

Využití marketingového mixu pro zlepšení konkurenceschopnosti minipivovaru XY

Alžběta Grmolcová

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alžběta Grmolcová**
Osobní číslo: **M12139**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Využití marketingového mixu pro zlepšení konkurenceschopnosti minipivovaru XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k využití marketingového mixu a konkurenceschopnosti podniku.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav marketingového mixu a konkurenceschopnost podniku XY.
- Navrhněte vhodná doporučení ke zkvalitnění marketingového mixu společnosti XY a podrobně je rizikové a nákladové analýze.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 190 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI. Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter. 1st ed. Oxford: Oxford University Press, 2011, 328 s. ISBN 978-0-19-957803-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, 257 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7431-071-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Vaněk, PhD.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14.5.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na marketingový mix a konkurenceschopnost minipivovaru Pod ořechem v Petrově. Hlavním cílem práce je analýza současných marketingových aktivit podniku a navržení opatření, která povedou ke zlepšení jeho situace.

Teoretickou část tvoří literární rešerše daného tématu, tedy marketingu, marketingového mixu, konkurence a metod pro posuzování situace podniku na poli jeho působení.

Praktická část práce zahrnuje představení sledovaného podniku, jeho produktovou analýzu, analýzu vnitřních a vnějších vlivů, které na podnik působí a analýzu konkurence.

Klíčová slova: Marketingový mix, konkurence, minipivovar, SWOT analýza, IFE/EFE analýza, PESTLE, benchmarking

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the marketing mix and competitiveness of microbrewery Pod ořechem in Petrov. The main aim of this thesis is to analyze current marketing activities of the company and define recommendation of improvements.

The theoretical part is consisted of literature review of the topic of marketing, marketing mix, competition and methodologies for assessing the situation of company on the field of its activity.

The practical part includes the presentation of the company, product analysis, analysis of internal and external factors which influence the company and competition analysis.

Keywords: Marketing Mix, Competitiveness, Microbrewery, SWOT analysis, IFE/EFE analysis, PESTLE analysis, Benchmarking

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Jiřímu Vaňkovi za jeho trpělivost, rady a připomínky při zpracování této práce.

Dále děkuji vedoucímu společnosti Pod ořechem a jeho manželce za jejich ochotu při poskytování informací a za výrobu skvělých ejlíků.

Za velkou podporu při studiu patří obrovský dík také mým rodičům a mému příteli.

OBSAH

ÚVOD	6
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	9
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY MARKETINGU	9
1.2 CÍLE A NÁSTROJE MARKETINGU	11
1.3 MARKETINGOVÝ MIX	13
1.3.1 Produkt	15
1.3.2 Cena.....	18
1.3.3 Propagace	19
1.3.4 Distribuce	21
1.3.5 Lidé	22
1.3.6 Proces	22
1.3.7 Presentace	22
1.3.8 Balíčky a Programování	22
2 KONKURENCESCHOPNOST	24
2.1 KONKURENCE	25
2.1.1 Typologie konkurence.....	25
2.1.2 Konkurenční strategie	25
2.1.3 Konkurence podle tržních podílů	27
3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	29
3.1 SWOT ANALÝZA	29
3.2 EFE/IFE ANALÝZA.....	30
3.3 PESTLE ANALÝZA.....	31
3.4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	32
3.4.1 Vliv internetu na Porterův model	34
3.5 BENCHMARKING	35
3.6 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	38
4.1 OD HISTORIE K SOUČASNOSTI.....	38
5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	39
5.1 MARKETINGOVÝ MIX PODNIKU	39
5.1.1 Produkt	39
5.1.2 Cena.....	43
5.1.3 Propagace	43
5.1.4 Distribuce	44
5.1.5 Lidé	45
5.1.6 Proces	45
5.1.7 Presentace	45
5.1.8 Balíčky a programování	45

5.2	SWOT ANALÝZA PODNIKU	45
5.2.1	Silné stránky	45
5.2.2	Slabé stránky	46
5.2.3	Příležitosti	47
5.2.4	Hrozby	48
5.3	IFE A EFE ANALÝZA.....	49
6	ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	51
6.1	PIVOVARNICTVÍ.....	51
6.1.1	Historie pivovarnictví.....	51
6.1.2	Druhy pivních stylů	52
6.2	PESTLE ANALÝZA.....	54
6.2.1	Politické faktory	54
6.2.2	Ekonomické faktory	55
6.2.3	Sociální faktory	55
6.2.4	Technologické faktory	55
6.2.5	Legislativní faktory	56
6.2.6	Ekologické faktory	56
6.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	56
6.3.1	Riziko ze strany stávající konkurence	56
6.3.2	Riziko ze strany nové konkurence	57
6.3.3	Vyjednávací vliv odběratelů	57
6.3.4	Vyjednávací vliv dodavatelů	58
6.3.5	Riziko substitutů.....	58
6.4	BENCHMARKING	59
6.5	SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI	61
7	ZHODNOCENÍ PODNIKU	62
8	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	66
8.1	NOVÁ UPOUTÁVKA.....	66
8.2	OMEZENÍ VÝROBY PRODUKTU HOLY RAT	67
8.3	NAJMUTÍ DALŠÍHO ZAMĚSTNANCE	67
8.4	POŘADÁNÍ MODEROVANÝCH DEGUSTACÍ	68
8.5	EXPANZE NA SLOVENSKO	69
	RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA	70
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	72
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM GRAFŮ	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Současná situace na trhu výrobků a služeb se dostala do fáze, kdy se veškeré podnikové aktivity podřizují přáním zákazníka, neboť je to právě on, na jehož zájmu je založeno jakékoli podnikání. Zvyšuje se tak nutnost pravidelného zkoumání spotřebitelských preferencí, sledování změn v trendech jejich nákupních zvyků a nalézání nových požadavků, které by podnik poskytnutím dodatečných služeb či inovacemi stávajících produktů mohl uspokojit. Podnik však na trhu není jediným, kdo se snaží zákazníka přilákat. V této rychlé době, kdy se nové technologické postupy představují téměř každým dnem, nebylo pro konkurenci nikdy snadnější vstoupit na trh a s plným nasazením usilovat o dosažení stále většího tržního podílu. Vlivem těchto faktorů vzrostla důležitost správného chodu a funkcí marketingových oddělení, kterým se už v podniku dostává stejné významnosti, jako např. oddělení správy financí či rozpočetnictví. Marketing se zaměřuje na trh jako celek a vnímá a analyzuje vlivy, které podnik formují ze všech stran a pomáhají mu, aby jim nepodleh, ale naopak dostal schopnosti být na poli svého působení konkurenční a úspěšný. Je nutností, aby marketingové a strategické plány podniku spolu s jeho dílčími aktivitami měly za cíl dosahování stejných hodnot, které si podnik vytyčí jako prioritní.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí - do teoretické a praktické. Teoretická část práce vychází z odborné literatury. Jsou zde uvedeny definice marketingu a dalších marketingových pojmů, poté je vysvětlena problematika konkurence a konkurenceschopnosti podniku. Dále následuje popis metod, které se v marketingové praxi používají ke zjištění pozice podniku na trhu.

V praktické části je nejprve představen samotný podnik a jeho sortiment a poté se práce zaměřuje na prostředí, ve kterém se nachází. Na pozici minipivovaru je nahlíženo jak z hlediska interního, tak je také jeho současná pozice popsána ze strany externí, kdy je provedena analýza dodavatelů, odběratelů a zákazníků. Pro tuto zkoumání je využito analýz SWOT, PESTLE, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a benchmarkingu. Dále praktická část obsahuje analýzu dotazníkového šetření, které se zaměřovalo na zjištění preferencí spotřebitelů piva a motivy, které ovlivňují jejich nákupní zvyky.

V samotném závěru práce jsou navržena řešení pro vylepšení marketingového mixu, která jsou podrobena rizikové a nákladové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Jak vyplývá z názvu práce, cílem této bakalářské práce je navrhnout optimální opatření pro zdokonalení marketingového mixu ve firmě Pod ořechem a docílit tak jeho silnější konkurenceschopnosti.

Hlavní cíl práce: Návrh nových opatření pro vylepšení marketingového mixu firmy Pod ořechem

Dílčí cíle práce: Analýza vnitřního prostředí firmy Pod ořechem a analýza jeho výrobního portfolia, dále analýza vnějšího prostředí společnosti, analýza vnějších faktorů, analýza konkurence.

Pro získání podkladů ke zjištění informací o postojích zákazníků bylo využito dotazníkové šetření a při hodnocení vnitřní situace jsou informace založeny na interních zdrojích firmy a na rozhovoru s majitelem podniku.

Při analýze vnitřního a vnějšího prostředí byla provedena analýza SWOT, na jejíž výsledcích stojí další provedené analýzy, a to analýzy IFE a EFE. Dále byly metodou PESTLE podrobně prozkoumány vlivy plynoucí z okolí a pro hodnocení konkurence bylo využito Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Součástí práce je také analýza benchmarking a analýza dotazníkového výstupu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Pokud bychom hledali první náznaky a kořeny marketingu, dostaneme se přes nepřehledné množství literatur až ke konci 19. století k Henrymu Fordovi, mistrovi ve svém oboru, a to právě díky jeho pochopení podstaty neotřelé marketingové koncepce. Od té doby si stále více podnikatelů uvědomuje důležitost marketingu, jeho sílu a nezbytnost, pokud chtějí v konkurenčním boji obstát. **Marketing** se zabývá zjišťováním přání a požadavků jednotlivce i společnosti a snahou o jejich následné plnění, což je jeho hlavním úkolem. V nejširším pojetí je marketing chápán jako koncepce managementu soustředující se na trh a vliv jeho mikro a makroprostředí. Kotler a Keller (2007) uvádí následující charakteristiku: „*Marketing management chápeme jako umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka.*“ (Kotler a Keller, 2007, s. 43)

Tomek a Vávrová (2012) marketing dále dělí na dvě roviny, ve kterých musí být chápán, a to jako:

- a) filosofie podnikání,
- b) soubor marketingových činností.

Zlepšování marketingových schopností podniku obnáší nutnost správného výběru tržního segmentu, na který se podnik zaměří, oslovení a získání nových zákazníků a neustálé rozvíjení vzájemného kontaktu s nimi. Marketing se tak stává nikdy nekončící a stále se rozvíjející činností podniku, jejímž přínosem je zlepšování životní úrovně ve společnosti.

Marketing může být také někdy brán za nástroj psychologického, sociálního, ekonomického a technologického ovlivňování (a uspokojování) lidských potřeb, v okrajových případech je marketing nesprávně vnímán jako past na spotřebitele. (Tomek a Vávrová, 2012, s. 12-14)

1.1 Základní pojmy marketingu

Aby nedocházelo k omylům interpretace marketingových pojmů, se kterými se spotřebitel nejčastěji setkává, je nutno provést jejich teoretická vymezení:

Potřeba tvoří základ lidského bytí a ovlivňuje chování a jednání každého člověka. Je definována jako nedostatek, který jedinec pociťuje jako nežádoucí a má tedy tendenci

jej eliminovat. Podle Švarcové (2014) můžeme potřeby podle jejich povahy rozdělit do následujících kategorií:

- Hmotné – potřeba bydlení, oděvu, jídla
- Nehmotné – potřeba svobody, mít přátele, znalosti
 - Individuální – právo svobodného rozhodování
 - Kolektivní – právní ochrana

Dále se mohou potřeby dělit na *zbytné* a *nezbytné*, ovšem vzhledem k tomu, že každý člověk zastává jiné názory a má jiné potřeby, nemůžeme přesně vymezit, jaké potřeby do které kategorie patří. (Švarcová, 2014, s. 11)

V praxi se lze často setkat také s umělým vyvoláváním těchto pocitů potřeby. Nejznámější výrok, který se k této skutečnosti váže, pronesl Steve Jobs, výkonný ředitel firmy Apple, když prohlásil: „*Nechci průzkum trhu, protože lidé nevědí, co chtějí, dokud jim to neukážeme.*“ (Ježková, ©2015)

Právě nikdy nekončící lidské potřeby a přání musí společnosti sledovat, aby mohly produkt a doprovodné služby přizpůsobovat aktuálním a stále se měnícím trendům požadavků. Ohled však musí být brán i na to, jestli je spotřebitel ochoten si věc, která je mu podle průzkumu plně přizpůsobena, skutečně zakoupit. (Švarcová, 2014, s. 11)

Trhem se obecně rozumí místo, kde se setkává nabídka a poptávka po daném statku, jehož prostřednictvím se uspokojují potřeby. Ovšem není v silách žádné firmy zaujmout svou nabídkou všechny spotřebitele bez rozdílu. Z toho důvodu si společnost na základě průzkumu trhu vyčleňuje svůj **trh cílový**, kdy provádí tzv. *targeting*. Cílový trh tvoří spotřebitelé, kteří mají do určité míry stejné požadavky, na které se společnost podrobně zaměřuje a provede jejich důkladnou analýzu. Segmentace do skupin může být prováděna podle různých kritérií, a to například podle:

- Geografických znaků spotřebitele
 - Kontinent, národ, stát, okres
 - Velikost města
 - Prostředí bydliště
- Demografických znaků spotřebitele
 - Pohlaví a věk
 - Rodinný stav

- Vzdělání a povolání
- Sociálního statusu spotřebitele a jeho příjmu
 - Studenti
 - Zaměstnanci
 - Podnikatelé
 - Lidé ekonomicky neaktivní (na mateřské dovolené, v důchodovém věku)

Podnik se tak může zaměřit buď na nejatraktivnější skupinu klientů a přizpůsobit mu celé portfolio svých výrobků, nebo může přizpůsobovat vzhled, kvalitu a způsob využití produktů tak, aby dokázaly uspokojit zákazníků co nejvíce.

Hodnota statku či služby je velmi subjektivní pojem, neboť každý spotřebitel má žebříček priorit postaven jinak. Obecně platí, že hodnota je ovlivňována kvalitou produktu, poskytovanými službami a cenou. Čím je zákazníkem vnímaná hodnota vyšší, tím více podnik přispěl k jeho spokojenosti, a tím více je v konkurenčním boji úspěšnější. (Kotler, 2007)

V neposlední řadě má v marketingu důležitý význam **značka** neboli **brand**. Dá se říci, že určitou značkou jsme my všichni - jde o naše postoje, o to, jak se na veřejnosti propagujeme, o touhu být od ostatních odlišný a nezaměnitelný a o usilování o lepší pozici „na trhu“. Stejně tak se chová produkt. Beneš (2012) značku definuje jako „*vizuální, emocionální, racionální a kulturní obraz, který se nám vybaví ve spojení s určitou firmou nebo produktem.*“ (Beneš, 2012, s. 88)

1.2 Cíle a nástroje marketingu

Podnik si před zavedením specifické marketingové strategie musí stanovit, jaké konkrétní cíle chce naplnit, a to jak ve střednědobém (5 let), tak dlouhodobém (až 15 let) horizontu. Prioritou nejčastěji bývá udržení či zvýšení objemu prodeje, obratu, tržního podílu a posílení povědomí o firmě mezi spotřebiteli.

Cíle marketingu dělí Tomek a Vávrová (2012) podle těchto kritérií:

- Obsah,
- Rozsah,
- Termín splnění cíle,
- Cílový prostor,
- Cílový segment.

(Tomek a Vávrová, 2012, s. 38)

V literatuře se lze setkat s pojmem SMART, což je zkratka, kterou tvoří počáteční písmena vlastností, které by každý marketingový cíl měl mít. Cíle podniku musí být:

- **Specific (Konkrétní)** – je nutné, aby cíle, kterých podnik touží dosáhnout, byly jednoznačně definované a všem pracovníkům byly jasné a srozumitelné,
- **Measurable (Měřitelné)** – pro využití matematických propočtů při hodnocení výstupů marketingových strategií musí mít pracovníci výsledky v měřitelných, kvantifikovatelných jednotkách,
- **Achievable (Dosažitelné)** – marketéři na základě podrobnější analýzy podniku určují, jestli stanovený cíl je pro podnik proveditelný nebo jde spíše utopistickou ideu,
- **Realistic (Reálné)** – stejně jako u proveditelnosti marketingového cíle, i zde se vychází z jeho dosažitelnosti a reálnosti,
- **Time-specific (Časově omezené)** – podnik si určí, do jakého časového horizontu má být cíl splněn, poté se vyvodí závěry, ze kterých plyne, zda byla marketingová strategie efektivní či nikoli.

(Horáková, 2014, s. 66-67)

K dosažení svých cílů využívá podnik různé marketingové nástroje. Těmi se rozumí metody a techniky, které manažerům pomáhají při strategickém a operativním rozhodování, a jejichž kombinacemi se co nejefektivněji dosáhne očekávaných výsledků. Mezi nástroje marketingu Cooper (1999) zahrnuje:

1. **Marketingový průzkum** – jde o nejběžnější metodu pro získání představy o trhu, charakteristiky jeho potřeb a postojích spotřebitelů. Podnik musí vědět, co jeho zákazníci chtějí, jaký způsob nákupu preferují a jaká forma marketingové strategie je nejvíce zaujme. Pro menší podniky je stěžejní znát své regionální klienty, ale v případě jeho expanze do zahraničí nebo jedná-li se o nadnárodní společnost, je nutno sledovat odlišnosti jednotlivých kultur a tržních preferencí. Právě neznalost zákazníka patří k největším kamenům neúspěchu mnoha firem.

2. **Analýza konkurence** – dalším z předpokladů úspěšnosti podniku v tržním prostředí je znalost jeho protivníků. Základní otázka, kterou si všichni manažeři musí klást, zní: „Proč

by měli zákazníci kupovat naše, nikoli konkurenční výrobky?“ Je nutno umět nabídnout víc, než ostatní, znát své silné strany a ty stále zlepšovat a naopak redukovat nedostatky.

3. **Určení tržního podílu** – jedním ze základních cílů podnikání je zvyšovat svoji tržní hodnotu a tržní podíl. Existuje několik pozic, které podnik může na trhu zaujmout:

- **Tržní vůdce** – představuje zhruba 40 % trhu,
- **Vyzyvatel** – náleží mu 30 % tržního podílu,
- **Následovatel** – zaujímá 20 % trhu,
- **Tržní troškař (výklenkář)** – tvoří zbylých 10 % trhu.

Dělením podniků podle jejich tržních podílů se bude podrobněji zabývat *kapitola 2.1.3*.

4. **Plánování prodeje** – ucelená představa manažerů o objemu prodeje pro následující období je důležitým podkladem pro formování dalších kroků podniku. Přizpůsobuje se jim jak plánování nákupu specifických surovin, tak určení počtu strojů a pracovníků a rozpočet firmy.

5. **Plánování marketingové komunikace** – výrobek musí být tam, kde se náš zákazník nejvíce pohybuje. Do plánování marketingové komunikace spadá vymezení skupiny lidí, kterou chce podnik oslovit, volba média, kterým bude společnost k zákazníkovi promlouvat (noviny, rádio, internet), způsob sdělení (reklama, sponzorství) a také určení finančních prostředků, které na tyto aktivity mohou být vynaloženy.

6. **Analýza a vyhodnocení** – po zavedení marketingových opatření musí být nakonec skrze různé ukazatele, jakými jsou vývoj nákladů, vývoj prodeje aj., zjištěny výsledky. Pracovníci musí pečlivě sledovat, jak bylo jejich marketingové počínání úspěšné a také musí vyhodnotit, co zákazníkovi ke koupi nejvíce stimulovalo a čeho se naopak pro příště vyvarovat. (Cooper, 1999, s. 25-27)

1.3 Marketingový mix

Beneš (2012) marketingový mix definuje jako: „*Soubor taktických marketingových nástrojů výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku dle přání zákazníků na cílovém trhu*“. Správně zvládnutý marketingový mix znamená efektivní vedení organizace a přináší manažerům pozitivní výsledky svého snažení ve formě dosahování podnikových cílů. Mezi stavební kameny, které

marketingový mix tvoří, a které někdy mohou být nazývány jako „4P“, podle Janečkové (2001) patří:

- Produkt (Product),
- Cena (Price),
- Propagace (Promotion),
- Distribuce (Place).

(Janečková, 2001, s. 29)

V současném prostředí se však tyto čtyři základní nástroje pro sestavení dokonalého marketingového mixu ukázaly jako nedostatečné, proto se přidává dalších pět pojmů, které tak dotváří „9P“:

- Lidé (People),
- Prezentace (Presentation),
- Proces (Process),
- Balíčky (Packaging),
- Programování, Propojení (Programming).



Obrázek 1 9P marketingového mixu (Vlastní zpracování)

1.3.1 Produkt

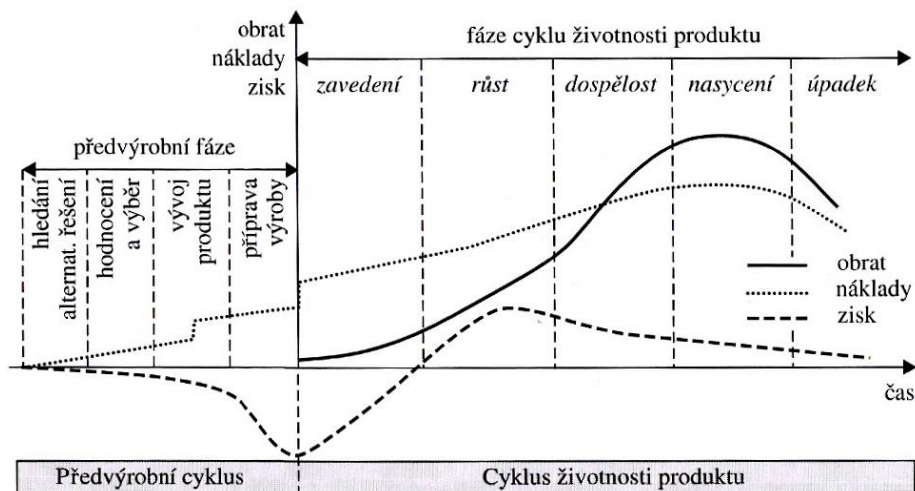
Slovo *Produkt* může vyvolat pocit, že je charakteristikou pouze pro daný výrobek, který si lze zakoupit. Produktem se však rozumí také veškeré jeho vlastnosti a doprovodné služby, které společně definují a přímo ovlivňují jeho konkurenceschopnost. Základním rysem produktu jsou jeho užité vlastnosti. Ty jsou důvodem zákaznickovy koupě, neboť dokážou uspokojit jeho potřebu. Dále je pro produkt signifikantní jeho kvalita (splnění norem ISO, obdržení značky Regionální potravina, Czech made apod.), způsob prodeje, image značky, poskytnutí služeb a záruk nebo možnosti reklamace. (Cooper a Lane, 1999, s. 20)

Důležité je také brát ohled na správný obal produktu. Jeho cílem je zákazníka zaujmout (a snadněji si jej zapamatovat), zároveň mu sdělit požadované informace o složení a výrobci a zajistit, aby se k němu vrátil. Správně zvolený obal chrání vlastní produkt před jeho poškozením, rozbitím a chrání jej před negativními vlivy, ať už při manipulaci, transferu nebo skladování. (Slideshare, ©2015)

Každý produkt prochází jiným životním cyklem, na který se musí brát zřetel z důvodu postupných změn jeho osobitých rysů. Pro grafické znázornění životního cyklu produktu (Obrázek 2) se vychází ze změny jeho chování na trhu, odrážející se v objemu tržeb, nákladů a zisku. Zaprvé je nutno uvést produkt na trh ve správném okamžiku. Ve fázi růstu se podnik těší z rostoucího obrátu, který podnik generuje a dostává se až do třetího stádia, tedy jeho dospělosti. S nasycením trhu a následným úpadkem je spojena nutnost zásahů, které prodlouží dobu životnosti produktu. Tyto zákroky mohou být prováděny následujícími metodami nebo jejich kombinací:

- Metoda marketingové povahy – nový styl propagace, cenové úpravy, zavedení produktu na dosud nepokryté trhy,
- Metoda změny podstaty výrobku – zavedení inovace nebo rozšíření možnosti produktového využití.

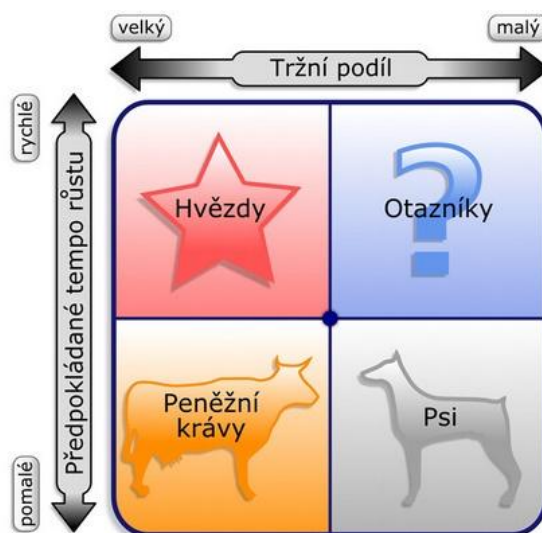
(Tomek a Vávrová, 2009, s. 77)



Obrázek 2 Životní cyklus produktu (Tomek a Vávrová, 2009, s. 78)

BCG matice

K analýze produktového portfolia podniku se využívá grafického znázornění pomocí BCG matice. Jedná se o přiřazování pozice jednotlivým výrobkům v tabulce, která je tvořena dvěma rovinami. Jedna z os určuje tempo růstu trhu, zatímco druhá představuje relativní podíl na trhu. Jak lze vidět na Obrázku 3, produkty se podle tohoto schématu člení do čtyř kategorií:



Obrázek 3 BCG matice (Hálek, ©2015)

Mezi **Otazníky** se řadí výrobky, o kterých nelze s jistotou říct, jaký bude trend jejich vývoje. Vyznačují se vysokým tempem růstu, ale relativně nízkým podílem na trhu. **Hvězdy** jsou výrobky, které jsou v diagramu umístěny v oblasti vysokého tempa růstu a také s vysokým tržním podílem. Pro tyto výrobky se vyplatí investice do jejich

marketingové podpory. **Peněžní krávy** reprezentují výrobky, které sice také mají vysoký podíl na trhu, avšak oproti hvězdám jsou umístěny na trzích s nízkým tempem růstu. **Bídnými psy** se označují výrobky, které mají nejméně perspektivní výhled do budoucna a jejich prodej je neefektivní. Zaujímají jak nízké tempo růstu, tak nejnižší podíl na trhu. Pro produkty v této sekci platí, že je lepší je buď přestat vyrábět, nebo firma může podpořit jejich prodej zásahem prostřednictvím inovací. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 83)

Ansoffova matice

Pokud se produkt chýlí ke konci svého životního cyklu, což pro podnik znamená oslabení jeho pozice na trhu, lze využít **Ansoffovu matici**. Ta má svoji důležitost v případě, kdy se podnik rozhoduje o dalších strategiích ve vývoji svého produktového portfolia. Ansoffova matice udává vztah produktu k jeho pozici na trhu a umožňuje snadný přehled o možnostech proniknutí na trhy nové. (Podnikátor, ©2012)



Obrázek 4 Ansoffova matice (Podnikátor, ©2012)

Jak udává Obrázek 4, matici lze rozdělit do čtyř oblastí. Za nejjistější strategii je obecně označována strategie **tržní penetrace**, kdy podnik disponuje stejným produktem, ale snaží se jím pokrýt více tržního prostoru, na kterém se pohybuje. To podniku přináší vyšší tržby, ale zároveň vyšší náklady podniku v oblasti propagace. Druhou možnou strategií je **rozvoj trhu**. V tomto případě podnik opět nakládá s již existujícím produktem, snaží se s ním však najít nové tržní oblasti, ve kterých by mohl uspět. Z pohledu zcela nových produktů lze zaujmout strategii **rozvoje produktu**. Zde se výrobek nabízí stejnému trhu, na kterém se pohyboval doposud, ovšem ve vylepšené nebo zcela nové formě. Rozvoj nového produktu je nákladnější a tedy i více rizikovější než předchozí strategie. Jako nejvíce

riskantní je však metoda **diverzifikace**. Jde o kombinaci inovace produktu a zároveň proniknutí do oblasti nového trhu, který podniku není blízký, a nemá tak o něm dostatečné povědomí. Důkladná analýza trhu je zde základním stavebním kamenem.

1.3.2 Cena

Jedním z faktorů, které určí, zda si zákazník náš produkt zakoupí, je nepochybně cena. *Cena* je peněžní vyjádření hodnoty produktu a všeho, co k němu patří a spolu s dalšími prvky marketingového mixu je jejím posláním zvyšování poptávky. Neplatí však vždy pravidlo, že nejnižší cena přiláká nejvíce zákazníků. Spousta klientů ocení zejména přístup podniku v rámci jeho cenové politiky, kam se řadí nejen cena samotná, ale také další platební podmínky, jakými jsou lhůty splatnosti, zálohy, rabaty, skonta v případě dřívějšího placení a úroky z prodlení. V neposlední řadě klient porovnává cenu ve vztahu ke kvalitě a míře uspokojení svých potřeb.

Existuje spousta metod a postupů, kterými se optimální cena určuje. Pokud má podnik jako hlavní prioritu pokrytí nákladů na výrobu, mluvíme o **nákladově řízené ceně**, kterou lze vyjádřit vzorcem:

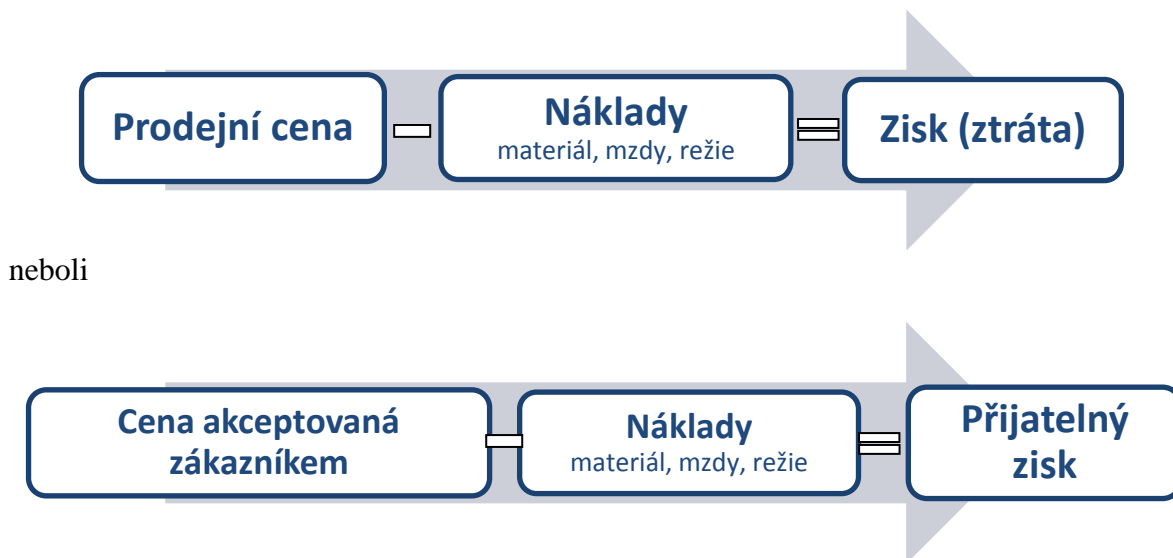


Obrázek 5 Nákladově řízená tvorba cen (Tomek a Vávrová, 2009, s. 102)

Příliš vysoké náklady na výrobu, však vedou k neochotě zákazníka za výrobek zaplatit. Nákladový typ ceny se vyplatí použít v případě, kdy podnik vypustí na trh dosud nepoznaný výrobek, který tak nemá konkurenci. Tento stav je však pouze dočasný, neboť konkurence se jej snaží dohnat a tím tlačí ceny dolů.

Pokud výrobek naopak patří do cenové kategorie, která výrazně podkopává konkurenci, jedná se o cenovou **strategii určenou k vyřazení konkurence**. Nízká cena se ale může stát kontraproduktivní, neboť zákazník začne pochybovat o kvalitě výrobku, jeho inovativnosti a schopnosti jej uspokojit.

Další metodou k tvorbě ceny je **cena řízená tržně**. Výchozími zdroji k určení ceny je mapování cen konkurence a její přizpůsobení nákladům firmy. Výpočetní vzorec pak vypadá následovně:



neboli

Obrázek 6 Tržně řízená tvorba cen (Tomek a Vávrová, 2009, s. 102)

Třetí způsob, jak optimální cenu vytvořit, vychází z **vnímané hodnoty produktu zákazníkem**, podnik se tak zaměřuje se na užitek. Tato metoda je však velmi nepřesná a obtížná na výpočet, neboť se odvozuje od subjektivního názoru jednotlivého spotřebitele, který není vždy shodný s názorem spotřebitele druhého. Zákazníky tedy v tomto případě dělíme podle určitých charakteristických znaků, jako např. nákupních zvyků, demografických prvků apod. (Cooper a Lane, 1999, s. 86 – 89)

Tomek a Vávrová (2009) uvádí další metodu určení ceny, kterou je zavedení **cenových testů**. Při těch podnik zjistí reakci zákazníků na určitou cenovou výši, a tak zjistí, jak a který trh byl danou cenou osloven a pokud nebyla cena stanovena efektivně, odhadne, jaká, její výše by byla přijatelnější. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 103)

1.3.3 Propagace

Prostřednictvím *Propagace* se uskutečňuje navázání spojení podniku s jeho cílovým trhem. Každá cílová skupina má specifické rysy, podle kterých společnost volí odlišnou formu komunikace. Jednou z nich je **televizní reklama**, která patří mezi nejdražší dostupné formy propagace. Kvůli stále se rozšiřujícímu počtu televizních kanálů se však tato reklama nedostane k tolika lidem jako v době, kdy existovaly pouze 3-4 kanály a její

efektivnost tak klesá. Podle Knighta (2007) došlo v průběhu let k propadu účinku tohoto média z 50 % na cca 18 %.

Stejná **reklama umístěna do kinosálů** oproti tomu svoji cílovou skupinu minout takřka nemůže. Společnost zaměřená na výrobu aut zajisté osloví nejvíce mužů při uvedení své reklamy před krimi dramatem, zatímco firmy vyrábějící hračky dosáhnou efektivity u nové pohádky z Disneyho dílny.

Co se týče **inzerce v rozhlasu**, jejich síla je podceňovaná. Společnosti však mohou těžit z rostoucího počtu posluchačů a z relativně nízké ceny této cesty k zákazníkovi. Je opět důležité brát v potaz segmentaci trhu – teenagery zaujmout na hudebních stanicích, muže pokročilejšího věku na stanicích s pravidelným hlášením dopravní situace, maminky mezi lifestyleovými pořady.

Při komunikaci se zákazníky pomocí **plakátů a letáků** je nutné zůstat nápaditý, stručný a dokázat zaujmout. Velký význam mají plakáty v regionálním měřítku, kdy firma může tímto způsobem informovat o události, kterou pořádá (zde dochází ke kombinaci s event marketingem) nebo upozornit na nadcházející slevy či výprodeje.

Do **direct marketingu** spadají všechny nevyžádané e-maily s nejrůznějšími nabídkami slev, produktů, služeb, ale stává se velmi zřídka, že by spotřebitele v záplavě dalších e-mailů nějak více zaujaly nebo byly vůbec přečteny předtím, než skončí smazány. Jiná situace nastává v případě, kdy společnost svého klienta zná díky uskutečnění dřívějších obchodů.

Kromě e-mailové komunikace se do direct marketingu řadí také **telefonické oslovování** zákazníků, které u konečných spotřebitelů patří mezi nejméně oblíbené. Zde se víc než kde jinde vyplatí efektivita při tvoření této strategie, aby firma potenciálního klienta spíše neodradila.

Další formou komunikace je **public relations**. Úkolem PR je prezentace firmy na veřejnosti, udržování povědomí o firmě a získání si u lidí obliby. Základem správně zvládnutého PR je obsazení této pozice osobou, která je sympatická a ví, co novináři chtějí slyšet, tedy ovládá umění s nimi vycházet. Většinou se role PR zhostí přímo generální ředitel společnosti, avšak není to podmínkou.

Využití **sponzoringu** má největší efekt při konání velkých národních až nadnárodních akcích, kde se firma zviditelní v nejvyšší míře. Sponzorství místního fotbalového týmu

nebo školní akce se ale spíše než na zvýšení odbytu produktů či služeb podniku odrazí na pozitivním obrazu, který si tak firma buduje, a který je neméně důležitý pro její další činnost.

V dnešní době je však stěžejní **propagace skrze web a sociální sítě**. Knight tvrdí, že „*internet je nejmocnější médium od vzniku televize*“. Podnik zde těží jak z potřeby nulových nákladů, tak z možnosti 24hodinové komunikace se zákazníky stávajícími i dosud neoslovenými. Ti tak mohou získat potřebné informace o firmě z pohodlí domova, klást své dotazy nebo rovnou provádět objednávky a to téměř nepřetržitě. (Knight, 2007, s. 89-104)

Čevelová (2015) na svých webových stránkách uvádí také relativně nové formy komunikace s klientem, které se těší stále větší popularitě. Konkrétně se jedná o buzz marketing, mosquito marketing, parasitic marketing nebo guerilla marketing. V těchto případech spotřebitel na první pohled ani netuší, že se o marketing vůbec jedná. Jejich velkou výhodou je minimum nákladů, jedná se tedy o oblíbenou metodu zejména malých a mikro podniků. Základní myšlenka těchto způsobů propagace vychází z faktu, že v dnešní době, kdy se na trhu objevují stále nové a nové firmy, je stěžejní, aby si zákazník konkrétní podnik zapamatoval. Je tedy třeba být vtipný, kreativní, využívat neotřelých způsobů, šokovat a proti tomu všemu zůstat „nenápadný“. (Čevelová, ©2015)

1.3.4 Distribuce

Aby byl produkt zákazníkovi dostupný včas, ve správné kvalitě a na správném místě, musí řídicí pracovníci sestrojít optimální metodu, jak všech těchto úkolů dosáhnout, a to co nejefektivněji - s co nejnižšími náklady na distribuci a zajištění souvisejících služeb. Jedním ze způsobů, jak se zákazníkovi přiblížit, je založení podnikové prodejny. Zde dochází k nejužšímu kontaktu s konečným spotřebitelem. Nevýhodou je ale nutnost mít těchto obchodů po daném území co nejvíce a dosáhnout tak širokého pokrytí, což s sebou nese vysoké náklady na provoz. Z důvodu eliminace těchto nákladů může firma využít obchodních mezičlánků, tedy nabízet své produkty skrze obchodní řetězce, jakými jsou supermarkety a velkoobchody, ve kterých je produkt přístupný více lidem a ze širšího okolí. Nutností je také řízení zásob. Čím vyšší zásoby má podnik na skladě, tím větší „umrtvené peníze“ mu v nich leží. Příliš vysoký stav zásob naopak způsobuje to, že se produkty rychle stanou zastaralými a dále neprodejnými, a to zejména v potravinářském

průmyslu. Důležité je proto vykalkulovat optimální dodávky zásob v optimálním množství a vyrábět pouze tolik, kolik udává poptávka. (Cooper a Lane, 1999, s. 56)

1.3.5 Lidé

Lidmi se v marketingové řeči označují podnikoví zaměstnanci, tedy všichni, kdo se podílejí na tvorbě a vývoji produktu, určují jeho kvalitu a mají kontakt s konečnými spotřebiteli. V tomto ohledu je nejvíce podstatná činnost personálního oddělení firmy, které má za úkol vybrat kvalifikovaného, schopného a přínosného zaměstnance. Stejně tak důležitá je následná péče o něj, jeho školení, motivaci a jeho neustálý rozvoj pro tvorbu a udržení pozitivních vztahů mezi zaměstnancem a zákazníkem. (Janečková, 2000, s. 31)

1.3.6 Proces

Proces neboli způsob, jakým je zákazník obsluhován, se ve velké míře podílí na jeho spokojenosti a také ovlivňuje, jestli zákazník u daného podniku koupí zopakuje nebo nikoli. Mezi hlavní faktor zde patří doba, po kterou zákazník musí čekat, dokud se mu personál začne věnovat a samozřejmě i způsob, jakým je s ním jednáno. Zákazník si všímá, jak se zaměstnanec, jakožto reprezentant celé společnosti, postaví k jeho problémům, zvláštním požadavkům, jaké je jeho celkové vystupování a do jaké míry působí profesionálně. Pro ověření toho, jak si pracovníci prodejen v této oblasti vedou, zavádí firmy tzv. *mystery shopping*, kdy do obchodu vyšlou předem domluveného „zákazníka“, který má jisté požadavky, a který dává zpětnou vazbu o chování personálu a o jeho schopnostech.

1.3.7 Presentace

Za *Presentaci* se může označit celková image firmy, kterou působí na své okolí. Jedná se nejen o stav budov (moderní vs. zastaralé) a atmosféru kancelářských či prodejních prostor, ale také o to, v jakých prostorách se uskutečňují jednání, porady a jakého komfortu se v sídle nebo pobočce společnosti dostává zákazníkům. Podstatné je, aby se manažeři, zaměstnanci a klienti v areálu celého podniku cítili uvolněně a příjemně. (Cooper a Lane, 1999, s. 59-61)

1.3.8 Balíčky a Programování

Mezi poslední zmiňované nástroje marketingového mixu patří Balíčky a Programování, které jsou zde záměrně zahrnuty do jedné kapitoly, neboť se v praxi často doplňují.

Balíčky se rozumí politika podniku týkající se tvorby speciálních balíčků. Spadají sem kombinace veškerých doprovodných služeb, které se k produktu vztahují a jejich přidání do jednotné ceny výrobku. Pod tím si lze představit např. poštovné a balné, které zákazník nemusí za produkt platit „navíc“, jelikož už jsou zahrnuty v ceně výrobku. Stejně tak se s balíčky můžeme setkat v případě koupě dovolené, kde je balíčkem např. varianta „all inclusive“. Klient tak nemusí platit za jídlo a ubytování zvlášť, ale zaplatí jednotnou cenu.

Cílem *Programování* je tvorba programů a rozvinutí speciální nabídky, které přimějí zákazníka koupit více, než původně plánoval. V praxi se lze takto setkat s akcemi „3+1 zdarma“, kdy by zákazník za běžných okolností koupil výrobek pouze jeden, avšak s vidinou výhodné koupě tomuto marketingovému tahu podlehne. Pro zákazníka z toho plyne spokojenost, že ušetřil své peníze, neboť obdržel něco zdarma a pro podnik to znamená vyšší ziskovost, neboť prodal produkt, který zákazník primárně nepotřeboval. (Delmarlearning, ©2014)

2 KONKURENCESCHOPNOST

¹Pokud chce člověk chápat konkurenceschopnost, musí podle Hugginse a Izushiho (2011) vycházet z celkové prosperity národa. Životní úroveň země je určována produktivitou její ekonomiky, která vychází z hodnoty zboží a služeb, které se v ní vyprodukuje skrze kapitál a přírodní zdroje. (Huggins a Izushi, 2011, s. 216)

Podnik je tak součástí globálního trhu, který je provázán a ovlivňován mnoha faktory, je tedy v zájmu každého vedoucího pracovníka udělat svůj podnik jedinečný, nepostradatelný a silný, jinými slovy *konkurenceschopný*. A to alespoň v regionálním hledisku. Pod pojmem **konkurenceschopnost** se skrývá jak správně nastavená cenová politika podniku, kvalita výrobků a služeb, které nabízí a jejich technologická úroveň, tak způsob propagace a mnohé další. Tyto **konkurenční výhody** jsou jedněmi ze základních prvků určujících úspěšnost podniku. Kladením otázek *jak* být v tržním prostředí dostatečně konkurenční se zabývali mnozí ekonomové, v průběhu let je tedy možno se setkat s nepřehledným množstvím analýz, které na sebe vzájemně navazují, které se doplňují a které podle různých kritérií hodnotí podnik a jeho postavení v tržním mechanismu. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 139)

Stejně rozsáhlé je také množství definic, které se ke konkurenceschopnosti vážou. Clemente (2004) ji vysvětluje jako „*soubor všech způsobů, jak může kupující uspokojit své potřeby jinak, než koupí vašeho výrobku.*“ Podnik by měl vyložit veškeré úsilí, aby svoji konkurenční výhodu našel či vytvořil, neustále ji vylepšoval a rozšiřoval, udržel a do budoucna vytvářel další. (Clemente, 2004, s. 91).

¹ To understand competitiveness, the starting point must be the sources of a nation's prosperity. A nation's standard of living is determined by the productivity of its economy, which is measured by the value of its goods and services produced per unit of the nation's human, capital and natural resources.

2.1 Konkurence

Jako konkurenty lze označit všechny podniky, které proti sobě stojí v boji o trh. Zároveň totiž nabízejí produkty zaměřující se na uspokojení stejných lidských potřeb, ve stejných cílových trzích, a to za stejných tržních podmínek. (Beneš, 2012, s. 51)

Aby podnik věděl, v čem spočívají jeho nedostatky a v čem může na rozdíl od konkurence na trhu zabodovat, je nutné nejbližší konkurenci znát a zdravě se s ní porovnat. A to jak ve sféře cen, nákladů, doprovodných služeb, výrobního portfolia, tak ve způsobu distribuce apod. Ze zjištěných dat a jejich analýz se dají snadněji odhadnout budoucí kroky protivníků, jimž podnik přizpůsobí vlastní marketingové taktiky a obchodní strategie.

2.1.1 Typologie konkurence

Konkurenci lze vnímat ve čtyřech úrovních:

- **Konkurence formy výrobku** – jedná se o nejužší pohled na konkurenci. Spadá sem každá firma, která nabízí výrobky podobného charakteru a vzhledu, nabízí je stejné skupině lidí, a to ve stejných cenových relacích. Jedná se o nejvíce kritickou formu konkurence, neboť konkurenční strategie podniků jsou si zde velmi podobné.
- **Konkurence v rámci odvětví** – z tohoto pohledu se jako konkurence vnímá každý podnik, který uspokojuje potřeby zákazníka výrobky, jejichž vlastnosti sice nejsou shodné, ale velmi podobným způsobem dokážou uspokojit určitou potřebu.
- **Druhovú konkurence** – v tomto hledisku jsou za konkurenty brány podniky, které se snaží uspokojit stejnou zákaznickou potřebu. Tato úroveň pohledu na konkurenci by měla být v souladu se střednědobým marketingovým plánováním.
- **Konkurence v rámci rozpočtu** – zde se konkurence vnímá nejobecněji, a to jako tržní boj o zákaznickovy peníze. Pro podnik to tedy znamená vidět konkurenci ve všech podnicích v jeho okolí. (Lošťáková, 2005, s. 120-125)

2.1.2 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie zahrnuje plány a postoje, které podnik zaujímá, pro vyrovnání se či předstížení své konkurence.

Podle Portera (1994) existují tři obecné strategie, které podnik může zaujmout, aby si udržel dobrou tržní pozici a efektivně odolával konkurenci. Jedná se o taktiky, které se od sebe liší mírou rizika a jejich náročností:

- prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti.

Metody, které podporují **strategii prvenství v celkových nákladech**, s sebou přináší velké škrty v podnikových rozpočtech a usilují o eliminaci výdajů finančních prostředků do oblastí přímých a režijních nákladů, služeb, propagace a prodeje. Stejně tak je kladen důraz na vyvarování se spolupráce se zákazníky, se kterými nemá podnik dobrou zkušenost z důvodu jejich insolventnosti. Protože tato strategie zahrnuje minimální investice i do oblastí vývoje a výzkumu, může podnik zaznamenat negativní odraz tohoto přístupu ve schopnosti jeho inovativnosti a aplikace změn v produktech a službách. Pro tuto politiku je stěžejní efektivita při výrobě, což znamená nulové plýtvání a vysokou produktivitu např. pomocí automatizace strojů a montážních linek. Při zkrácení firemních prostředků si společnost může dovolit snížit cenu, což může být pro konkurenci likvidační, a tak dochází ke generování mnohem vyššího podnikového zisku.

Diferenciace představuje způsob, kterým bude podnik jedinečný, tedy to, čím se od produktů konkurence *odliší*. Pokud se podnik rozhodne jít touto cestou, znamená to pro něj snahu svým výrobkem veřejnost zaujmout a to například formou:

- designu a image značky – modernost, schopnost šokovat, přizpůsobit se vzhledem a ergonomií požadavkům trhu,
- technologií – zdokonalování a zefektivňování výrobních postupů,
- prodejní sítí – tvorba nové distribuční sítě,
- kvalitou a životností produktů – snaha o delší životnost než je standard u konkurence,
- vlastnostmi produktů,
- zákaznickým servisem a dalšími.

Mohlo by se zdát, že při snaze splnit tuto strategii podnik nehledí na své náklady, což samozřejmě není pravda. Podnik si musí být za všech okolností a při zvolení jakékoli metody vědom svých nákladů. Zde však jejich snižování není prioritní. Platí, že na čím vyšší počet uvedených bodů se podnik bude soustředit, tím vyšší bude diferenciaci jeho produktů, což s sebou přináší jejich lepší zapamatovatelnost, exkluzivitu, oblíbenost a tedy vyšší prodejnost.

Výše uvedené Porterovy strategie měly společný záměr, kterým byla snaha zaujmout zákazníky napříč celému trhu. Třetí ze strategií však naopak **soustřeďuje svou pozornost jen na jednu cílovou skupinu** na trhu, které chce podnik vyhovět. V této strategii je více než kdekoli jinde nutné investovat prostředky do výzkumu trhu, provedení jeho správné selekce a zjištění požadavků vybrané skupiny. Výhodou této metody je, že podnik zná své zákazníky důkladněji než konkurence a má se svým cílovým trhem mnohem užší vazby. (Porter, 1994, s. 34-39)

Podstatou úspěšnosti každé konkurenční strategie podniku je naplnění několika předpokladů, jakými jsou znalost svého trhu a své tržní pozice, uvědomění si svých slabých a silných stránek, vyvarování se rizik, vítání nových příležitostí, schopnost opuštění známé, ale neefektivní pozice a být tedy otevřen změnám. (Tomek a Vávrová, 2012, s. 104)

2.1.3 Konkurence podle tržních podílů

Jak už bylo naznačeno v kapitole 1.2, jedním z cílů podniků je zvyšovat svůj tržní podíl. Podle jeho objemu se můžou konkurenti na trhu dělit do několika skupin.

Pro **tržního vůdce**, kterému patří zhruba 40 % trhu, je typické, že se neustále snaží zvýšit nebo alespoň zachovat svou konkurenční sílu. Firma nacházející se v této pozici vyniká nadstandardními službami, které svým klientům poskytuje a také je často výhodou jeho příznivá platební politika. Velký tržní podíl s sebou nese nízké náklady na výrobu, ale zároveň vysoké výdaje na PR a časté investice do inovací a na lobbing.

Tržnímu vyzyvateli náleží na trhu druhé nebo třetí místo. Pro tržního vůdce je vyzyvatel největší hrozbou, neboť se jej neustále snaží z jeho prvenství sesadit. Jednou z metod útoku na vládnoucí pozici je propojení tržního vyzyvatele s jiným mocným podnikem nebo naopak dochází k „pohlcování“ podniků drobnějších (často se tak děje u bank). Tržní vyzyvatel míří na slabiny vůdce trhu, typická je snaha o rychlé vyplňování děr na trhu, ze kterých získává svou sílu. Další metodou, jak se z vyzyvatele může stát vůdce, je představení revoluční inovace produktu v poli jejich vzájemného soupeření. Dalšími strategiemi mohou být vylepšení distribučních kanálů, zavedení intenzivní reklamy, zaměření se na prestižní zboží aj.

Na **tržního následovatele** připadá kolem 20 % trhu. Jeho typickým rysem je snaha kopírovat a imitovat výrobky silnějších konkurentů, z čehož plyne velká výhoda v podobě

vynaložení pouze minimálních nákladů na výzkum a vývoj. Následovatel může zaujmout čtyři strategie. Jednou z nich je *padělání* produktů tržního leadera a následné obchodování s nimi na černém trhu. Cizí produkty může následovatel *klonovat*, tedy napodobovat ať už název konkurenta nebo tvořit velmi zaměnitelné vizuály obalů. Třetím způsobem je konkurenční výrobky *imitovat*. V tomto případě podnik také vychází z výrobků konkurenta, ovšem se zacílením na jinou cenovou kategorii nebo lokalitu. Poslední metodou je zaujmutí pozice *adaptéra*, kdy se následovatel zaměřuje na vylepšování produktů konkurenční nabídky. Pozice tržního následovatele většinou nepřináší vyšší zisky.

Poslední typy podniků na trhu podle jejich tržního podílu se nazývají **troškaři** (výklenkáři) a ti tvoří zbylých 10 % trhu. V tomto případě mají firmy jen malé ambice dosáhnout nejvyšších pozic. Jejich zaměření se ubírá na malé regiony, které pro „velké hráče“ nejsou dostatečně lukrativní. Ačkoli by se to nemuselo zdát, jedná se o tržní pozici, která patří k ziskovějším, a to z důvodu, že podnik často přichází do styku s konzumenty jeho produktů, ví tedy nejlépe, co daný trh potřebuje a na co se při produkci výrobků zaměřit. Problematická situace může nastat v případě nového konkurenta na lokální půdě. Proto je pro tyto podniky důležité nezaměřovat se pouze na jeden mikrosegment, ale tvořit další a postupně je rozšiřovat. (Kotler, 2007, s. 387-402)

3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Na úspěšnost podniku na trhu má zásadní vliv okolí, ve kterém se podnik nachází a ve kterém chce uspět. Pro přežití podniku je důležité, aby disponoval schopností pružně se přizpůsobit a adaptovat se na čím dál rychleji se měnící podmínky trhu. Vlivy, které mají na podnik zásadní dopad, můžeme podle okolí podniku rozdělit do těchto oblastí:

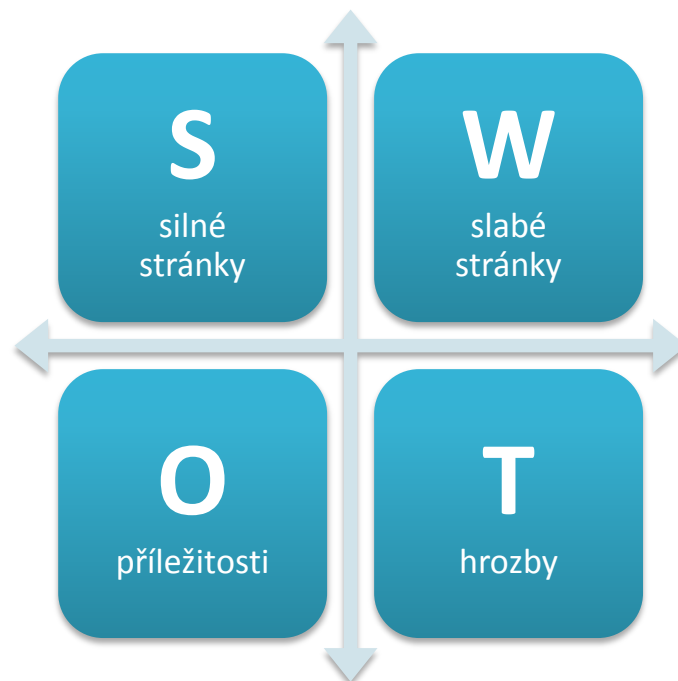
- Faktory makrookolí – patří sem vlivy na podnik, které jsou společenského charakteru, tedy situace na poli ekonomiky, politiky, technologií a legislativy. Také se do této kategorie zařazují vlivy přírodní či kulturní. Tyto faktory může podnik jen stěží ovlivnit a kontrolovat, často mu nezbyvá nic jiného než jejich vývojový trend sledovat a přizpůsobit mu veškeré své aktivity. Podrobněji faktory makroprostředí zkoumají analýzy SWOT a PESTLE.
- Faktory mikrookolí – jsou přímo ovlivňovány silami z makrookolí podniku. Toto bezprostřední podnikové okolí je tvořeno jeho odběrateli, dodavateli, zákazníky, veřejností a konkurencí. Jedná se tedy o faktory, které podnik může ovládat a měnit snadněji, ovšem do jisté míry se jim také musí přizpůsobit. Faktory mikrookolí blíže charakterizuje Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

(Dvořáček, 2012, s. 9; Horáková, 2014, s. 74-75)

3.1 SWOT analýza

To, jak je podnik ovlivňován vnějšími a vnitřními faktory, demonstruje SWOT analýza, kterou v 60. letech 20. století představil Albert Humphrey. V podniku má SWOT analýza široké využití, ať už se jedná o řízení rizik, reklamy nebo strategická rozhodnutí podniku. Mezi vedoucími pracovníky je tato metoda rozšířená zejména pro svou efektivitu, jednoduchost, variabilitu a rychlost zjištění současné situace podniku. Hodnotí se silné strany (Strengths) a slabé strany (Weaknesses) podniku z interního pohledu, stejně tak příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) plynoucí z okolí, tedy z pohledu externího. Data pro analýzu slabých a silných stránek podniku vychází z vlastních zdrojů firmy, které se získávají např. z uspořádaných workshopů nebo z metody brainstormingu, kterého by se mělo účastnit 5 – 10 osob. Při tvorbě SWOT analýzy musí být brány na zřetel pouze skutečnosti, které mají na vývoj společnosti podstatný vliv, a tak vytvoří analýzu se silnou výpovědní schopností. Dále se musí brát ohled na to, že ne všechny vlivy mají stejnou důležitost. Cíle SWOT analýzy jsou dvojího typu. Zaprvé jde podniku o potlačení či

úplnou redukci jeho slabých stránek a potenciálních hrozeb. Stejně tak je důležité objevit stránky silné, na jejichž rozvoji je nutno ustavičně pracovat, a být schopen efektivně nakládat s příležitostmi, které trh poskytuje. SWOT analýza si tak žádá zkušené manažery s týmem odborníků, kteří trhu a jeho změnám rozumí. Avšak i v případě, že tým tvoří zdatní pracovníci, lze se často setkat s nejednoznačností závěrů, jejich protichůdností nebo problematickou kvantifikací jednotlivých faktorů. Dalším slabým místem SWOT analýzy je fakt, že se hodnotí situace podniku vycházející ze starých dat, nebere se tedy v úvahu jeho aktuální tržní situace s ohledem na rychle se měnící podmínky.



Obrázek 7 SWOT analýza (Dvořáček, 2012, s. 15)

3.2 EFE/IFE analýza

Metoda hodnocení EFE (External Factor Evaluation) vychází ze SWOT analýzy, avšak liší se od ní tím, že se zabývá pouze vnějšími vlivy na podnik. Oproti tomu IFE (Internal Factor Evaluation) zkoumá vlivy interní. Při praktické aplikaci obou těchto analýz se používá matematických propočtů, kdy se ze SWOT analýzy vybere zhruba pět nejpodstatnějších položek, kterým se přiřadí váhy (jejichž celkový součet musí dát 1) a poté se provede bodové hodnocení. Jednotlivé hodnocené faktory se hodnotí následovně:

- 4 body – významné silné strany
- 3 body – méně významné silné strany
- 2 body – méně významné slabé strany

- 1 bod – velmi významné slabé strany

Analýzy EFE a IFE se používají pro určení pozice podniku na trhu. Čím více se hodnoty součtu blíží číslu 4, tím lépe si podnik v konkurenčním prostředí stojí. Analýza se ale také může použít pro klasifikaci a výběr nejvhodnějšího možného projektu, přičemž je vybrána ta varianta, která má nejvyšší konečné hodnocení. (Managementmania, ©2013)

3.3 PESTLE analýza

Jde o analýzu podobného charakteru jako analýza SWOT, ovšem zaměřuje se pouze na vnější faktory, které na podnik působí. Existuje spousta vlivů, které mají na konkurenceschopnost nemalý dopad a přímo určují obtížnost se v dané oblasti prosadit. PESTLE analýza rozebírá hlavní makroekonomické vlivy, se kterými se podnik každodenně setkává a na které musí brát zřetel:

- **P**olitické faktory (**P**olitical),
- **E**konomické faktory (**E**conomical),
- **S**ociální faktory (**S**ocial),
- **T**echnologické faktory (**T**echnological),
- **L**egislativní faktory (**L**egal),
- **E**kologické faktory (**E**cological).

Politické faktory se zabývají vládními záležitostmi, jako jsou její stabilita, na které je přímou úměrou závislá také stabilita legislativy. S každou novou vládou se také mění přístup k podpoře a podmínkám k podnikání a regulace této oblasti.

Mezi **ekonomické** aspekty se zařazují body týkající se makroekonomických ukazatelů, např. HDP a daňová zátěž země, ve které chce podnik začít podnikat, nebo na jehož území chce expandovat. Důležitými ukazateli jsou zde také vývoj nezaměstnanosti a průměrná mzda v dané zemi, stabilita kurzu a státní podpora exportní činnosti.

Pro zjištění situace z hlediska **sociálního prostředí** často stačí nahlédnout do dokumentů statistického úřadu. Jsou zde k nalezení veškeré údaje o demografickém složení obyvatelstva, jeho průměrný věk a životní styl a také to, jak vnímají média a do jaké míry se jimi nechají ovlivnit.

Mít povědomí také o **technologickém prostředí** je podstatné z důvodu složení místní infrastruktury, ze kterých pracovníci mohou provést výpočty předpokládaných nákladů

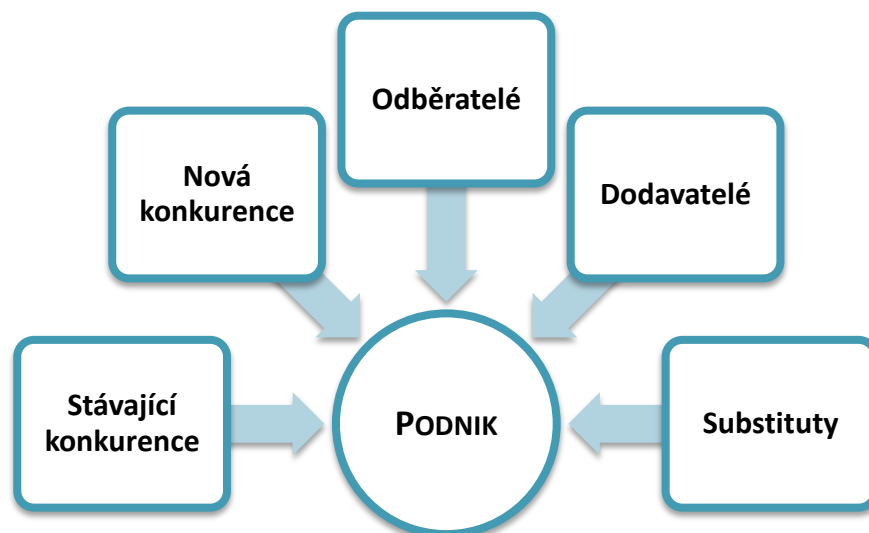
na logistiku a zásobování. Spadají sem také záležitosti týkající se energetiky, surovin, skladby průmyslového sektoru, podpory vědy a výzkumu apod.

