

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Uplatnění aktivních metod podpory rozhodování v Pivovaru Nová Paka
Lucie Hefková

Bakalářská práce
2008

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie HEFKOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management podniku**

Název tématu: **Uplatnění aktivních metod podpory rozhodování
v Pivovaru Nová Paka**

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

Úvod (cíl práce, metody zpracování)

1. Rozhodovací procesy, rozhodování manažera
2. Metody podpory manažerského rozhodování
3. Manažerské hry
4. Management pivovaru - charakteristika činnosti
5. Využití aktivních metod při řízení pivovaru
6. Závěr
7. Literatura
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Blažek, L.: Aktivní metody rozvoje řídicích znalostí a dovedností: pravidla, metodika a strategie aplikace manažerské hry. Brno: Masarykova univerzita, 1999

Fotr, J. a kol.: Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje. Praha: Ekopress, 2006

Fotr, J.; Hružová, H.: Manažerské hry a případové studie manažerského rozhodování. Praha: VŠE, 1999

Kršálková, Z.: Manažerské hry. Bratislava: EKONÓM, 2005


Sterman, J.: Instructions for Running the Production-Distribution Game "The Beer Game". Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, edition 1998

<http://www.novopackepivo.cz/>


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. října 2007

Termín odevzdání bakalářské práce: 19. května 2008


prof. Ing. Jan Čapek, CSc.
děkan

L.S.


doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 30. října 2007

Poděkování

Tímto děkuji panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za odborné vedení a poskytnuté cenné rady a panu Ing. Aleši Horčíčkovi za podporu a pomoc při zpracování bakalářské práce.

SOUHRN

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou manažerského rozhodování a metodami jeho podpory. Zaměřuje se na pojmy související s rozhodováním a přibližuje jednotlivé techniky aktivních metod. Práce charakterizuje činnosti managementu pivovaru a techniky, které podnik ke svému rozhodování používá. V práci jsou zachyceny návrhy a doporučení pro využití dalších aktivních metod při řízení pivovaru.

KLÍČOVÁ SLOVA

rozhodování, management pivovaru, metody podpory manažerského rozhodování, manažerské hry, aktivní metody v praxi

TITLE

Application of Active Decision Support Methods into the Brewery Nova Paka

ABSTRACT

The bachelor work is dealing with problems of managerial decision and its support by decision support methods. Used techniques and terminology of decision making process is given with focusing on so-called "active methods". The work is based on a local brewery case study demonstrating managerial processes used within decision activities. Application of other active managerial decision support methods was suggested at the end of the work.

KEY WORDS

decision making, managing brewery, managerial decision support methods, managerial games, active methods in practice

OBSAH

OBSAH	6
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	8
ÚVOD	9
1 Rozhodovací procesy, rozhodování manažera	11
1.1 Podstata rozhodování	11
1.2 Vazba rozhodování a řízení	11
1.3 Typy rozhodování	13
1.4 Struktura a etapy procesu rozhodování	15
1.4.1 Struktura rozhodovacího procesu	15
1.4.2 Východiska rozhodování	19
1.4.3 Podmínky rozhodování	21
1.4.4 Příprava a provedení rozhodnutí	21
1.5 Kvalita rozhodování, zpětná vazba	22
2 Metody podpory manažerského rozhodování	24
2.1 Charakteristika metod	24
2.2 Klasifikace metod	25
2.2.1 Případové studie	26
2.2.2 Brainstorming	28
2.2.3 Nominální skupinová technika	29
2.2.4 Manažerské hry	30
3 Manažerské hry	31
3.1 Charakteristika	31
3.2 Využití manažerských her při řízení a jejich přínos	33
3.3 The Beer Game	34
4 Management pivovaru – charakteristika činností	37
4.1 Základní charakteristika pivovaru	37
4.1.1 Historie	38
4.1.2 Současnost	38
4.2 Produkty	39
4.3 Činnosti managementu	40

4.4	Analýza potřeb při řízení pivovaru.....	46
4.5	Postavení pivovaru na trhu	48
5	Využití aktivních metod při řízení pivovaru.....	51
5.1	Používané metody a jejich aplikace metod.....	51
5.1.1	Brainstorming	51
5.1.2	Metoda Just in Time	52
5.1.3	Metoda FIFO.....	53
5.2	Perspektivy rozvoje, návrh dalšího postupu	53
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM ZKRATEK	59
	LITERATURA	60
	PŘÍLOHY	61

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obr. 1. Vztah mezi pojmy rozhodování, rozhodovací proces a rozhodnutí.....	11
Obr. 2. Data, poznatky, informace.....	18
Obr. 3. Metody podpory manažerského rozhodování.....	23
Obr. 4. Vztah řízení výroby a logistiky.....	45
Tab. 1. Maticové schéma manažerských funkcí.....	39

ÚVOD

Pokud chce být podnik v současném konkurenčním prostředí jedním z nejlepších či dokonce nejlepší, musí mít kvalitní management, protože právě na managementu je závislá celá společnost. Musí ho řídit lidé, kteří své práci rozumějí a záleží jim na tom, aby podnik na trhu uspěl a stále se rozrůstal, jejich práce by je měla bavit, aby se snažili pro podnik dosáhnout co nejlepších výsledků.

Aby mohli manažeři kvalifikovaně rozhodovat, musí mít pro svou práci relevantní podklady, informace, což v dnešní době počítačů není tak obtížné. Větším problémem je spíše zvolit vhodnou alternativu při rozhodování a uvědomit si její dopad pro podnik, ale i jeho okolí.

Je mnoho způsobů, jak usnadňovat rozhodování. Použitím moderních informačních technologií, ale také pomocí tréninku manažerů, kam lze zařadit manažerské kurzy a školení, stínování manažerů, manažerské hry, případové studie a techniky podporující kreativitu.

Cílem této práce bude deskripce východisek a pravidel rozhodování a rozhodovacích procesů, metod podpory manažerského rozhodování a manažerských her; analýza činnosti managementu pivovaru a používaných aktivních metody podpory rozhodování; možnost aplikace manažerských her do vzdělávacího systému používanému v Pivovaru Nová Paka; komparace manažerských her se skutečným řízením pivovaru a návrh dalšího postupu v oblasti využití aktivních metody podpory rozhodování při řízení pivovaru.

Předmět této bakalářské práce bude charakterizován jejím názvem: „Uplatnění aktivních metod podpory rozhodování v Pivovaru Nová Paka, a. s.“. V práci budou vysvětlena a popsána východiska a pravidla rozhodování a jsou zmíněny metody, které manažerské rozhodování podporují – aktivní metody, případové studie a manažerské hry. Dále budou představeny činnosti, kterými se zabývá vedení pivovaru a nástroje k podpoře jejich provozování. V poslední části práce budou nastíněny perspektivy rozvoje. V závěru bude navržen další postup v oblasti používání aktivních metod podpory rozhodování.

Práce je zpracována s využitím rešerší odborné české i cizojazyčné literatury, informací z internetových stránek a na základě konzultací s kompetentními pracovníky pivovaru (interview a diskuze s představiteli managementu pivovaru). Ke zpracování přispěla také osobní návštěva pivovaru, při které bylo možné pozorovat jednotlivé činnosti zaměstnanců i samotný chod podniku, což poskytlo další potřebné informace pro zpracování této práce.

Aktivní metody podpory manažerského rozhodování jsou moderním způsobem vedoucím ke správnému řešení problémů. V některých podnicích se dnes již používají běžně, v ostatních se jejich uplatnění zatím příliš nerozšířilo. Metody se v současnosti stávají trendem a to přispívá k jejich rozšiřování do školství, ale především do podnikové praxe.

1 Rozhodovací procesy, rozhodování manažera

Již před pěti tisíci lety se rozhodovalo. Rozhodovali faraóni i císařové rozsáhlých říší, někdy úspěšně, jindy méně zdárně. Využívali přitom znalostí a zkušeností svých rádců nebo státních úředníků.

Rozhodování je každodenní součástí života. Každý den rozhodujeme o tom, kam půjde, co bude dělat, čeho chce dosáhnout apod. Zkrátka nás provází na každém kroku. Ale pro určité skupiny lidí (manažeři, vedoucí pracovníci apod.) je náplní jejich práce.

1.1 Podstata rozhodování

Rozhodování je jednou z nejvýznamnějších aktivit manažera. Je jeho každodenní aktivitou a průřezovou činností, protože prochází každou z manažerských funkcí (plánováním, organizováním, vedením lidí, personalistikou a kontrolováním). Pokud chce manažer kvalitně rozhodnout, musí dokázat správně formulovat problém, posoudit možná řešení na základě dostatečných informací, vybrat nejvhodnější variantu a převzít odpovědnost za její realizaci. Aby toto mohl dobře zvládnout, musí při rozhodování využít nejen mnoho informací, ale také vlastních poznatků a zkušeností. Proto musí směřovat k jakémusi kompromisu, dohodě na základě vzájemných ústupků, který je dán jeho vzděláním, přehledem, znalostmi, zkušenostmi a také orientací. Z toho vyplývá, že manažer - rozhodovatel musí mít pro rozhodování nejen profesionální cit, ale musí znát i příslušné metody rozhodování.

1.2 Vazba rozhodování a řízení

Jednou ze dvou stránek řízení je rozhodování, můžeme ho chápat jako tok informací a informační proces a nebo jako rozhodování, které směřuje k cíli přes vůli subjektu řídicího, který ovlivňuje vůli objektu řízeného.

Řízení je širší pojmem než rozhodování, protože řízení obsahuje řešení problému, rozhodování, vlastní realizaci a kontrolu.

„Řízení je uspořádávání a koordinování hospodářských funkcí a lidí v těchto funkcích tak, aby bylo dosaženo vymezeného cíle, účelu. Rozhodování je přitom součástí, podsystémem, „srdcem“ řízení. Rozhodování představuje proces volby mezi variantami, proces výběru nejlepšího řešení problému.“¹

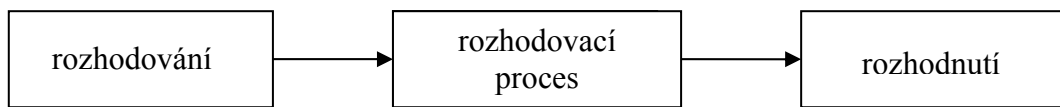
„Rozhodování umožňuje rozhodovacímu subjektu využívat možnosti volby z množiny jeho jednání, a to jako reakci na různé překážky a problémy. Rozhodování se uskutečňuje prostřednictvím rozhodovacího procesu, což je v čase logicky návazný, účelový sled kroků, a to od zjištění problému až po formulaci rozhodnutí. Výsledkem rozhodovacího procesu je rozhodnutí, jako konečný podnět k akci, aktivitě, ke které směřují všechny přípravné fáze a kroky. Po rozhodnutí následuje realizace rozhodnutí.“²

„Rozhodnutím je přijetí záměru subjektem rozhodování, který vybral jednu variantu z možných řešení problému. Je vyvrcholením rozhodovacího procesu a současně ukončením transformace informací přijatých subjektem rozhodování v informaci vydávanou. Přesto rozhodnutí je aktem vůle, jeho forma nemůže být jiná, než informační.“³

Aby měl rozhodovací proces řádný průběh, je třeba zvažovat

- subjekt rozhodování, jímž je manažer obchodní firmy, který je na základě dostatečných informací schopen provést rozhodnutí, které povede k dosažení cíle;
- objekt řízení s určitým, poměrně stálým, chováním;
- znalost cíle, kterého chceme rozhodnutím dosáhnout;
- stanovení cest, které nás povedou k cíli rozhodnutí a
- soustavu kritérií, podle kterých se provádí hodnocení (např. srovnávání) variant pro rozhodnutí.

^{1,2,3} Pražská, L. a kol.: Management obchodního podniku. Praha: VŠE, 1991, s. 25



Obr. 1. Vztah mezi pojmy rozhodování, rozhodovací proces a rozhodnutí

Zdroj: Pražská, L. a kolektiv: Management obchodního podniku, díl první, Praha: VŠE, 1991

Rozhodovací proces má stejně jako rozhodování dvě stránky. První je stránka obsahová – o čem se rozhoduje, určuje rozhodovací problém a objevuje jednotlivé varianty a druhá je stránka formální – sleduje, jak rozhodovací proces probíhá.

1.3 Typy rozhodování

Typy rozhodování se liší podle různých klasifikací.

Podle dostupnosti informací se rozhodování dělí na:

- rozhodování za jistoty, kterou jsou míněny relevantní parametry, mající známé hodnoty;
- za nejistoty, při níž není možné stanovit pravděpodobnost zkoumaných variant;
- za rizika, při kterém jsou známy možné budoucí situace, které mohou nastat, a jejich pravděpodobnosti.

Podle využitých informací se dělí rozhodování na:

- subjektivní a
- objektivní.

Dle formalizace se rozlišuje rozhodování:

- empiricko-intuitivní a
- exaktní.

Pokud se hodnotí rozhodování podle postupu, existuje:

- programové a

- neprogramová rozhodování.

Jestliže se rozhodování posuzuje podle subjektu, člení se na:

- individuální a
- kolektivní.

Dle úrovně rozhodování se rozhodování dělí na:

- operativně-taktické a
- koncepčně-strategické.

Rozhodování za jistoty, nejistoty a neurčitost je dáno množstvím informací, které má subjekt rozhodování k dispozici. O tomto rozhodování pojednává více kapitola 1.4.4.

Rozhodování subjektivní a objektivní záleží hlavně na tom, jaké jsou použity podklady a informace. Nedostatek subjektivního rozhodování spočívá v riziku, že se rozhodování odehrává v mysli rozhodovatele, ale ten si nemusí být jistý, obtížněji pozná své chyby, které udělal v postupech nebo již při špatném výběru později použitých informací. Objektivní rozhodování je závislé na přesných výpočtech.

Rozhodování empiricko-intuitivní je stále nejvíce rozšířeným způsobem rozhodování. Opírá se o odborné znalosti, zkušenosti a logický úsudek. Pozitivní stránkou tohoto typu rozhodování je, že manažer zde může uplatnit své vědomosti, zkušenosti a tvůrčí schopnosti. Slabou stránkou je naopak omezená platnost zkušeností, nesnadnost zdůvodnění rozhodnutí a využitelnost spíše pro jednoduché situace, o kterých má rozhodovatel dokonalý přehled. Exaktní rozhodování vnáší do rozhodovacích problémů využití matematicko – statistických modelů a algoritmů pro opakované situace.

Programová rozhodnutí se používají, pokud se jedná o rozhodnutí, která se opakují, jsou rutinní, taková, pro která lze vypracovat přesný postup. Do této skupiny patří například metody operačního výzkumu. Rozhodování neprogramové je založeno na úsudku, který vychází ze zkušeností, přehledu, intuice manažera, často se dělá bez podkladů a rozborů situace, podle okamžitých dispozic. Jeho uplatnění lze nalézt u nových a jedinečných případů.

Rozhodování individuální a kolektivní vychází z toho, kdo rozhoduje, jestli jednatlivec nebo skupina.

Rozhodování operativní (taktické) a koncepční (strategické) jsou dány podle významu a složitosti rozhodovacích problémů.

1.4 Struktura a etapy procesu rozhodování

Pro konečné rozhodnutí, které má být pro podnik přínosem, je důležité si uvědomit, že rozhodování je proces, který má určitou strukturu a skládá se z etap. Proto je třeba zaměřit se na jednotlivé fáze tohoto procesu a ne pouze na samotné rozhodnutí.

1.4.1 Struktura rozhodovacího procesu

Rozhodovací procesy chápeme jako procesy řešení rozhodovacích problémů, tj. problémů se dvěma či více variantami řešení. Jedná se o procesy, které jsou výchozí fází každé řídicí činnosti. Rozhodovací proces je logický sled funkčně a časově vymezených fází při řešení problému. Rozhodování se odehrává v průběhu celého procesu řízení.

Vzájemně závislé a návazné činnosti, které tvoří náplň rozhodovacích procesů, označujeme jako etapy (fáze) těchto procesů. Rozhodovací proces můžeme rozčlenit do určitého počtu etap buď podrobněji, nebo agregovaněji, kdy ho rozložíme do etap. Příkladem takového rozložení může být například rozložení na tyto čtyři etapy: etapu analýza okolí, která zjišťujeme podmínky vyvolávající nutnost rozhodovat, identifikovat rozhodovací problémy a stanovit jejich příčiny; etapu návrh řešení, která je zaměřena na hledání, tvorbu, rozvíjení a analýzu možných směrů činností; etapu volba řešení, zahrnuje hodnocení variantních směrů činnosti navržených v předchozí etapě, které vyústí do volby varianty určené k realizaci a etapu kontrola výsledků, orientovanou na hodnocení skutečně dosažených výsledků varianty po její realizaci a posuzování vzhledem k předem stanoveným cílům. Výsledky této etapy mohou být startem pro nový rozhodovací proces.

Podrobné členění rozhodovacího procesu zahrnuje tyto etapy:

1. identifikace rozhodovacích problémů, jejíž náplní je získávání, analýza a vyhodnocování různých druhů informací o podniku a jeho okolí. Výsledkem těchto analýz je identifikace krizových situací, které vyžadují řešení;
2. analýza a formulace rozhodovacího problémů, ve které jde o hlubší poznání problému, stanovení jeho základních prvků, vyjasnění příčin vzniku problému a cílů jeho řešení;
3. stanovení kritérií hodnocení variant, podle kterých se bude rozhodovat o navržených variantách řešení daného problému;
4. tvorba variant řešení problémů, kde se jedná o proces s vysokými nároky na tvůrčí aktivity. Výsledkem tohoto procesu je nalezení a určení takových směrů činností, které zajistí dosažení cílů řešení;
5. stanovení důsledků variant rozhodování – cílem je zjištění předpokládaných dopadů jednotlivých variant z hlediska vybraného souboru kritérií hodnocení.
6. hodnocení důsledků variant rozhodování a výběr varianty určené k realizaci, výsledkem procesu hodnocení je buď určení celkově nejvýhodnější varianty, nebo určení tzv. preferenčního uspořádání variant (seřazení podle celkové výhodnosti);
7. realizace zvolené varianty, která představuje implementaci rozhodnutí;
8. kontrola výsledků realizované varianty. Jedná se o stanovení odchylek skutečně dosažených výsledků vzhledem ke stanoveným cílům. Pokud jsou zjištěny významnější odchylky, musí se připravit a uskutečnit nápravná opatření.

Rozhodovací proces se opakuje, nikdy nekončí, neboť každé rozhodnutí vyvolá potřebu dalších.

Mezi základní prvky rozhodovacích procesů patří:

- subjekt rozhodování,
- objekt rozhodování,
- cíl rozhodování,
- kritéria hodnocení,
- varianty rozhodování a jejich důsledky,
- stavy světa.

Cílem rozhodování je určitý stav podniku, jeho okolí, kterého se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout. Příkladem může být zvýšení výrobní kapacity, získání nové technologie, proniknutí na nové trhy apod.

Řešení rozhodovacího problému nesleduje zpravidla dosažení jednoho cíle, ale obvykle se jedná o dosažení většího počtu cílů. Mezi dílčími cíli mnohdy existují určité vazby. Může jít o tzv. komplementaritu dílčích cílů, které se vzájemně doplňují a podporují. Jako příklad lze uvést dílčí cíle zvýšení kvality produkce a zkrácení dodacích lhůt. Dílčí cíle mohou být i cíli konfliktními, kdy dosažení vysokých hodnot určitého cíle je spojeno s nízkými hodnotami jiných cílů ekonomické produktivity (při zvýšení produkce se může snížit kvalita výrobků) a cílů ochrany životního prostředí, ale také například i úspory nákladů a růst spokojenosti zaměstnanců, apod.

Při řešení rozhodovacích problémů je často důležitá forma vyjádření cílů, která může být číselná nebo slovní. Hodnoty cílů, kterých se má dosáhnout řešením rozhodovacího problémů, se označují jako aspirační úrovně cílů.

Kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení jsou hlediska zvolená rozhodovatelem na základě jeho hodnotové soustavy sloužící k posouzení výhodnosti jednotlivých variant rozhodování z hlediska dosažení. Kritéria hodnocení se odvozují od stanovených cílů řešení, a proto mezi nimi existuje těsný vztah. Cíle se vyjadřují jako maximalizace, neboli zvýšení (zisku, rentability), minimalizace, resp. snížení (nákladů, ztrát z nekvalitní produkce aj.), případně dosažení určitých hodnot těchto veličin, přičemž kritéria příslušná k těmto cílům tvoří zisk, rentabilita, náklady aj. Často se stupeň splnění určitého cíle posuzuje pomocí více kritérií.

Chápání určité odlišnosti kritérií umožňuje uplatnění kritérií hodnocení při posuzování výhodnosti jednotlivých variant rozhodování. Rozlišují se kritéria výnosového typu, což jsou kritéria, jejichž vyšší hodnoty jsou upřednostňovány před nižšími, např. zisk, od kritérií nákladového typu, u kterých jsou preferovány nižší hodnoty před vyššími, např. náklady. Dále je třeba rozlišovat kritéria kvantitativní od kritérií kvalitativních. Předností

kvalitativních je jejich přesná náplň, jednoznačný smysl pro rozhodovatele i snadná měřitelnost. Výhodou kritérií kvalitativních je agregovanost s širší náplní.

Subjekt rozhodování

Subjektem rozhodování je ten, kdo rozhoduje a volí variantu určenou k realizaci. O variantu se jedná pouze v těch případech, pokud je na výběr z více možností řešení (problému). Je jím buď jednotlivec, nebo skupina lidí (orgán). O individuálním subjektu hovoříme, pokud je jím jednotlivec, o kolektivním, pokud rozhoduje skupina osob. Volba vhodné varianty rozhodování je výsledkem určité procedury, založené někdy na hlasování. Občas je však přijetí kolektivního rozhodnutí založeno na dosažení souhlasu všech členů skupiny, na kompromisu (dohoda na základě vzájemných ústupků).

V praxi je třeba rozlišovat mezi statutárním rozhodovatelem (subjektem, který má pravomoc k volbě varianty a nese současně odpovědnost za dopady nebo její účinky) a skutečným rozhodovatelem skutečně rozhodujícím.

Objekty rozhodování, varianty rozhodování a jejich důsledky

„Objektem rozhodování se chápe oblast organizační jednotky, v jejímž rámci se problém formuloval, stanovil se cíl jeho řešení a jehož se rozhodování týká (objektem rozhodování může být např. výrobní program, tj. jaké výrobky by měly být součástí výrobního programu, tržní orientace produkce, organizační uspořádání firmy, technologické inovace, finanční zajištění rozvoje firmy aj.).“⁴

„S objektem rozhodování souvisí úzce pojem varianta, alternativa řešení problému představující možný způsob jednání rozhodovatele, který má vést k řešení problému, resp. ke splnění stanovených cílů. Např. variantami rozhodování v oblasti tržní orientace produkce může být zaměření produkce buď na domácí, nebo zahraniční trh, varianty organizační struktury mohou představovat např. holdingové uspořádání, teritoriální, resp. výrobové modifikace divizionální struktury, jednotlivé formy pružných organizačních

⁴ Pražská, L. a kol.: Management obchodního podniku, Praha: VŠE, 1991, s. 25

struktur aj. Zatímco u některých rozhodovacích problémů jsou varianty jejich řešení dány nebo známy, je v mnoha případech tvorba variant výsledkem obtíženého, časově i na tvůrčí přístup náročného procesu vyhledávání a zpracování informací. Množina všech variant řešení daného rozhodovacích problému se někdy nazývá rozhodovací pole.“⁵

S variantami rozhodování jsou úzce spojeny jejich důsledky, chápané jako předpokládáné dopady, účinky variant na firmu, nebo na její okolí. Tyto důsledky variant se vyjadřují vždy vzhledem k jednotlivým kritériím hodnocení. V případě kvantitativních kritérií hodnocení užíváme jako synonyma pojmy hodnota kritéria a důsledek varianty vzhledem k tomuto kritériu, nemá hodnota kritéria smysl, a používáme proto termín důsledek variant vzhledem k danému kritériu hodnocení.

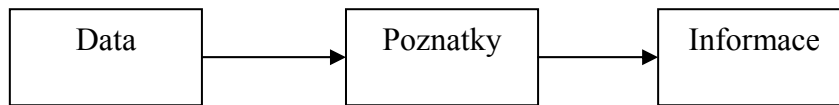
Stavy světa

Za stavy světa považujeme budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou nastat po realizaci varianty rozhodování a které ovlivňují důsledky této varianty vzhledem k některým kritériím hodnocení. Stavy světa hrají významnou úlohu v případě rozhodování za rizika, resp. rozhodování za nejistoty.

1.4.2 Východiska rozhodování

Obecně lze konstatovat, že rozhodování musí mít k dispozici informace přesné, kompletní a věcně se vztahující k problému. Pokud tyto charakteristiky nebudou naplněny, bude rozhodování pravděpodobně ovlivněno negativně a nebude dosaženo cílů rozhodování, protože informace jsou nástrojem kvalitního řízení a rozhodování.

⁵ Fotr, J. a kol.: Manažerské rozhodování, Ekopress, 2006, s. 25



Obr. 2. Data, poznatky, informace

Zdroj: Sklenák, V. a kol.: Data, informace, znalosti a Internet, Praha: C. H. Beck, 2001

Data jsou chápána jako „surovina“, ze které vystávají informace (čísla, text, zvuk, obraz apod.). Reprezentují fakta, odrazy dějů nebo atributy. Informace jsou použitelná a srozumitelná data v kontextu. Poznatky se od informací liší v tom, že poznatky jsou trvalé, kdežto informace jsou časově pomíjivé (poznatky v akci). Znalostí se rozumí vzájemná provázanost souvisejících poznatků a jejich reprezentace.

Pro každé rozhodování je třeba mít alespoň základní postačující informační základnu. Ostatní údaje pak představují informace, které lze vypustit nebo jejich informační přínos není podstatný. Klíčovým problémem je vybrat, jaké informace pro rozhodování jsou zapotřebí a přeměna souboru informací na informace potřebné, které jsou nezbytně pro rozhodování.

Informačním polem se rozumí souhrn informací, které má rozhodovatel k dispozici, lze ho rozčlenit na informace o:

- stanovených cílech,
- jednotlivých variantách řešení problému,
- stavech okolí problému,
- kritériích rozhodování.

Informacím se musí věnovat neustálá pozornost, protože jsou pro rozhodování nezbytné. Musí být přesné, pohotové, aktuální, konkrétní, relevantní a propojitelné s dalšími informacemi. Není možné vzhledem k pokračující „informační explozi“ pracovat se všemi dostupnými informacemi, proto je velmi důležité zvolit informace podstatné a potřebné (relevantní) pro řešení rozhodovacího problému.

1.4.3 Podmínky rozhodování

Podmínkami rozhodování se rozumí prostředí, ve kterém se provádí rozhodnutí. Klasifikačním hlediskem (podle čeho budeme hodnotit) je v tomto případě informace o stavech světa a důsledcích uvažovaných variant vzhledem k jednotlivým kritériím hodnocení.

Rozlišují se tři typy rozhodování:

1. Rozhodování za jistoty – pokud jsou k dispozici úplné informace a rozhodovatel s jistotou ví, který stav světa nastane a zná budoucí důsledky variant, hovoří se o rozhodování za jistoty.
2. Rozhodování za rizika – o rozhodovací proces za rizika se jedná, pokud rozhodovatel zná možné budoucí situace, ke kterým může dojít, a tím i důsledky variant při těchto stavech světa a zná také pravděpodobnosti těchto stavů.
3. Rozhodování za nejistoty je rozhodování, při kterém nejsou rozhodovateli známy pravděpodobnosti jednotlivých stavů světa.

1.4.4 Příprava a provedení rozhodnutí

Soudobé rozhodování je založeno na identifikaci rozhodovacího problému a určení možných variant jeho řešení (opatření), o kterých se rozhoduje. Prolíná se všemi činnostmi manažera – plánováním, organizováním, stimulací pracovníků a kontrolováním.

V rozhodovacím procesu mají nezastupitelné postavení empirie (zkušenost) a intuice (tušení). Rozhoduje se pomocí rozhodovacích metod, které již byly zmíněny, tyto metody nepomáhají rozhodnutí:

- jasněji formulovat předmět rozhodování, cíle, alternativy, kritéria, ale i překážky,
- lépe poznávat a třídit informace,
- lépe zdůvodnit přijatá řešení.

Při rozhodování se nikdy nesmí podcenit činitele zájmů, které zahrnují řadu osobních motivů, organizačních a informačních aspektů, specifika mechanismu řízení a rozhodování atd. Do této oblasti je nezbytné zahrnout hlediska nároků na kvalifikaci, výkonnost, evidenci, přístupnost k aktuálním informacím a datům. To vše rozhodování zkvalitní. Manažer musí být ochotný a vstřícný k hledání dalších cest, jak zkvalitňovat rozhodovací proces. Součástí přípravy musí být i taktika, jak ovlivňovat tuto ochotu.

Do provedení rozhodnutí patří výběr vhodné alternativy řešení a následné implementace rozhodnutí. Volba vhodné varianty má za úkol dosáhnout cíle řešeného problému, to je podstata věci. Rozhodnutí nepředstavuje konečný cíl, ale je prostředkem, jak se k němu dostat. Výběr vhodné varianty a vlastní proces rozhodování by neměly být izolovanou akcí, jinak by mohly být opomenuty důležité faktory, které mohou výběr varianty značně ovlivnit. Je nutné uvažovat, že po rozhodnutí následuje jeho implementace, kontrola a vyhodnocení.

Zpravidla se nevyskytují případy, že vhodná alternativa, která umožňuje dosažení cíle řešeného problému, neovlivňuje pozitivně nebo negativně cíle další. Většinou není ani možné takové řešení nalézt. Proto se musí rozhodovatel při výběru alternativy brát v úvahu jejich priority (volba priority na základě důležitosti pro rozhodovatele – např. při nákupu spotřebního zboží se může jednat o cenu) a počítat s tím, že lze optimálně uspokojit většinou pouze jeden cíl řešení daného problému.

1.5 Kvalita rozhodování, zpětná vazba

Kvalita rozhodování se někdy v hospodářské praxi posuzuje podle skutečně dosažených výsledků realizace zvolené varianty a mluví se často o dobrém, správném, či úspěšném rozhodování, pokud jsou výsledky pro manažera dostatečně dobré. Nelze však posuzovat kvalitu rozhodování, rozhodnutí podle výsledků jediného rozhodovacího případu. V úvahu je třeba brát, že výsledky rozhodování jsou v případě složitých či špatně strukturovaných problémů (větší počet faktorů ovlivňující řešení daného problému, obtížná interpretace

informací nebo větší počet kritérií hodnocení variant řešení) závislé na externích faktorech rozhodování (rizika a nejistoty), které rozhodovatel nemůže ovlivňovat.

„Kvalitu rozhodování není proto vhodné posuzovat dle výsledků jednotlivých rozhodovacích procesů, ale podle určitých charakteristik tak, aby kvalitní rozhodování vedlo k lepším hospodářským výsledkům a méně kvalitní rozhodování k výsledkům horším.“⁶

„Kvalitu rozhodovacích procesů ovlivňují:

- stanovené cíle řešení rozhodovacího problému a míra jejich souladu s cíli organizace, ve které rozhodování probíhá,*
- množství a kvalita informací, které jsou užity k řešení problému,*
- míra uplatnění nástrojů a poznatků teorie rozhodování,*
- kvalita objektu rozhodování; počet zpracovaných a koncepčně odlišných variant rozhodování i množství a přesnost informací o důsledcích variant,*
- kvalita řízení rozhodovacího procesu, která vyjadřuje míru využití poznatků současného managementu rozhodovatelem.“⁷*

Do zpětné vazby patří kontrola, vyhodnocení a případné přijetí korekčních opatření. Úspěšný management vyžaduje periodické vyhodnocování dosažených výsledků. Pokud se dosažené výsledky významně odlišují od plánovaných cílů, musí se přistoupit ke korekčním opatřením. Pokud dojde v průběhu implementace rozhodnutí k přehodnocení stanoveného cíle, je obvykle třeba přehodnotit i celý rozhodovací proces. Důležité je, stanovit cíle řešení problémů tak, aby umožňovaly průběžnou kontrolu a vyhodnocování procesu jeho dosahování, a poté vyhodnotit míru, na kterou byly dosaženy.

^{6,7} Fotr, J. a kol.: Manažerské rozhodování, Ekopress, 2006, s. 25

2 Metody podpory manažerského rozhodování

V posledních letech se stále výrazněji prosazuje názor, že rozhodujícím faktorem, který ovlivňuje efektivnost podniku, není kapitál jako takový, ale lidský kapitál v podobě vysoce kvalifikovaných pracovníků, kteří pracují ve vysoce tvůrčím prostředí. Rozvoj kvalifikace vedoucích pracovníků je proto klíčem k úspěchu podniku.

Nejvýznamnějšími metodami podpory manažerského rozhodování jsou aktivní metody. Do aktivních metod rozvoje manažerských znalostí a dovedností, které v daném prostředí mohou nalézt úspěšné uplatnění, patří případové studie, manažerské hry (obě tyto metody jsou metodami simulačními – slouží k navození tržní atmosféry) a techniky stimulování kreativity (brainstorming, nominální skupinová technika, apod.).

2.1 Charakteristika metod

Manažerské vzdělávání je významným fenoménem vzdělávacích soustav ve vyspělých zemích. Řízení se jasně vyděluje jako specifická profese se specifickou kvalifikací, a z toho pak vyplývají požadavky na vzdělávání.

Dříve, než se řízení zavedlo jako profese, pro kterou musí být získávány vědomosti a dovednosti cestou systematického vzdělávání, byla školou řídicích pracovníků praxe. Všeobecně se uvažovalo, že úspěšné řízení je dáno spíše talentem, osobnostními rysy, motivací a praktickými zkušenostmi, než specializovanou přípravou ve školských institucích.

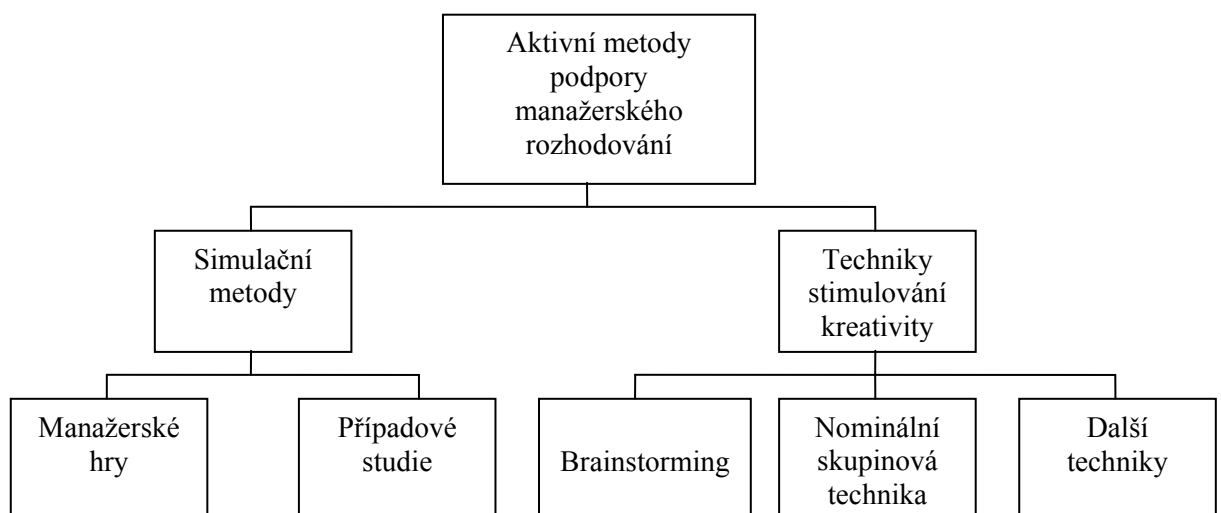
Mezi instituce, které v současné době poskytují vzdělávání řídicích pracovníků patří vysoké školy univerzitního typu, vysoké školy neuniverzitního typu, specializované instituce podniků, zejména velkých nadnárodních společností, poradenské firmy a agentury organizující školení, semináře apod.

Vzdělávací programy realizované na univerzitách či jiných výše zmíněných institucích jsou zpravidla určeny lidem zastávajícím řídicí funkce, nebo pracovníkům, kteří se na ně připravují, ale zatím nemají dostatečné zkušenosti z praxe v podniku či jiné organizaci. Zatímco těžiště dalšího vzdělávání řídicích pracovníků tvoří aktivní metody, u vysokoškolských studentů bez praxe se spíše počítá s předáváním teoretických poznatků.

Právě proto, že studujícím pregraduálního vysokoškolského studia chybí podniková praxe, včetně osobních prožitků konkrétních situací, je aplikace aktivních metod pro efektivní výuku managementu nezbytná, podstatně důležitější než u těch studujících, kteří danou praxi mají.

2.2 Klasifikace metod

Aktivní metody podpory rozhodování jsou koncipovány tak, aby vytvářely prostor pro kreativitu. Pro realizaci metod se předpokládá využití znalostí, popřípadě i dovedností získávaných v předmětech, které již studující absolvovali. Při aktivních metodách účastníci uplatní organizování, delegování, motivování, komunikaci, vyjednávání, rozhodování či strategické řízení. Pro techniky stimulování kreativity je například příznačné, že při správném použití jsou mimořádně užitečné pro zvýšení kreativity při specifikování problémů, vytváření nápadů a dosahování lepších rozhodnutí.



Obr. 3. Metody podpory manažerského rozhodování

Zdroj: Vlastní zpracování

Do dalších technik patří metoda Delphi, brainwriting a možné kombinace těchto čtyřech metod.

Manažeři potřebují mít k dispozici specifické techniky, které jim usnadní využití skupinového rozhodování a umožní jim eliminovat problémy s nimi spojené. Do těchto metod patří techniky stimulování kreativity, které jsou dalšími metodami podpory manažerského rozhodování. Mezi techniky stimulování kreativity řadíme brainstorming, brainwriting (metoda založená na hledání nových návrhů a nápadů formou písemných reakcí a doplňků členů skupiny), metodu Delphi, nominální skupinovou techniku a kombinace zmíněných metod.

2.2.1 Případové studie

Případové studie znázorňují autentické podnikatelské situace, při nichž se vyžaduje, aby účastníci rozhodovali a diskutovali o problémech v rámci jednotlivých týmů a na základě těchto diskuzí dospěli k řešení problémů. Případové studie se ve světě začaly poprvé používat na právnických fakultách a posléze našly uplatnění mezi profesionálními manažery.

„Případové studie jsou zaměřeny na rozvoj analytického myšlení o podnikatelských a manažerských problémech. Účastníci posuzují základní fakta případu, analyzují je, oddělují důležité od nedůležitého, definují hlavní problémy a otázky, vysvětlují možná řešení a konečně rozhodují o nejreálnější realizaci. Smyslem používání případových studií ve výuce je zdokonalit schopnost každého jednotlivce zdolat mnoho různých druhů problémů a dospět k inteligentním a logickým odpovědím a rozhodnutím.“⁸

„Metoda případových studií vyžaduje aktivní intelektuální a emoční angažovanost účastníků. Kvalitně řízená diskuze případu vyžaduje schopnosti poznat, naslouchat, diagnostikovat, myslet tvůrčím způsobem i intervenovat. V diskusi se uplatňují jak konkurence, tak i spolupráce, přesvědčování i nalézání kompromisů.“⁹

^{8,9} Fotr, J.; Hrušzová, H. a kol.: Případové studie manažerského rozhodování a manažerské hry, Praha: VŠE, 1999, s. 11

U případových studií neexistuje jediné a správné řešení. Pokud několika lidem předložíte stejný problém, stejnou otázku, nedostanete jednoznačně stejné řešení, odpověď, protože každý člověk je jiný a hlavně jinak uvažuje. Proto dochází k různým interpretacím možných řešení. Každý jedinec si tak musí své tvrzení či rozhodnutí obhájit před ostatními členy skupiny.

Pro případové studie je někdy typické zklamání, protože ne vždy existuje precizní a konečné rozhodnutí. K takovýmto situacím v praxi dochází často. Důvodem může být například nedostatek informací potřebných pro kvalitní rozhodnutí jednotlivých účastníků, což je důsledek situace, že případové studie simulují podnikatelskou realitu.

Mezi hlavní přínosy případových studií lze zahrnout to, že učí zkušenostem, nutí aktivně myslet a vtahují do učení, umožňují získat zkušenosti v plnění základních manažerských úkolů, procvičují dovednosti potřebné pro řešení rozhodovacích problémů, dále ukazují nezbytnost podpory názorů údaji a důvody a v neposlední řadě zlepšují komunikaci skupinové interaktivní dovednosti.

Každý z účastníků může mít z případových studií užitek. Míra užitku závisí na stupni úsilí a přemýšlení, které na přípravu řešení vynaložil.

Příklady případových studií

Většina velkých a významných obchodní společností si nechává vypracovat, nebo sama vypracovává případovou studii. Studie se mohou zabývat různými problémy – z oblasti personálního rozhodování, rozhodování o ceně produktu, rozhodování o podnikatelské strategii, rozhodování o problému umístění závodu, rozhodování o inovacích v podniku, rozhodování o cílech firmy. Dalším typem případové studie může být diskuze manažerů o stylu rozhodování. Dále se mohou obchodní společnosti zabývat případovými studiemi a aplikacemi metod rozhodování v oblasti strategického a investičního rozhodování, problémem nedostatku zásob, investičního rozhodování, problémem sníženého tempa růstu, rozhodováním o velikosti závodu a případovou studií o problému velikosti nákladů.

Jako příklad pro navození představy, jak může být případová studie koncipována a co by měla obsahovat, může posloužit případová studie Rozhodování o podnikatelské strategii v a. s. Kortex. První částí studie je nastínění situace, ve které se management společnosti právě nachází, o tom, že musí učinit mnoho zásadních rozhodnutí a zajistit jejich uskutečnění. V další části studie jsou informace o podniku, kdy a kde byl založen, jaké je jeho právní forma, základní kapitál apod. V další části studie je popsána pozice podniku na trhu. Je popsán vývoj společnosti Kortex, jak si společnost vedla, jak si stojí dnes a jsou zde uvedeny i údaje týkající se pracovních míst a zaměstnanců společnosti. Další část je věnována produktu a technologickému statutu. Jsou uvedeny suroviny a materiály, ze kterých vyrábí podnik své výrobky a také je zde v kostce zmíněn postup výroby. Ve studii je také věnována část managementu, ve které je uveden nynější ředitel a předseda představenstva a jeho náměstci. Je zde také zmíněna organizace, organizační uspořádání, připravované změny koncepce provádění některých funkcí – především marketingové, finanční a personální. Poslední část studie je věnována podnikatelskému záměru a strategii. Zde je zmíněno, že společnost si dala za cíl získat nezbytné finanční zdroje pro inovaci strojního a technologického zařízení a dále vytvořit pro zahraniční partnery odpovídající motivaci za účelem zajištění prodeje výrobků na zahraničních trzích. Dále jsou zde uvedeni potenciální obchodní partneři, kteří byli vybráni. Aby bylo možné lépe posoudit situaci v a. s. Kortex bez účasti nebo s účastí obchodního partnera, byly vytvořeny dvě varianty situace ve společnosti – první varianta jako základní (bez účasti obchodního partnera) a druhá, která byla navrhována jako podnikatelský záměr.¹⁰

2.2.2 Brainstorming

Brainstorming je metoda, která se efektivně uplatní, pokud od skupiny očekáváme, že nalezne tvůrčí, jedinečné řešení důležitého problému organizace. Tato technika je založena na striktním dodržování pravidel, jejich smyslem je podporovat vznik nových myšlenek a rušit bariéry bránící rozvoji tvůrčích myšlenek.

¹⁰ Upraveno podle: Fotr, J.; Hružová, H. a kol.: Případové studie manažerského rozhodování a manažerské hry, Praha: VŠE, 1999, s. 36

Mezi základní pravidla brainstormingu patří:

- zákaz kritiky („žádná myšlenka není špatná“),
- uvolnění fantazie,
- vzájemná inspirace,
- co největší množství nápadů,
- rovnost účastníků.

Brainstorming je jedna z nejdůležitějších a nejzábavnějších technik, kterou používají skupiny pro řešení problémů. Je postavena tak, že je při ní uvolněná atmosféra a zkušenosti ukazují, že když skupiny relaxují, produkují mnohem více nápadů.

Metoda se široce využívá v reklamních agenturách a dalších organizacích, kde se nachází efektivní uplatnění. Tato technika obvykle přináší méně reálných nápadů, více než by měli jednotlivci (důvodem je zákaz kritiky při diskuzi, mající za následek mnoho nápadů v praxi často nevyužitelných). Nevýhodou je také to, že skupina nemá (prakticky nikdy) snahu ukončit proces řešení problému.

2.2.3 Nominální skupinová technika

Nominální skupinová technika představuje strukturovanou týmovou poradu sedmi až deseti členů, kteří sedí u jednoho stolu, verbálně spolu nekomunikují a zapisují si své náměty do bloku. Přibližně po pěti minutách členové týmu postupně představují své nápady a určený člen týmu je zapisuje na papírovou tabuli. Dokud nejsou zaznamenány myšlenky všech zúčastněných, neproběhne diskuze.

V úvodní části se obvykle shromáždí 18 až 25 námětů. V dalším kroku se o každém námětu zvláště diskutuje. Při diskuzi členové týmu objasňují a zdůvodňují své náměty. Potom každý sám uspořádá všechny myšlenky od nejvíce významné k nejméně. Nakonec se pomocí těchto dílčích pořadí matematicky stanoví celkové pořadí všech námětů.

Technika našla široké uplatnění ve zdravotnictví, školství, průmyslu a ve vládních organizacích.

Nominální skupinová technika kombinuje mimoverbální a verbální komunikaci.

Volbu techniky často ovlivňují praktické podmínky a možnosti.

Všichni manažeři musejí rozhodovat. Každý den manažerské rozhodování ovlivňuje budoucnost organizace i budoucnost manažerů, proto se manažeři musí snažit vybrat co nejlepší techniku a způsob rozhodování.

2.2.4 Manažerské hry

Mezi aktivní metody podpory manažerského rozhodování se řadí manažerské hry. Smyslem her je simulovat podnikatelské prostředí, ve kterém účastníci řeší vzniklé manažerské problémy. Jsou rozděleni do týmů, v rámci kterých jim jsou přiděleny určité role. Cílem všech spoluhráčů (účastníků) je vítězství týmu na základě dobré komunikace, spolupráce a snahy o společné řešení nastalých problémů.

Manažerské hry jsou využívány v praxi při výcviku manažerů (na nižších, středních i vyšších postech), při výuce na univerzitách, vysokých a nově i středních školách. O této problematice blíže pojednává následující kapitola (kapitola 3).

Zásadou aktivních metod podpory rozhodování nečiní rozhodování manažerům takové potíže jako dříve, což bylo způsobeno dlouholetými stereotypními podmínkami. Aktivní metody pomohly a pomáhají překonat bariéry tvořivosti v organizaci.

3 Manažerské hry

V posledních letech se do popředí zájmu odborníků v oblasti rozhodování a řízení dostávají manažerské hry, které jsou velkým přínosem při vzdělávání budoucích nebo již pracujících mladých manažerů bez nebo s malým množstvím zkušeností. Tyto hry ale neslouží jen pro tyto skupiny aktérů. Mohou je používat a používají i zapracovaní vedoucí pracovníci, kteří si díky nim osvojují nové poznatky a trénují postupy a možné scénáře, které mohou v praxi nastat.

3.1 Charakteristika

Manažerské hry a případové studie jsou nejvýznamnějšími aktivními metodami výuky. Předpokládá se, že se vyvinuly z válečných her, které byly využívány k výcviku vojenských velitelů a měly simulovat určité bojové akce. Vedle válečných her měl v období po 2. světové válce pro jejich tvorbu největší význam rozvoj výpočetní techniky, teorie systémů, aplikace matematických metod a matematická teorie her. Dnes jsou manažerské hry využívány jak ve školství tak i v praxi, kde si manažeři a vedoucí pracovníci osvojují určité metody řízení, rozvíjejí aktivní myšlení a inovativní přístupy charakterické pro práci managementu.

Charakteristické rysy aktivních metod výuky

Manažerské hry a případové studie mají některé společné rysy. Patří mezi ně simulace podnikatelského prostředí, ve kterém se musí rozhodovat o řešení manažerských problémů, které již nastaly nebo v nejbližším čase nastanou. Mezi metodami je však rozdíl. Protože při manažerských hrách jsou předem rozděleny role buď již na začátku hry podle pravidel, nebo si je mezi sebou rozdělí samotní hráči. Každý z účastníků má potom na starosti řízení a rozhodování v určité oblasti. U případových studií všichni jejich účastníci pracují společně, hromadně se zamýšlejí se nad problémy, diskutují o nich a radí se o možných postupech.

Charakteristické rysy manažerských her:

- týmový charakter; účastníci jsou rozděleni do několika skupin, kde každý tým reprezentuje vedení určité hospodářské jednotky, tím tedy účastníci vystupují v určitých rolích. Například pokud je řízenou jednotkou samostatná společnost, každý tým reprezentuje vrcholové vedení jednotlivých společností, které je tvořeno generálním ředitelem, finančním ředitelem aj.
- etapový charakter; hra je rozdělena do určitého počtu etap, každá etapa je představována jistým časovým úsekem (rok, pololetí, kvartál, měsíc či týden). Pro každou etapu hry zpracovávají týmy podnikatelské plány. Počet etap může být od několika málo až po několik desítek.
- interakčnost (vzájemné působení dvou nebo více činitelů a vliv okolního prostředí); v průběhu hry má dvojí charakter. První typ je interakce mezi členy každého týmu během tvorby podnikatelského plánu pro jednotlivé etapy hry. Při tvorbě plánu je třeba řešit konflikty zájmů jednotlivých členů týmu a dospět k plánu, který bude nejvhodnější pro firmu jako celek. Druhý typ je interakce mezi jednotlivými týmy. Ta má nejčastěji charakter konkurence mezi společnostmi na trhu. Hospodářské výsledky firem jsou závislé na kvalitě jí zpracovaných podnikatelských plánů a na chování konkurenčních firem.
- zpětnovazebnost; díky rozdělení hry do etap a zpracování plánu pro každou etapu se předpokládá, že významným zdrojem informací pro zpracování plánu následujících etap jsou skutečně dosažené výsledky. Vedení společnosti proto může řídit svoji podnikatelskou strategii podle její úspěšnosti v předchozích etapách.
- uplatnění počítačů; počítače mají v hře významnou roli, protože umožňují pohotovému vyhodnocení podnikatelských plánů každé společnosti do podoby jejich konečných výsledků tvořených ziskem či ztrátou, rozvahou a peněžními toky a dále počítače přispívají ke zkrácení času při jednotlivých výpočtech, tím zbyde více času na promyšlení strategie, či tvorbu variant plánu.
- srovnatelnost dosažených výsledků; na začátku hry je výchozí situace všech týmů naprosto stejná, dále už výsledky závisí na podnikatelských strategiích týmů a na chování trhu. Podnikatelskou strategii a dosažené hospodářské výsledky lze proto velice dobře srovnat, a tím zjistit úspěšnost jednotlivých týmů v průběhu hry.

3.2 Využití manažerských her při řízení a jejich přínos

Manažerské hry jsou používány v praxi při tréninku vedoucích pracovníků. Hry jsou koncipovány tak, aby si začínající i již zapracovaní manažeři osvojili či prohloubili dovednosti a schopnosti, jako jsou naučit se pracovat v týmu, naučit se vést pracovní porady, rozvíjet komunikační schopnosti a kreativitu, naučit se hodnotit a odměňovat své spolupracovníky, dále by měly manažerské hry přispět k naučení se vyjednávání a vedení obchodního jednání a k získání praktických zkušeností z oblasti krizového managementu. Při manažerských hrách je také nezbytné uplatnění vlastní tvořivosti, vynalézavosti a snahy o vlastní seberealizaci.

Manažerské hry jsou většinou sestavovány tak, aby odrážely samotné účastníky. Díky hrám vyplývají na povrch slabé a silné stránky účastníků, to, jak moc jsou ochotni riskovat, zda jsou dobrými spolupracovníky, jací jsou v komunikaci, zda si nechají od svých spoluhráčů poradit, apod. To vše se o sobě mohou účastníci díky manažerským hrám dozvědět.

Podniky si v oblasti vzdělávání pomocí manažerských her najímají ve většině případů externí firmy, protože jsou v nich specialisté, kteří srozumitelně vysvětlí postup hry a dle potřeby se věnují pracovníkům. Externí firmy jsou najímány především, když podnik s manažerskými hrami začíná. V dalším průběhu podnik většinou zjistí, jak to „chodí“, a manažerskými hrami se zabývá někdo z personalistů nebo přímo některý z vedoucích pracovníků.

Jak již bylo zmíněno, manažerské hry jsou používány v praxi při trénování manažerů a vedoucích pracovníků, ale také ve školství při výuce studentů. Úkolem studentů je vykonávat komplexní řízení podniku v rámci národní, mezinárodní konkurence. Studenti řídí výrobu, výzkum a vývoj nových komponentů, propagaci a reklamu svých produktů. Dále strategicky a takticky plánují a jejich hlavním úkolem je týmová spolupráce. Mezi další činnosti studentů v rámci hraní manažerských her patří analýza finančních výkazů a tvorba obchodních podnikatelských plánů, studenti se podílejí i na řízení lidských zdrojů, či sledují analýzu trhu a konkurenci.

Řízení podniku v simulovaném tržním prostředí je pro většinu studentů jedinečnou šancí ověřit si své znalosti a schopnosti. Nasimulované situace umožňují přijímat důležitá rozhodnutí jako ve skutečném životě.

Každý tým uskutečňuje v každém kole soubor rozhodnutí, podle kterých lze díky finančním výkazům a souhrnu ukazatelů ihned zhodnotit postavení podniku na trhu.

Díky manažerským hrám a spolupráci v týmu se rozvíjí komunikační schopnosti, ale i schopnost argumentovat a celkově se rozvíjí zručnost celé skupiny. Po absolvování manažerské hry se její účastníci naučí systematicky postupovat při řízení a pochopí, jak na sebe navazují v procesu řízení jednotlivé kroky.

3.3 The Beer Game

Tato hra byla vymyšlena a vyvinuta v USA. V České republice je využívána při výuce na vysokých školách (VŠE, ZCU, MUNI a VUT) a nově i na středních školách.

Aby studenti splnili hlavní cíle, musí se zabývat cíli dílčími, mezi které patří formulování a implementace podnikové strategie v reálném čase a konkurenčním prostředí, musí se dobře orientovat a správně zohlednit a rozřídít velké množství informací v procesu rozhodování, měli by se snažit úspěšně řídit tým a v rámci něho eliminovat problémy a konflikty objevující se při spolupráci. Hráči by si měli při hře osvojit organizování času – time management, měli by se naučit zvládat a řešit nepříznivé finanční situace, rozhodovat se v prostředí nejistoty a rizika. Dílčím cílem, který by si měli také studenti osvojit, je zdokonalování uživatelských návyků při práci s počítačem a aplikačním programem, protože existuje i počítačová verze The Beer Game. V dnešní době vzniká mnoho nových počítačových manažerských her. Na většině škol u nás je však zatím ještě provozována nepočítačová verze.

Hra je hrána na hrací ploše podobné plátnu. Každý tým se skládá z pěti subjektů, kterými jsou zákazník, maloobchod, velkoobchod, distributor a výrobce, které jsou uspořádány v distribučním řetězci. Jeden nebo dva lidé řídí svůj sektor. List papíru reprezentuje

požadavky zákazníka. Každý představuje týden, zákazníci objednávají od maloobchodníků, kteří dovážejí požadované pivo ze zásob zboží na skladě. Maloobchodníci objednávají zásoby od velkoobchodníků, kteří dodávají požadované pivo ze svých skladových zásob. Podobně zase velkoobchodníci objednávají a dostávají pivo od svých dodavatelů – distributorů, kteří si ho objednávají a dostávají od konečného článku řetězce, a tím je závod, kde je pivo vařeno. Cílem této hry je minimalizovat náklady plynoucí ze skladování zásob, z nedostatku zásob a nebo z optimalizace zásob. Nedostatek zásob je označován jako skluz. Optimalizace zásob znamená, že subjekty působící na trhu by měly mít takové zásoby zboží, které půjdou co nejrychleji na odbyt a nebudu jim vytvářet zbytečné náklady na skladování.

Hry se může účastnit od čtyř do přibližně šedesáti lidí. Nezbytným předpokladem jsou základní matematické dovednosti a to, že žádný z účastníků se hry nikdy předtím neúčastnil nebo pokud ano, musí s tím souhlasit ostatní členové a on nesmí prozradit podstatu hry.

Smyslem hry je vysvětlit a přiblížit lidem, z čeho se skládá výrobní chování a dále hráčům umožnit vyzkoušet si nátlak na jednotlivé pozice, role na trhu. Všechny pozice jsou na tom stejně, musí objednávat a dodávat, tedy kromě zákazníka, který pouze objednává a nakupuje.

Každý tým si musí zvolit jméno pro své pivo. Každé pozici na trhu (maloobchodník, velkoobchodník, distributor a výrobce) je přidělen jeden záznamový arch, na který během celé hry zaznamenávají své stavy zásob a své objednávky.

Cílem hry je minimalizovat celkové náklady celého týmu. Tým s nejnižšími celkovými náklady vítězí. Náklad jsou vyčísleny následujícím způsobem: Průběžné náklady na zásoby jsou 0,50 Kč za jednotku, k tomu se dále přičtou nesplněné objednávky (skluz zboží, které ještě nebylo dodáno) násobené 1 Kč za jednotku. Podle celkových nákladů se potom hodnotí umístění jednotlivých týmů.

Po celou dobu hry platí jakýkoliv způsob komunikace mezi jednotlivými pozicemi v rámci týmu. Dorozumívat se hráči mohou jen v případě, že je na jedné pozici více lidí, např. máme dva či více výrobců. Důvodem je, že ve skutečném životě může být např. pět

výrobců, několik tuctů distributorů, tisíce velkoobchodníků a desítky tisíc maloobchodů a ani jeden z nich mezi sebou nekomunikují, protože si vzájemně konkurují. Přitom jediní maloobchodníci vědí, co si právě teď zákazníci žádají. Ale neměli by získané informace odhalit někomu dalšímu.

Na začátku hry jsou nejdříve všechny týmy vyrovnány. První čtyři kroky pouze zahrnují pohyb zásob piva nebo nízké objednávky a jsou pouze mechanické. Po dobu prvních několika týdnů by měl vedoucí skupiny každému říkat, aby objednával čtyři jednotky, což má směřovat k udržení systému v rovnováze.

Při hře se používají kartičky s objednávkami a žetony, které symbolizují peníze. Lístečky s objednávkami musí všechny subjekty poslat v určený (stejný) časový okamžik, aby se objednávky už nemohly měnit. V tom tkví celý princip; každá pozice si musí uvážit, kolik objedná (vyrobí). Jednotlivé pozice si stavy svých zásob a objednávek zaznamenávají po každém kole.

Hraní je ukončeno kolem třicátého šestého týdne. Vypočítá se celková výše nákladů za tým a zvítězí tým s nejnižšími celkovými náklady.

Hra představuje simulaci chování jednotlivých subjektů na trhu. Hráči si díky ní upevní a prohloubí své vědomosti. Při hře může být rozvíjeno jejich systémové myšlení, dozví se nové věci a také se zlepší jejich schopnost předvídat, protože se učí z případných chyb, které udělali v předchozích kolech.

Hra je přínosná především pro studenty, kteří se při hře poznávají, ukáží se jejich slabé stránky (opatrnost) a silné stránky (schopnost předvídat). Naučí se díky ní rozhodovat. Ale při skutečném řízení podniku to vypadá daleko jinak, situace je mnohem složitější, je třeba brát v úvahu konkurenci a její postavení na trhu.

Manažerskými hrám se věnuje vědní disciplína nazvaná systémová dynamika. Patří mezi systémové vědy, zkoumá systémy a jejich vývoj a chování v čase, snaží se vydedukovat tendence, závislosti a vzorce chování mezi jednotlivými veličinami systému, a na základě toho se snaží nacházet mechanismy, jak tyto veličiny ovlivňovat, řídit.

4 Management pivovaru – charakteristika činností

Pivovar Nová Paka, a. s., patří do skupiny malých pivovarů. Díky kvalitě svých výrobků patří mezi pivovary, které jsou vyhledávány nejen tuzemskými, ale i zahraničními zákazníky.

Činností pivovaru zdelake není jen vaření a prodej piva. Aby se pivovar zviditelňoval, pořádá a je účastníkem různých kulturních akcí a věnuje se i dalším činnostem podnikání (viz další části práce).

4.1 Základní charakteristika pivovaru

Pivovar Nová Paka je akciovou společností, která vznikla 5. října 1993. Hlavním předmětem podnikání je:

- pivovarnictví a
- sladovnictví.

Mezi vedlejší činnosti patří:

- hostinská činnost,
- výroba krmiv a krmných směsí,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje,
- prodej zboží (reklamní předměty s motivem pivovaru – skleničky, džbány, trička, vesty, apod.),
- pořádání kulturních akcí, zábav a provozování zařízení sloužících k zábavě,
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti.

Pivovar Nová Paka, a. s., je stoprocentně vlastněn Městem Nová Paka. Město se stalo majitelem pivovaru v opakované veřejné soutěži v únoru 1996. Pivovar byl koupen přibližně za 23,3 milionu korun, což byla minimální cena, kterou požadoval Fond národního majetku jako vyhlašovatel soutěže.

4.1.1 Historie

Tradice vaření piva v Nové Pace sahá hluboko do minulosti, datuje se již do první poloviny 13. století. Tehdy se pivo vařilo v dřevěném pivovaru. V 16. století byla městu udělena listina, kterou se povolovala stavba sladovny a pivovaru, vaření a prodej piva. Roku 1870 založili novopačtí občané akciový spolkový podnik s cílem výstavby pivovaru. O rok později položili základní kámen a za další rok stavbu dokončili. V roce 1872 nový pivovar uvařil svou první várku piva. Pivovar se stal prosperujícím podnikem a ani v době druhé světové války nepřerušil výrobu. K začlenění pivovaru do národního podniku Československé pivovary došlo v roce 1948. Potom bylo dvakrát rozhodnuto o jeho uzavření, ale nakonec k němu došlo až v roce 1989.

4.1.2 Současnost

Celá budova byla zachována a pivovar dodnes stojí tak, jak byl postaven.

V současnosti akciová společnost Pivovar Nová Paka zaměstnává 56 zaměstnanců a vaří 7 druhů piv. Pivovar spolupracuje se společností Pivovary Staropramen, a. s., a stačí ve svých prostorech kromě vlastních výrobků i výrobek konkurenční – pivo Staropramen.

Statutárním orgánem pivovaru je představenstvo, které má předsedu a dva členy. Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti každý jeho člen samostatně. Listiny o právních úkonech za společnost podepisuje každý člen představenstva samostatně.

Dozorčí rada pivovaru se skládá z předsedy, kterým je sládek pivovaru, a dvou dalších členů.

Základní kapitál tvoří 18 000 000 Kč – 1 800 ks akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč za akcii. Akcie jsou v listinné podobě.

Pokud je třeba, může společnost zvýšit, nebo snížit základní kapitál. Zvýšení probíhá úpisem nových akcií. Při snížení základního kapitálu společnost zruší (zničí) své akcie.

Důvodem pro zvýšení základního kapitálu může být např. nutnost zajistit financování (nějaké) investiční akce. Základní kapitál může být snížen také tím, že z něj bude uhrazena ztráta minulých let. Ke snížení základního kapitálu může vést situace, při které podnikatelské aktivity společnosti nevyžadují tak vysokou úroveň základního kapitálu (snížením se uvolní aktiva, která lze vyplatit akcionářům – na základě rozhodnutí valné hromady).

Na domácím trhu nechystá novopacký pivovar v nejbližší době žádné větší změny. Bude se snažit o udržení své tržní pozici a dosažení přibližně stejného zisku (v řádu stovek tisíc korun) jako v minulých letech. Pivovar se však pokouší proniknout na zahraniční trhy, do zemí, kde ještě není jako výrobce. Důvodem hledání nových vhodných zahraničních trhů je skutečnost, že tuzemský trh s pivem je již téměř nasycen a pro malý pivovar není snadné více se prosadit.

4.2 Produkty

Pivo se v novopackém pivovaru vyrábí tradičním způsobem spodně kvašených piv, tzv. ležáků, s charakteristickou chlebnatou chutí, přiměřenou přírodní nasyceností, zlatavou barvou, bohatou typicky hustou pěnou, hořkostí a řízem.

Novopacký pivovar nabízí sedm druhů „zlatavého moku“:

Brouček je lehké osvěžující pivo, které spadá do kategorie světlých výčepních piv a obsahuje 4 % alkoholu.

Kryštof je světlé výčepní pivo plnější chuti, které obsahuje 4 % alkoholu.

(Další produkty viz Příloha č. 1: Produkty).

4.3 Činnosti managementu

V dnešní době silné konkurence není lehké na trhu uspět, je potřeba stále získávat nové poznatky, jak úspěšně řídit podnik, hodnotit a inovovat dosavadní postupy a činnosti, snižovat náklady, rozšiřovat portfolio výrobků a služeb (rozdělení investičních zdrojů s cílem snížit skladbu výrobků, riziko) a hlavně se co nejvíce orientovat na zákazníka, zaměřovat se na jeho přání a potřeby.

Náklady lze snižovat:

- úsporami materiálů a energií,
- zrychlováním obratu zásob,
- péčí o dlouhodobý majetek,
- efektivním využitím pracovní doby a pracovní síly a
- předcházením vzniku nadnormativních zásob (vznikají neodborně stanovenou sortimentální skladbou, změnami ve výrobě a sníženou poptávkou u odbytových zásob).

Snižování nákladů je pro podnik důležité; když optimalizuje náklady v určité oblasti, může finanční prostředky investovat jinde. Pivovar se snaží především o snížení nákladů v oblasti úspor energií a zrychlováním obratu zásob.

Na rozhodování managementu pivovaru je závislý celý podnik, všichni jeho zaměstnanci, ale i mikrookolí – dodavatelé, odběratelé, zákazníci, spolupracující organizace, konkurence a veřejnost. Pivovar přitom svou činnost provozuje v rámci makrookolí, když dodržuje omezení týkající se sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů. Management se zabývá funkcemi sekvenčními a průběžnými, které těmi sekvenčními procházejí (viz Tab. 1.).

Tab. 1. Maticové schéma manažerských funkcí

Manažerské funkce následné	Manažerské funkce průběžné		
	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Výběr a rozmístování pracovníků			
Vedení pracovníků			
Kontrolování			

Zdroj: Upravne podle: Buchta, M.; Siegl, M.: Management, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005

Analýza je myšlenkový postup spočívající v rozložení poznávaného jevu na jednotlivé části, jednodušší prvky s cílem vymezení podstatných znaků, pořádní, třídění dat do základních skupin. Implementací se rozumí uskutečnění, naplnění nebo realizaci něčeho. Koordinací lze chápat uvedení do vzájemného souladu či optimální spolupráci.

Všechny tyto manažerské funkce jsou podstatné a rozsáhlé, proto jsou managementem přenášeny na nižší úrovně řízení na příslušná oddělení podniku. Pivovar, aby byl úspěšný, nemůže žádnou z nich odsunout do pozadí, všem musí věnovat důkladnou pozornost. Vzhledem k rozsahu některé činnosti tzv. vyčleňuje a najímá si na ně externí firmy. Jedná se o tzv. outsourcing (spolupráce s odborníky z jiných firem, přenesení některých předmětů podnikání na externí dodavatelskou společnost). Pivovarem je outsourcing využíván při zajišťování dopravy.

Management plánuje:

- odbyt – který je závislý hlavně na poptávce. Vychází ze zájmu zákazníků, jejich požadavků a kupní síly,
- výrobu – která je zpravidla totožná s plánem odbytu. V plánu je udáno, co, v jakém množství a termínu musí pivovar vyrobit.
- zásobování – vedení se zaměřuje na to, kolik má objednat jakého materiálu, kdy a v jakém množství musí být dodán do pivovaru, aby výroba probíhala plynule a nedocházelo k jejímu zastavování,
- investice – pro případ pořízení nových strojů a vybavení (provozu, kanceláří, apod.).

Vedení pivovaru vypracovává i plán práce, který určuje kolik pracovníků je třeba na splnění výrobního plánu. Management plánuje i výzkum a vývoj, ve kterém se zaměřuje na inovace v oblastech výroby a jejich postupů.

Management pivovaru se snaží investovat především do inovací produktů a technologických procesů a postupů. Pivovar dodržuje princip trvale udržitelného rozvoje a pokouší se hledat nové trhy, na které by se svými produkty mohl proniknout.

Co se týká organizování, je pro vedení pivovaru klíčovým úkolem přesné vymezení kompetencí. Je vypracována organizační struktura pivovaru, novopacký pivovar má organizační strukturu liniového typu. V jeho čele je ředitel, který má asistentku, a pod ním jsou jednotlivá oddělení, vykonávající určité činnosti. (viz Příloha č. 2: Organizační schéma).

Činnosti jednotlivých oddělení:

Vedoucí výroby:

- zajišťuje dodávky ječmene, sladu, chmele a cukru,
- zpracovává a eviduje výrobní doklady,
- zaznamenává spotřebu surovin,
- řídí výrobu (sladovna, sudárna, varna, lahovna, sklep),
- zpracovává pracovní listy do 2. pracovního dne v měsíci,
- obstarává komponentů pro výrobu, objednávky, kupní smlouvy,
- je zodpovědný věcnou správnost materiálových faktur, zodpovídá za materiál, který slouží k výrobě,
- zaznamenává pohyb svěřených zásob, předává k zaúčtování vždy k 30. dni v měsíci,
- zajištění kontrolního systému HACAP (systém předem stanovených kontrolních bodů v přípravě - povinné pro všechny provozny společného stravování = každou restauraci, školní jídelnu, apod.).

Vedoucí ekonomického oddělení:

- eviduje DHNM,

- zpracovává daňového přiznání k DPH do 25. dne v měsíci,
- zpracovává daňového přiznání k spotřební dani do 25. dne v měsíci,
- vyhotovuje a zpracovává účetní závěrku,
- zpracování roční účetní závěrky,
- vystavuje a zpracovává doklad o zařazení a vyřazení DHNM dle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zpracovává doklad o zúčtování daňových a účetních odpisů,
- účet 042 nedokončené investice udržuje na minimu.

Oddělení zahraničního obchodu:

- vystavuje zahraniční faktury, JCD,
- zajišťuje správnosti dokladů z hlediska celního zákona č. 13/1993 Sb.,
- má na starosti získávání odběratelů v zahraničí,
- uzavírá smlouvy, zajišťuje splnění podmínek souvisejících s exportem,
- má na starosti styk s celním úřadem.

Technický úsek:

- zajišťuje materiál, objednávky, kupní smlouvy,
- řídí střediska (dílna, kotelna, doprava),
- zpracovává pracovní listy do 2. pracovního dne v měsíci,
- vypracovává přiznání k silniční dani,
- je zodpovědný za bezpečnost práce na pracovišti,
- vyhotovuje podklady pro odvody poplatků za ovzduší, podzemní vody,
- zodpovídá za věcnou správnost režijních faktur a materiálových, za materiál, který slouží k údržbě,
- zaznamenává pohyb svěřených zásob, předává k zaúčtování vždy ke 30. dni v měsíci.

Laboratoř:

- vede a zajišťuje chod provozní laboratoře,
- vyhotovuje objednávky rozborů,
- vede evidenci rozborů piva, které dodává Staropramen ke stáčení,
- kontroluje měřicí přístroje,
- kontrola legislativy v oblasti pivovarnictví.

Oddělení tuzemského prodeje:

- má na starosti reklamační protokoly,
- zabývá se propagací,
- získává nové zákazníky,
- vyhotovuje dodací listy, kontroluje správnost dodacích listů,
- zpracovává faktury – daňové doklady pro zákazníky (min. 2x týdně),
- vyhotovuje přehled o prodeji piva dle období,
- má na starosti uzávěrku odbytu do 5. dne v měsíci,
- zpracovává podklady k vyhotovení daňového přiznání k SD do 10. dne v měsíci.

Správa pohledávek:

- zajišťuje vymáhání pohledávek,
- má na starosti styk se zákazníky,
- vede archiv.

Sklad:

- dokladuje došlé materiálové faktury a zodpovídá za jejich správné zaúčtování,
- účtuje o pohybu zásob a je za ně hmotně zodpovědný,
- účtuje o pohybu zboží v prodejně.

Závazky, pohledávky, styk s bankou, pokladna:

- zodpovídá za dokladování stavu závazků a pohledávek do 10. v měsíci,
- má na starosti správné párování úhrad,
- rozděluje pohledávky dle interní směrnice podle splatnosti,
- uchovává doklady o upomínání odběratelů,
- zajišťuje organizaci výběru pohledávek po lhůtě splatnosti,
- vystavuje faktury – daňové doklady pro zákazníky, kteří platí hotově,
- vyhotovuje příjmové a výdajové pokladní doklady,
- zpracovává došlé režijní, dopravní a investiční faktury,
- vyplácí mzdy zaměstnancům v hotovosti.

Mzdová účtárna:

- zpracovává mzdy,

- odvádí sociální a zdravotní pojištění do 12. dne v měsíci,
- odvádí daně za mzdy do 12. dne v měsíci,
- zajišťuje připsání mezd na sporožirové účty vždy do 12. dne v měsíci.

Zpracování korespondence, styk s poštou, asistentka ředitele:

- vyřizuje korespondenci včetně doporučené,
- vede evidenci objednávek,
- eviduje a organizuje společenské a propagační akce,
- sekretářské a asistentské práce.

Management se zabývá vedením pracovníků. V této oblasti se je snaží stimulovat k co nejlepším výkonům, jak po finanční stránce, tak dalšími oceněními, protože vedení je toho názoru, že ne všichni lidé se cítí dostatečně docenění, když je jim zvýšena mzda nebo přiděleny jiné odměny. Každoročně jsou proto na různých akcích, mezi které patří červnové Slavnosti Slunovratu, klasická pouť v srpnu či den otevřených dveří v říjnu, ale i přímo na poradách v pivovaru, zmiňování úspěšní pracovníci a jsou oceněni za své pracovní výsledky a přínos pro podnik.

Co se týká dodávky nápojů, pivovar kompletně zabezpečuje akce jako jsou čarodějnice a 1. máj, které se každoročně konají v Nové Pace. Novopacké pivo nemůže chybět ani na hořické pouti a jarmarku. Letos je pivovar navíc i jedním z hlavních organizátorů Mezinárodní mistrovství ČR v autokrosu, které se koná ve Štikovské rokli.

Ke konci roku a na Velikonoce dostávají zaměstnanci dárková vánoční a velikonoční balení. Dále si ještě mohou zaměstnanci vybrat mezi slevovými poukazy na nákup pivního sortimentu nebo permanentkami do fitnesscentra.

V oblasti personalistiky si pivovar na některé činnosti najal externí firmu. Konkrétně na hledání a přijímání nových zaměstnanců, na jejich vstupní školení, ale i na školení týkající se jejich dalšího vzdělávání, přestože je v pivovaru personální útvar (ten má však na starosti pouze jedna osoba) a pro pivovar je finančně nevýhodné sestavovat a shánět tým školících specialistů.

Kontrolování je pro pivovar také velmi důležitou funkcí, protože úzce souvisí se všemi ostatními funkcemi. Kontrolování je spojeno hlavně s plánováním. Management kontroluje, jak se uskutečněné činnosti liší od naplánovaných, proč tomu tak je, jak k rozdílům došlo, a snaží se o nápravu chyb a nedostatků, z čehož vyplývají možné postihy a nápravná opatření.

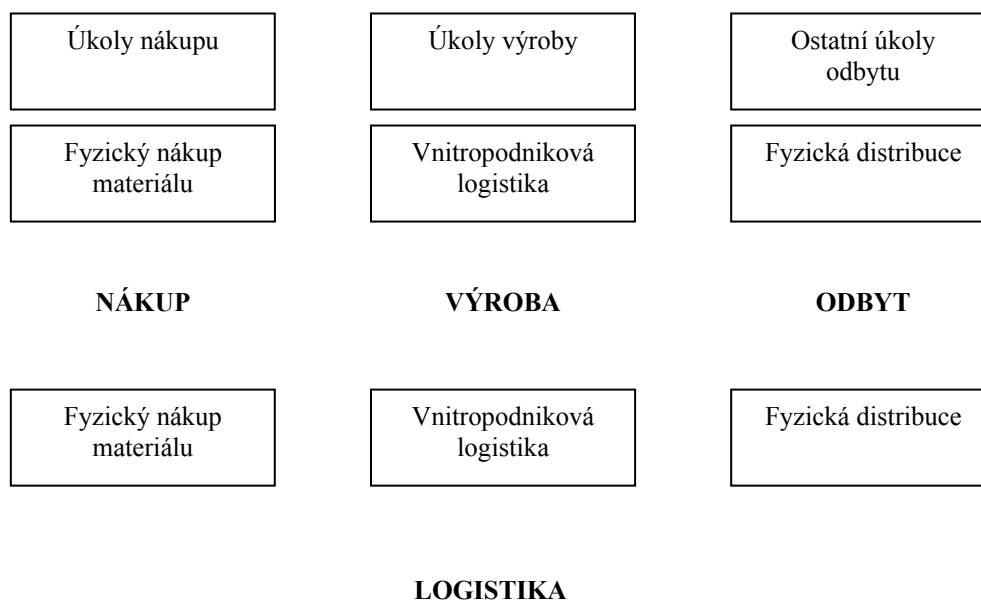
Možné postihy nenastávají jen v důsledku nesplnění produkce, ale například i z porušení pracovní kázně. V pivovaru se již několikrát stalo, že se objevily problémy s alkoholem u pracovníků výrobních linek, kteří ho při práci pít nesmí, protože pro ně platí pracovní řád. V pracovním řádu je uvedeno, že zaměstnanec ze zákona nesmí používat alkoholické nápoje a jiné návykové látky na pracovišti v pracovní době i mimo obvyklou pracovní dobu, nesmí nastupovat pod jejich vlivem do práce a musí dodržovat stanovený zákaz kouření na pracovištích. Zaměstnanci museli být potrestáni. Nejdříve napomenutím a při opakovaném hrubém porušení pracovní kázně byli nuceni odejít na základě výpovědi ze strany zaměstnavatele. Požívat alkohol smí jen pracovník, který je v pozici sládka, ale jen v přiměřeném množství, které je nezbytně nutné pro ověření kvality výrobního procesu (ochutnávky).

4.4 Analýza potřeb při řízení pivovaru

Aby mohl pivovar správně fungovat, musí správně rozhodovat:

- o technickém rozvoji,
- financích,
- investicích,
- postupech v marketingu,
- reklamě,
- odbytu,
- výrobě,
- logistice a zásobování a s tím související dopravou a skladování – právě na tyto činnosti je soustředěna pozornost, protože jsou pro pivovar podstatné.

„Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků konečného zákazníka a tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb konečného zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka při výrobě výrobku, vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku.“¹¹



Obr. 4. Vztah řízení výroby a logistiky

Zdroj: Sixta, J.; Mačát, V.: Logistika – teorie a praxe, Brno: CP Books, 2005

Typickými úkoly logistiky je dodání materiálu od dodavatelů na podnikový příjem zboží a následně do výroby nebo do nákupního skladu (fyzické opatřování – nákupní logistika), doprava polotovarů mezi výrobní úseky (vnitropodniková logistika) nebo dodávky zákazníkovi (fyzická distribuce – odbytová logistika). Do logistiky jsou zahrnuty všechny transportní procesy, skladování, udržování a obměna materiálu a balení (fyzická realizace řetězce dodavatel – výrobce – odběratel).¹²

¹¹ Sixta, J.; Mačát, V.: Logistika – teorie a praxe, Brno: CP Books, 2005, s. 25

¹² Upraveno podle: Sixta, J.; Mačát, V.: Logistika – teorie a praxe, Brno: CP Books, 2005, s. 24

Management rozhoduje o velikosti výroby a o její struktuře. Musí rozhodnout, kolik bude třeba objednat materiálu, od jakého dodavatele, naplánovat velikost dodávek a načasovat je. Pivovar nemá příliš rozlehlé prostory pro skladování, proto používá logistickou metodu Just-in-Time (JIT). S tím musí vedení pivovaru počítat. K dopravě materiálu je využívána externí firma, protože je to výhodnější. Ze surovin objednává pivovar hlavně ječmen, chmel, cukr a pivovarské kvasnice. Vodu vysoké kvality čerpá z vlastní studny. Sladovnický ječmen je zajišťován zemědělskými družstvy z okolí Nové Paky. Pivovar musí objednávat obaly – skleněné a plastové láhve, sudy a přepravky. Objednávky se řídí podle produkce přibližně 45 % produkce jsou piva sudová, 35 % produkce piva ve skle a zbývajících 20 % je pivo produkované v plastových lahvích.

Pivovar má dvě podnikové prodejny, obě se nacházejí přímo v Nové Pace. Pivovar samozřejmě rozváží a prodává své výrobky do pohostinství a prodejen. Jedním z nejvýznamnějších odběratelů je Hotel Tennis Club v Prostějově. Mezi další významné odběratele patří supermarkety a hypermarkety Billa, Lidl, Kaufland, Hotel Jičín, Hotel Ort a mnoho dalších restauračních zařízení, hospod a hostinců v regionu.

Pivovar je výrazně orientován na export; přibližně 40 % produkce směřuje do zahraničí – konkrétně do USA, pobaltských států, Německa, Polska, Izraele, Jižní Korei a Finska.

4.5 Postavení pivovaru na trhu

Pivovar Nová Paka, a. s., patří do skupiny malých pivovarů. Malý pivovar je podle Zákona č. 587/1992 Sb., o spotřebních daních, pivovar, který má roční výstav do 200 000 hektolitrů a není závislý na žádném jiném pivovaru. (V Nové Pace se ročně vyrábí přes 50 000 hektolitrů piva). Aby malé pivovary dokázaly obstát v konkurenci velkých, většinou nadnárodních, sdružily se. Dnes je nalezneme pod názvem Český svaz malých nezávislých pivovarů. Pivovar Nová Paka však do této skupiny nepatří, o to více se musí zajímat o své konkurenty na trhu.

U nás v současnosti působí kolem 50 průmyslových pivovarů, které vyrábějí téměř 20 milionů hektolitrů piva. Přes čtyři pětiny trhu ovládá jen sedm firem. Jedničkou je Plzeňský Prazdroj s podílem skoro 49,5 %. Druhým největším producentem piva jsou Pivovary Staropramen, které mají 15,3% podíl na trhu a jsou druhým největším českým exportérem piva. Na třetím místě je nizozemská firma Heineken, která koupila ústeckou firmu Drinks Union (již vlastní i Starobrno a Krušovice). Podíl na trhu je 8 %. Heineken je jednou z největších pivovarnických skupin na světě. Dalším z velkých pivovarů je Budějovický Budvar, kde minulý rok jeho sládcí uvařili 1,253 milionu hektolitrů piva, podíl na trhu je 4,1 %. Dále se významnějším podílem na trhu umístil Městský pivovar Platan s 1,8 % a Pivovar Svijany s 1,6 %.

Z celkem třiceti největších výrobců piva v tuzemsku se Pivovar Nová paka umístil až na 27. místě (podíl na trhu 0,2 %).

V současné době malé pivovary čelí existenčním potížím. Vytlačují je velké pivovary a problém pro ně jsou i obchodní řetězce, které prodávají piva pod značkou spojenou se jménem svého řetězce, ne se jménem pivovaru.

Podíl malých pivovarů na tuzemském trhu už delší dobu klesá – loni činil 16 % a letos dosáhl pouze 14,5 %. Malé pivovary by měly hledat záchranu především ve změnách výrobní strategie. Měly by přestat vyrábět levné nápoje a zaměřit se především na vysokou kvalitu a specifickou chuť, pomocí které získají své zákazníky.

Velké pivovary diktují ceny na trhu, kterým se musí podrobovat i pivovary menší. Další nevýhodou je široký sortiment oproti malým pivovarům. Pro malé podniky je daleko složitější a především nákladnější začít vyrábět nový druh piva, protože to pro ně znamená nákup nových strojů a vytvoření nové receptury.

Aby byl Novopacký Pivovar úspěšný jako doteď a aby se jeho podíl na trhu zvyšoval, měl by zapřemýšlet nad svým vstupem do Českého svazu malých nezávislých pivovarů. Svaz usiluje o udržování a rozvoj kulturních tradic, které jsou spojeny s pivovarským a sladařským řemeslem a také chce poukázat na historickou důležitost malých pivovarů. Klade velký důraz na význam výroby určitých pivních specialit, které velké pivovary nevyrábějí. Nejdůležitější je fakt, že se svaz snaží podílet na legislativě a připravovaných

změnách v zákonech přímo v Bruselu a tím vytvořit rovnoměrné podmínky pro malé pivovary v Evropě.

5 Využití aktivních metod při řízení pivovaru

V podnikové praxi dnes existuje velké množství metod, které jsou používány v různých oblastech podniku (rozhodování, zásobování, účetnictví, vedení a vzdělávání pracovníků). Přispívají ke zrychlení činností, a tím k úspoře času a finančního kapitálu.

5.1 Používané metody a jejich aplikace metod

Management Pivovaru Nová Paka, a. s., používá při rozhodování metodu brainstorming. Zatím s touto metodou nemá příliš zkušeností, začal pomocí ní rozhodovat poměrně nedávno. V oblasti logistiky je používána metoda Just in Time a o zásobách se účtuje prostřednictvím metody FIFO.

5.1.1 Brainstorming

Brainstorming chápeme jako metodu týmového řešení problému (říká se mu také “myšlenková smršť”). Úkolem brainstormingového sezení je vytvořit co nejvíce nápadů bez ohledu na jejich kvalitu. Nápady jsou kombinovány, modifikovány a jsou využívány myšlenky ostatních. Kritika jakéhokoli nápadu je nepřipustná, žádný nápad nesmí být považován za špatný, protože i ten “sebehloupější”, může vyvolat myšlenku, která se stane řešením, celého problému. Prostředí sezení by mělo být uvolněné a účastníci se nesmí navzájem přerušovat.

Doba brainstormingového sezení by měla trvat kolem 30 – 40 minut, maximálně se uvádí jedna hodina. Vedení pivovaru se snaží, aby brainstorming netrval více než půl hodiny, aby se účastníci nezačali nudit.

Vedení pivovaru se domnívá, že jednou z nevýhod této techniky je potlačování hodnocení, to může vést k tomu, že někteří účastníci se přestanou soustředit na diskutovaný problém. Mezi další “mínusy” podle management patří obtížná příprava na sezení, protože nelze předpovědět, k jakým nápadům účastníci dospějí. Nevýhodou může být i přítomnost

dominantních účastníků, kteří mohou svými nápady ovlivňovat ostatní nebo je nepustí ke slovu.

V pivovaru se začala metoda používat především proto, že během sezení nejsou nápady hodnoceny, a to vede k překonání bariér kreativity, což má za následek větší množství nápadů. Za další výhody je považováno vyvolání soutěživosti a odbourání stereotypních postupů. Nápady jsou dílem skupiny, to přináší větší šanci na jejich realizaci, než kdyby pocházely od jednotlivce.

Metoda není v pivovaru zatím používána dlouho, ale její dosavadní výsledky se osvědčily a přispěla k vyřešení několika problémů. Tím hlavním bylo rozhodování, jakým způsobem bude rozšířena výroba.

5.1.2 Metoda Just in Time

V logistice používá pivovar metodu Just in Time (JIT). Smyslem této metody je dosáhnout nulových zásob a plynulé výroby. Při používání této metody dochází k dokonalé spolupráci a koordinaci činností mezi dodavatelem a odběratelem tak, že zásoby mají být tzv. pohotové (ve správný čas na správném místě).

Charakteristika JIT:

- přísná kontrola kvality (zákazník si obvykle přejímá předem prověřené výrobky, zboží)
- pravidelné a spolehlivé dodávky (přesně podle výrobního rozpisu)
- propojení výroby dodavatele a odběratele
- těsné vztahy mezi dodavatelem a odběratelem ve všech oblastech (umožňují koordinaci aktivit a posilují vstřícnost u obou stran)

Výhody aplikace JIT pro pivovar:

- nižší ceny při nákupu surovin,
- úspory vyplývající z opuštění od skladování, z požadavků na činnost pracovníků skladu a z nákladů na energii,
- snížení vázanosti kapitálu na zásoby a

- úspory vyplývající z flexibilní reakce vedení na eventuální poruchy výrobního zařízení.

Za nevýhodu management považuje:

- náročnost na řízení (možný odpor ze strany zaměstnanců),
- nedostatečná podpora podnikových systémů (informační technologie),
- možný nedostatek spolupráce ze strany dodavatele a
- nedostatečné plánování (především na počátku zavedení).

Pivovar začal tuto metodu používat, aby zvýšil efektivitu a produktivitu práce, omezil aktivity, které nezvyšují hodnotu výrobků a služeb, a především proto, aby snížil celkové náklady, což se podařilo přibližně po třech měsících od zavedení. Metoda JIT je v podniku používána pro dodávky sladovnického ječmene a chmelu.

5.1.3 Metoda FIFO

V pivovaru je také používána účetní metoda FIFO. Metoda je založena na principu “first in, first out” (“první dovnitř, první ven”). Výdeje materialu ze skladu se oceňují cenami od nejstarší zásoby k nejnovější tak, jak se zásoby ze skladu odebírají.

Tato metoda vyhovuje požadavkům norem ISO řady 9000. V pivovaru je aplikována metoda FIFO se sledováním skutečné ceny každého příjmu, tím je zjednodušován systém oceňování zásob, což je výhoda. Výdej položek je možný, aniž by byla známa cena. Jeho doúčtování proběhne automaticky při doležení příjmu fakturou. Tím je odstraněn problém cenových odychlek.

Další výhodou je, že suroviny pro výrobu piva se nezkaží, protože jsou do výroby brány vždy ty nejstarší. Nevýhodou je složitější organizace skladu.

5.2 Perspektivy rozvoje, návrh dalšího postupu

Používání souvisejících metod a manažerských her, které vede k podpoře rozhodování je pro každý podnik nesmírně důležité a přínosné. V každém podniku je management, který

se potřebuje vzdělávat, osvojovat si nové techniky a postupy a trénovat si situace, které mohou nastat. Ať se jedná o mladého začínajícího nebo o zkušeného dlouholetého vedoucího pracovníka, je třeba se neustále rozvíjet a zdokonalovat ve svých znalostech a schopnostech. To vše umožňují manažerské hry a případové studie. Díky simulaci tržního prostředí se mohou účastníci lépe vžít do svých rolí, komplexně uvažovat o zadaných problémech a pokusit se je řešit. Není to mnohdy lehké, protože ten, kdo si nechce představovat a neumí se pořádně soustředit, v tom vidí stále “jen” hru. To je ostatně hlavní nevýhodou, protože metody tržní situace “pouze” simulují. Občas proto může být taková situace pro účastníky přehnaná, absurdní, ale i takovou by se měli pokusit řešit a snažit se dojít k co nejlepšímu řešení.

K rozhodování v pivovaru má ze všech metod nejbližší hra The Beer Game, protože se týká přímo problematiky pivovaru. Hra je pro aktéry velmi přínosná, protože účastníkům přibližuje, jak to v praxi skutečně vypadá. Ukazuje jim, že je třeba jednat a reagovat rychle. Ale pro člověka, který se v praxi pohybuje a zná zákonitosti trhu, není příliš ku prospěchu. Hra není příliš složitá, každá role plní své úkoly, ale pro mnohé účastníky se může stát stereotypní.

Praxe je podstatně odlišná, jak vyplynulo z návštěvy pivovaru, protože sám management potvrdil, že hra je pro aplikaci v praxi příliš jednoduchá – nebere v úvahu konkurenci. Pivovar však konkurence zajímá a zajímat musí (ceny, sortiment). Pivovar komunikuje s dodavateli a odběrateli, sjednává si objednávky na základě domluvy s odběrateli. Při hře tomu tak není, tam jednotlivé subjekty objednávají a vyrábějí na základě požadavků, které jsou jim sděleny odběrateli. V průběhu hry spolu subjekty nekomunikují. Účastníci hry se naučí předvídat, kolik toho mají vyrobit, objednat, ale nepochopí, jak to na trhu skutečně chodí, že je třeba zaměřit se i na chování konkurence. To je podstatným nedostatkem hry.

Hra by se po praktické části dala využít v pivovaru především v logistice a zásobování. Jednotlivé subjekty se naučí pracovat se zásobami, objednávat potřebné množství a předvídat chování ostatních členů řetězce. Proto management možné použití hry při svém řízení nevyklučuje, ale je třeba hru v určitých směrech změnit – především co se týká konkurence. Ale tato problematika je již nad rámec bakalářské práce.

Návrh dalšího postupu

Aktivní metody podpory rozhodování jsou pro podnik velmi významné. Pivovar Nová Paka, a. s., z nich využívá zatím jen brainstorming, a to ještě ne dlouhou dobu. Při svém rozhodování o řešení problémů s rozšířením výroby se k němu management uchýlil zatím jen dvakrát, ale podle názorů jednotlivých představitelů to bylo přínosné a usnadnilo to řešení problémů (jak rozšířit výrobu).

Ne všechny metody vedou vždy k cíli, ale dá se při nich získat spousta dobrých nápadů, i když se to ze začátku nezdá. Protože mnohdy obyčejný nápad vyvolá diskuzi a z té vyplynou přínosné myšlenky.

Pivovar by se neměl obávat vyzkoušení dalších aktivních metod podpory rozhodování, protože vedení budou třeba ostatní metody vyhovovat více než vyzkoušený brainstorming a jistě přinesou i další dobré návrhy na řešení problémů spojených s činností pivovaru. Může se jednat například o brainwriting nebo nominální skupinovou techniku.

Brainstorming je technika hledání řešení pomocí vyplňování kolujícího formuláře na dané téma, jedná se o písemnou obdobu brainstormingu. Výhoda spočívá v tom, že v psaném projevu dokážeme formulovat nápady konkrétněji a precizněji než, když je jen impulsivně vypouštíme z pusy (brainstorming).

Nominální skupinová technika bude pro pivovar také jistě velmi přínosná. Probíhá formou týmové porady, kdy členové své náměty zapisují a při tom spolu nekomunikují. Potom své náměty mezi sebou prezentují a obhajují.

Při obou technikách lze získat mnoho vynikajících nápadů, záleží na managementu, pro kterou z nich se rozhodne, která mu bude více vyhovovat, nebo se ukáže být přínosnější.

Dalším možným řešením případných problémů je použití tzv. rybí kosti (Fish Bone), neboli Ishikawova diagramu. Jedná se o diagram příčin a následků, který je používán k nalezení nejpravděpodobnější příčiny vzniku řešeného problému. Ishikawův diagram je grafickým znázorněním (ve tvaru rybí kosti) různých faktorů, které zásadním způsobem

ovlivňují následek. Postup aplikace je podobný jako u brainstormingu. Nerozhoduje množství, ale různorodost všech možných příčin problémů.

Pivovar může rozhodovat také pomocí štábu, který bývá tvořen skupinou odborníků z jednotlivých oblastí (gastronomie, prodej, marketing, expedice, laboratoř). Štáb se zpravidla schází jen při řešení neodkladných problémů. Výhodou štábu je existence seskupení lidí orientujících se v různých oblastech, každý může přispět podnětným nápadem z jiného úhlu pohledu. Na vedení pivovaru záleží, zda jsou do štábu přizváni i externí odborníci. Externími odborníky jsou myšleni lidé, kteří se orientují v konkrétní oblasti a jsou pro pivovar nepostradatelní (mohou poradit například při neodkladném nákupu moderních techniky apod.).

ZÁVĚR

Podpora všestranného rozvoje vedoucích pracovníků je v dnešních dynamické době nezbytná, protože když má podnik úspěšný management, podávající kvalitní výkony, je zpravidla úspěšný celý podnik. Většina společností proto neváhá a investuje do oblasti vzdělávání svých manažerů nemalé finanční částky a snaží se tak o růst svých pracovníků v oblasti vzdělání a kariéry, kterým podporuje jejich pracovní výsledky.

Vzdělání lze prohlubovat mnoha způsoby, do kterých patří především aktivní metody podpory manažerského rozhodování. Mezi metody podpory manažerského rozhodování se řadí manažerské hry, případové studie a techniky stimulování kreativity. Práci manažerů lze podporovat také školeními a vzdělávacími kurzy. Všechny tyto metody významně podporují rozhodování a jsou pro manažery nezbytné.

Praktická část bakalářské práce přibližuje problematiku týkající se rozhodovacích procesů se zaměřením na rozhodování manažera. První kapitola se zabývá podstatou rozhodování, vztahem mezi rozhodováním a řízením, typy rozhodování, strukturou rozhodovacího procesu a související problematikou. Ve druhé kapitole jsou podrobněji představeny aktivní metody podpory rozhodování a je vysvětlen jejich význam pro oblast rozhodování. Třetí kapitola se týká manažerských her, jejich přínosu a využití ve vzdělávání manažerů a studentů středních a vysokých škol a univerzit.

V praktické části práce je charakterizována akciová společnost Pivovar Nová Paka a činnosti, kterými se zabývá management pivovaru. Jsou analyzovány metody podpory rozhodování, které se při těchto činnostech používají.

Řešitel kladně hodnotí metody používané při řízení pivovaru – metodu brainstormingu, logistickou (JIT) a účetní metodu (FIFO). Všechny tyto metody jsou přínosné pro plynulý chod pivovaru.

V návrhové části je doporučeno zavést v časovém horizontu přibližně půl roku další metody v oblasti podpory manažerského rozhodování, které by jistě přispěly k rychlejšímu

a snadnějšímu řešení budoucích problémů. Konkrétně se jedná o techniky brainwriting a nominální skupinovou techniku.

Návrhová část práce podává následující doporučení:

- upravit manažerskou hru The Beer Game pro její uplatnění v praxi při vzdělávání manažerů středních a vyšších úrovní a
- zavést dalších metody podporující rozhodování v pivovaru.

Práci, jejímž účelem je přiblížit uplatnění aktivních metod v procesu rozhodování výrobního podniku, je možno použít pro lepší pochopení toho, jak jsou aktivní metody využívány v praxi.

SEZNAM ZKRATEK

DHNM	dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
JCD	jednotná celní deklarace
MUNI	Masarykova univerzita
SD	silniční daň
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze
VÚT	Vysoké učení technické v Brně
ZCU	Západočeská univerzita v Plzni

LITERATURA

1. Bělohávek, F. a kol.: Management, 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2001
2. Blažek, L.: Aktivní metody rozvoje řídicích znalostí a dovedností: pravidla, metodika a strategie aplikace manažerské hry. Brno: Masarykova univerzita, 1999
3. Buchta, M.; Siegl, M.: Management, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005
4. Donnelly, J. M.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.: Management, Praha: Grada 1997
5. Fotr., J.; Hružová, H.: Manažerské hry a případové studie manažerského rozhodování. Praha: VŠE, 1999
6. Fotr, J. a kol.: Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje. Praha: Ekopress, 2006
7. Kavan, M.: Výrobní a provozní management, Praha: Grada, 2002
8. Kršálková, Z.: Manažerské hry. Bratislava: EKONÓM, 2005
9. Líbal, V.; Kubát, J. a kol.: ABC logistiky v podnikání, Praha: NADATUR, 1994
10. Pražská, L. a kol.: Management obchodního podniku, Praha: VŠE, 1991
11. Rondon, M.: Skupinové řešení problémů, 1. vydání, Praha: Victoria, 1995
12. Sklenák, V. a kol.: Data, informace, znalosti a Internet, Praha: C. H. Beck, 2001
13. Serman, J.: Instructions for Running the Production-Distribution Game „The Beer Game“. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, edition 1998
14. <http://www.novopackepivo.cz/>
15. <http://www.justice.cz>
16. <http://www.slovník-cizích-slov.cz/>
17. <http://www.csmnp.cz/>
18. Kdo vaří pivo [online] 14. 4. 2008 Dostupné z www.ihned.cz
19. Malé české pivovary sa chcú spojiť [online] 2. 5. 2008 Dostupné z www.ihned.cz

PŘÍLOHY

Příloha č. 1

PRODUKTY

Kumburák patří mezi světlé ležáky, má plnou chuť se sametovou pěnou



a obsah alkoholu je 5 %.

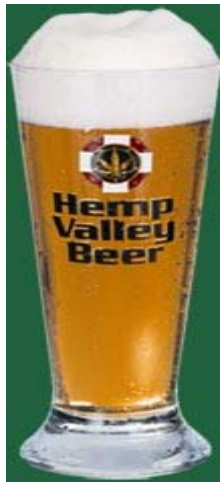
Granát je tmavý sladší ležák s kvalitní hustou pěnou, který je vhodný k řezání světlých druhů, obsahuje 5 % alkoholu. Řezání piva je procedura, při které je mícháno světlé a tmavé pivo.



Podkrkonošský speciál je nezaměnitelné silnější pivo, které má nádhernou barvu a řadí se mezi speciály. Chuť sladu je vyvažována zřetelnou hořkostí, obsahuje 6,3 % alkoholu.

Valdštejn patří mezi světlé speciály, který svým chuťovým rozložením uspokojí milovníky silného hořčího piva s dobrou pěnou, obsahuje 7 % alkoholu.

Hemp Valley Beer je pivo, jehož jedinečná chuť je dána spojením hluboce prokvašeného piva s příjemně nahořklou chutí a v horských údolích Švýcarska.



extraktem z konopí rostoucího
Obsah alkoholu je 4,5 %.

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA PIVOVARU

