

POLITIKA ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PARDUBICKÉHO PIVOVARU

POLICY OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE COMPANY PARDUBICKÝ PIVOVAR

Simona Činčalová

Abstrakt

Tento článek se zabývá fenoménem konkurenceschopnost a faktory, které ji ovlivňují. Konkurenceschopnost se nejvíce dotýká malých podniků, proto je článek zpracován na Pardubický pivovar a. s. Jeho cílem je na základě provedené analýzy vypracovat hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku a navrhnout manažerskou hru pro zvyšování jeho konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, manažerská hra, pivovarnictví

Abstract

This article deals with the phenomenon competitiveness and factors that influence it. Competitiveness is the most relevant for small companies, that's why the article is elaborated in the company Pardubický pivovar a. s. The aim of the article is on the basis of the analysis to give the evaluation of the competitiveness and to propose a management game for increasing the competitiveness.

Key words: competitiveness, management game, brewing industry

1 ÚVOD

Pojem konkurenceschopnost podniku je chápán různě. Podle Kislingerové (2008) je konkurenceschopnost charakterizována jako schopnost neustále vykazovat růst produktivity, tzn. dosahovat s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů. Dle Kožené (2007) je to schopnost podniku získat konkurenční výhodu v tržním, silně turbulentním prostředí snižováním nákladů, nebo diferenciací využíváním nejlepších světových praktik a přístupů.

Na trhu s pivem dochází k velkému konkurenčnímu boji. Český trh má největší celosvětovou spotřebu piva na osobu, proto jsou Češi právem označováni jako národ pivařů a český trh se stává zajímavým teritoriem pro všechny nadnárodní výrobce a distributory piv. Od poloviny 90. let minulého století dochází k postupnému slučování českých pivovarů a pivovarnických uskupení do nadnárodních holdingových společností za účelem ovládnutí trhu.

Pardubický pivovar a. s. byl založen roku 1871. Provozuje restauraci Pivovarka a 6 firemních prodejen Pivovarka (v Pardubicích, Chrudimi, Přelouči, Lázních Bohdaneč, Holicích a Hradci Králové). Pivo a limonádu dodává do 7 velkoobchodů a více než 60 provozoven. Podnik spatřuje svou konkurenční výhodou ve výrobě jedinečného piva Porter 19°, které se vyrábí od roku 1891 v nezměněné receptuře. (Výroční zpráva Pardubického pivovaru a. s. 2013)

Autorka dospěla k tomu, že konkurenceschopnost je ovlivněna celou řadou faktorů (Chan, Lau, Man, 2002) a zabývala se pouze těmi, které ovlivňují pivovarnické odvětví.

2 MOŽNOSTI ANALÝZY KONKURENCESCHOPNOSTI

Podnik je ovlivňován při své činnosti a rozhodování prostředím, ve kterém působí. Marketingové prostředí lze obecně rozdělit do dvou složek: mikroprostředí a makroprostředí. Do mikroprostředí patří podnik a subjekty v oborovém okolí (zákazníci, dodavatelé, konkurence) a makroprostředí odpovídá vnějšímu okolí.

Přehled obecně využívaných metod pro hodnocení konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod podniku je uveden v Tabulce 1.