Legislativní podmínky země jsou upraveny podle místních, evropských nebo nadnárodních zákonů a vyhlášek. Zkoumá se zátěž úřednického aparátu – míra byrokracie, legislativní překážky a frekvence novelizace zákonů, které podnikání ovlivňují. Dále se bere ohled na oblasti patentů a duševního vlastnictví.

Poslední skupina analýzy, skupina **ekologických faktorů**, se zabývá otázkami přístupu podniků a obyvatel k životnímu prostředí. Konkrétně se může jednat o rozšířenost a oblíbenost BIO produktů, elektromobilů apod. (Dvořáček, 2012, s. 139; Zikmund, ©2010; ManagementMania, ©2013)

3.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Analýza Michaela E. Portera, se kterou se lze v literatuře setkat pod zkratkou 5F (Five Forces), byla původně zamýšlena jako protipól ke SWOT analýze, kterou Porter neshledával dostatečně přesnou. V dnešní praxi se však obě analýzy užívají stejně hojně. Porterova analýza pěti konkurenčních sil se zabývá otázkou, jaké faktory z blízkého okolí podniku převážně ovlivňují jeho podnikání a úspěšnost v jeho oboru. Propojení konkurenčních sil ukazuje následující diagram:



Obrázek 8 Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Vlastní zpracování z: Porter, 1994)

Riziko ze strany stávající konkurence – analýzou konkurenční síly se zjišťuje, jak rozsáhlá je současná konkurence podniku, jaké jsou její strategie na poli cen, produktů

a marketingových tahů. Výsledkem je zjištění podnikové pozice mezi všemi jeho rivaly ve stejném oboru. Snaha o vylepšení svého postavení má za pozitivní efekt zvýšení úrovně celého odvětví.

Riziko ze strany nové konkurence – jde o protivníky, kteří přichází s dravostí zaujmout co největší tržní podíl, a to s novými inovovanými technologiemi a jedinečnými výhodami (např. nastavení zaváděcích cen), což ve velké míře ovlivní tržní pozici ostatních existujících podniků. Stupeň ohrožení novými konkurenty je dán legislativními, ekonomickými, environmentálními a dalšími požadavky, které jsou při vstupu na daný trh striktně hlídány. Kromě vstupních bariér je nutno znát také překážky výstupní, které je nutno splnit při opuštění daného trhu v případě ukončení podnikání. Oproti novým konkurentům mají stávající firmy výhody plynoucí z prověřeného know-how a z jejich zkušeností a znalostí reakcí spotřebitelů při zavedení různých změn.

Vyjednávací vliv odběratelů – výběr odběratele by měl podnik brát jako strategické rozhodnutí, neboť se mezi nimi předpokládá vztah směřující k dlouhodobé oboustranné spokojenosti. Ovlivňujícím faktorem ze strany odběratelů je zejména fakt, že požadují produkty či doprovodné služby v co nejnižší ceně, a to při zachování co nejvyšší kvality. Tuto snahu mají zejména velké firmy, které jsou pro daného dodavatele klíčové, neboť z obavy o rozvázání spolupráce s nimi, jim dodavatelé raději v požadavcích vyjdou vstříc, než aby hrozil jejich odchod ke konkurenci. V zájmu každého podniku by tak měla být snaha o co nejpestřejší odběratelskou síť.

Vyjednávací vliv dodavatelů – velikost této síly se liší podle postaty trhu, na kterém se podnik nachází. Platí zde stejné pravidlo jako u předchozí konkurenční síly, tedy takové, že podnik by měl zachovat dostatečně široké portfolio svých dodavatelů. S čím méně dodavateli podnik spolupracuje, tím více se stává na každém z nich závislý, což přináší problémy při zvýšení cen či zhoršení kvality jeho produktů. Stejný problém nastává v případě, kdy má obchodní partner významné postavení na trhu, neboť k jeho produktům neexistují dostatečné substituty.

Riziko substitutů – poslední síla, kterou Porter definoval, spočívá v substitutech, které trh zaplavují, ať už se jedná se o náhražky nebo kopie známých produktů. Právě substituty udávají na trhu cenové stropy a tím omezují ziskovost celého odvětví. Podniky tak vsází na nové kapitálové investice do inovací produktů, čímž dochází ke zlepšení jejich kvality. Pozornost se také zaměřuje na nové marketingové taktiky. Přítomnost substitutů na trhu

dociluje vyostření konkurenčních vztahů, což přináší snížení cen, vyšší efektivitu výroby a zlepšení výkonů. (Porter, 1994, s. 3-33)

3.4.1 Vliv internetu na Porterův model

Nelze popřít, že vznik internetu byl pro podnikatelské prostředí revolučním a má na tržní situaci zásadní dopad, který by měl být ve spojení s Porterovými konkurenčními silami také zmíněn.

Riziko ze strany **stávající konkurence** se vlivem internetu posílilo. Zákazník může objednávat produkty od konkurenta, který se sice nenachází v jeho okolí, ale poskytne mu lepší podmínky pro realizaci obchodu. To vede k silnějšímu plošnému tlaku na snížení cen, neboť zákazník se přesune tam, kde mu nabídnou více služeb za méně peněz.

Také bariéry, které stojí u vstupu do odvětví, pod kterými si lze představit např. nutnost vysokého kapitálu pro budování sídla společnosti, nákupu hmotného majetku pro vybavení kanceláří nebo nezbytnost osobního kontaktu se spotřebiteli, vznikem internetu téměř odpadly. Tím se internet postaral o zvýšené riziko **příchodu nové konkurence**, neboť vstup na trh nebyl pro soupeře nikdy snadnější.

Vyjednávací vliv odběratelů Příchod internetu má jednu mezeru, a to tu, že ne všichni spotřebitelé jsou ochotni přes něj objednávat produkty a stále preferují nákup v kamenných prodejnách. Nicméně se dá předpokládat, že stav se brzy přehoupne ve prospěch on-line nákupů.

Jelikož firmy mají díky internetu stejné výchozí podmínky pro oslovení konečného zákazníka, **vyjednávací vliv dodavatelů** je tak internetem utlumen. Zákazníci si mohou snadno zjistit, který z dodavatelů pro ně bude nejvhodnější, tedy nabízí produkt s přijatelnou cenou za požadovanou kvalitu.

Rychlý průnik internetu do všech oblastí průmyslu má také za důsledek vznik nových trhů, na které může podnik expandovat. Jsou s tím ale spojeny také hrozby v případě vzniku nových **substitutů**, což vede k tomu, že trh může být novými výrobky přímo zahlcen. Negativně tedy může být ovlivněna kvalita těchto produktů, jejichž prodej se díky internetu snadno stane masovou záležitostí. (Porter, ©2001)

3.5 Benchmarking

Pojem benchmarking vznikl spojením slov bench (stůl) a mark (označit) a jedná se o metodu managementu, při které podnik neustále srovnává a poměřuje své procesy, výkony a výrobky oproti konkurenci. Cílem je zjištění sledovaných kritérií u výrobků ve firmách, které se nachází mezi špičkami daného trhu a také sestavení daného postupu a nápadů jak této úrovně dosáhnout. Při aplikaci této metody dochází k:

- analýze podniku a odhalení jeho slabých míst,
- určení úrovně parametrů v úspěšných firmách,
- srovnání podniku s jeho konkurencí,
- předložení různých koncepcí řešení,
- analýze současného stavu podnikových strategií,
- zlepšení podnikových strategií,
- upevnění konkurenceschopnosti podniku.

Benchmarking má stěžejní význam v mnoha podnikových oblastech, z nichž nejčastěji dochází k užití této metody k **porovnání výrobků** sledovaného podniku s výrobky jeho konkurentů. Ty se detailně srovnávají a výstupem může být jak následná redukce nákladů při výrobě, tak zlepšení funkčnosti produktu. V oblasti **procesů** se benchmarking používá pro jejich zefektivnění a optimalizaci. Provádí se analýza pracovišť vývoje, logistiky, marketingu a obchodu, dále oblastí lidských zdrojů, spokojenosti zákazníků, informačních systémů apod. Tuto metodu lze využít také při stanovení **podnikové strategie**, kde se pracovníci zabývají otázkami ohledně nutnosti změny strategických postupů a změny jejich rozsahu. (Košturiak, 2002, s. A/5-1)

3.6 Shrnutí teoretické části

Díky pestrému využití různých literárních zdrojů byly podrobně popsány všechny zásadní pojmy, které se dále v praktické části budou objevovat. Z první kapitoly je podstatná rozšířená forma marketingového mixu z jeho 4P na 9P. Kromě standardní ceny, propagace, produktu a distribuci se dále zahrnují také faktory jako lidé, proces, prezentace, balíčky a programování, což marketingový mix učinilo dokonalejším než doposud.

Důležité roli pro podnik hrají jeho konkurenti, kteří se podle jejich tržních podílů dělí do skupin: tržního vůdce, tržního vyzyvatele, tržního následovatele a výklenkáře. Aby podnik dokázal odolat vlivům, které na něj působí z vnějšího okolí, je také nutno zaujmout

správnou konkurenční strategii, která může mít buď formu prvenství v celkových nákladech, formu diferenciací produktů nebo formu soustředění pozornosti na určitou cílovou skupinu.

Pro podnik je důležité, aby věděl, jak si na trhu oproti konkurenci stojí. Z toho důvodu byly popsány také metody, které určí jeho stav z pohledu vnitřního a vnějšího (pomocí SWOT analýzy) nebo se analýzy zaměřují pouze na faktory vnější (PESTLE analýza). Další stěžejní metodou je také definování sil z podnikového bezprostředního mikrookolí, které M. Porter definoval jako „riziko ze strany stávající konkurence“, „riziko ze strany nově příchozí konkurence“, „vyjednávací vliv dodavatelů“, „vyjednávací vliv odběratelů“ a „produktové substituty“. Dále bylo popsáno, jaký vliv na tyto síly má vznik internetu – některé síly jsou jím umocněny a některé naopak oslabeny. V poslední kapitole teoretické části byl definován Benchmarking, jakožto způsob porovnání podniku s nejúspěšnějšími firmami na jeho poli podnikání.

Na základě poznatků z teoretické části budou jednotlivé metody na podnik aplikovány v následující praktické části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

4.1 Od historie k současnosti

Sídlo sledovaného podniku se nachází v jihomoravském Petrově u Strážnice. Vzhledem k jeho strategické poloze ve vyhlášeném vinařském kraji a proslulosti místních sklepů v Plžích, které jsou turisty hojně vyhledávané místo, započala společnost v roce 2008 svou obchodní činnost, kterou orientovala právě tímto směrem. V rodinném domě tak vznikla vinotéka, kde byly vedle vína k dispozici také různé druhy medovin a šampusů. Ovšem právě síla místní konkurence zapříčinila, že zboží nebylo tak odbytové, jak se na začátku předpokládalo. Po třech letech od založení firmy se společníci rozhodli nabídku pozměnit a do svého sortimentu začali začleňovat doplňky k vínu a pivu, jako např. sýry, domácí tyčinky nebo plněné papričky.

Razantním krokem, a také krokem do neznáma, bylo potlačení prodeje vína na úkor prodeje pивních speciálů z českých a zahraničních minipivovarů. Nabídka piva zde konkurenci takřka neměla, což se pozitivně odrazilo v poptávce, která rychle rostla a s ní se také stabilizovala a vytříbila nabídka obchodu – nyní již **pivotéky** nesoucí název **Pod ořechem**. Ovšem konkurence nezaspala ani v tomto oboru a prodej specializovaných na prodej piva v okolí přibývalo. Tento fakt, spolu s tím, že se plošně rozšířil trend vzniku malých domácích pivovarů, vedl podnik k nutnosti založení také vlastní značky piva, jejichž kolekce je dnes známá pod **značkou Holy Farm**.

Nejedná se o tradiční minipivovar. Svým charakterem se řadí mezi tzv. *létající* či *kočovní* pivovary, což znamená, že podnik nemá pro vaření piva vlastní prostory, ale pronajímá si je u partnerských pivovarů, kde si podle svých vlastních receptur a se svými ingrediencemi pivo vaří. Tomuto konceptu je také uzpůsobena nikterak složitá organizační struktura - podnik má dnes jednoho společníka, který je zároveň jediným zaměstnancem. Jak už je z charakteristiky patrné, tržní podíl podniku je nepatrný, soustřeďuje se zejména na regionální trh. Podnik tak patří mezi tržní troškaře (výklenkáře).



Obrázek 9 Logo společnosti (Interní zdroje firmy)

5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

5.1 Marketingový mix podniku

V pivovárce Pod ořechem se zákazník může setkat se širokou škálou pivních speciálů z mnoha koutů světa, s víny z moravského kraje a také s pochutinami k těmto nápojům, jako jsou nakládaná zelenina, sýry od místních farmářů, džemy, čaje apod. V této části však budu analyzovat vlastní pivní produkty sledovaného minipivovaru. Nelze obecně charakterizovat, jakým stylem jsou piva vařena, protože každé je vařeno jinou metodou a s použitím odlišných surovin. Jednotlivé pivní styly, se kterými se lze na trhu setkat, jsou blíže popsány v kapitole 6.1.2.

5.1.1 Produkt

Piva, která si majitel minipivovaru za pomoci přátel a odborníků vaří v různých českých pivovarech, tvoří několik speciálních edic. Základní a nejrozšířenější edice nese název **Holy Farm**, jejíž logo je na Obrázku 10, a tvoří ji tato piva:

Holy Dog – pivo vařené tradiční českou technologií, jedná se o 12° světlý ležák s 5 % alkoholu.

Holy Cat – tmavý ležák, který byl spolu s pivem Holy Dog první vlašťovkou piv, které pivovar uvařil.



Obrázek 10 Logo pivní edice
Holy Farm (Interní droje firmy)

Dále sortiment kolekce Holy Farm tvoří piva, která se vaří zejména sezónně. Pro větší přehlednost jsou rozdělena do dvou kategorií podle typu kvašení při jejich výrobě:

Spodně kvašená piva:

Holy Donkey (světlá výčepní „desítka“), Holy Egg (aprílový tmavý ležák), Holy Goat (světlé speciální pivo), Holy Hamster (pšeničný ležák, svrchně kvašený, pivo bavorského typu), Holy Lamb (nefiltrovaný světlý ležák), Holy Snake (světlý ležák s výtažky z konopí), Holy Starling (světlý ležák s výtažky z višně), Holy Lizard (polotmavý 14° speciál), Holy Rat (nakuřovaný tmavý ležák, uvařeno v reakci na politické události)

Svrchně kvašená piva:

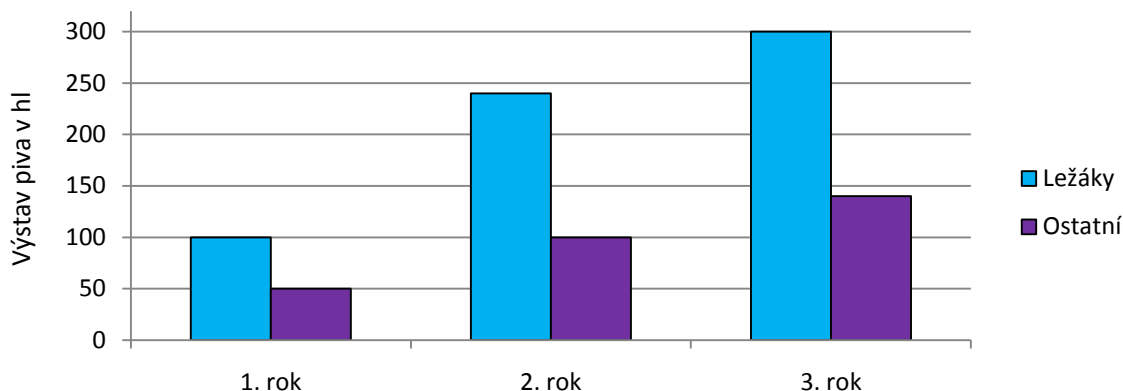
Holy Bee (speciál s přidavkem včelího medu), Holy Hedgehog (kaštanový speciál), Holy Bat (dýňový speciál), Holy Eagle (uvařeno s využitím amerických chmelů), Holy Rooster (Red Ale), Holy Swine (nefiltrovaný polotmavý Strong Ale), Holy Tiger (světlý IPA), Holy Black Tiger (tmavý IPA), Holy Turkey (vánoční APA), Holy Wolf (tradiční staroněmecký polotmavý ležák)

Všechna tato piva jsou standardně stáčena do skleněných lahví o objemu 0,5 l, případně je lze objednat také v KEG sudech o objemu 15, 30 nebo 50 l.

Sortiment pivotéky tvoří také edice **Piva mariáš**, což jsou piva nefiltrovaná a nepasterovaná. Sem se řadí piva s názvy Sedma srdcová (světlý Pale Ale), Desítka kulová (světlé výčepní pivo), Svršek srdcový (světlý ležák), Spodek pikový (tmavý ležák), Král žaludový (polotmavý speciál) a Eso kulové (světlý speciál). Tato piva jsou oproti edici Holy Farm stáčena do litrových PET lahví.

Dále do nabídky patří limitované edice, kam spadá jak pivo, které vzniklo ve spolupráci se společností *Baťův kanál o.p.s.* (piva Baťův loďák, Baťova lodička, Baťovy SandÁle), tak také piva vařena k oslavám nového roku (PF 2014, PF 2015) a svátkům svatého Patrika (Saint Patrick), Mikuláše (Čertovsky hořké) nebo Valentýna (Valentýnský Ale).

Co se týče objemu produkce minipivovaru, který je prezentován Grafem 1, lze sledovat každoroční nárůst, který odráží oblíbenost těchto piv mezi spotřebiteli. Pro zjednodušení byl výstav piva rozdělen podle druhů, a to na ležáky (tmavé i světlé) a ostatní.



Graf 1 Objem produkce minipivovaru (Vlastní zpracování)

Etikety

O grafickou stránku etiket všech produktů se zasluhuje externí grafik, s nímž podnik spolupracuje již od samotného počátku. Jak lze vidět na Obrázku 11, každá speciální edice má osobitý a nezaměnitelný design, který je pro spotřebitele snadno zapamatovatelný. Speciální verze etiket se využívají také pro festivalové účely (Obrázek 12) a jiné.



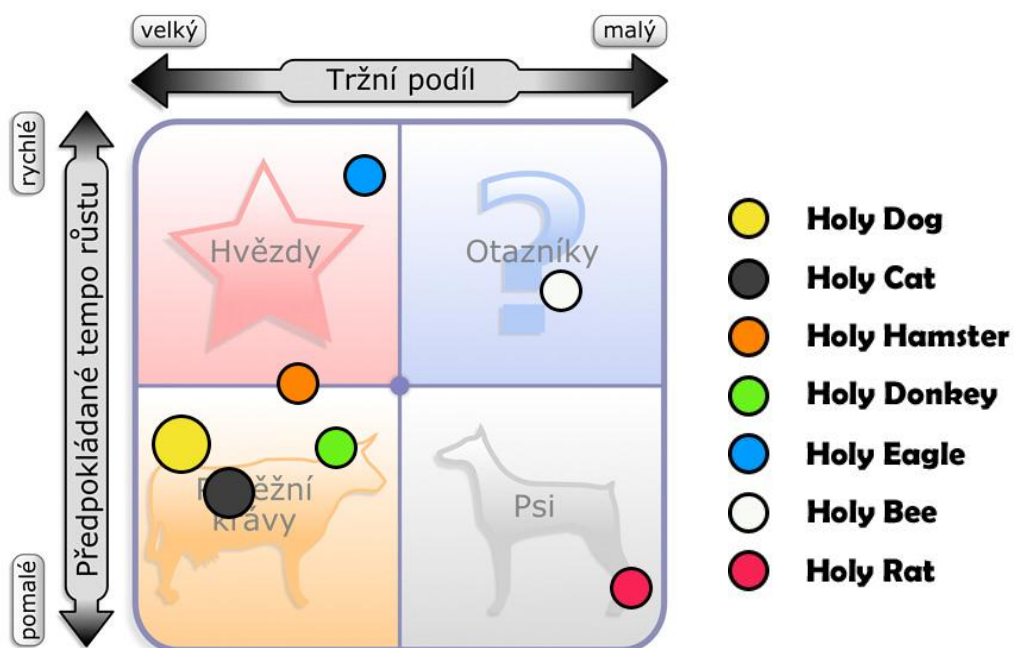
Obrázek 11 Speciální pivní edice (Interní zdroje firmy)



Obrázek 12 Festivalové edice etiket Holy Dog (Interní zdroje firmy)

BCG matice produktů

Pro přehlednost o aktuálním stavu vybraných produktů minipivovaru byly výrobky umístěny do BCG matice (Obrázek 13). Na první pohled je zřejmé, že výroba produktu Holy Rat se jeví jako nejméně efektivní. Nízký odbyt těchto výrobků je nejspíše způsoben neobvyklým tzv. nakuřovaným pivním stylem, který je u Holy Rat používán, a který nemá u spotřebitelů mnoho příznivců. Finanční prostředky by bylo vhodné přesměřovat do výroby piv Holy Eagle a Holy Bee, které v sortimentu patří k novinkám a předpokládá se u nich vysoké tempo růstu. Dále z matice vyplývá, že velká pozornost by se měla soustředit na produkty Holy Hamster a Holy Donkey, které sice mají průměrný tržní podíl, avšak mají velký potenciál zisku. Holy Cat a Holy Dog jsou v produktovém portfoliu nejdále, od svého počátku se u spotřebitelů těší velké oblibě a na trhu si vydobyli silnou pozici. Trh těchto produktů už se příliš nerozvíjí, ale stále generuje nejvyšší podíl na zisku. Piva Holy Dog, Holy Cat, Holy Donkey a Holy Hamster svým charakterem spadají do kvadrantu peněžních krav a zaslouží si nejvyšší investici do jejich udržování a rozvoje.



Obrázek 13 BCG matice produktů (Vlastní zpracování)

Ansoffova matice

Z pohledu Ansoffovy matice se podnik soustředí na stávající trhy, využívá tedy jak strategie tržní penetrace se současnými produkty, tak strategie rozvoje produktu skrze neustálé obnovování a doplňování nabídky novými pivními styly. Podniku naopak není

příliš blízká strategie diverzifikace. Při změně strategie využívá buď nových produktů, nebo nových trhů, nikoli však jejich kombinace.

5.1.2 Cena

Při stanovení ceny podnik vychází z cenové hladiny konkurenčních výrobků a také samozřejmě z nákladů, které se k danému produktu vážou. Náklady zahrnují výdaje na výrobu, přepravu, skladování, distribuci a ostatní provozní náklady podniku. Cena dále zahrnuje ziskovou marži, jejíž výše se odvíjí od typu daného piva, exkluzivity použitých surovin atp. Filosofii tohoto podniku není vlastní nabízet cenová zvýhodnění v podobě slev nebo akcí „3+1 zdarma“, a to z toho důvodu, že podnik ví, že pokud zákazník kvalitní produkt pozná, rád si za něj připlatí. Pro velkoobchodní spolupráci se využívá cen smluvních.

Podnik také zohledňuje ceny zálohových obalů. V případě klasické skleněné lahve o objemu 0,5 l se jedná o zálohu 3 Kč/ks, u sudů typu KEG 30 nebo 50 l činí záloha 1000 Kč.

5.1.3 Propagace

Pro rozšíření povědomí u zákazníků o značce podnik využívá několika propagačních metod.

Jednou z nich je prezentace firmy na internetu – podnik pravidelně aktualizuje své **webové stránky**, kde spotřebitel může zhlédnout základní nabídku podniku. Podrobněji se však zákazník může s celou širší sortimentu seznámit na **Facebookovém profilu** „Pod ořechem“, kde tamní fotoreporty detailně mapují novinky v sortimentu, uplynulé akce i průběh samotného vaření pív. Zákazník je zde informován o událostech, které podnik chystá a mimo jiné může skrze Facebook odeslat své dotazy či přímo objednávky. Tato sociální síť se tak stala jednou z nejvýznamnějších propagačních a komunikačních platforem společnosti.

Podnik se také pravidelně zapojuje do spolupořádání akcí v Petrově, jakým je např. Valentýnský jarmark. Co se však týče **event marketingu**, co do velikosti a počtu účastníků se za největší akci, kterou podnik ve spolupráci s místním občanským sdružením založil, považuje *Petrovské Chmelobraní*, které se letos uskuteční už počtvrté. Zde se může zákazník setkat nejen s nabídkou pív Holy Farm a dalším sortimentem z pivovárky Pod ořechem, ale také s rozmanitou nabídkou dalších minipivovarů z blízkého i dálného okolí.

Pro vytvoření pestřejšího programu jsou na tuto událost pravidelně zvány také hudební skupiny z tuzemska a zahraničí, dále výrobci francouzských palačinek a dalších pokrmů, místní výrobci šperků, pojízdná čajovna apod. Kromě těchto akcí se pivovar účastní pivních a gastronomických akcí po celé jižní Moravě.



*Obrázek 14 Podniková prodejna
(Vlastní zpracování)*

Co se týče podnikové prodejny (Obrázek 14), kolemjdoucího upoutá zejména velký **reklamní banner** nad vchodem. Ve výloze pak zákazníka zaujme tematická pivní výzdoba a plakát informující o nadcházející události, na které je možno se s podnikem setkat. V prodejně je také možnost zakoupení zvýhodněných **dárkových poukazů** na veškerý sortiment. Hodnota tohoto poukazu se stanoví dle požadované výše zákazníka.

Podnik také k propagaci využívá služeb **Hodonínského deníku**, novin **Slovácko a rádií Jih a Dyje**, které informují o nadcházejících událostech, na kterých se podnik podílí.

Další formou zviditelnění jsou **polepky na auta** s podnikovým logem.

5.1.4 Distribuce

Distribuci piva do restauračních zařízení podnik zprostředkovává převážně sám vlastní dopravou. Co se týče umístění obchodních mezičlánků, podnik se soustřeďuje jak na obchody v jeho lokalitě (v Petrově, Hodoníně, Strážnici), tak na velká města v ČR. Konečný zákazník se tak s produkty může dostat do kontaktu přes restaurační zařízení, hospody a bary v regionu a také je může zakoupit ve speciálních pivotkách v Praze, Brně, Olomouci, Ostravě, Uherském Hradišti, Starém Městě, Kuřimi a dalších.

5.1.5 Lidé

Vzhledem k tomu, že sledovaný podnik patří do skupiny mikropodniků, kde je majitel jediným zaměstnancem, prodej v pivotéce řeší brigádní spoluprací se studenty nebo rodinnými příslušníky. V současné situaci se firma bohužel nenachází v situaci, kdy by si mohla dalšího stálého zaměstnance, který by např. zprostředkoval rozvoz do prodejen, finančně dovolit.

5.1.6 Proces

Majitel podniku má s obchodní činností a prodejem velké zkušenosti a díky širokému povědomí o situaci na trhu piv dokáže zákazníkům na základě jejich hrubých představ poradit, který produkt by pro ně byl ten pravý. Každému z klientů se snaží plně věnovat, což se také odráží na oblíbenosti tohoto podniku v okolí.

5.1.7 Prezentace

Místem, kde nejčastěji dochází ke styku s konečným zákazníkem, je podniková prodejna – pivotéka. Pivní produkty jsou v policích uzpůsobeny do sekcí podle místa jejich původu a také podle pivních stylů. Klient tak rychle a snadno získává přehled o celkovém sortimentu a možnostech koupě.

5.1.8 Balíčky a programování

Do této kategorie spadá např. poskytování pivního skla, podtácků a dalších reklamních materiálů, které by podnik „zdarma“ poskytoval hospodám, které by jeho pivo měly na čepu. Ovšem v praxi by to pro podnik znamenalo další náklady, které by samotný produkt zbytečně cenově zatěžovaly. Např. při dodání 10 sudů týdně by odběratel zaplatil o 3 000 Kč až 4 000 Kč více, v čemž podnik nevidí optimální cestu.

5.2 SWOT analýza podniku

Pro získání detailnějšího přehledu o stavu současné situace podniku byla provedena jeho SWOT analýza, která se řadí mezi hlavní analýzy sloužící k těmto účelům. Podkladem pro zhodnocení vnitřních a vnějších stránek byl rozhovor s majitelem minipivovaru.

5.2.1 Silné stránky

Mezi silné stránky podniku patří fakt, že tento kočovný minipivovar vznikl až na základě **silné poptávky** po chybějící vlastní značce piv, se kterou se v pivotéce setkávali. Dopředu

tedy podnik věděl, že pro jeho vlastní produkty existuje trh, který o ně jeví zájem, a výrobky tak budou mít odbyt.

Po vyslyšení těchto přání zákazníků se díky následné **kvalitě a atraktivitě** produktů poptávka ještě více rozšířila. S tím nesporně souvisí také **zapamatovatelný design** etiket, pro které se podnik rozhodl.

Oproti gigantickým rivalům jsou všechny mikropodniky, včetně námi sledovaného, v určité výhodě, která plyne právě z jejich **velikosti**. Díky ní jsou schopné rychlé adaptace na změny v preferencích a vkusu spotřebitelů, provádění operativních změn uvnitř podniku, pružného přizpůsobení se v případě nečekaných situací, apod. Zatímco ve velkém podniku se jakékoli větší změny dlouze plánují a schvalují, což je navíc často provázeno byrokratickými povinnostmi, malý podnik své nové rozhodnutí zhodnotí a rychle realizuje.

Významnou roli hraje i **poloha** podniku, neboť se prodejna nachází v Petrově, tedy obci, kterou prochází hlavní dopravní tah na Uherské Hradiště, Hodonín, Břeclav a potažmo i Slovenskou republiku.

V Petrově také podnik úzce **spolupracuje se sdružením** „Petrov žije“, díky čemuž společnost stojí v lepší vyjednávací pozici s místními orgány při spolupřátání pivních festivalů a dalších regionálních akcí.

Dále podnik čerpá výhody ze svého osvědčeného **know-how a zkušeností**, které získává dlouhodobým působením v obchodní oblasti, z čehož plyne každodenní styk s konečnými spotřebiteli a znalost jejich požadavků a přání.

Silnou stránkou, na které podnik staví, je také **diverzifikace jeho podnikatelské činnosti**. Podnik nejen že vyrábí vlastní značku piva, ale ve své kamenné prodejně má také velmi rozmanitou nabídku dalšího sortimentu, který se k pivovarské oblasti váže.

Pro klienty je také přizpůsobena dlouhá **otvírací doba** podnikové prodejny, produkty jsou jim k dispozici 12 hodin denně, a to od 8:00 do 20:00. V případě předchozí domluvy se však otvírací doba může ještě prodloužit nebo si zákazníci mohou zboží vyzvednout mimo pracovní dny.

5.2.2 Slabé stránky

Podnikání v mikropodniku je mnohem náročnější než u podniku „klasické“ velikosti. Zaprvé **chybí tržní podíl**, kterým by si společnost mohla vydobývat a vyjednávat lepší podmínky. Mikropodnik se tak musí na situaci trhu adaptovat a balancovat tržní výkyvy

velkých podniků. Další problém plyne z **nedostatku zaměstnanců**. V případě sledovaného podniku majitel zastává všechny potřebné funkce (vaření vlastního piva, nákup piva do pivotěky, skladování, expedice, prodej), což je pro něj velmi časově náročné a z dlouhodobého pohledu podnik ohrožující.

Mezi slabé stránky podniku spadá **nízké pokrytí trhu**, což je standardní jev provázející podnikání v mikropodniku.

Ačkoli je pro příležitostné vaření piva **využívání cizích prostorů** výhodnou strategií, v případě vyššího výstavu piva jde o riskantní metodu, neboť se podnik stává závislý na jiných podnicích.

Slabá stránka podniku spočívá i v **chybějícím vlastním zázemí**, pod čímž si lze představit pivnici nebo restauraci, zkrátka místo, kam lidé mohou chodit nejen za poznáním nových pivních stylů, ale také za zábavou skrze různé doprovodné programy (živá hudba, grilování, moderované degustace).

Nepříznivý dopad mají i **chybějící parkovací místa** před podnikovou prodejnou, klienti tak musí využít parkoviště u nedaleké vlakové zastávky.

Také **finanční situace** podniku z důvodu celkové nižší ziskovost v oboru nehovoří v jeho prospěch. Je nutno mít nastavenou takovou cenovou politiku, která by i přes případné nezdary v odbytu zajistila plynulý chod podniku.

5.2.3 Příležitosti

Hlavní příležitostí, která má v současné době již podobu projektového plánu, je **výstavba vlastního minipivovaru s restauračním zařízením**. To sice pro podnik znamená velké počáteční investice, ovšem přináší podniku samostatnost, která je pro něj stěžejní.

Mezi další příležitosti, které podniku plynou z okolí, patří v první řadě rostoucí **obliba minipivovarských produktů** mezi spotřebiteli, s čímž je spojena **pivní turistika**. Díky tomu jsou stále více navštěvovány letní festivaly malých pivovarů, slavnosti piva, zážitkové pobyty v pivních lázních nebo zájem o pivovarská muzea. To přináší **zvýšení povědomí** o minipivovaru u zákazníků, což je důležitý faktor pro jeho další rozvoj.

V souvislosti s **cestovním ruchem** je nutno zmínit také příležitosti pramenící ze zajímavosti města Petrova, mezi něž patří areál vinných klepů v Plžích nebo **otevření nového a zároveň největšího kotviště Baťova kanálu**, které se v Petrově otevře v létě

r. 2015. *Batův kanál o.p.s.* v současnosti patří mezi obchodní partnery minipivovaru a otevřením nového přístaviště se naskytá příležitost prohloubení jejich spolupráce.

Otevření petrovského přístaviště znatelně zvýší atraktivnost tohoto regionu pro návštěvníky z tuzemska i zahraničí, zejména ze sousedního Slovenska. Zvyšuje se tak příležitost k získání obchodních kontaktů na tamní obchodníky a v horizontu několika let také **expanzi na zahraniční trh**.

Ačkoli má podnik širokou paletu produktů, schází v ní nabídka **nealkoholického piva**, které mohou uvítat řidiči, těhotné ženy a zejména v letních měsících turisté a cyklisté.

5.2.4 Hrozby

Otevření nového přístaviště s sebou však přináší i hrozby. Díky očekávanému přílivu turistů hrozí **příchod nového pivovaru**, avšak záleží na jeho ochotě přijít do prostředí, kde se již jeden pivovar vyskytuje.

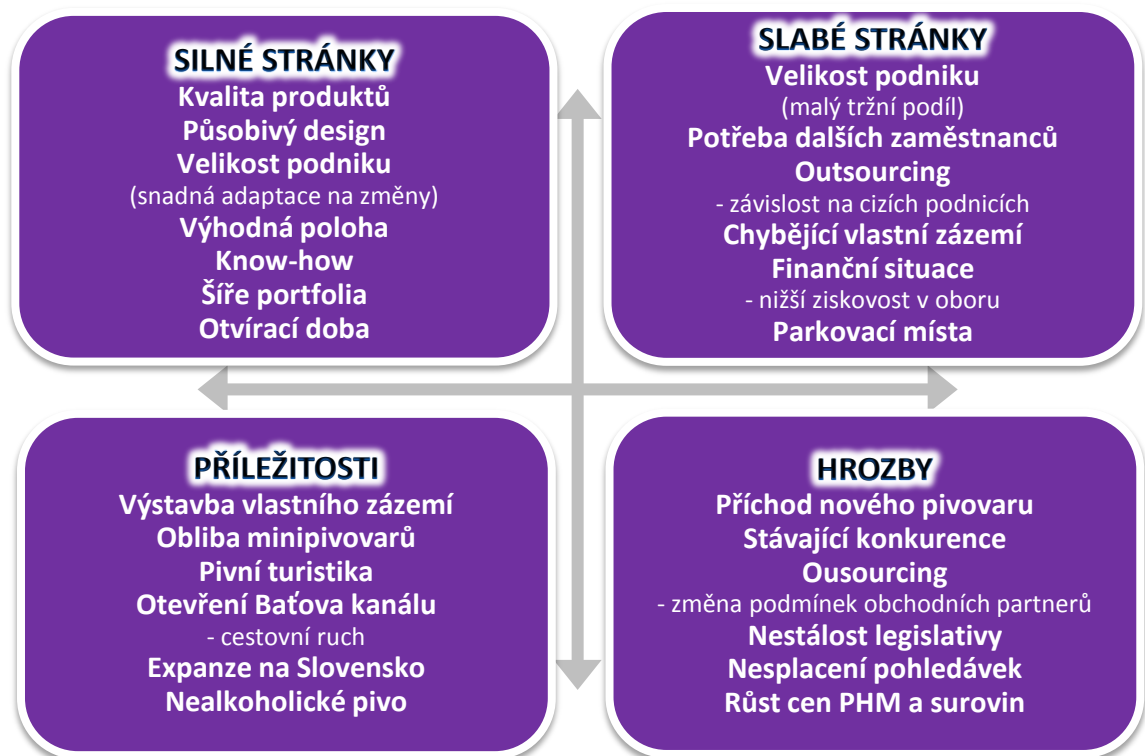
Největší hrozby se nachází ve **stávající silné konkurenci**. Zejména pivní giganty těží ze své výhodné pozice pramenící z jejich dlouhé tržní historie. Přestože u nich často dochází ke zvýšení kvantity na úkor kvality jejich produktů, spotřebitelé svou oblíbenou značku jen neradi mění a zůstávají velkopivovaru loajální.

Jak již bylo zmíněno ve slabých stránkách, využíváním outsourcingu je podnik závislý na cizích podnicích. S tím je spojena hrozba, že partnerské firmy své dosavadní obchodní **podmínky změní** do podoby, které se pro podnik, stanou neschůdnými.

Hrozby spočívají také v **nestálosti legislativy**, což s sebou nese změny zejména v oblasti daňového systému (zvýšení DPH, spotřební daně) a úprav podmínek pro podnikání v ČR. Neovlivnitelným rizikem, proti kterému se více-méně nelze nijak bránit, je spolupráce s odběrateli, kteří se mohou stát insolventními. Hrozí tak **nesplacení pohledávek**, což může podnik, zejména malé velikosti, dostat do likvidační situace.

Dalším vnějším vlivem, který má nemalý dopad na ekonomickou situaci podniku je **zdražení PHM a surovin**. Zvýšená cena surovin má za následek nedostatek kvalitních výrobních vstupů v požadovaných cenových kategoriích.

Pro lepší přehlednost je shrnutí jednotlivých kategorií SWOT analýzy podniku uvedeno v matici na Obrázku 15.



Obrázek 15 SWOT analýza podniku (Vlastní zpracování)

5.3 IFE a EFE analýza

IFE analýza se používá pro zhodnocení schopnosti adaptace podniku na změny pramenící z jeho vnitřního prostředí. V následující tabulce (Tabulka 1) jsou zaneseny jednotlivé položky jeho silných a slabých stránek, kterým se přiřadila váha a body podle jejich důležitosti. Vynásobením těchto hodnot a jejich následným součtem se získalo celkové hodnocení podniku. Jako průměr je stanoven výsledek 2,5 avšak žádoucí je dosáhnout skóre co nejvyššího.

EFE analýza je charakterově stejná jako IFE analýza, ovšem oproti ní je hodnocena adaptace podniku na vlivy externí, tedy příležitosti a hrozby (Tabulka 2).

Jak IFE, tak EFE analýzy jsou metodami, které staví na velmi subjektivním hodnocení. Spíše než k přesným závěrům slouží pro obecný pohled na pozici podniku a je nutno je brát s jistou rezervou.

Tabulka 1 IFE analýza podniku (Vlastní zpracování)

S/W	Faktor	Váha faktoru	Body (1-4)	Celkem
S1	Kvalita produktů	0,22	4	0,88
S2	Široké portfolio	0,10	4	0,40
S3	Know-how	0,12	4	0,48
S4	Design produktů	0,05	4	0,20
S5	Provozní doba	0,04	3	0,12
W1	Finanční stabilita	0,18	1	0,18
W2	Tržní podíl	0,03	2	0,06
W3	Počet zaměstnanců	0,16	1	0,16
W4	Parkovací místa	0,05	2	0,10
W5	Outsourcing	0,05	2	0,10
Celkem		1	-	2,68

Průměrné skóre námi sledovaný podnik se svou hodnotou 2,68 jen mírně přesahuje. Znamená to, že dokáže pouze „průměrně“ reagovat na faktory plynoucí z jeho vnitřního prostředí. Je to dáno zejména chybějícími zaměstnanci a nízkou finanční stabilitou podniku, což jsou pro něj výrazné slabiny s relativně vysokou důležitostí.

