso a masné výrobky v ČR. In: *Agrární perspektivy XV. – Zahraniční obchod a globalizační procesy*. Praha: ČZU v Praze, PEF, s. 363–367. ISBN 80-213-1531-8.

CHLÁDKOVÁ, H., 2006: Characteristic of the internal environment of the DELTA Pekárny and its analysis. *Agricultural Economics*, 52: 2, s. 83–89. ISSN 0139-570X.

CHLÁDKOVÁ, H., 2007: The competitive strength factors of the company. In: *Agricultural Economics*, 53, s. 312–317. ISSN 0139-570X.

JÁNSKÝ, J., 2005: Analysis of current situation in sales of selected organic products in the Czech Republic. In: *Agricultural Economics*, 7, s. 309–313. ISSN 0139-570X.

JÁNSKÝ, J., 2002: Evaluation of financial situation of farms. *Agricultural Economics*. In: *Agricultural Economics*, 48: 11, s. 485–489. ISSN 0139-570X.

PORTER, M. E., 1993: *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

PRESOVÁ, R., TVRDOŇ, O., 2005: Význam integrovaného nákupu pro podnikatelské subjekty

na úseku potravin. In: *Agricultural Economics*, 51: 11, s. 521–529. ISSN 0139-570X.

SYROVÁTKA, P., 2000: Analýza spotřebitelské poptávky po pečivu. In: *Mezinárodní vědecké dny 2000*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, s. 323. ISBN 80-7137-715-5.

TOMŠÍK, P., CHLÁDKOVÁ, H., 2005: Comparison of analyses of Winegrowing and Wine-production in the Czech Republic, EU, and South Africa. In: *Agricultural Economics*, 51: 7, s. 322–328. ISSN 0139-570X.

SVOBODA, E., 2006: Strategické řízení podnikatelských subjektů k získání jejich konkurenční výhody. In: *Agroregion 2006 Zvyšování konkurenceschopnosti v zemědělství*. České Budějovice: JČU v Českých Budějovicích, s. 210–214. ISBN 80-7040-871-5.

SVOBODA, E., 2007: Knowledge-management in managerial work of business management. In: *Agricultural Economics*, 53: 7, s. 298–303. ISSN 0139-570X.

VESELSKÁ, E., 2005: Současné trendy na evropském potravinářském trhu. In: *Znalostní ekonomika. Agrární perspektivy XIV*. Praha: ČZU v Praze, s. 316–320. ISBN 80-213-1372-2.

ZRŮST, J., PYŠNÝ, T.: Strukturální analýzy uvnitř vybraného odvětví. In: *MendelNET 2007. Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia*. Brno: Petr Novák – Gimli, 2007, s. 1–7. ISBN 978-80-903966-6-1.

ŽIVĚLOVÁ, I., JÁNSKÝ, J., BUDŇÁKOVÁ, T., 2004: The analysis of contemporary markets with selected organic products in the Czech Republic and in selected foreign countries. In: *Agricultural Economics*, 50: 9, s. 414–416. ISSN 0139-570X.

URL <<http://www.czso.cz/>> [cit. 2008]

URL <<http://www.pivovar-jihlava.cz/>> [cit. 2008]

URL <<http://pivni.info/news/>> [cit. 2008]

Adresa

Ing. Helena Chládková, Ph.D., Ústav managementu, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika

