

Velký pivovar

Základní informace o společnosti

Právní forma podnikání: akciová společnost (neobchodovaná)

Statutární orgán: Představenstvo – 5 členů

Kontrolní orgán: Dozorčí rada – 3 členové

Odvětví: Pivovarnictví

Tržby: přibližně 14,5 mld. Kč

Počet zaměstnanců: přibližně 2.000

Struktura zaměstnanců: 30 % ženy, 70 % muži. Cca 70 % zaměstnanců na manuálních pozicích, 20 % na pozicích technických, v administrativě, obchodu, 10 % vedoucí zaměstnanci. Výroba probíhá ve dvousměnném provozu.

Výstav: Celkem 9,7 mil. hl (včetně licenčních výrob v zahraničí v objemu 2,1 mil.)

Export: 3,5 mil. hl (2014, včetně licenčních výrob)

Produktové portfolio: 12 různých značek (vč. ležáků, tmavých pív, ochucených pív, nealkoholických pív, pivních speciálů a ciderů)

Trendy v odvětví

Na trhu působí 6 velkých pivovarských společností, naše společnost společně s druhou největší skupinou zaujímá cca 60 % domácího trhu. Na trhu dále působí 29 samostatných pivovarů (např. Svijany, Bernard apod.). Trendem je rozmach minipivovarů a restauračních pivovarů, kterých je aktuálně na domácím trhu kolem 300. Jejich celková roční výroba je 250 tis. hl.

Pokud jde o domácí pivní trh, pivovary se dlouhodobě potýkají se stagnující spotřebou (viz tabulka).

Nepříjemným trendem je pak pokles spotřeby točeného piva v restauracích (tzv. on-trade),

dlouhodobě klesá poměr on-trade vůči off-trade (prodej baleného piva v obchodech). Pokud jde o

podíl spotřeby piva dle typu, na tuzemském trhu klesá podíl spotřeby výčepního piva, naopak roste podíl spotřeby ležáků, mírně rostou ostatní typy. Míchané nápoje na bázi piva byly velmi populární

v roce 2012 (434 tis. hl), avšak již v roce 2013 propadly ve výstavu na 260 tis. hl. Na této úrovni se

zhruba drží i nadále (v r. 2015 281 tis. hl). Import piva na český trh patří mezi nejnižší v Evropě, dovoz

je převážně z Polska. Celkový výstav včetně exportu činil v r. 2015 20 076 tis. hl.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výstav piva vč. nealko (tis. hl)	16117	16084	16484	16313	16287	16249
Spotřeba (litrů / obyvatele)	143	143	146	144	144	143

Zajímavý pohled ukazují meziroční indexy domácí spotřeby piva dle typu obalu.

Typ obalu	Index 15/14	Podíl z celkové spotřeby
Lahvové pivo	99 %	41 %
Sudové pivo	97 %	37 %
PET lahve	96 %	12 %
Plechovky	125 %	7 %
Pivo v cisternách	106 %	3 %

Společnost v rámci odvětví:

Společnost byla založena v polovině 19. století v Čechách a od té doby se rozrůstá. Krátce po svém vzniku začala společnost svoji produkci také vyvážet do sousedních zemí. Míra exportu rostla vysokým tempem a v dnešní době můžeme produkty firmy nalézt ve více než padesáti státech po celém světě.

Společnost byla ještě nedávno součástí významné nadnárodní skupiny. Díky zmíněné fúzi však muselo dojít k vydělení této společnosti z celé skupiny a jejímu prodeji jiné pivovarnické skupině. Součástí společnosti jsou kromě původního pivovaru i další tři pivovary v rámci České republiky. Téměř jedna

čtvrtina celkové produkce společnosti je vyráběna v licenci v zahraničí v rámci pivovarů, které patří do současné nadnárodní skupiny. Podíl exportu stále roste a v dnešní době představuje cca 3,5 mil. hektolitrů ročně. Díky poslední změně vlastníka se očekává podpora a zvýšení možností exportu, nicméně při zachování tradičních výrobních postupů a know-how společnosti. Nicméně, několikátá změna vlastníka vyvolává řadu nejistot, jak u top managementu, který byl najat původním vlastníkem, tak i u řadových zaměstnanců. Hodnota transakce vyvolává obavy z velkého tlaku na efektivitu a ziskovost, který může vést k redukci pracovních míst. Navíc se proslychá, že nový vlastník uvažuje o evropském centru sdílených služeb, zejména v oblasti infrastrukturních procesů (IT, centrální nákup, logistika, HR). Současně i do pivovarnictví stále více proniká digitalizace a automatizace nejenom výrobních procesů. Mezi zaměstnanci se šíří i obavy z naprosto jiné kultury mateřské firmy a jiného manažerského stylu.

Firma je silně řízena podle ročních cílů, které se odvíjejí od stanovených strategických priorit na příští 3 roky. Roční cíle pro generálního ředitele společnosti jsou stanoveny v oblasti zisku a ziskové marže, tržeb a tržního podílu v ČR. Tyto cíle jsou stanoveny aspirativně, zejména v oblasti on-trade obchodu. Hlavním posláním společnosti je přinášet milovníkům piva po celém světě skrze nápoje radost a potěšení. Firma se hlásí ke společenské odpovědnosti a trvalé udržitelnosti, která je realizována v jednotlivých regionech ČR formou různých podpořených projektů v oblasti zvyšování kvality života jejich obyvatel. Jedná se zejména o projekty v oblasti sociálního rozvoje a ochrany životního prostředí. Firma má definované svoje hodnoty, se kterými jsou zaměstnanci seznamováni při nástupním školení a pak při různých firemních akcích.

Společnost má hierarchické řízení, funkční organizační strukturu, firmu řídí 5ti členné představenstvo a v přímé podřízenosti generálního ředitele je obchodní ředitel, finanční a IT ředitel, marketingový ředitel, výrobní ředitel, supply chain ředitel, ředitel lidských zdrojů, ředitel prodeje na Slovensku a ředitel pro firemní vztahy a komunikaci. Společnost má v některých funkcích až 4 úrovně řízení. K řízení firmy je používán kaskádovitý rozpad cílů, plánování cílů probíhá top down a bottom up. Firma se snaží o rozpad cílů v oblasti finančních, obchodních cílů, cílů kvality a v oblasti lidských zdrojů. Pro stanovování cílů a jejich vyhodnocování společnost používá integrovaný systém řízení výkonu organizace i zaměstnanců, cíle jsou dvakrát ročně vyhodnocovány a výsledky mají zásadní vliv na výkonové odměny, vzdělávání i revizi mezd. Pro řízení obchodu je používán nástroj na řízení obchodní sítě, který umožňuje na denní bázi sledovat plnění obchodních cílů a řídit obchodní aktivity jednotlivých obchodních zástupců. Celkově se zdá, že tento způsob řízení podle cílů je účinný, nicméně cíle se každoročně zvyšují a celkově po změně vlastníků a vlivem určité nejistoty, která je vyvolána stále nejasným budoucím vlastníkem, není tento systém stanovování cílů příliš motivační. Přístup k práci u středního managementu je spíše transakční povahy a je zaměřen „pouze“ na plnění stanovených cílů. Zejména však v tomto přechodovém období by bylo vhodné více posílit jejich angažovanost a tím podpořit motivaci přes celou společnost.

Organizační struktura přesně vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravomoci i kompetence. Rozhodování se děje seshora dolů, manažeři dost delegují a jsou zodpovědní za finální výsledky práce svého týmu. V organizaci je nastavený systém pravidelných porad, začínající pondělním setkáním výkonného managementu, následovaným poradami na dalších úrovních řízení. Problémy se eskalují po řídicích liniích.

Každá pracovní pozice má dobře zpracovaný popis pracovní pozice, který je součástí i pracovní smlouvy a je základem dalších HR procesů. S ohledem na více než 100letou historii, má organizace rozsáhlý systém vnitropodnikových norem, obsahují velké množství formalizovaných pravidel, postupů a norem. S mírnou nadsázkou lze říci, že na vše je formulář a pravidlo. Projektové řízení se děje pouze v linii, málokdy se stane, že by bylo možné mít velké projekty napříč firmou, a pokud ano, je to spíše navíc ke každodenní práci. Inovace či nápady na zlepšení nejsou explicitně očekávány od zaměstnanců, přicházejí zejména z vlastního oddělení vývoje, z nejvyšších pater managementu a případně z externích zdrojů. Pokud už někdo přijde s nápadem, musí o něm nejprve přesvědčit svého

liniového nadřízeného, připravit prezentaci a přesvědčit další rozhodovací úroveň. Získání zdrojů pro rozpracování nápadu je i tak velmi obtížné.

Pokud jde o **produktové portfolio** společnosti, lze ho rozdělit do pěti produktových segmentů: prémiová piva (včetně pivních speciálů), mainstream, ekonomický segment, nové kategorie (např. cidery) a nealkoholická piva. Specifickým produktovým segmentem jsou regionální piva, ta se však v portfolio společnosti nenacházejí. Vlajkovou lodí firmy je její tradiční ležák, který firma vyrábí od svého vzniku, tj. cca 160 let. Pozicování tohoto produktu je založeno na jeho dlouhé tradici, prémiové kvalitě, tradiční pivní chuti a faktu, že značka tohoto piva patří celosvětově mezi nejznámější značky pocházející z České republiky. Oproti silné pozici na domácím trhu je však tato značka pouze jednou z mnoha na zahraničních trzích. To se marketingoví pracovníci snaží změnit s cílem stát se mezinárodní ikonickou značkou. Tento cíl si samozřejmě vyžádá změnu způsobu prezentace na zahraničních trzích, upuštění od tradičních „pivních klišé“. Cenová strategie firmy odpovídá pozicování značky. Lze tedy konstatovat, že cena produktu je relativně vysoká ve srovnání s ostatními pivy na trhu. Distribuční síť je na trhu České republiky velmi široká a pivo z tohoto pivovaru lze prakticky koupit v každém městě i menší vesnici po celé zemi bez ohledu na to, jestli se jedná o prodej lahvového piva v obchodech a supermarketech nebo o točené pivo prodávané v restauracích a hospodách.

Ostatní značky v produktovém portfolio firmy jsou pozicovány odlišně. Záleží na typu produktu a trhu. Díky různým značkám v portfolio se firmě daří pokrýt téměř všechny tržní segmenty od low-end přes střední třídu až po prémiové segmenty. Některé z novějších značek v portfolio pokrývají nově vzniklé tržní segmenty ochucených a nealkoholických piv. Firma spoléhá na strategii individuálních značek. Při uvádění nových produktů společnost využívá extenze značek.

Pro svoji marketingovou komunikaci využívá firma téměř veškeré dostupné komunikační kanály počínaje televizní reklamou pro svoji vlajkovou loď v podobě prémiového ležáku a pro některé další mainstreamové značky, přes POS materiály v restauracích až po soutěže pro své loajální zákazníky na svých webových a facebookových stránkách, které slouží především na cílení na menší zákaznické skupiny.

Společnost klade důraz na **inovace**, které plánovitě zajišťují v segmentu spodně kvašených piv (ležáky) minimálně udržení stávající konkurenční výhody a tržního podílu, zatímco v segmentu svrchně kvašených piv (pšeničné pivo a pivní speciály) zajišťují rozšíření tržního podílu v této rychle se rozšiřující oblasti. Zejména změna preferencí zákazníků a rostoucí obliba pivních speciálů nasměrovala společnost k intenzifikaci výzkumu a vývoje. Základní výzkum pivních speciálů není společnost schopna zajistit vlastními silami a z tohoto důvodu vytvořila strategickou alianci s Výzkumným ústavem pivovarským a sladařským, a.s. se sídlem v Praze. Tato instituce má dlouholeté zkušenosti s vývojem pivních speciálů, vlastní potřebné technologické zařízení a disponuje týmem zkušených pracovníků, čímž jsou vytvořeny předpoklady pro úspěšné zvládnutí základního výzkumu. Samotná společnost se zaměřuje na oblast aplikovaného výzkumu vývojem technologických zařízení a inovacemi v procesní a marketingové oblasti.

Vlastní i smluvní výzkum je financován kombinací vlastních zdrojů a úvěru, nicméně společnost se nebrání angažování fondů rizikového kapitálu, které by akcelerovalo výzkumné a inovační úsilí firmy. Testy na pokročilých uživateli ukázaly, že prémiové značky společnosti (zejména piva typu Ale), která jsou prodávány za vyšší ceny, nelze vyrábět s využitím standardních a osvědčených postupů, využívajících chmelových koncentrátů a recyklovaných kvasinek. Tyto postupy, jakkoli ekonomicky výhodné, nejsou schopny zajistit špičkovou kvalitu produktů a potenciálně tak snižují hodnotu značky. Vedle produktových inovací se společnost věnuje v neztenčené míře procesním a marketingovým inovacím. Procesní inovace se zaměřují na procesní redesign, který byl implementován v souvislosti s adoptíí norem řady ISO. V souladu s mandatorním principem permanentního zlepšování tak společnost zvyšuje svoji finanční a inovační výkonnost.

V oblasti marketingových inovací společnost uvedla na trh oblíbené sety pivních speciálů nabízené zákazníkům prostřednictvím distributorů v kartonovém oktaedru, případně i „ochutnávkové sady“ distribuované v 1 dcl skleničkách zasazených do dřevěné podstavy ve vybraných pohostinských

zařízeních. Společnost takto výrazně personalizovala své produkty a zajistila si tak vyšší míru identifikace zákazníků se svými produkty.

Společnost si je vědoma nebezpečí „rozmělnění a devalvace značky“, pokud by bezmyšlenkovitě respektovala módní vlny *ciderů* a podobných produktů, které souvisejí s pivem jen vzdáleně. V této souvislosti společnost jasně deklarovala svoji inovační strategii, která se těmto experimentům vyhýbá.

Cílem je udržet firemní identitu inovujícího, nicméně respektovaného pivovaru s jasně vymezeným portfoliem spodně i svrchně kvašených piv.

Pro udržení a posílení své pozice na rostoucím trhu pivních speciálů v České republice společnost plánuje každoročně v průběhu dalších pěti let představit alespoň dva speciální typy piva. Díky situaci na domácím trhu (pokračující pokles, který trvá posledních 10 let), hodlá společnost dále rozvíjet své zahraniční aktivity. Obzvláště zajímavé se jeví rozvíjející se „pivní trhy“ v Asii (jakým je např. Čína), post-sovětské státy (Rusko a Ukrajina), ale také některé rostoucí evropské trhy, jakými je Polsko a Bulharsko.

Distribuce a její optimalizace je hlavní náplní práce úseku supply chainu a probíhá v návaznosti na instrukce obchodního úseku. Řešena je vlastními dopravními prostředky (kamiony) přes síť vlastních skladů, která je dvouúrovňová, vedle centrálního distribučního skladu má v České republice síť 7 oblastních skladů rovnoměrně rozprostřených po republice, umístění vychází z dlouhodobě sledovaných objemů spotřeby v jednotlivých regionech. Dodávky do oblastních skladů probíhají pravidelně podle předem stanovených harmonogramů v množství podle predikcí oddělení odbytu. Ty jsou aktualizovány ve čtvrtletních a ročních termínech. V případě sezónních nárůstů prodeje jsou uzavírány operativně smlouvy s externími dopravci. V současné době je hlavním cílem úseku supply chainu připravit varianty dopravy na rozvíjející se trhy tak, aby byla co nejlevnější a nejrychlejší. Vedle distribuce se v rámci logistiky řeší ještě zpětné toky, tedy především zpětný odběr obalů a přepravních prostředků (lahví, přepravek a palet), jsou pro ně zpracovány dlouhodobé plány s využitím plánování svozových tras pomocí tzv. Milkrunu.

Pro zlepšení distribuce má firma zavedeno jednotné označování jednotlivých prvků pomocí čárových kódů, ty se ale relativně často při manipulaci poškodí.

Úsek supply chainu se nezabývá optimalizací výroby samotné, při případném zvýšení produkce je jeho úkolem nárůst produkce absorbovat do skladů, v případě nedostatku místa v centrálním skladu dochází k operativním přesunům do oblastních skladů bez ohledu na jejich skutečnou potřebu a nastavené harmonogramy.

Podnik má stanovenou **strategii řízení lidských zdrojů** podle modelu Dave Ulricha. Útvar vede ředitel lidských zdrojů, který je přímo podřízen členovi představenstva. HR strategie je určována v rámci strategického plánu podniku a je pravidelně inovována. HR business partneři zabezpečují podporu jednotlivým ředitelům úseků.

Podnik klade velký důraz na motivaci, zejména prostřednictvím odměňování. HR útvar ve spolupráci s ředitelem útvarů a v souladu se zákonnými předpisy navrhuje vedení společnosti ke schválení mzdové předpisy a jejich změny (obvykle ročně). Podle schválených předpisů jsou stanoveny jednotlivé složky mzdy pro různé kategorie pracovníků. HR útvar současně navrhuje motivační programy a provádí průzkumy spokojenosti. Na základě jejich vyhodnocení navrhuje úpravy portfolia benefitů.

Mzdový systém podniku tvoří tarifní systém a pobídkové složky mzdy. Pracovní činnosti jsou zařazeny do skupin pomocí bodovací metody hodnocení práce. Základní mzda se zaměstnanci přiznává podle složitosti, náročnosti a odpovědnosti vykonávané práce. V podniku se provádí dvakrát ročně hodnocení pracovníků. Na základě hodnocení je přiznáno osobní ohodnocení. Pobídkovou složkou mzdy jsou dále bonusy, které jsou uplatněny odlišně pro různé kategorie zaměstnanců. Vyplácí se na základě splnění ukazatelů na měsíční, čtvrtletní nebo roční bázi dle zařazení zaměstnance. V případě mimořádných hospodářských výsledků podniku je přiznán mimořádný bonus.

Podnik má zaveden talentový program. Nominace do talentového programu je součástí ročního hodnocení zaměstnance. Nominace podléhá schválení talentové komise. Pracovníci zařazení do talentového programu procházejí rozvojovými programy podle předpokládaného dalšího působení v podniku. Systém kariérního plánování podporuje nástupnictví v podniku.

Podnik nemá díky talentovému programu problém s obsazením seniorních pozic, velké problémy má s náborem zaměstnanců do výroby. Značné úsilí tedy věnuje personálnímu marketingu a budování značky zaměstnavatele. Ukazuje se, že v lokalitách, kde má podnik své výrobní závody, ostatní zaměstnavatelé lákají manuální pracovníky příslibem benefitů a vyšších mezd, než je popisovaný podnik ochoten nabídnout. Stále se potýká s nedostatkem zaměstnanců ve výrobě, a proto u něho pracují agenturní zaměstnanci nebo najímá brigádníky. Organizace klade velký důraz na výběr manažerů, pro tyto účely používají rozsáhlou metodiku, včetně assessment centra a finální slovo má nadřízený a HR oddělení. Tým se nepodílí na výběru svého manažera a obvykle ani členů týmů. V rámci personálního controllingu má podnik stanoveny základní ukazatele. Podle srovnávacích studií vykazuje u manuálních pozic podprůměrné výsledky u kritéria *doba do nástupu pracovníka*, *nemocnost a fluktuace*. Naopak v oblasti *pracovních úrazů* je příkladem dobré praxe. Podnik se také průběžně zajímá o **rozvoj lídrů**, na které jsou kladeny stále náročnější požadavky. Ne každý ze stávajících lídrů je schopen jim dostát. Jedním z nich byl i Miroslav, který byl několik let vedoucím výroby na jedné z linek. Byl svědomitý dřič, který se vždycky snažil mít věci pod svou kontrolou. To byly charakteristiky, které mu v dosavadní pracovní kariéře přinesly úspěch. V jeho nové pozici se však začaly jevit jako jeho slabiny. Až příliš se spoléhal sám na sebe, na své znalosti a dovednosti a nedostatečně využíval schopnosti a možnosti svých lidí. Nedokázal se odpoutat od detailních problémů každodenní práce a nechat jejich řešení na svých lidech. I zkušení mistři výroby s ním museli konzultovat veškeré své kroky. Pokud mu sdělili své návrhy na zlepšení a zefektivnění výroby, Miroslav se je obvykle snažil „vylepšovat“ a zdokonalovat, čímž se velmi zpomalovalo jejich uvedení do praxe. Jeho lidé postupně ztráceli pocit osobní odpovědnosti za svoji práci. Miroslav jim uděloval strohé příkazy, na jejich dotazy odpovídal podrážděně a netrpělivě s tím, že nakonec všechno musí řešit sám; při potížích vyhrožoval sankcemi. Postupem času byl Miroslav natolik unavený a zahlcený řešením každodenních problémů, že přestal zaznamenávat změny a vývojové trendy, ke kterým začalo v „jeho“ odvětví v poslední době docházet, a nedokázal myslet a plánovat do budoucnosti. Každá změna podle něho představovala ohrožení plynulosti výroby. V očích nadřízených se stal brzdou dalšího rozvoje podniku. Obdobně jej vnímali i jeho podřízení a kolegové, což se projevilo i ve výsledcích 360° zpětné vazby, kterou podnik u manažerů realizoval.

Finanční data:

(v mil. Kč)		31. 3. 2016	31. 3. 2015	31. 3. 2014
CELKOVÁ AKTIVA		14850	15312	14938
Dlouhodobý majetek	B.	11297	11590	11940
Dlouhodobý nehmotný majetek	B.I.	1227	1168	920
Dlouhodobý hmotný majetek	B.II.	10059	10411	11009
Dlouhodobý finanční majetek	B.III.	11	11	11
Oběžná aktiva	C.	2572	2740	2043
Zásoby	C.I.	1115	1047	1164
Dlouhodobé pohledávky	C.II.			
Krátkodobé pohledávky	C.III.	1408	1634	847
Krátkodobý finanční majetek	C.IV.	49	59	32
Časové rozlišení	D.	981	982	955
CELKOVÁ PASIVA		14850	15312	14938
Vlastní kapitál	A.	4958	5503	5515
Základní kapitál	A.I.	2000	2000	2000
Kapitálové fondy	A.II.	(8)	402	308
Fondy ze zisku	A.III.	-	-	411
Nerozdělený zisk minulých let	A.IV.	10	237	(110)
Výsledek hospodaření běžného účetního období	A.V.	2957	2864	2906
Cizí zdroje	B.	9889	9808	9422
Rezervy	B.I.	256	301	402

Dlouhodobé závazky	B.II.	4866	4939	5005
Krátkodobé závazky	B.III.	4764	4533	4015
Bankovní úvěry a výpomoci	B.IV.	3	35	-
Časové rozlišení	C.	2	1	1

(v mil. Kč)		31. 3. 2016	31. 3. 2015	31. 3. 2014
Tržby za prodej zboží	I.	105	69	325
Náklady vynaložené na prodané zboží	A.	50	49	177
Obchodní marže	+	55	20	148
Výkony	II.	14481	14031	13252
Výkonová spotřeba	B.	7892	7604	6952
Přidaná hodnota	+	6644	6447	6449
Osobní náklady	C.	1592	1487	1317
Daně a poplatky	D.	46	34	31
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	E.	1502	1495	1475
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	III.	96	115	64
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	F.	72	107	71
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	G.	(39)	36	(45)
Ostatní provozní výnosy	IV.	287	262	187
Ostatní provozní náklady	H.	160	123	166
Provozní výsledek hospodaření	*	3694	3542	3685
Výnosy z přecenění derivátů	IX.	91	119	11
Náklady z přecenění derivátů	L.	7	27	9
Zvýšení opravných položek ve finančním majetku	M.	-1	-	-
Výnosové úroky	X.	2	-	-
Nákladové úroky	N.	113	113	121
Ostatní finanční výnosy	XI.	22	-	65
Ostatní finanční náklady	O	1	4	43
Finanční výsledek hospodaření	*	(5)	(25)	(97)
Daň z příjmů za běžnou činnost	Q	732	653	682
Výsledek hospodaření za účetní období	***	2957	2864	2906

Ukázka jedné z n možných kombinací otázek k SZZ

Tvorba ceny na spotřebním trhu, faktory ovlivňující spotřebitelské vnímání cen, postup stanovení ceny. Postup konkretizujte pro firmu popsanou v případové studii.

Identifikujte základní interní a externí bariéry inovací a navrhněte pro popsanou organizaci možné způsoby jejich překonání.

Jaký systém plánování může organizace využít? Jaký využívá organizace v případové studii? Jaké jsou jeho přínosy, podmínky a limity? Jaká opatření je možné doporučit ke zvýšení výkonnosti organizace v této oblasti?