Tabulka 2 EFE analýza podniku (Vlastní zpracování)

O/T	Faktor	Váha faktoru	Body (1-4)	Celkem
O1	Oblíbenost minipivovarů	0,18	4	0,72
O2	Pivní turistika	0,16	4	0,64
O3	Otevření Baťova kanálu	0,17	4	0,68
O4	Nealkoholické pivo	0,03	3	0,09
O5	Expanze na Slovensko	0,04	3	0,12
T1	Ceny PHM a surovin	0,15	1	0,15
T2	Nestálost legislativy	0,08	2	0,16
T3	Nesplacení pohledávek	0,12	1	0,12
T4	Příchod nového pivovaru	0,04	2	0,08
T5	Stávající konkurence	0,03	2	0,06
Celkem		1	-	2,82

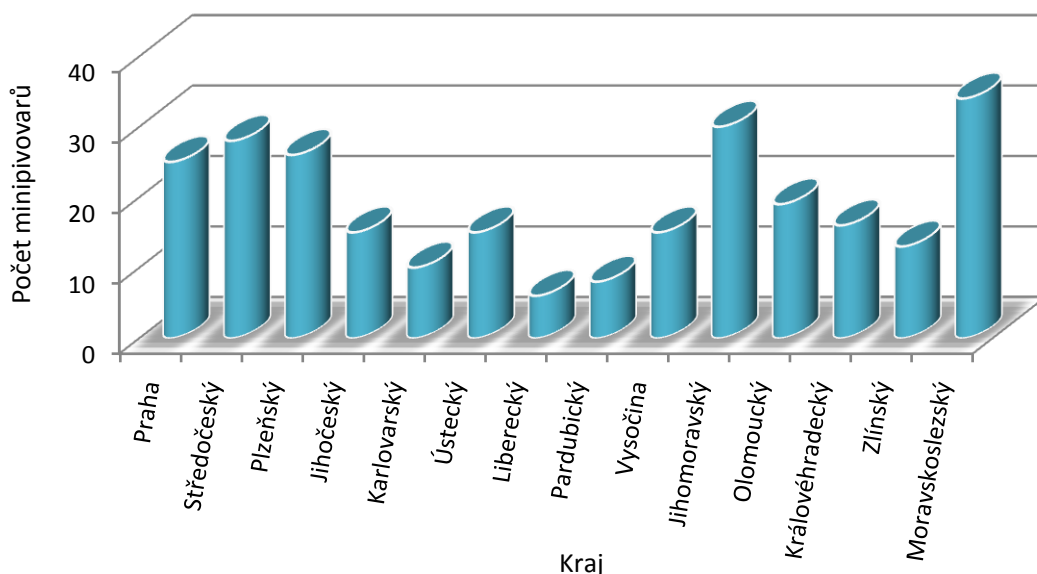
EFE analýza našeho podniku výrazně překračuje průměr, což je pozitivní výsledek, neboť lze konstatovat, že na externí vlivy dokáže podnik uspokojivě a pružně reagovat.

6 ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Do oblastí, ve kterých náš podnik provádí svou podnikatelskou činnost, spadá obchod a poskytování služeb, což v klasifikaci CZ-NACE patří do skupiny 47.29 (Maloobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky ve specializovaných prodejnách) a svým charakterem také spadá do klasifikace CZ-NACE 11.05 (Výroba piva).

6.1 Pivovarnictví

Oblast pivovarnictví byla pro tuto bakalářskou práci vybrána z důvodu jejího dynamického růstu. Za povšimnutí stojí zejména situace na poli minipivovarů, kde se každoročně zaznamenává zvyšující počet těchto pivovarských zařízení, který se k 1. 3. 2015 pohyboval kolem 260 a do konce roku 2015 se počítá s jejich nárůstem o 30. Počet průmyslových pivovarů byl 47. Z Grafu 2 vyplývá, že největší zastoupení minipivovarů je v Moravskoslezském kraji (34), po něm následuje kraj Jihomoravský (30) a Středočeský (28).



Graf 2 Počet minipivovarů v ČR (Vlastní zpracování z: Sdružení přátel piva, ©2015)

6.1.1 Historie pivovarnictví

Stejně jako každé odvětví napříč světovým a časovým spektrem, také vaření piva má svou dlouholetou a bohatou historii. Nelze s přesností určit, kde první pivo vzniklo, avšak obecně se za průkopníky vaření piva považují kultury už v dobách starověku zhruba před 7000 lety, a to v oblasti Mezopotámie. Sumerové zde uchovávali ječmen v nádobách,

do kterých se vlivem špatného skladování dostala voda, čímž započal proces kvašení. Důsledkem byl vznik nápoje s příjemnou nasládlou chutí.

V českých zemích se první zmínky o vaření piva datují do konce 10. století, kdy vznikl první pivovar na našem území – klášterní pivovar v Břevnově. Další rozmach vaření piva se vztahuje k udělení práva várečného, což městským občanům ve 12. století dalo privilegium si vlastní pivo vyrábět. Průmyslově se v Čechách pivo začalo vařit v polovině 19. století, kdy rozvoj této oblasti podporoval i vznik pivovarských škol. České pivo se ve světě mezi spotřebiteli stalo vyhlášeným a oblíbeným a pojem *české pivo* je dnes chráněným územním označením Evropské Unie.

6.1.2 Druhy pivních stylů

Vzhledem ke geografickým a klimatickým podmínkám a vlivem přírodních změn v průběhu let má každá světová oblast specifické výchozí podmínky pro vaření piva, které mu dávají jedinečný ráz. Své charisma pivo dostává také způsobem kvašení, které může nastat buď při teplotách nižších (8 – 12 °C, tzv. spodní kvašení), teplotách vyšších (22 °C, tzv. svrchní kvašení) nebo kvašení probíhá neřízeně, tedy spontánně – vše je ovlivněno typem kvasnic, které se pro vaření piva použijí. Vedle dalších technologických postupů má tento rozdílný způsob kvašení za důsledek existenci různých pivních stylů, se kterými se lze na trhu setkat. Piva se tak dělí do tří základních kategorií:

1. Spodně kvašená piva

Většina piv, se kterými se lze na trhu setkat, spadá do skupiny piv spodně kvašených. Jejich výroba probíhá při teplotách 10 °C a poté extrakt leží v tancích, kde dochází k jeho dokvašování, a to zhruba po dobu tří měsíců.

Typickým zástupcem spodně kvašených piv jsou **ležáky (lager, pils)**. Jsou to piva nejvíce blízká českým chuťovým buňkám, neboť tímto způsobem se vaří také pivo plzeňského typu, který je v naší zemi nejrozšířenějším. Tato piva vynikají zlatou čirou barvou a horčejší chmelovou chutí.

Märzen (březňák) je pivo zpravidla jantarové až tmavé barvy, v chuti lze najít tóny ořechů a karamelu. Jak název napovídá, jedná se o pivo sezónní, které se vaří na začátku jara, v březnu, a kvašení probíhá až do podzimu.

2. Svrchně kvašená piva

Při výrobě těchto piv se používají speciální kvasnice, které při kvašení uvolňují látky se silnými aromaty. Spolu s použitím aromatických chmelů je tak pro svrchně kvašená piva charakteristická vůně citrusových plodů, která se plně rozvíjí až při vyšších teplotách. Proto se také pro jejich servírování doporučuje dodržet doporučené teploty, a to kolem 13°. Jednou ze skupin piv kvašených svrchně jsou piva typu **Ale**. Podle zeměpisných oblastí a tedy podle jejich barev, chutí a vůní se dělí do několika kategorií, jakými jsou např.:

- India Pale Ale (IPA) – čteno [pejl ejl], jedná se o světlé pivo s výraznou chmelovou chutí. Z historického hlediska se silného chmelení využívalo k tomu, aby pivo překonalo vzdálenosti při jeho distribuci z Anglie až do koloniální Indie.
- American Pale Ale (APA) – jedná se o americkou verzi piv typu IPA. Američané zde tmavé chmely vyměnili za jim přístupnější chmely světlé, čímž se u piv mimo odlišnosti ve vůni a světlejších barevných tónů dosáhlo také mnohem silnější chmelové chuti.
- Black IPA – pivní styl, kdy má pivo zpravidla vyšší obsah alkoholu a podobou připomíná pivní styl *Stout* nebo *Porter*.

Svrchního kvašení se využívá také při vaření piva stylu **Porter**. Ten má kořeny v Londýně a je pro něj charakteristická tmavá barva, které se docílí použitím barevných sladů. Pokud má Porter přívlastek *Imperial*, jedná se o jeho alkoholicky silnější variantu. Porter se stal základnou pro další pivní styly, jako např. *Stout*.

Základním rozdílem **Stoutu**, který se vyrábí z praženého ječného sladu, oproti Porteru je jeho méně sladká, zato více karamelová chuť. *Stout* lze vařit v mnoha variantách, jako např. *Milk Stout*, *Dry Stout*, *Coffee Stout* nebo *Russian Imperial Stout*.

Dále do svrchně kvašených piv patří piva **pšeničná neboli Weizen**. Jedná se o piva typická pro oblasti Belgie, Německa a Rakouska a jak už název napovídá, spolu s ječmenným sladem při výrobě tvoří nedílnou součást také slad pšeničný. Podle historických pramenů se toto vaření piva řadí mezi metody původní.

3. Spontánně kvašená piva

Tyto druhy piva se těší popularitě zejména v Belgii a Holandsku. Jedná se zde o velmi nekonvenční styl vaření, neboť kvašení je v těchto případech ovlivněno tzv. divokými

kvasinkami a přirozenými bakteriemi, které se do piva v procesu kvašení samovolně dostávají ze vzduchu. Každá várka tak získává svůj jedinečný ráz. Nejznámějšími zastupiteli piv využívajících tohoto kvašení jsou piva *Lambic*, *Geuze*, *Kriek* a *Faro*.

Lambic je pivem světlým, s chutí nakyslou, ostrou a pro „klasické“ pivo tedy velmi netypickou. Také je pro něj charakteristické mnohaleté dozrávání v dubových sudech. Pivo *Lambic* je pro *Geuze*, *Kriek* a *Faro* základnou, z nějž všechny tyto tři pivní styly vychází. **Geuze** vzniká smícháním vyztřelého (dvou až tříletého) *Lambicu* a jeho mladších (jednoletých) variant a svou chutí připomíná víno. V případě stylu **Faro** se *Lambic* obohacuje o karamelizovaný cukr. Z původního hlediska se tak dělo zřejmě pro zjemnění výrazné kyselosti. Jedná se o pivo s nízkým obsahem alkoholu. Při výrobě **Krieku** se do kvašení *Lambicu* přidává višňový macerát.

Ve zdejších podmínkách bychom je tak oproti *Lambicu* pro jejich výrazně ovocnou chuť a téměř nulovou chuť po chmelu přiřadili spíše k pivním limonádám.

Zajímavostí zůstává, že zatímco minipivovary staví na pestrosti a jedinečnosti své nabídky, pivní giganti se zaměřily na výrobu ležáků. Z důvodu snahy o masovou produkci však pivo dodávají pouze jakousi „univerzální“, ničím zvláštní chuť. Tato piva jsou často hanlivě označována jako *Europivo*, což indikuje pivo bez silnějšího gastronomického zážitku. Jasnou reakcí na tento trend je právě zvyšující se počet minipivovarů, které se snaží navrátit pivo jeho rozmanitost a zanechat konzumentům širokou škálu pro výběr piva.

6.2 PESTLE analýza

Díky analýze pomocí PESTLE faktorů si podnik uvědomuje, jaké změny by na něj mohly mít největší dopad při změně makroekonomických podmínek. Dopředu si tak podnik může zvolit záložní strategie, kterými by se těmto vlivům mohl ubránit nebo alespoň zmírnit jejich dopad.

6.2.1 Politické faktory

Do této kategorie se řadí např. daňová politika, která je v našem domácím prostředí znatelně nestabilní. Zvyšování daňové zátěže se na podniku odráží vždy negativně, neboť DPH a spotřební daň vstupují do ceny produktu, která tím pro spotřebitele roste, což zvyšuje neochotu jejich koupě. Dále by podnikání ovlivnila změna daně z nemovitostí, daně silniční a daně z příjmů právnických osob, které pro podnik znamenají další nákladové položky.

Politickým faktorem je také účast ČR na mezinárodní politice Evropské unie, která často vydává byrokratické a omezující podmínky, které mají na podnikání subjektů ve všech členských státech silný dopad. Díky Evropské integraci se však také docílilo volného pohybu zboží po Schengenském prostoru, což otvírá brány pro export i import.

6.2.2 Ekonomické faktory

S ekonomickými faktory je spojené zejména zdražování vstupních materiálů do výroby, růst cen zboží a v neposlední řadě pohonných hmot. Stejně jako daně mají i tyto položky cenotvornou funkci, které podnik nemůže výrazněji regulovat. Při přidání obchodní marže se cena pro potřeby může stát nepřijatelnou.

Pozitivum plynoucí z ekonomických vlivů je zvýšení průměrné mzdy, což je doprovodným jevem rostoucí cenové hladiny. Lidé jsou tak ochotni vydávat za produkty více peněz než dříve.

Dalším faktorem hovořící v prospěch společnosti je nízká míra úrokových sazeb, což činí, s ohledem na plánované budování vlastního restauračního zázemí, ideální podmínky pro čerpání úvěru pro tyto investiční záměry.

Do této sekce spadá také nezaměstnanost, která se k 31. březnu 2015 v Jihomoravském kraji pohybovala na hranici 8 % (přesněji 7,92 %), což je hodnota vyšší, než je celorepublikový průměr. Pokud by se tedy podnik rozhodl najmout dalšího zaměstnance, mohl by si mezi uchazeči vybrat toho nejkvalifikovanějšího, neboť na jedno místo průměrně připadá 9 zájemců.

6.2.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory se řadí demografické znaky obyvatel, životní úroveň, nákupní zvyky spotřebitelů apod. Co se týče vývoje spotřebitelských zvyků na poli gastronomie, trendem posledních let je touha spotřebitelů stále objevovat dosud nepoznané chutě a gastronomické zážitky a rádi experimentují. To je pro podnik dobrá zpráva, neboť se zaměřuje na výrobu pív vařených nejen klasickými metodami. Navzdory tomu, že zákazníci více dbají na zdravý životní styl, popularita konzumace piva neklesá.

6.2.4 Technologické faktory

K technologickým faktorům patří technologie v oblastech výzkumu, vývoje, skladování, výroby a dalších. Netradiční postup při vaření piva souvisí právě s výrobními

technologickými faktory. Námi sledovaný podnik si při výrobě piva nezakládá jen na českých tradičních postupech, tuzemských chmelech a dalších „klasických“ surovinách, což je standardem u konkurence, ale rád experimentuje a lidem tak přináší nové možnosti v podobě rozmanitějších pivních stylů. I technologický pokrok, jehož důsledkem byl vznik internetu, se zasloužil o levnější a efektivnější propagaci společnosti a produkty se tak pro spotřebitele staly dostupnějšími. Minipivovar také může být díky internetu se svými zákazníky v neustálém kontaktu přes sociální sítě.

6.2.5 Legislativní faktory

Legislativní změny pramenící ze změny Zákona o korporacích na podnik neměl nijak zásadní dopad. Legislativní bariéru však pro podnik představuje zejména nutnost vlastnit či pronajímat daňový sklad v případě vývozu svých produktů do zahraničí, což pro podnik znamená další náklady.

6.2.6 Ekologické faktory

Z důvodu snahy o záchranu životního prostředí se na trhu podniky setkávají s požadavkem, aby byl obal jejich produktů vyroben z recyklovatelného materiálu. To se již považuje za určitý standard. Sledovaný podnik využívá stáčení do vratných lahví nebo lahví z plastu, což tento trend splňuje. Dále podnik také klade důraz na to, aby byly tříděny a správně zlikvidovány také ostatní odpady, které se v podniku vyprodukují.

6.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Následující kapitola blíže analyzuje hrozby, které podniku plynou z jeho bezprostředního okolí. Konkurenční síly podnik ve velké míře ovlivňují, formují jeho strategie a celkové působení na trhu. Mezi tyto faktory patří stávající konkurence, nově příchozí konkurence, vyjednávací vlivy odběratelů a dodavatelů a riziko substitutů.

6.3.1 Riziko ze strany stávající konkurence

Vzhledem k současnému trendu velkého rozmachu minipivovarů je konkurence na poli pivovarství velmi početná a rychle rostoucí. Podniky si tak musí dát záležet na vytříbení své nabídky, na poskytování kvalitních služeb, což je v ideálním případě doprovázeno zvýšením kvality v celém odvětví. Co se týče minipivovarů z jihomoravského kraje, mezi nejvýraznější konkurenty sledovaného podniku patří:

- Pivovar Mazák z Dolních Bojanovic,
- Velický Bombard'ák z Velké nad Veličkou,
- Kyjovský pivovar z Kyjova,
- Pivovar Pod Kněží horou ze Bzence,
- Minipivovar Kunc z Hodonína,
- Pivovar Moravský Žižkov,
- Lucky Bastard z Brna a
- Pivovar Mamut z Mikulova.

Trh minipivovarů je zde však specifický. Vzhledem k tomu, že pivotéka Pod ořechem má do své nabídky zahrnuty také produkty těchto minipivovarů, které se také pravidelně účastní petrovské akce *Chmelobraní*, spíše než konkurenční prostředí zde lze najít vztahy kooperační.

6.3.2 Riziko ze strany nové konkurence

Brzkým otevřením Bařova přístaviště v obci Petrov se v příštích letech očekává značný nárůst turistických aktivit v této oblasti, což pro místní podnikatele znamená zvýšenou reklamu, zisky a následné investice do dalšího rozvoje. Vzhledem k tomu, že založení vlastního minipivovaru s sebou nese přílišnou finanční náročnost a jeho provoz se uchyluje k čím dál větší automatizaci, znamená to pro sledovaný podnik relativně vysokou hrozbu příchodu nového pivovaru do daného regionu. Podnik tak musí brát na vědomí nutnost neustálého vylepšování svých podnikatelských aktivit a nabízet zákazníkům více, aby v případě konkurenčního boje neměli důvod známý pivovar opustit.

6.3.3 Vyjednávací vliv odběratelů

Z důvodu vysoké koncentrace pivovarů na jejich poli podnikání si klienti mohou pro své potřeby vybírat z nepřehledného množství prodejců pív. Důsledkem toho mají odběratelé vliv na plošné snižování cen, které by se však neměly snížit na úkor kvality samotného produktu.

Sledovaný podnik vyrábí piva na základě požadavků klientů, nebere tedy jeho výrobu jako masovou záležitost. Dokáže tak více-méně úspěšně odolávat tzv. Europivu, které pochází z produkce velkých průmyslových pivovarů a které stále zůstává zásadní konkurencí. Každý zákazník, který do podnikové prodejny Pod ořechem zavítá, má na výběr ze široké škály produktů.

Největší odbyt našemu podniku přináší obchodní mezičlánky, jakými jsou prodejny s kvalitními produkty často regionálního původu. Mezi ně se řadí řetězce MyFood, Sklizeno, Náš grunt apod. Dalšími odběrateli, kteří pro podnik hrají významnou roli, jsou:

- Pivotéky – *Svět piva, Pivní lékárna, Pivní obchod Ogar* v Brně a *Horňácká pivotéka* v Louce
- Vinotéky a čajovny – *Vinotéka Karlín* v Praze, *Té a Café Kratochvíle* v Olomouci
- Hospůdky a bary – pivo je na výčepu ve *Staré Budvarce* a klubu *Nautilus* v Hodoníně, v sezónní restauraci *Přístav Staré Město* a v *Kurník Šopa* v Ostravě

Podnik také zastává filosofii privátní značky, kdy se přísně ctí, že produkt, který byl vytvořen na objednávku, není k dostání nikde jinde než v místě prodejce. Pod tím si lze představit např. zakázkové pivo pro Bařův kanál, které je k prodeji pouze na jeho Petrovském přístavišti.

6.3.4 Vyjednávací vliv dodavatelů

Na trhu s pivovarskými surovinami působí mnoho dodavatelů základních výrobních materiálů, jakými jsou chmel, slad, pivovarské kvasnice a další pivovarské doplňky. Jako na každém jiném trhu i zde platí, že čím vyšší počet konkurentů existuje, tím víc se snižuje jejich vyjednávací vliv a nenahraditelnost. Pro podnik je tedy relativně jednoduché domluvit si odpovídající ceny surovin v poměru k jejich požadované kvalitě a v případě nespokojenosti svého dodavatele změnit. Silnější vliv dodavatelů podnik pocítuje u obchodníků, kteří zásobují sortiment podnikové prodejny, mezi které patří také obchodní zástupci z partnerských pivovarů. Každý problém či neshoda na obchodních podmínkách ochuzuje sortiment pivotéky, avšak taková situace zde nenastává často.

6.3.5 Riziko substitutů

Jako substituční produkty k pivům z minipivovarů se mohou označit produkty z velkopřemyslových pivních koncernů. Vzhledem k tomu, že tyto společnosti pivnicím, ve kterých má jejich pivo na čepu výhradní postavení, dodávají také pivní podtácky, pivní sklenice, ubrusy na stoly, slunečníky na zahrádky a další propagační materiály, je pro pivnice spolupráce s velkými firmami výhodnější. Minipivovaru, který si takový způsob dotace restauračních zařízení nemůže dovolit, tak odpadá příležitost být v tomto podniku na čepu alespoň na sezónní období.

Z důvodu velkého počtu vyznavačů zdravého životního stylu se mohou mezi substituty řadit i tzv. bio piva. Označení lahve slovem „bio“ spotřebitele informuje o tom, že při pěstování chmele a sladu nebyly použity žádné syntetické látky. Použití zásadně přírodních prostředků se však velkou mírou odráží na ceně pív, kterou spotřebitelé nemusí být v mnoha případech ochotni zaplatit. Podobně na tom jsou piva vyrobená pro celiaky.

6.4 Benchmarking

V následující kapitole bude proveden benchmarking, který se zaměřuje na faktory, ve kterých je konkurence oproti sledovanému podniku napřed. Posuzované faktory (Tabulka 3), kterým byly přidány váhy podle jejich důležitosti, budou ohodnoceny jedním až pěti body (1 -nejhorší, 5 - nejlepší). Z výsledků se získal stav jednotlivých podniků a byla odhalena jejich slabá a silná místa. Celkové pořadí je pak označeno klasicky – čím vyšší celkové bodové ohodnocení podnik získal, tím lépe si na trhu stojí. Podnik zde bude porovnáván s pivovary, které byly v Porterově analýze zmíněny jakožto jeho stávající konkurence.

Tabulka 3 Zhodnocení vybraných minipivovarů (Vlastní zpracování)

Pivovar		Pod ořechem		Mazák		Velický Bombard'ák		Kyjovský pivovar		Pod Kněžší horou		Kunc	
Kritérium	Váha	body	váha	body	váha	body	váha	body	váha	body	váha	body	váha
Pestrost nabídky	0,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25	3	0,75	3	0,75	5	1,25
Balení (lahve, PET, KEG sudy)	0,05	5	0,25	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Zákaznický servis	0,10	5	0,50	5	0,50	4	0,40	5	0,50	4	0,40	4	0,40
Image značky	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75	5	0,75	3	0,45	2	0,30
Dostupnost piva	0,25	5	1,25	5	1,25	3	0,75	5	1,25	3	0,75	3	0,75
Vlastní zázemí	0,20	1	0,20	1	0,20	5	1	5	1	5	1	5	1
Celkem	1	4,2		4,15		4,35		4,45		3,55		3,9	
Pořadí		3		4		2		1		6		5	

Kritérium *Pestrost nabídky* hodnotí, zda se pivovar zaměřuje zejména na ležáky nebo nabízí i piva výčepní a pivní speciály. Další kritérium porovnává, v jakém *Balení* lze produkt minipivovaru zakoupit. Pod *Zákaznickým servisem* jsou zahrnuty dodatečné služby, které podnik nabízí - zda např. propůjčuje výčepní zařízení, dováží piva odběratelům vlastní dopravou, dokáže klientovi poradit při výběru apod. Počet bodů u *Image značky* se odvíjí od vzhledu etiket a aktivitě podniku na jeho webových stránkách nebo sociální síti Facebook. *Dostupnost piva* hodnotí jeho distribuční pokrytí. Je zde tedy zohledněna schopnost vykrytí objednávek - zda pivovar vaří pivo jen pro vlastní potřebu nebo jsou produkty dostupné i v jiných obchodech. V posledním kritériu je brán ohled na existenci *Vlastního restauračního zázemí*, které je pro podnik a spotřebitele také důležitý.

Z tabulky je patrné, že námi sledovanému podniku mezi konkurencí náleží třetí místo. Ve všech kritériích si podnik vede stejně dobře (nebo lépe) jako konkurence, ovšem horních příček podnik nedosáhl z důvodu chybějící vlastní pivnice. Ostatní kritéria podnik splňuje velmi uspokojivě – svou nabídku má bohatou, jeho piva jsou k dostání ve více prodejnách a to i ve skleněných lahvích, což u konkurentů není běžné. Pohyb a orientace klienta na webových a Facebookových stránkách jsou snadné, informace jsou zde pravidelně aktualizovány.

Co se týče pivovaru Mazák, jedná se o dynamicky se rozvíjející pivovar, který investuje do zvětšování své kapacity. Dá se označit jako nejprogresivnější minipivovar v regionu, ovšem stejně jako v případě předchozího pivovaru zde bodovou hranici snižuje absence vlastního zázemí. Jeho produkty jsou dostupné v PET lahvích a také KEG sudech a co se týče designu značky a webových stránek, obojí má velmi stylové a moderní zpracování.

Pivovar Velický Bombardák oficiálně existuje od r. 2014, jedná se tedy o nováčka na místním trhu. Oproti předchozím dvěma pivovarům má vlastní hospůdku *Hornácký šenk*, čemuž je uzpůsobena také nižší kapacita varny – pivo vaří pouze pro svoji potřebu (což je zohledněno v nízkém bodování Dostupnosti piva) a s účastí na pivních akcích teprve začíná. Jeho pivní nabídka je však velmi pestrá, plusové body byly přidány také za provoz e-shopu.

Kyjovský pivovar má silné zázemí v podobě pivovarského hotelu a restaurace. Jeho nabídka obsahuje pivo výčepní a ležáky. Design webových stránek je také atraktivní, což zvyšuje jeho image a celkově z hodnocení vyšel jako vítěz.

Pivovar Pod Kněží horou ze Bzence čepuje svá piva pouze v hospodě *Na Lokálce* a nepatří k pivovarům, které by svá piva distribuovali dál – piva nevaří pro veřejnost a nedodává je do dalších restauračních zařízení. Nabídka je orientovaná pouze na ležáky. Hodnocení atraktivity značky podkopává zastaralý design webových stránek a také neaktivita na Facebookové stránce, spotřebitel tak těžko může získat informace o jeho aktuálním dění.

Posledním z posuzovaných minipivovarů je pivovar Kunc z Hodonína. Stejně tak, jako pivovar Velický Bombardák a pivovar Pod Kněží Horou, vaří i Kunc jen pro potřeby jeho restaurace, a to restaurace *Švihák*. Co se týče pestrosti nabídky, kromě klasických ležáků a porterů pivovar rád experimentuje s ochucenými pivy, sezónně jsou tak k dostání piva zázvorová, malinová, medová či banánová. Mínusem je pro společnost absence webových stránek, ovšem aktivita na Facebooku, kde je klient pravidelně informován o nadcházejících událostech a kde také může zhlédnout fotogalerii z vaření piva, tuto situaci vyrovnává.

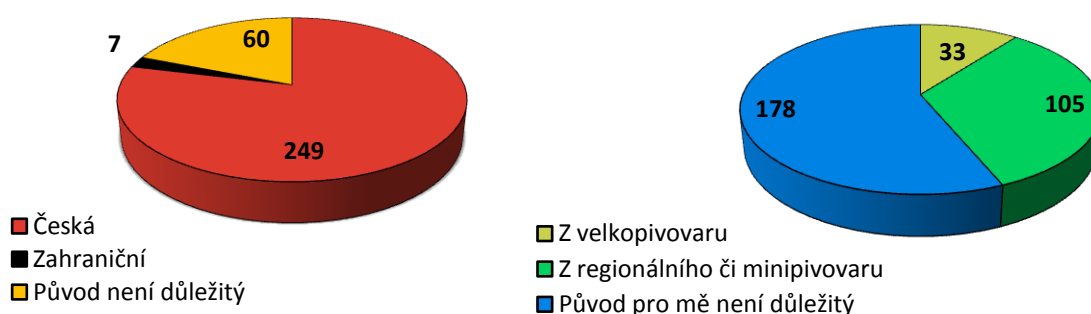
6.5 Shrnutí praktické části

Praktická část této bakalářské práce začala charakteristikou sledované společnosti, a to v podobě krátké exkurze do její historie. Následně byl představen její marketingový mix. Nejprve byly analyzovány produkty společnosti, jejichž zástupci byli umístěni do BCG matice. Dále byla představena cenová politika, z níž vyplynulo, že při tvorbě ceny podnik zohledňuje jak vynaložené náklady, tak ceny konkurentů. Při zaměření na propagační činnosti podniku bylo zjištěno, že pro komunikaci se svými klienty využívá mnoha různých metod. Jedná se např. o komunikaci přes web, jeho účast na různých pivovarských akcích nebo zviditelnění skrze polepy firemního auta. Po marketingovém mixu následovala pomocí metody SWOT analýza silných a slabých stran, na kterou navázalo hodnocení skrze propočty IFE a EFE. Z těch vyplynulo, že podnik dokáže adekvátně reagovat na změny plynoucí jak z jeho vnitřního prostředí, tak z vnějších vlivů. V kapitole analýzy tržního prostředí, byly charakterizovány současné trendy na poli pivovarnictví a také byla provedena PESTLE analýza, která hodnotila makroekonomické podmínky, kterým se podnik nemůže bránit, ale kterými je velmi ovlivňován. Na podnik však nepůsobí pouze vlivy makroekonomické úrovně, ale také vlivy jemu mnohem bližší – konkurenti (stávající i potenciální), dodavatelé, odběratelé a substituty. Tyto faktory byly přiblíženy Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil. Poslední analýzou, která byla provedena, byl benchmarking, kde byl podnik na několika úrovních srovnáván s jeho konkurencí.

7 ZHODNOCENÍ PODNIKU

Následující kapitola se bude věnovat zhodnocení podnikatelských aktivit podniku z hlediska výsledků získaných skrze dotazníkové šetření (Příloha P1), které bylo pro účely této bakalářské práce provedeno. V dotazníku byly zjišťovány postoje spotřebitelů k pivům z minipivovarů a dále se dotazník zaměřoval na jejich zvyky a preference při nákupu těchto pivních produktů. Celkový počet respondentů byl 316, z toho 56 % tvořili muži a zbývajících 44 % tvořily ženy. Zastoupení obou pohlaví tedy bylo poměrně vyvážené. Nejpočetnější věková skupina účastníků, skupina 18 – 24 let, čítala 224 členů (70 %), dá se tedy obecně říci, že do dotazníku se zapojili hlavně studenti a čerství absolventi.

První otázky sloužily k získání obecného přehledu o spotřebitelských nákupních zvycích, byly kladeny otázky zjišťující jejich preferenci zahraničních či českých piv a také to, zda při koupi upřednostňují piva z regionálního pivovaru či minipivovaru, nebo naopak z průmyslového pivovaru. Možností také byla odpověď, že tato kritéria pro spotřebitele nejsou rozhodující.



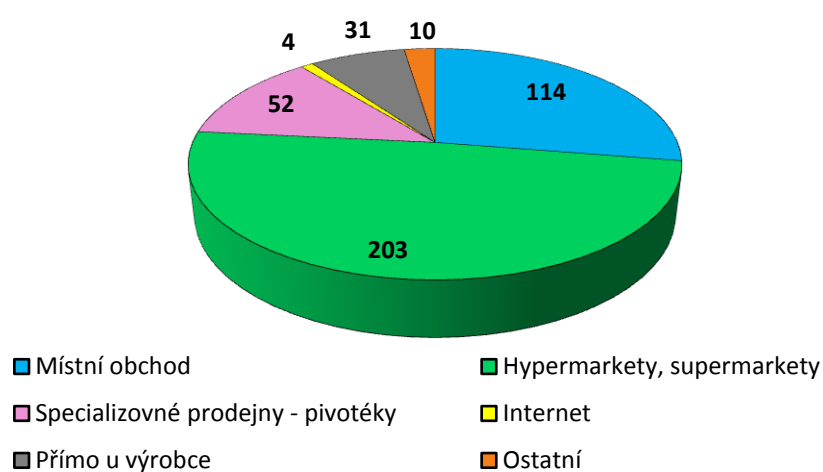
Graf 3 Preference piva podle původu a velikosti pivovaru (Vlastní zpracování)

Jak ukazuje Graf 3, odpovědi se pro sledovaný minipivovar vyvíjely příznivě. Pouze zanedbatelné procento dotázaných preferuje piva zahraniční a pouze 10 % preferuje piva z velkých průmyslových koncernů. Spotřebitelé jsou tak podnikům, jaký je mnou sledovaný minipivovar, velmi nakloněni.

Součástí otázky bylo také zdůvodnění jejich volby. Ve prospěch minipivovarů hovořily argumenty, jako např.: „Minipivovar má svou nabídku pestřejší.“, „Je vidět, že je zde pivo vařeno s láskou.“ nebo „Rád zkusím nové věci menšího charakteru mimo mainstream.“. Jiní lidé se naopak zastávali velkopivovarů slovy: „Jejich piva mají velkou dostupnost v supermarketech, což je pro mě pohodlné.“. Všichni se však shodnou na tom, že důležitější než původ nebo velikost pivovaru, ze kterého dané pivo pochází, je jeho chuť.

V dalším kroku průzkum ukázal, že 75 % spotřebitelů upřednostňuje kvalitu produktů před jejich nízkou cenou – z rozhodujících faktorů při koupi piva představovala cena pouze 9,5 %. Co se dále ceny týče, 73 % respondentů je ochotno za pivo pro „běžné pití“ zaplatit do 30 Kč. Avšak u nákupu piv pro speciální příležitost, pod čímž si lze představit nákup pivního speciálu jako dárku či k oslavě, se jejich cena může vyšplhat až k 150 Kč a produkt bude pro spotřebitele stále atraktivní.

Následně se otázky stočily k pivu lahvovému a také místu, kde toto pivo spotřebitelé nejčastěji nakupují.

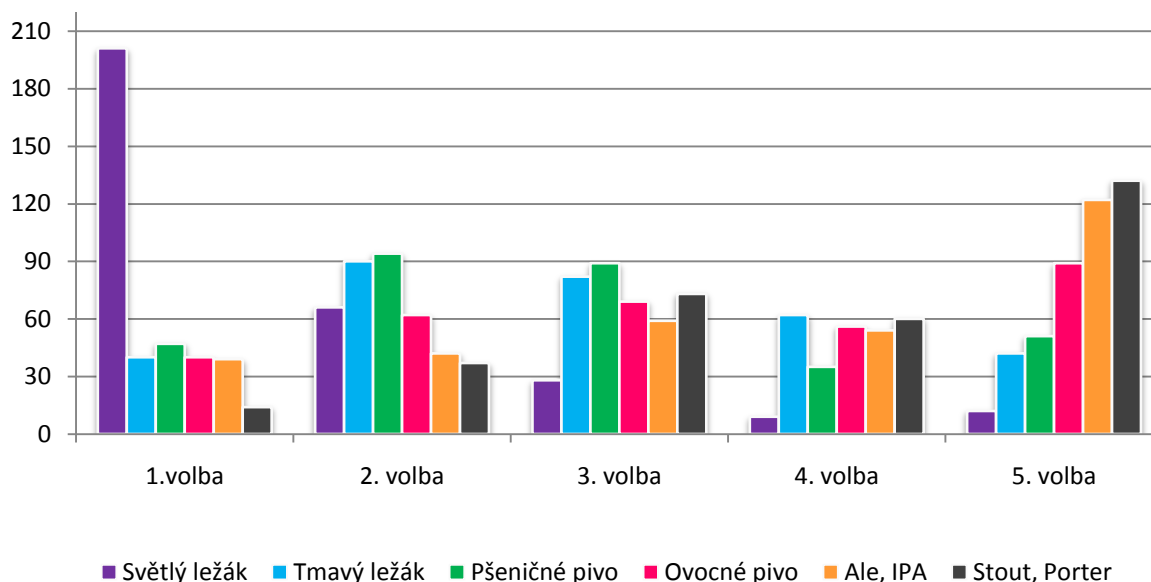


Graf 4 Preference místa nákupu piva (Vlastní zpracování)

Ačkoli z dotazníku vyplynulo, že až 73 % dotázaných piva lahvová nakupuje, což má pro podnik velký význam z důvodu, že všechny produkty z řady Holy Farm se stáčí do skla, průzkum dále ukázal, že nejvíce spotřebitelů nakupuje pivo v hypermarketech a supermarketech (Graf 4). Pro podnik však tento způsob distribuce nepředstavuje ideální prodejní strategii, neboť obchodní mezičlánky této velikosti si často kladou neschůdné podmínky a navíc by v případě dostupnosti piva v těchto obchodech produkt ztratil svou exkluzivitu, na které si podnik zakládá.

Dále se otázky zaměřily na zvyky při nákupu piv spotřebitelem dosud nepoznaných. 198 dotázaných (63 %) zde uvedlo, že se v takových případech řídí doporučeními a 186 (59 %) při výběru zohledňuje výrobce, tedy původ produktu. V další otázce, kde se posuzoval vliv reklamy na spotřebitele při nákupu neznámých piv, jen 24 % přiznalo, že jsou při tomto výběru ve větší míře reklamou ovlivněni.

Pro zjištění užších preferencí zákazníků jim byla položena otázka, který pivní styl patří mezi jejich oblíbené. Z nabídky šesti (resp. osmi) pivních stylů mohl respondent každý styl obodovat známkou, přičemž 1. volbou označil pivo, které nejraději konzumuje a 5. volbou naopak pivní styl, který je mu nejméně blízký.

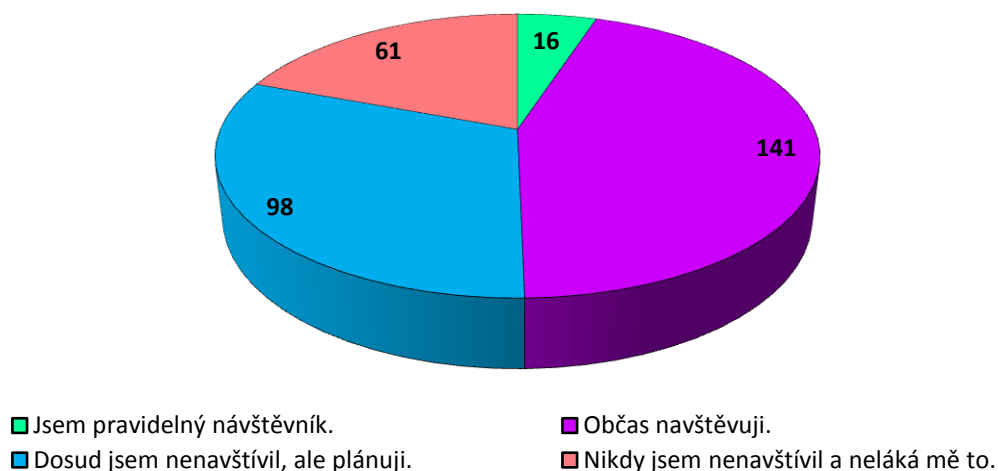


Graf 5 Preference pivních stylů (Vlastní zpracování)

Jak z Grafu 5 vyplývá, mezi dotázanými spotřebiteli výrazně vede obliba světlých a tmavých ležáků, které jsou pro zdejší podmínky typické. Nepříliš běžné styly nemají dle dotazníku velkou popularitu – většina respondentů je označila až jako poslední (pátou) volbu. Kromě jasné preference české pivní klasiky může být tento stav ovlivněn faktem, že ačkoli počet minipivovarů, které do pivního světa přinášejí větší rozmanitost, roste, nabídka ležáků na českém trhu stále výrazně převyšuje nabídku jiných pivních stylů, což vede k jejich neznalosti mezi spotřebiteli.

Dále se dotazník zabýval místem, kde respondenti nejraději tento populární mok konzumují. Přestože 60 % z dotázaných uvedlo jejich místní hospůdku, pivní festivaly se také těší velké oblibě. Jak ukazuje Graf 6, pro podnik jsou jeho aktivity týkající se event marketingu ideální příležitostí, jak může oslovit stávající i své potenciální zákazníky. Z celkového počtu respondentů jich pivní festivaly navštěvuje 50 %, dalších 31 % svou účast na festivalu plánuje a pouze 20 % oslovených lidí pivní festivaly nevyhledávají. Důvody návštěv festivalových příznivců jsou jednoznačné – v 73 % případů byla jako

hlavní motiv uvedena zábava a 53 % představovala záliba v poznávání nových pivních zážitků. Tyto výsledky pro podnik představují silný potenciál.



Graf 6 Oblíbenost pivních festivalů (Vlastní zpracování)

Z poslední otázky týkající se povědomí respondentů o výrobcích z řady Holy Farm z produkce pivovárky Pod ořechem 243 (77 %) odpovědělo, že o pivovaru nikdy neslyšelo, pouze 16 % dotázaných uvedlo, že pivovar nejen znají, ale piva také ochutnali. Vzhledem k tomu, že dotázaní pocházeli zejména z Jihomoravského, Zlínského a Olomouckého kraje (celkově tvořili skupinu 83 %), byl by tento výsledek poměrně znepokojivý – avšak podnik je se svou značkou Holy Farm na trhu poměrně krátkou dobu, do budoucna se tedy dá očekávat zlepšení těchto statistik.

8 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

V této kapitole se zaměřím na kroky, kterými by se podnik mohl ubírat pro vylepšení některých svých aktivit a zároveň tak vylepšit svou stávající pozici na trhu. Metody ke zlepšení budou vycházet jak z provedených analýz, tak z dotazníkového šetření.

Přestože bude navrženo více metod, které by podnik pro svůj rozvoj mohl využít, musí se respektovat fakt, že jeho finance jsou velmi omezené. Nelze tedy předpokládat, že návrhy budou uplatněny v jednom časovém období, avšak mohou posloužit jako inspirace do budoucna.