Tabulka 1: Možnosti analýzy konkurenceschopnosti

Metoda	Zařazení	Využití, charakteristika
PESTLE analýza	analýza obecného okolí	PESTLE analýza slouží k posouzení a vyhodnocení okolních vlivů na podnik.
Porterův model pěti konkurenčních sil	analýza oborového okolí	Porterův model pomáhá podniku nalézt takovou pozici na trhu, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, odběratelů, či z řad dodavatelů.
Marketingový audit	analýza vnitřního prostředí	Jeden ze základních nástrojů, kterými lze hodnotit vhodnost stávající strategické koncepce podniku.
Benchmarking a rapidmarking		Benchmarking je součástí metod využívaných v systémech managementu jakosti. Má garantovat maximální míru spokojenosti zákazníků při minimálních nákladech. Pro získání benchmarkingových dat v co nejkratší době je využívána nová metodologie – rapidmarking.
Balanced Scorecard		BSC je moderní metoda pro zvyšování výkonnosti organizací je řízení podle výkonových cílů.
Měření spokojenosti a loajality zákazníka, řízení hodnoty zákazníka (CVM)		Metoda CVM vychází z předpokladu, že spokojený a loajální zákazník je určitou současnou a zejména budoucí zárukou úspěšnosti podniku.
Finanční analýza		Z hlediska finanční analýzy je za konkurenceschopný, resp. úspěšný podnik považován takový podnik, který je schopen vložený kapitál dlouhodobě zhodnocovat.
Analýza hodnototvorného řetězce		Na základě analýzy hodnototvorného řetězce management identifikuje klíčové kompetence podniku, které jsou nezbytné pro přežití podniku a jeho úspěch v konkurenčním boji.
SWOT analýza		souhrnná analýza

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kožená, 2007), (Vochozka, 2011)

2.1 SW a OT analýzy

Na základě provedených analýz dospěla autorka k následujícím SW a OT analýzám. SWOT analýza je souhrnem předchozích poznatků. Poslouží k tvorbě uceleného obrazu, k určité syntetizaci a sumarizaci. Z analýzy vnějšího prostředí vyvozuje příležitosti a hrozby. Z analýzy vnitřního prostředí vyplývají silné a slabé stránky. Tyto položky přímo i nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost.

Jednou ze silných stránek je i využívání simulačních technik vzdělávání, mezi které patří manažerské hry. Právě na tyto hry je zaměřena další kapitola.

Tabulka 2: SW a OT analýzy podniku

S I L N É S T R Á N K Y	<ul style="list-style-type: none"> - nezávislý malý pivovar - tradice výroby od r. 1871 - dobré vztahy s odběrateli - využívání českých surovin <ul style="list-style-type: none"> - široký sortiment - síť podnikových prodejen Pivovarka - výroba jedinečného piva Porter <ul style="list-style-type: none"> - marketingové aktivity - modernizace technologie výroby <ul style="list-style-type: none"> - ocenění v pivních soutěžích - využití simulačních technik vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> - malý podíl na českém trhu <ul style="list-style-type: none"> - žádný e-shop - omezené finanční možnosti pro využívání moderních trendů v oblasti marketingu a reklamy - nižší úspory z rozsahu v porovnání s velkými podniky 	S L A B É S T R Á N K Y
P Ř Í L E Ž I T O S T I	<ul style="list-style-type: none"> - akvizice <ul style="list-style-type: none"> - spojování podniků - vstup do nadnárodní skupiny - růst poptávky po netradičním pivu - růst spotřeby alkoholických nápojů - využití finančních prostředků EU <ul style="list-style-type: none"> - podpora exportu - založení e-shopu - založení nové prodejny - výroby plechovkového piva nebo PET lahve <ul style="list-style-type: none"> - rozšiřování sortimentu - nová grafická podoba etiket 	<ul style="list-style-type: none"> - potenciální silná konkurence <ul style="list-style-type: none"> - změny v legislativě - růst cen vstupních surovin a energií <ul style="list-style-type: none"> - PET lahve - závislost na supermarketech <ul style="list-style-type: none"> - špatná úroda - platební neschopnost odběratelů - nedostatek kvalitních surovin <ul style="list-style-type: none"> - růst trhu s vínem - pokles spotřeby piva - trend zdravého životního stylu - vysoké náklady na marketing - rychlý vývoj moderních trendů 	H R O Z B Y

Zdroj: vlastní zpracování

3 MANAŽERSKÉ HRY

Trénink manažerských dovedností formou her přináší řadu výhod a možných příležitostí, ale i nevýhody a určité hrozby. V tabulce 3 jsou tyto faktory zaneseny do SW a OT analýz.

Tabulka 3: SW a OT analýzy manažerských her

S I L N É S T R Á N K Y	<ul style="list-style-type: none"> - podpora manažerského rozhodování <ul style="list-style-type: none"> - aktivní zapojení účastníků - prostor pro kreativitu - propojování znalostí - podpora systémového myšlení <ul style="list-style-type: none"> - problémová/projektová výuka - účinná forma vzdělávání - variabilita díky uplatnění IT - bezrizikové prostředí (rozhodování nanečisto) 	<ul style="list-style-type: none"> - zjednodušená náhrada reality - zjednodušené výpočty ukazatelů <ul style="list-style-type: none"> - různá pojetí realičnosti - časově náročná příprava - náročné lektorské vedení <ul style="list-style-type: none"> - finanční náročnost - zjednodušené hodnocení <ul style="list-style-type: none"> - různá interpretace 	S L A B É S T R Á N K Y
--	---	---	--

P Ř Í L E Ž I T O S T I	<ul style="list-style-type: none"> - průnik do dalších oblastí (strategické řízení měst a obcí) - podpora Evropské Unie (hra GMC) - přechod ke znalostní společnosti - výzkumný nástroj - celoživotní vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> - jiné moderní nástroje - pasivita některých členů (efekt černého pasažéra) - snaha za každou cenu zvítězit (podvádění, kažení hry) 	H R O Z B Y
--	---	---	----------------------------

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi hlavní přínosy patří zvýšení potenciálu manažerů, podpora při rozhodování, rozvoj jejich schopností a dovedností.

Forma vzdělávání manažerů

Manažerské hry jsou označením pro způsob vzdělávání manažerů. Tato forma vzdělávání je založena na vytvoření umělého prostředí, které simuluje reálné situace při řízení organizace, ať se jedná o plánování, rozhodování, kontrolu, komunikaci či samotné řízení. Manažerské hry umožňují sledovat důsledky rozhodnutí a přirozeně reagovat na různé situace.

Propojení teorie s praxí (aktivní zapojení aktérů)

Teoretické znalosti jsou nezbytným předpokladem pro dosažení úspěchu v praxi. Samotná teorie ale ve většině případů nestačí, vždy je nutné teorii doplnit praktickými zkušenostmi. Právě manažerské hry umožňují aktérům ověřit si teoreticky nabyté zkušenosti v podmínkách reálného života, provádět rozhodnutí a vidět jejich důsledky. Samozřejmě tyto hry nemohou nikdy postihnout komplexně reálný svět (praxi). Jejich smyslem je vytvořit jakýsi most, mezistupeň mezi teorií a praxí.

Zkušenost z hraní role v dynamickém systému

Každý z nás dělá chyby a není možné se jim vyvarovat. Bohužel ale mohou znamenat velké ztráty, většinou ekonomické (v případě manažera). Také v této oblasti mohou pomoci manažerské hry. Pomocí dynamických modelů simulujících realitu je možné zjistit důsledky rozhodnutí a činů aktéra, bez rizika promítnutí negativních dopadů těchto rozhodnutí do reality. Tyto simulace probíhají ve zrychleném čase, je možné vyzkoušet celou řadu variant, aniž by aktéři museli čekat na výsledky experimentů, prováděných v realitě.

Variabilita díky uplatnění IT

Manažerské hry mohou mít podobu stolní a počítačovou. Stolní (deskové) hry simulují rozhodování v různých situacích. Příkladem legendární stolní hry je hra Monopoly, příp. česká verze převedená do koňského prostředí pod názvem Dostihy a sázky.

Některé manažerské hry mají počítačovou verzi. Mezi hry s IT podporou patří např. Global Management Challenge (GMC), Stock Market Challenge, Manahra, Reveal by Loreal. GMC je největší mezinárodní týmová soutěž na světě v oblasti strategie řízení.

Manažerská hra Beer Game původně vyvinuta jako stolní hra, ale v roce 1993 byla představena i její první počítačová verze Beer Game, která měla svojí deskovou předlohu simulovat. V dnešní době na internetu existuje několik dostupných verzí Beer Game simulátorů.

Díky těmto silným stránkám patří manažerské hry k nejvhodnějším technikám pro zvyšování konkurenceschopnosti.

3.1 Manažerská hra Pardubický pivovar

Návrhem autorky pro podporu konkurenceschopnosti Pardubického pivovaru a. s. je manažerská hra „Pardubický pivovar“. Tato hra je modifikací již zmíněné manažerské hry The Beer Production and Distribution Game (zkráceně Beer Game). Beer Game byla vytvořena v šedesátých letech na Massachusetts Institute of Technology's Sloan School of Management jako reakce na obrovské výkyvy v produkci. Autorem hry je profesor a světově uznávaný odborník v systémové dynamice John Sterman.

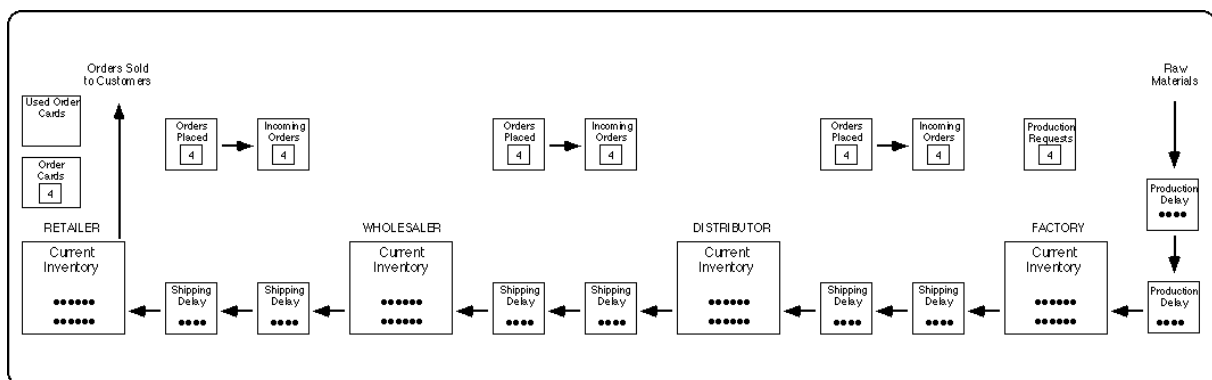
Cílem hry je dát výrobcům, distributorům, velkoobchodníkům a maloobchodníkům podniku možnost zkusit si „nanečisto“ nějaký problém, který byl v minulosti v podniku řešen, nebo zcela nový problém či situaci, která ještě nenastala, ale podnik ji kvalifikuje jako možnou hrozbu. Cílem je, aby tito hráči přišli se strategií, která povede ke zlepšení kteréhokoliv z ukazatelů nebo udržení stávajícího stavu v nepříznivé situaci, a bude „cestou ven“ z problému, který bude vždy nastíněn v konkrétní modelové situaci.

Hraním hry si tak budou moci plně uvědomit důsledky svých rozhodnutí a jednání nejen pro ně samotné, ale i pro ostatní obchodní zástupce a celý podnik.

Téma této manažerské hry je srovnatelné s problémy reálných podniků: předvídat požadavky zákazníků, splnit tyto požadavky, optimalizovat výši zásob vstupních surovin, výrobků a zboží udržováním dostatečných zásob, ale současně vyloučením neodůvodněného přebytku vstupních surovin, výrobků a zboží a v neposlední řadě optimalizovat výši celkových nákladů.

Beer Game je založena na lineárně distribučním řetězci, který tvoří výrobce (pivovar) – factory, distributor – distributor, velkoobchodník – wholesaler, maloobchodník – retailer a konečný spotřebitel (zákazník) – customer. Distribuční logistika této hry je znázorněna na obrázku 1. Hraje se s pomůckami, které reprezentují zákaznickou objednávku, suroviny, polotovary, zboží a zásoby. Jedná se o modelovou situaci, kde všechny role objednávají 4 kusy.

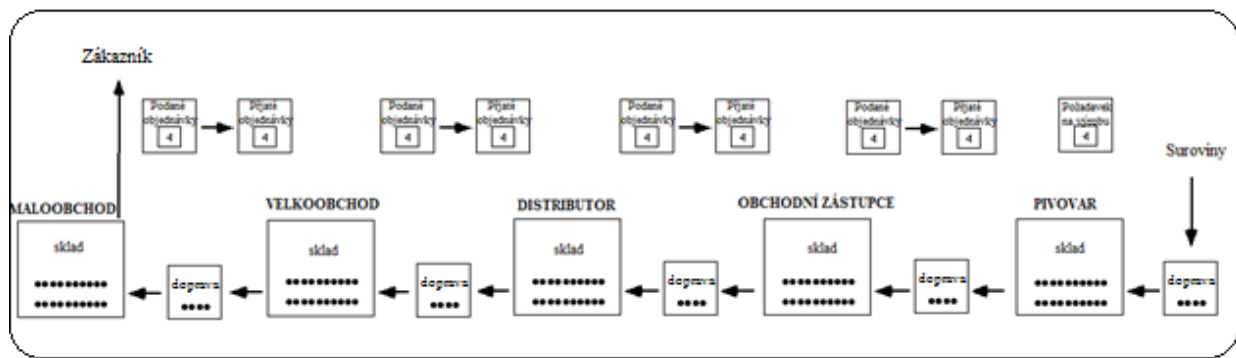
Obrázek 1: Distribuční logistika Beer Game



Zdroj: vlastní zpracování dle Web.emi.edu

V praxi však existují různé přímé i nepřímé distribuční cesty. Hra Pardubický pivovar je rozšířena o roli obchodního zástupce, který v tomto podniku hraje velmi důležitou roli (viz. obrázek 2). Pivovar prošel v loňském roce rozsáhlou rekonstrukcí a díky ní teď disponuje kapacitou 200 tisíc hektolitrů oproti původním 80 tisícům. Mezisklady ve hře fungují pro určení obtížnosti hry – možnost zadávat objednávky na kratší nebo delší časové období. Oproti Beer Game je v této hře ponechán pouze 1 mezisklad. Opět se jedná o modelovou situaci, kdy všechny role objednávají 4 kusy a na skladech je 20 kusů (v 10 tisících hektolitrů).

Obrázek 2: Distribuční logistika manažerské hry Pardubický pivovar



Zdroj: vlastní zpracování

Každý tým se skládá z 5 osob. Rozsah výroby si určuje pivovar sám, ale maloobchod (ani zákazník) neví, kolik piva se uvařilo. Výše požadavku konečného zákazníka je během hry simulována vedením a informaci o jeho objednávkách má pouze maloobchodník. Podle řetězově vystavených objednávek maloobchodem, velkoobchodem, distributorem, obchodním zástupcem a pivovarem je zboží řetězově vyskladňováno. Po obdržení objednávky není zboží okamžitě předáno objednateli, ale je mu dopravováno. V úvahu tedy připadá i volba dopravce – doba dodání je u dopravců různě dlouhá. Maloobchod vyskladňuje ve prospěch zákazníka (bez meziskladu). Každý člen týmu může sledovat materiálový tok, ale obsah informačního toku je interní záležitostí každé role. Mezi jednotlivými rolemi platí zákaz komunikace.

Postup hry je známý a stejný pro všechny týmy. Nejde o rychlost, ale o dodržení předepsaných kroků v rámci opakovaných kol hry, kterými se má dospět k efektivnímu řešení. Jednotlivé kroky a kola hry řídí vedoucí hry. Žádný tým nehraje o etapu dopředu ani pozadu.

Pravidla hry:

1. přijetí dodávky zboží,
2. dopravení další dodávky, pivovar chystá suroviny podle výrobního požadavku a vaří pivo,
3. přijetí objednávky s novými požadavky,
4. vyskladnění a odeslání zboží (v aktuálním kole se vyskladňuje zboží objednané v tomto kole a skluz z minulého kola),
5. zapsání konečného stavu zásob nebo skluzu v zásobách do evidenčního listu,
6. rozhodnutí o velikosti objednávky a vystavení objednávky na požadovanou výši zboží,
7. odeslání objednávky,
8. zaznamenání požadované výše zboží do evidenčního listu.

Na konci hry je vyhodnocení. Manažerská hra Beer Game považuje za faktory úspěšnosti náklady a výnosy.

Každý hráč ve svém evidenčním listu vypočítá součet zásob a součet skluzů za všechna období a z nich stanoví:

- náklady na zásoby = součet zásob x cena zásoby (0,5),

- náklady na skladování = součet skluzů x cena skluzu (1),
- náklady na dopravu = (součet zboží od konkurence + součet zboží na konci hry) x cena dopravy (0,3).

Tyto náklady se sečtou za všechny role v týmu. Cílem hry je tyto náklady minimalizovat. Obvyklé průměrné náklady týmu jsou kolem 2 000, výjimečně se pohybují pod 1 000 a bývají dokonce i větší než 10 000. Dle názoru autorky jsou optimální náklady kolem 1 400.

Výnosy se spočítají na základě vzorce: suma prodaného zboží x cena zboží x marže (1,85).

Ze zjištěných nákladů a výnosů lze jednoduše dopočítat zisk = výnosy - náklady.

4 ZÁVĚR

Východiska provedených analýz byla shrnuta v SW a OT analýzách, aby bylo přehledné, jakými silnými a slabými stránkami podnik disponuje a jakým příležitostí a hrozbám čelí.

Jednou z příležitostí je zavedení simulačních technik vzdělávání, mezi které patří manažerské hry. Trénink manažerských dovedností formou her přináší řadu výhod, např. zvýšení potenciálu manažerů, podpora při rozhodování, rozvoj jejich schopností a dovedností, podpora systémového myšlení a účinná forma vzdělávání v bezrizikovém prostředí.

Díky těmto silným stránkám mají manažerské hry potenciál pro zvyšování konkurenceschopnosti, proto autorka navrhla manažerskou hru Pardubický pivovar, která je modifikací manažerské hry Beer Game.

Použitá literatura

1. Ekologie v Plzeňském Prazdroji. *EnviWeb* [online]. 2013 [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/clanek/ekologove/95138/ekologie-v-plzenskem-prazdroji/>
2. FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
3. KISLINGEROVÁ, E. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xxi, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
4. KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
5. KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2.
6. CHAN, K. F., LAU, T., MAN T. W. Y. The Competitiveness of small and medium enterprises – a Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies. *Journal of Business Venturing*, 2002, roč. 17.
7. VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku: 66 kreativních her*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
8. Výroční zpráva 2009. Kvasnička J., Štruncová S., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2010.
9. Výroční zpráva 2010. Kvapil L., Kvasnička J., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2011.
10. Výroční zpráva 2011. Kvapil L., Kvasnička J., Pátek M., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2012.
11. Výroční zpráva 2012. Kvapil L., Kvasnička J., Pátek M., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2013.

12. Výroční zpráva 2013. Kvapil L., Štěpán L., Pátek M., Doleček A., Pardubice: Pardubický pivovar a. s., 2014.
13. Web.emi.edu. *Teaching Takes Off* [online]. 1992 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://web.mit.edu/jsterman/www/SDG/beergame.html>

Kontaktní údaje

Ing. Simona Činčalová

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní

Studentská 95, 532 10 Pardubice 2

Tel: 608 271 820

email: simona.cincalova@student.upce.cz