8.1 Nová upoutávka

Jak již bylo řečeno v *kapitolách 4.1 a 6.2.1*, podniková prodejna se nachází na velmi frekventovaném silničním úseku, který propojuje velká regionální města, jakými jsou Uherské Hradiště, Hodonín a Břeclav. Výraznější upoutávka obchodu však chybí – projíždějící řidič si v rychlosti přinejlepším všimne „nějaké cedule“ nad vchodem do „nějaké prodejny“, kterou právě minul. Podle mého názoru je nutné, aby byli řidiči na prodejnu upozorněni dříve. Mým prvním návrhem je tedy upoutat jejich pozornost hned při vjezdu do obce Petrov, a to umístěním reklamních maket ve tvaru pивní lahve na obou příjezdech do obce Petrov. Tyto maketa o velikosti 2,5 – 3 metrů by měla polep v designu etiket Holy Farm a kromě samotné existence pivotěky Pod ořechem, by projíždějící řidiče informovala také o vzdálenosti pivotěky od umístěné reklamy a otvírací době, případně také o možnosti parkování u nedaleké vlakové stanice.

Co se týče nákladů na pořízení, v případě využití plastového materiálu, který je odolný vůči přírodním podmínkám, by vyřezání plastové lahve stálo 8500 Kč. Cena oboustranného potisku, který by vyhotovil grafik, jehož služeb podnik využívá i v současné době, by se pohybovala kolem 700 Kč. Výhoda tohoto opatření spočívá v tom, že při umístění makety na oba vjezdy do obce by se mohly ušetřit náklady na nájem obecního pozemku, neboť na obou koncích obce bydlí rodinní příslušníci majitele firmy. Případné nájemné by se tedy odvíjelo smluvně. Ovšem právě jejich neochota propůjčení pozemku je zde největším rizikem.

Vizuální návrh tohoto doporučení prezentuje Obrázek 16.



Obrázek 16 Návrh nového reklamního poutače (Vlastní zpracování)

8.2 Omezení výroby produktu Holy Rat

Z produktové analýzy provedené pomocí BCG matice vychází, že problémovým produktem z hlediska prodeje je pivo Holy Rat. Podniku proto doporučuji tento produkt buď vařit pouze na zakázku a předem mu tak zajistit odbyt, nebo nadále na jeho výrobu nevykládat finanční prostředky a výrobu ukončit. Takto ušetřené peníze by podnik mohl investovat do produkce jiných výrobků s vyšším potenciálem zisku.

8.3 Najmutí dalšího zaměstnance

Zaměstnání další osoby ve společnosti by z časového hlediska přineslo větší volnost pro majitele podniku. Tomu by odpadly povinnosti spojené se zavážením zboží k odběratelům, které v současné době představují zhruba 25 hodin týdně. Tento čas by mohl podnikatel věnovat relevantnějším činnostem, které by se odrazily na vyšší ziskovosti firmy – pracovat na plánech o dalším vývoji podniku, navázat kontakty a komunikovat s potencionálními a novými klienty a také získat více volného času pro čerpání nových poznatků v této oblasti. Jak říká citát J. D. Rockefellera: „Ten, kdo celý den pracuje, nemá čas vydělávat peníze.“

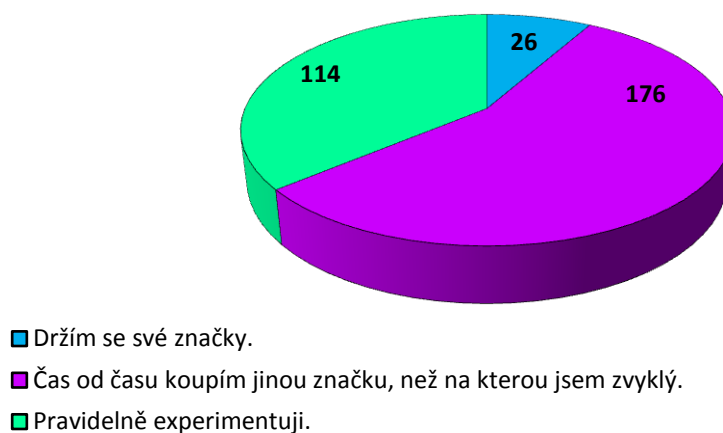
Ovšem přijmutí dalšího zaměstnance, je poněkud finančně náročný plán, neboť průměrná mzda řidiče malého dodávkového automobilu se v r. 2014 pohybovala na hranici 20 154 Kč (ISPV, ©2014).

Při svěřením firemního automobilu novému zaměstnanci zde hrozí riziko, že bude automobil používat ke svým vlastním účelům a podnik tak bude nevědomky sponzorovat jeho osobní výlety. V krajním případě také hrozí krádež auta.

8.4 Pořádání moderovaných degustací

Jelikož se pivovar nezaměřuje pouze na produkci ležáků, jak je to u ostatních konkurentů zvykem, podnik by měl využít příležitosti, jakou je častější **pořádání moderovaných pivních ochutnávek** a jejich dostatečná propagace na webových a Facebookových stránkách společnosti. Vzhledem k tomu, že majitel podniku má z tohoto prostředí bohaté zkušenosti a stále si udržuje přehled skrze časté exkurze do pivovarů tuzemských i zahraničních, mohl by své znalosti na těchto degustacích předat také klientům a nechat je tak nahlédnout do rozmanitého světa piv – seznámit je s Aly, Portery a s netradičními pivy českých a zahraničních producentů. Tyto degustace by představovaly vhodnou formu propagace pivovaru.

Ochotou zákazníků poznávat nové pivní styly se zabývala otázka, která zjišťovala jejich přístup k experimentování. Jak ukazuje Graf 7, získané výsledky tento návrh podporují. Až 92 % respondentů rádo s pivními styly experimentuje, z toho 36 % pravidelně. Lze tedy předpokládat, že nabídka moderované degustace by se těšila velké oblibě.



Graf 7 Přístup k experimentování v pivních stylech (Vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že podnik zatím nemá pro pivní degustace volnou kapacitu, mohl by využívat nájmu prostorů partnerských společností, které pronájem nabízí od 500,-/hod. Celovečerní (5 hodinová) moderovaná degustace by tak podnik přišla na 2500 Kč.

Rizika, která z pronájmu cizích prostorů plynou, se mohou objevit ve formě odřeknutí domluveného termínu poskytovatelem. V případě, kdy má již podnik potvrzenu (nebo dokonce předem zaplacenou) účast od zájemců a z akce kvůli náhlému odřeknutí sejde, vede to k rozhořčení všech stran a v případě klientů zejména jejich šíření negativní reklamy. Pokud však budou všechny domluvené akce ošetřeny písemnou smlouvou, k takovým případům by nemělo docházet.

8.5 Expanze na Slovensko

Jak už bylo zmíněno v příležitostech, které demonstrovala SWOT analýza v kapitole 5.2.3, podnik by také mohl svou nabídku rozšířit na sousední Slovensko. Tento národ se v žebříčcích, které hodnotí spotřebu piva na jednu osobu, nachází na 11. místě. S některými slovenskými pivovary a pivotékami již podnik spolupracuje formou prodeje jejich produktů ve své podnikové prodejně, mohlo by tak dojít k prohloubení této spolupráce také prodejem produktů Holy Farm v zahraničí.

Náklady by zde představovala doprava, která by však z důvodu, že podnik využívá automobil s alternativním pohonem, nečinila velkou nákladovou položku. Také se musí zohlednit náklady na zřízení či pronájem celního skladu, který by byl pro tuto obchodní aktivitu potřebný. Za předpokladu, že by se společnost rozhodla tento návrh využít, musela by provést kalkulaci přesných nákladů pro zjištění výhodnosti této investice.

Stejně jako při jakékoli jiné expanzi na nový trh také u této obchodní aktivity hrozí, že produkt se neseťká s výší odbytu, která je předpokládána a tento obchod se tak pro podnik stane nevýdělečným.

RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Navrhovaná opatření	Náklady	Kč	Rizika
Investice do nové upoutávky	Vyhotovení makety	8.500,-	Hrozí zde riziko neochoty propůjčení nájemního prostoru.
	Polep makety	700,-	
	Pronájem pozemku	Smluvní cena	
Ukončení výroby výrobku Holy Rat	Tento návrh nevyvolá náklady	-	-
Najmutí dalšího zaměstnance	Mzda řidiče	20.000,-	Krádež auta, osobní jízdy v pracovní době.
Pořádání moderovaných degustací	Nájem prostorů (5 hodin)	2.500,-	Nečekané odřeknutí smlouveného pronájmu – ztráta zákazníka
Expanze na Slovensko	Doprava do 60 km (tam a zpět)	264,-	Vysoké vstupní náklady Nízký odbyt
	Zřízení celního skladu	Nelze jednoznačně určit	

ZÁVĚR

V současné době se v České republice zaznamenává neustálý rozvoj minipivovarů, což mě také vedlo k výběru tohoto tématu. Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu společnosti z marketingového pohledu a následně doporučit nápravná opatření, která povedou ke zvýšení její konkurenceschopnosti.

V první, teoretické části, jsem objasnila hlavní marketingové pojmy, byly charakterizovány cíle a nástroje marketingu a marketingový mix. V další kapitole jsem popsala pojmy z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti, uvedla jsem dílčí členění konkurence, její typologii a strategie, které podniky mohou zaujmout. Byly také představeny metody ke zjištění podnikové situace na trhu, jakými jsou analýzy SWOT, PESTLE, Porterovy konkurenční síly a Benchmarking.

V praktické části jsem představila sledovaný podnik a skrze sestavení marketingového mixu provedla jeho vnitřní rozbor. Byla vyhotovena také analýza SWOT, na kterou úzce navazovala měření skrze IFE a EFE. Tyto analýzy ukázaly, že z pohledu přizpůsobivosti podniku na změny plynoucí z jeho okolí a vnitřní situace, si podnik stojí nadprůměrně dobře. Dalšími provedenými analýzami byly PESTLE a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Jako poslední byl proveden Benchmarking, ve kterém byl podnik srovnán s minipivovary z jeho okolí. V další kapitole byla provedena analýza vybraných dotazníkových otázek, ve kterých byly zkoumány preference a postoje spotřebitelů k produktům pivovarské výroby.

Mnohé z výše zmíněných analýz poukázaly na nejslabší místo podniku, které spočívá v chybějícím vlastním zázemí. Do mnou navržených řešení však toto opatření nebylo zahrnuto z důvodu, že na jeho realizaci se v současné době již pracuje.

BCG analýza produktového portfolia ukázala, že nejslabším článkem v sortimentu je výroba piva Holy Rat, které není mezi spotřebiteli oblíbené, což se projevuje na jeho nízkém odbytu, a tak by měla firma jeho výrobu ukončit. Jak vyplynulo ze SWOT analýzy, velkou příležitostí pro podnik je expanze na Slovensko. Dále bylo na základě dotazníků navrženo pořádání moderovaných pivních degustací a pro zlepšení povědomí u zákazníků byla doporučena investice do nového poutače, který by byl umístěn v obci Petrov.

Vyhotovení této práce jsem se snažila pojmout zodpovědně a doufám, že má navržená opatření budou mít v praxi své využití, což následně povede k rozvoji firemních aktivit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

9P's of Marketing, ©2015. *Slideshare.net* [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/uww8943/9-ps-of-marketing>

Aktuální výsledky šetření, ©2014. *ISPV: Informační systém o průměrném výdělku* [online]. [cit. 2015-05-8]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx#9657>

Ansoffova matice, ©2012. *Podnikator* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:17864/Ansoffova-matice>

BENEŠ, Jaroslav, 2012. *Slovník moderního manažera: základní pojmy z managementu a marketingu*. 1. vyd. Cheb: HB Print, 108 s. ISBN 978-80-87252-01-7.

CLEMENTE, Mark N, 2004. *Slovník marketingu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 378 s. ISBN 8025102289.

COOPER, John a Peter LANE, 1999. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 230 s. ISBN 8071696412.

ČEVELOVÁ, Magdalena, ©2015. *Magdalena Čevelová: Marketingová kouzla pro úspěšné podnikání* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.cevelova.cz/>

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 190 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.

HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI, 2011. *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*. 1st ed. Oxford: Oxford University Press, 328 s. ISBN 978-0-19-957803-0.

Interní zdroje společnosti Pod ořechem

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

JEŽKOVÁ, Zora, ©2015. *Lidé nevědí, co chtějí, dokud jim to neukážeme*. Rozhlas: Rádio vašeho kraje [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/kraje/linka/_zprava/pondeli-lide-nevedi-co-chteji-dokud-jim-to-neukazeme--1460069

KOŠTURIÁK, Ján a Milan GREGOR, 2002. *Jak zvyšovat produktivitu firmy*. Žilina: inFORM, 1 sv (různé stránkování). ISBN 8096858319.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KNIGHT, Peter, 2007. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 143 s. ISBN 978-80-247-1999-3.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 186 s. ISBN 80-86419-94-0.

Marketingové procedury a nástroje, ©2015. *Halek* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=03>

Packaging and Programming – Delmar, 2014. *Delmarlearning.com* [online]. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://1url.cz/9XLV>

PESTLE analýza, 2013. *ManagementMania* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E., 2001. *Strategy and the Internet*. In: *Harvard Business Review* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://eatonprogram.org/wp-content/uploads/2013/01/Strategy-and-the-Internet.pdf>

ŠVARCOVÁ, Jena, 2014. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: učebnice: [2014/2015]*. Zlín: CEED, 2014, 303 s. ISBN 978-80-87301-19-7.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 257 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2012. *Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 262 s. ISBN 978-80-7431-071-3.

ZIKMUND, Martin, 2010. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. *BusinessVize* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APA	American Pale Ale
EFE	External Factor Evaluation
IFE	Internal Factor Evaluation
IPA	India Pale Ale
PESTLE	Political, Economical, Social, Technological, Legal, Ecological
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-specific
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 9P marketingového mixu (Vlastní zpracování)</i>	14
<i>Obrázek 2 Životní cyklus produktu (Tomek a Vávrová, 2009, s. 78)</i>	16
<i>Obrázek 3 BCG matice (Hálek, ©2015)</i>	16
<i>Obrázek 4 Ansoffova matice (Podnikátor, ©2012)</i>	17
<i>Obrázek 5 Nákladově řízená tvorba cen (Tomek a Vávrová, 2009, s. 102)</i>	18
<i>Obrázek 6 Tržně řízená tvorba cen (Tomek a Vávrová, 2009, s. 102)</i>	19
<i>Obrázek 7 SWOT analýza (Dvořáček, 2012, s. 15)</i>	30
<i>Obrázek 8 Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Vlastní zpracování z: Porter, 1994)</i>	32
<i>Obrázek 9 Logo společnosti (Interní zdroje firmy)</i>	38
<i>Obrázek 10 Logo pivní edice Holy Farm (Interní zdroje firmy)</i>	39
<i>Obrázek 11 Speciální pivní edice (Interní zdroje firmy)</i>	41
<i>Obrázek 12 Festivalové edice etiket Holy Dog (Interní zdroje firmy)</i>	41
<i>Obrázek 13 BCG matice produktů (Vlastní zpracování)</i>	42
<i>Obrázek 14 Podniková prodejna (Vlastní zpracování)</i>	44
<i>Obrázek 15 SWOT analýza podniku (Vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obrázek 16 Návrh nového reklamního poutače (Vlastní zpracování)</i>	67

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 IFE analýza podniku (Vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tabulka 2 EFE analýza podniku (Vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tabulka 3 Zhodnocení vybraných minipivovarů (Vlastní zpracování)</i>	59

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Objem produkce minipivovaru (Vlastní zpracování)</i>	41
<i>Graf 2 Počet minipivovarů v ČR (Vlastní zpracování z: Sdružení přátel piva, ©2015)</i>	51
<i>Graf 3 Preference piva podle původu a velikosti pivovaru (Vlastní zpracování)</i>	62
<i>Graf 4 Preference místa nákupu piva (Vlastní zpracování)</i>	63
<i>Graf 5 Preference pivních stylů (Vlastní zpracování)</i>	64
<i>Graf 6 Oblíbenost pivních festivalů (Vlastní zpracování)</i>	65
<i>Graf 7 Přístup k experimentování v pivních stylech (Vlastní zpracování)</i>	68

SEZNAM PŘÍLOH

P1 Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Profil spotřebitele piva

Tento dotazník je určen pro konzumenty piva. Téma minipivovaru (někdy též zvané homebrewing) bylo zvoleno v reakci na velký boom, který v poslední době tyto pivovary zažívají.

Cílem dotazníku je zjistit postoje spotřebitelů k těmto pivovarům a také zjistit jejich zvyky a preference při nákupu piva.

Výsledky budou použity jako podklad pro bakalářskou práci.

Za Váš čas předem děkuji :-)

Jak často konzumujete pivo?*

- Denně
- Vícekrát do týdne
- Vícekrát do měsíce
- Pivo nepiji

Jaká preferujete piva podle původu?*

- Česká
- Zahraniční
- Původ pro mě není důležitý

Jaká preferujete piva podle velikosti pivovaru?*

- Z velkopivovaru
- Z regionálního pivovaru, z minipivovaru
- Toto kritérium pro mě není důležité

Odpověď u předchozí otázky prosím zdůvodněte:*

Jakou máte možnost výběru čepovaných piv ve svém okolí? *

"speciálem" je myšleno pivo, které není pro daný podnik typické (13° a výše, nabídky minipivovarů)

- V okolí se setkávám pouze s nabídkou velkých pivovarů.
- Převažuje nabídka velkých pivovarů s občasnou nabídkou speciálů.
- V okolí mám možnost velkého výběru mezi pivy jak z velkopivovarů, tak z minipivovarů.

Jakou máte možnost výběru lahvových piv ve svém okolí?*

"speciálem" je myšleno pivo, které není pro daný podnik typické (13° a výše, nabídky minipivovarů)

- V okolí se setkávám pouze s nabídkou velkých pivovarů.
- Převažuje nabídka velkých pivovarů s občasnou nabídkou speciálů.
- V okolí mám možnost velkého výběru mezi pivy jak z velkopivovarů, tak z minipivovarů.

Kupujete piva lahvová?*

- Ano
- Ne

Pokud jste odpověděli Ano, v jakých obchodech tato piva kupujete?

můžete označit více odpovědí

- Místní obchod (Jednota)
- Hypermarkety a supermarkety (Billa, Tesco)
- Specializované prodejny (pivotěky, obchody s regionálními potravinami)
- Internet
- Přímou u výrobce
- Jiné:

Co je pro Vás nejvíce důležité při koupi piva?*

- Cena
- Kvalita
- Dostupnost
- Jiné:

Kolik korun jste ochoten zaplatit za pivo na běžné pití (čepované)?*

ceny jsou v přepočtu na 0,5 l

- Do 20 Kč
- Do 30 Kč
- Do 40 Kč
- Nad 40 Kč

Kolik korun jste ochoten zaplatit za pivo na výjimečnou událost (např. jako dárek)?*

ceny jsou v přepočtu na 0,5 l

- Do 40 Kč
- Do 80 Kč
- Do 150 Kč
- Nad 150 Kč

Jste vyznavačem jedné značky nebo rádi experimentujete? *

- Držím se své oblíbené značky.
- Čas od času si koupím jinou značku, než na kterou jsem zvyklý.
- Pravidelně kupuju různé značky či speciály.

Podle jakých kritérií vybíráte nová, dosud nepoznaná piva? *

můžete označit více odpovědí

- Design etikety
- Výrobce, druh pivovaru
- Informace na etiketě
- Recenze na pivních webech
- Doporučení
- Jiné:

Jak moc je Váš výběr dosud nepoznaného piva ovlivněn reklamou?*

- Reklama mě hodně ovlivňuje
- Reklama mě spíše ovlivňuje
- Reklama mě spíše neovlivňuje
- Reklama mě neovlivňuje

Kde nejraději konzumujete pivo?*

- Doma
- V restauraci
- V místní hospodě
- Jiné:

Jak často navštěvujete pivní festivaly či ochutnávky? *

- Jsem pravidelný návštěvník
- Občas navštěvuji
- Dosud jsem nenavštívil, ale v budoucnu plánuji
- Nikdy jsem nenavštívil a neláká mě to

Pokud navštěvujete nebo plánujete, z jakého důvodu se pivních festivalů účastníte? můžete označit více odpovědí

- Jdu za zábavou
- Jdu na základě referencí (doporučení přátel)
- Jdu za konkrétní značkou
- Rád poznávám nové druhy piv
- Jiné:

Jaký druh piva upřednostňujete? *

označte jako ve škole (1 - nejoblíbenější, 5 - nevyhledávám)

	1	2	3	4	5
Světlý ležák	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tmavý ležák	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pšeničné pivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovocné pivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ale, IPA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stout, Porter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaké je Vaše pohlaví?*

Do jaké věkové kategorie patříte?*

Jaké povolání vykonáváte?*

Jak velká je obec, ve které žijete, podle počtu obyvatel? *

Z jakého kraje pocházíte?*

Slyšeli jste o pivovaru či ochutnali jste již někdy pivo z pivovaru Holy Farm z Petrova u Strážnice?*

Zde je prostor pro Vaše připomínky a doplnění k dotazníku: