

Využití marketingového mixu pro zlepšení konkurenceschopnosti ve společnosti Pivovar Moravský Žižkov, s. r. o.

Blanka Hostinská

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Blanka Hostinská**
Osobní číslo: **M13059**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Využití marketingového mixu pro zlepšení konkurenceschopnosti ve společnosti Pivovar Moravský Žižkov, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti pivovarnictví, marketingového mixu a konkurenceschopnosti podniku.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav marketingového mixu a konkurenceschopnost podniku Pivovar Moravský Žižkov, s. r. o.
- Navrhněte vhodná doporučení ke zkvalitnění marketingového mixu společnosti Pivovar Moravský Žižkov, s. r. o.
- Doporučení podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 15th global ed. Harlow: Pearson, c2014, 716 s. ISBN 978-0-273-78699-3.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
CHLÁDEK, Ladislav. Pivovarnictví. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 207 s. ISBN 978-80-247-1616-9.
DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
NOVÁK VEČERNÍČEK, Jaroslav. Dějiny piva: od zrození až po konec středověku. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 143 s. ISBN 978-80-251-2019-4.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016


doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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 – diplomovou/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 diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/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,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 10.5.2017

Jméno a příjmení: Blanka Hosiňská


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce bylo využití marketingového mixu pro zlepšení konkurenceschopnosti ve společnosti Pivovar Moravský Žižkov, s. r. o. a následné vypracování doporučení do budoucna. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou.

Teoretická část je pojata jako literární rešerše zabývající se pivovarnictvím, marketingem, konkurenceschopností a analýzami, které jsou prakticky využity v následující části.

Praktická část zahrnuje představení společnosti a jejího okolí. Dále je zde popsáno produktové portfolio a vnitřní i vnější vlivy působící na podnik. Na základě zjištěných dat byly provedeny analýzy, podle jejichž výsledků byla vypracována doporučení, díky kterým by podnik mohl být v budoucnu ještě úspěšnější.

Klíčová slova: Marketing, pivovarnictví, marketingový mix, konkurenceschopnost, SWOT analýza, PESTLE analýza, benchmarking.

ABSTRACT

The thesis aim was to use the marketing mix to improve competitiveness in Brewery Moravský Žižkov, s. r. o. and recommendations for the future. The thesis is dividend into two parts – theoretical and practical.

The theoretical part is conceived as a literky research dealing with brewing, marketing, competitiveness and analyses, which are practically used in following part.

The practical part introduces the company and its surroundings. Followed by the product portfolio and internal and external effect on company. Analyses were conducted based on the data, by which the recommendations were made, and thanks to that the company should be more successful in the furute.

Keywords: Marketing, Brewing, Marketing Mix, Competitiveness, SWOT analysis, PESTLE analysis, Benchmarking

Poděkování patří vedoucímu mé bakalářské práce, doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph. D. za jeho čas, trpělivost, cenné rady a kritické připomínky při zpracování práce.

Velké díky patří také mé rodině, příteli a kamarádům za podporu při studiu a tvorbě této práce.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 PIVOVARNICTVÍ V ČR	10
1.1 HISTORIE ČESKÉHO PIVOVARNICTVÍ.....	10
1.2 SOUČASNÁ SITUACE NA TRHU PIVA V ČR.....	11
1.2.1 Export a import piva.....	13
1.3 ROZDĚLENÍ PIVOVARŮ PODLE VELIKOSTI.....	14
1.3.1 Homebrewer.....	14
1.3.2 Minipivovar.....	15
1.3.3 Restaurační pivovar.....	15
1.3.4 Regionální pivovar.....	15
1.3.5 Velkopivovar.....	16
2 MARKETING	17
2.1 CÍLE A NÁSTROJE MARKETINGU.....	17
2.2 MARKETINGOVÝ MIX.....	19
2.2.1 Výrobek – product.....	20
2.2.2 Cena.....	23
2.2.3 Místo.....	24
2.2.4 Marketingová komunikace.....	24
2.2.5 Lidé.....	26
3 KONKURENCESCHOPNOST	27
3.1 KONKURENCE.....	27
3.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	27
3.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	28
4 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	29
4.1 SWOT ANALÝZA.....	29
4.2 IFE/EFE ANALÝZA.....	30
4.2.1 IFE.....	30
4.2.2 EFE.....	30
4.3 PESTLE ANALÝZA.....	31
4.4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	32
4.5 BENCHMARKING.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	36
5.1 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE.....	36
5.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	36
5.3 MORAVSKÝ ŽÍŽKOV A OKOLÍ.....	37
5.4 HISTORIE PIVOVARNICTVÍ NA BŘECLAVSKU.....	38
6 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI	39
6.1 MARKETINGOVÝ MIX.....	39
6.1.1 Produkt.....	39

6.1.2	Cena.....	43
6.1.3	Místo	43
6.1.4	Marketingová komunikace.....	44
6.1.5	Lidé	44
6.1.6	Služby.....	45
6.2	SWOT ANALÝZA	45
6.2.1	Silné stránky.....	45
6.2.2	Slabé stránky	46
6.2.3	Příležitosti	47
6.2.4	Hrozby.....	48
6.3	IFE A EFE ANALÝZA.....	49
6.3.1	IFE analýza.....	49
6.3.2	EFE analýza	50
6.4	PESTLE ANALÝZA.....	51
6.5	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	53
6.5.1	Konkurence uvnitř oboru, odvětví	53
6.5.2	Hrozba vstupu nových konkurentů	53
6.5.3	Hrozba substitučních výrobků.....	54
6.5.4	Vyjednávací síla kupujících	54
6.5.5	Vyjednávací síla dodavatelů	54
6.6	BENCHMARKING	55
7	VYHODNOCENÍ ANALÝZ	58
8	DOPORUČENÍ.....	59
8.1	HOSPODSKÝ KVÍZ	59
8.2	OMEZENÍ ČI ZRUŠENÍ VÝROBY PIVA NYMFA 14°	59
8.3	AKTUALIZACE WEBOVÝCH STRÁNEK A PROFILŮ NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH	60
8.4	SAMOLEPKY PRO ODBĚRATELE A VYBRANÉ HOSTY	60
9	NÁKLADOVÁ, RIZIKOVÁ A ČASOVÁ ANALÝZA DOPORUČENÍ	62
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69

ÚVOD

Vaření piva na českém území má svoji několikasetletou tradici a za tu dobu dovedli sládkci tento nápoj k dokonalosti. Česká republika je po celém světě známá jako producent kvalitního a chutného piva, což má zajisté také svůj podíl na návštěvnosti naší země turisty.

Stále větší poptávka po pivu spolu se snahou snížit náklady při výrobě ale způsobila to, že některé velké pivovary, příhodně nazývané také průmyslové, začaly vařit tzv. „europiva“, na výrobu kterých se používají suroviny průměrné, ne vyšší kvality, aby při tak velkých objemech výroby nedocházelo k chuťovým výkyvům. Tento fakt ale nahrává majitelům minipivovarů, kteří zpravidla vaří svá piva z kvalitních surovin podle tradičních postupů a tato piva tak vybočují z řady piv mdlé chuti a vůně. Současný trend v gurmánských zážitcích stále roste a lidé chtějí svými smysly poznávat nejen rozličné pokrmy, ale také nápoje. Tato skutečnost zajisté napomohla se stále se zvyšujícím se počtu pivovarů a minipivovarů v České republice.

Dnešní, zákaznický orientovaný, trh řeší především otázku preferencí kupujících a snaží se jim vyhovět. Poptávka po kvalitním pivu tedy roste a spolu s rostoucí kupní silou obyvatelstva představuje velké lákadlo pro možné nově příchozí konkurenty, ale především ty současné, a z tohoto důvodu je velmi důležité zaměřit se na marketingovou strategii podniku tak, aby lákal stále nové zákazníky a tak si upevňoval svoji pozici na trhu.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části, první, teoretická, vychází z literární rešerše z oblasti pivovarnictví, marketingového mixu a konkurenceschopnosti podniku. Dále jsou zde uvedeny teoretické postupy provádění analýz potřebných ke zjištění postavení podniku v různých oblastech dle různých kritérií.

Praktická část se nejdříve zabývá představením sledované společnosti Pivovar Moravský Žižkov, s. r. o., dále pomocí marketingového mixu představuje jeho produktové portfolio, ve SWOT analýze poukazuje na silné a slabé stránky podniku, a také na jeho příležitosti a hrozby. Následují analýzy jako IFE a EFE, PESTLE, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a jako poslední byl proveden benchmarking.

Závěr celé bakalářské práce tvoří vypracovaná doporučení, která by v budoucnu mohla dopomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti a tržního podílu sledovaného pivovaru. Na každé z těchto doporučení byla vypracována nákladová, riziková a časová analýza.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PIVOVARNICTVÍ V ČR

1.1 Historie českého pivovarnictví

Pivo je neodmyslitelně spjato s Českou republikou a historie pivovarnictví sahá až do pravěku. První zmínku o pivovarnictví na českém území najdeme z roku 933. V tomto roce byl založen druhým pražským biskupem Vojtěchem a knížetem Boleslavem II. Břevnovský klášter, kde benediktýnští mniši kromě medoviny a vína připravovali také pivo. (Novák, Večerníček, 2009, s. 96)

Rozkvět pivovarnictví kolem roku 1000 n. l. vznikl také díky tomu, že se v Evropě objevily různé zemědělské nástroje, například pluh, chomout nebo podkovy. Díky těmto vynálezům se výrazně zefektivnila práce na polích a tím pádem bylo možné pěstovat více obilovin nezbytných pro výrobu piva. (Břevnovský pivovar © 2011)

Dalším milníkem v pivovarské historii bylo zajisté udílení mílového práva neboli takzvaného hájemství, které bylo udělováno královským městům. Toto právo zakazovalo sladovat, vařit a čepovat cizí pivo v okruhu jedné míle od městských bran. (Chládek, 2007, s. 36). Toto právo bylo udělováno z důvodu, že vaření piva bylo považováno za nejvýnosnější a nejdůležitější řemeslo. (Pivety.com © 2001 – 2006)

Za revoluci ve výrobě piva by se daly považovat kroky sládka Františka Ondřeje Poupěte, který na přelomu 18. a 19. století působil v pivovaru Starobrno. Jeho přínos pro pivovarnictví spočíval především v tom, že dodržoval přesné teploty při výrobě piva a také používal tzv. moštové váhy a sacharometr. (Kozák, 2013, s. 12). Těmito metodami zajisté pomohl zlepšit kvalitu piva. Jeho jednání vedlo ale také k úsporám surovin a modernizaci pivovarů, ve kterých působil. Jeho největší zásluhou ale zajisté bylo založení první sladovnické (pivovarské) školy v Brně a také zavedení pravidelného kontrolování kvality výroby.

Druhá polovina 19. století přinesla do Evropy průmyslovou revoluci a s tím spojené modernizace starých pivovarů a vznik nových, například Plzeňský Prazdroj (1842), Staropramen (1869), Gambrinus (1869), pivovar Velké Popovice (1874) nebo Budějovický Budvar (1895). (Chládek, 2007, s. 40 – 48)

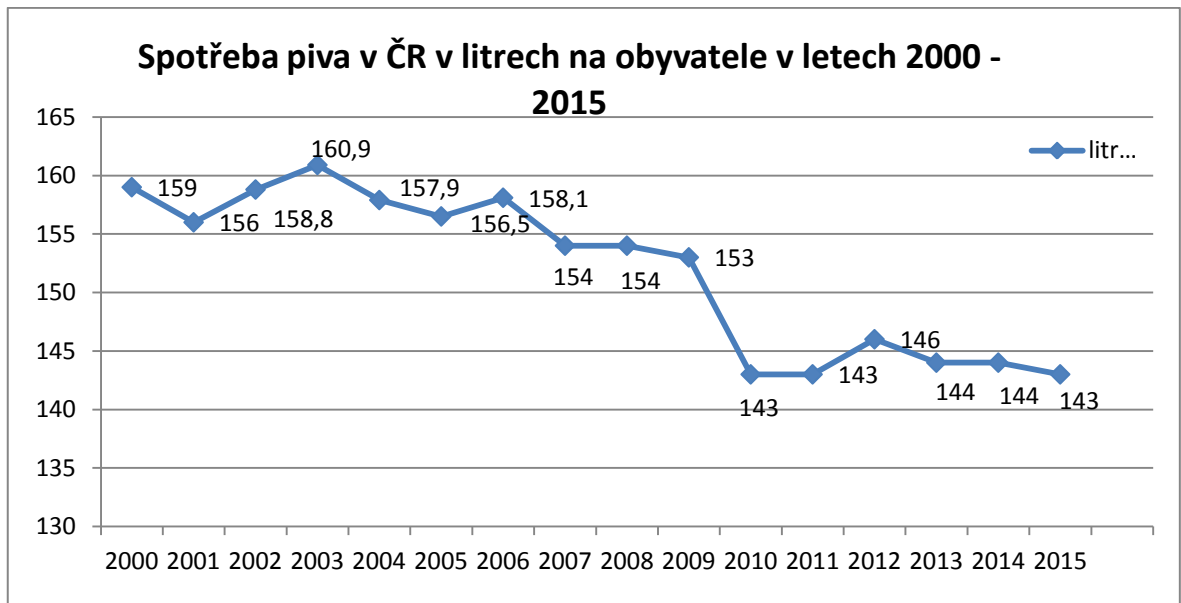
První světová válka byla pro pivovarský průmysl ochromující. Nejenže armáda zabavila většinu pivovarského zařízení z mosazi a bronzu, zabavila také zvířata potřebná pro rozvoz piva a dovoz surovin, ale především povolala na frontu všechny muže, kteří byli schopni boje. Postupem času začal být i značný nedostatek surovin a proto se pivovary uchylovaly

k používání různých náhražek. Předválečný počet pivovarů byl 684 a krize způsobená první světovou válkou tento stav snížila na 526 pivovarů. Snížení počtu pivovarů ale zdaleka nebylo tak velké, jako snížení ročního výstavu. Původní hodnoty dosahovaly téměř 11 milionů hl piva a po válce klesly na necelých 1,5 milionu hl.

Po první světové válce se stav pivovarů v českých zemích zvedl na 560, které společně vyrobily přes 5 milionů hl piva. I přes nepříznivé podmínky způsobené první světovou válkou se průměrný výstav začal navyšovat, ale příchodem světové krize v důsledku pádu burzy na Wall Street nastal prudký pokles. Oživení nastalo před začátkem druhé světové války, a protože se rozběhl zbrojní průmysl, vyšší poptávku zaznamenaly také pivovary. S příchodem druhé světové války se celá situace razantně obrátila, na řadu přišel zábor Sudet a z toho důvodu přišlo tehdejší Československo o řadu pivovarů. V období druhé světové války se vařilo především nízkostupňové pivo, obsahem alkoholu podobné dnešnímu nealkoholickému pivu. Po skončení druhé světové války přišlo na řadu znárodnění a změna přišla až po roce 1989. Privatizace pivovarů přinesla velké zlepšení ve financování modernizace a tím pádem umožnila vyšší výstav a kvalitnější výrobu piva. Privatizace ale bohužel znamená také to, že naprostou většinu českých pivovarů, nebo skupin pivovarů, vlastní zahraniční investoři. Světlou stránkou privatizace je kromě zvýšení kvality a množství výstavu také fakt, že investoři ponechali většinu pivovarů původní jméno a tak tradice „českého“ piva pokračuje. (Chládek, 2007, s. 52 – 56)

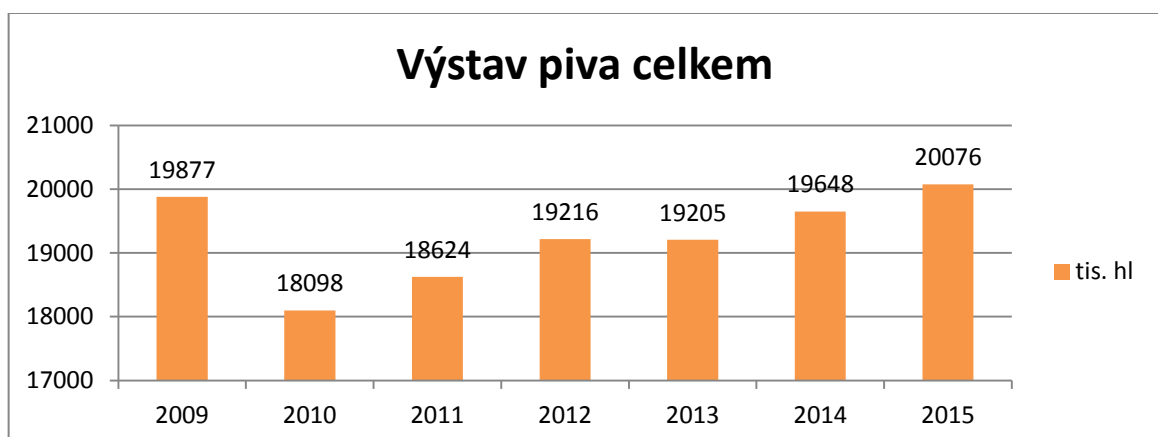
1.2 Současná situace na trhu piva v ČR

Česká republika má ve světě pivovarnictví své nepřehlédnutelné místo. Již dlouhá léta jsou Češi známí jako „národ pivařů“ a i přes mírné klesající tendence, kdy se, jak můžeme vidět v grafu níže, v současnosti spotřeba piva v České republice pohybuje okolo 143 litrů na osobu za rok. I když rekordní spotřeba piva byla v roce 2003, a to 160,9 litru na osobu za rok, stále se pohybujeme na prvních příčkách v množství konzumovaného piva na osobu za rok. Ukazuje to graf na stránce World in Figures (© 2017), kde je v roce 2014 po prvním Česku druhé Německo, třetí Rakousko, čtvrté Estonsko a páté Polsko.



Obr. 1: spotřeba piva v ČR v litrech na obyvatele v letech 2000 – 2015 (vlastní zpracování podle Zpráva o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015)

Skutečnost, že se v Česku pivu daří, potvrzuje i fakt, že v současné době stále přibývají pivovary a minipivovary na našem území. V současné době je podle Pividky.cz (© 2011) v České republice 380 pivovarů, z toho 44 průmyslových a 336 minipivovarů, ale jejich počet neustále roste. Tento fakt je způsoben stále rostoucí popularitou českých piv jedinečné chuti a také preferencemi zákazníků, kteří si podle serveru České pivo (© 2017) raději připlatí za kvalitu. Zákazníci také pozitivně hodnotí rozrůstající se nabídku na trhu piva a kladně také hodnotí zvyšující se prestiž českého piva. Celkový výstav v roce 2015 byl podle Ihned.cz (©1996 – 2017) téměř 20,1 milionu hl piva.

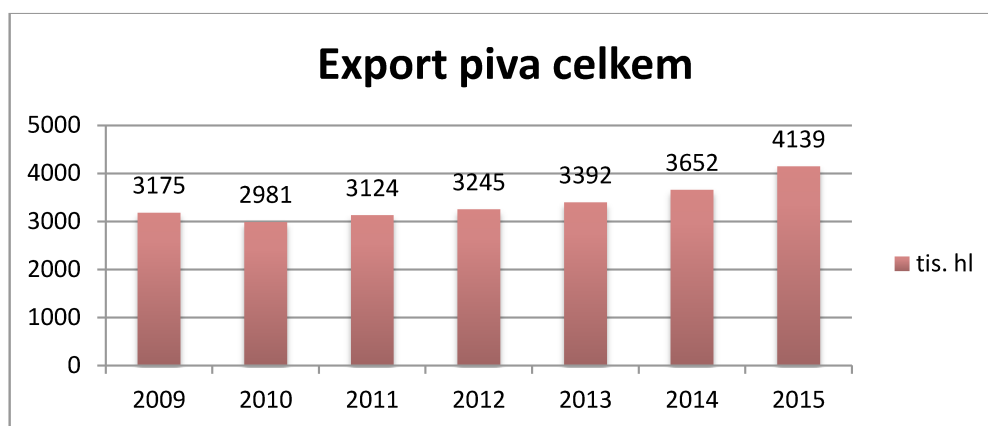


Obr. 2: Výstav piva celkem (vlastní zpracování podle Český svaz pivovarů a sladoven © 2017)

Nejvyšší podíl na ročním výstavu má podle serveru Žejdlík.cz (© 2017) především Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen a Heineken Česká republika.

1.2.1 Export a import piva

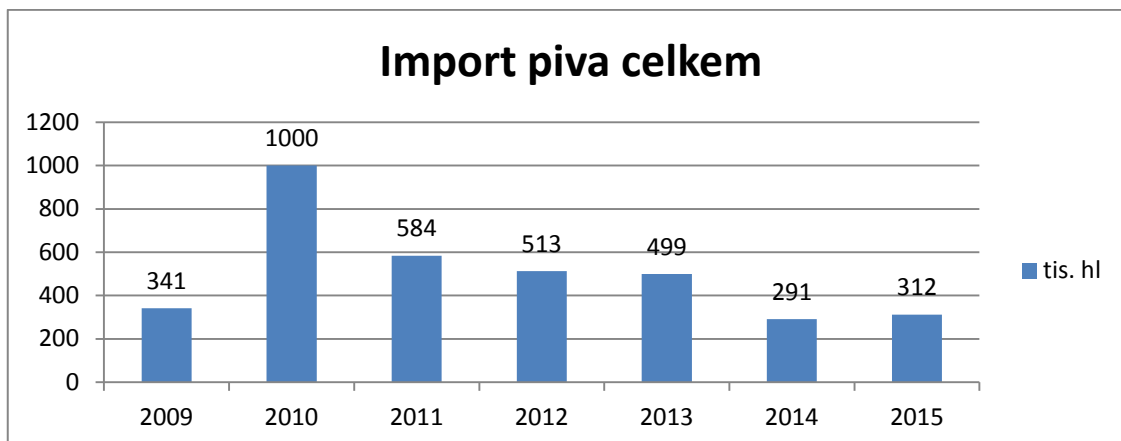
Růstu ročního výstavu pomáhá i fakt, že se každoročně zvyšuje export českého piva do zahraničí. České pivo je totiž považováno za velmi kvalitní, lahodné a také cenově přijatelné. Všechny tyto aspekty značně pomáhají k pronikání českého piva na další a další zahraniční trhy. Tabulka č. XXX ukazuje, že export českého piva od roku 2010 neustále stoupá, v roce 2015 bylo vyvezeno 4,139 milionu hl piva. Nejvyšší procento vyváženého piva představuje export na Slovenský, Německý, Polský, Švédský, Britský, Maďarský a Rakouský trh. (Český svaz pivovarů a sladoven © 2017)



Obr. 3: Export piva celkem (vlastní zpracování podle České pivo ©2017)

Například v roce 2013 se jen do Velké Británie vyvezlo 193 tis. hl piva, v roce 2014 to bylo 222 tis. hl a v roce 2015 hodnota exportu na britský trh dosáhla 245 tis. hl piva, což značí rostoucí tendenci, nicméně rekord v exportu do Spojeného Království byl v roce 2007, a to 317 tis. hl piva. (Businessinfo © 1997 – 2017)

Do roku 2009 byl dovoz piva do Česka na úrovni 314 tis. hl piva ročně, ale rok 2010 přinesl mimořádně velký skok, který byl způsoben zejména poptávkou obchodních řetězců, které dováží velmi levná piva například z Polska a Slovenska. Tato piva navíc mnohdy nesou nepřesné označení „ležák“, které se ale v České republice může používat jen pro určitý druh piva (11° a 12°), což může vést ke zmatkům, protože tato dovozová piva bývají většinou jen osmiprocentní. O klamání spotřebitele však nejde, protože Česká republika toto označení i způsob výroby musí akceptovat podle směrnice o společném trhu. (Kozák, 2013, s. 15)



Obr. 4: Import piva celkem (vlastní zpracování podle České pivo ©2017)

1.3 Rozdělení pivovarů podle velikosti

Pivovary lze dělit podle mnohých kritérií. Jelikož není rozdělování pivovarů nijak dáno zákonem, rozhodla jsem se v této bakalářské práci uvést rozdělení pivovarů podle Kozáka (2013, s. 16), to znamená podle velikosti.

Tab. 1: Rozdělení pivovarů podle velikosti (vlastní zpracování podle Kozák, 2013, s. 16)

Název	Roční výstav	Charakteristika
Homebrewer	10 litrů/ 1 várka	Vaří si doma pro vlastní spotřebu
Minipivovar	do 10 000 hl	Dodržuje tradiční postupy
Restaurační pivovar	do 200 000 hl	Zákazník vidí, jak se pivo vaří
Regionální pivovar	do 500 000 hl	Regionální charakter – značka piva
Velkopivovar	nad 500 000 hl	Velkovýroba, pivo je trvanlivé

1.3.1 Homebrewer

Homebrewer, nebo takzvaný amatérský sládek, je člověk, který si vaří pivo doma v hrncích nebo malém, mnohdy improvizovaném, zařízení. Toto pivo vaří převážně pro spotřebu svoji nebo svých známých, pivo neprodává. (Kozák, 2013, s. 17). V posledních letech se domácí vaření piva coby koníček velmi rozmohl, zejména proto, že milovníci piva se chtějí alespoň na chvíli stát sládky a uvařit si svoje vlastní pivo, nebo jim nestačí nabídka na trhu a hledají stále nové chutě. Zjišťování informací pro samovýrobu piva je také rok od roku

jednodušší, neboť vznikají stále nové stránky na internetu a také vychází stále nové články na téma „domácí výroba piva“. Vychází také nové publikace, například kniha od Briana Kunatha z roku 2012 s názvem Pivní bible – Jak si uvařit skvělé pivo doma. Kategorie amatérských sládků je ve světě piva velmi důležitá, protože není výjimkou, aby se takový amatérský sládek stal zakladatelem minipivovaru, jehož produkty jsou dostupnější i širšímu okolí než jen rodině a známým.

1.3.2 Minipivovar

Minipivovar se podle tabulky výše vyznačuje tím, že roční výstav nepřekročí 10 000 hl piva. Velmi významným charakterovým rysem minipivovaru je také fakt, že sládek dodržuje tradiční postupy výroby, vaří převážně nefiltrovaná piva, která jsou díky přítomnosti živých kvasinek přínosnější pro zdraví člověka, než piva z průmyslových pivovarů. Sládci minipivovarů mají také oproti velkým, průmyslovým, pivovarům tu výhodu, že mohou snadnou přizpůsobit výrobu dalšího piva změně poptávky a to především díky malému objemu výstavu. (Kozák, 2013, s. 17). V současné době zažívá Česká republika velký rozmach v zakládání nových minipivovarů. Jak již bylo zmíněno výše, v Česku se v současnosti nachází 380 pivovarů, z nichž 336 nese označení minipivovar.

1.3.3 Restaurační pivovar

Restaurační pivovary mají podle Chládky (2007, s. 148) kolébku v USA, kde má domácí vaření piva již dlouholetou tradici. Ve druhé polovině 20. století nastal v USA opravdový boom v samovýrobě piva, který se později přenesl také do Evropy a na české území. Na tuto situaci zareagovaly pivovarské strojírenské firmy tak, že do svého výrobního portfolia zařadily dodávku minipivovarů. Restaurační pivovar se vyznačuje zejména tím, že zařízení na výrobu piva je umístěno v prostoru restaurace nebo pivnice, a zákazník tak může vidět, jak a v čem se vyrábí pivo, které právě pije. Další plus pro restaurační pivovar je také všudypřítomná vůně právě se vařícího piva, která se prolíná s vůní místních specialit z kuchyně. Tato domácí atmosféra přispívá ve velké míře k tomu, že se spokojený zákazník opět vrátí. Produkce je v naprosté většině pouze pro hospodu, ve které se pivo vaří, popřípadě pro okolní hospody.

1.3.4 Regionální pivovar

V současné době je podle Kozáka (2013, s. 18) obtížné rozlišit regionální pivovary od velkovýroby. Pro přežití regionálních pivovarů jsou důležité smluvní hostince, díky kterým

mají zajištěný trvalý odbyt piva. Pro některé hostince je ale výhodnější odebírat pivo z průmyslových pivovarů, protože ty jsou na rozdíl od naprosté většiny regionálních pivovarů schopné poskytnout například výčepy, pivní podtácky, sklenice na pivo, vývěsní štíty a další. Stává se také, že je regionální pivovar pohlcen větším, průmyslovým pivovarem. Může se tak stát kvůli zachování místní značky a charakteru piva při blížícím se krachu současného pivovaru, nebo také kvůli zničení konkurence v podobě regionálního pivovaru.

1.3.5 Velkopivovar

Poslední skupinou v rozdělení podle velikosti jsou průmyslové pivovary, někdy označované jako velkopivovary. Kozák (2013, s. 18) poukazuje na to, že mnohé ze současných průmyslových pivovarů byly založeny v období průmyslové revoluce. Na českém území je nyní 44 průmyslových pivovarů, které se snaží kromě zavedených a tradičních druhů piv zpestřovat svou nabídku například o speciály, ovocná piva nebo nápoje s příměsí piva, takzvané radlery. Pomocí těchto kroků si upevňují svoji pozici na trhu a upozorňují na svoji značku. Kromě vaření speciálů ale průmyslové pivovary musí v první řadě dbát na výtečnost a trvanlivost jimi uvařených piv, čímž může trpět chuť piva. Velké průmyslové pivovary se snaží posilovat svoji značku na trhu například prostřednictvím nejrůznějších kampaní, které jsou sice finančně velice náročné, ale lidé z marketingového oddělení v každém průmyslovém pivovaru ví, že je to kolikrát pouze jméno, které prodává.

2 MARKETING

Marketing je více než jiné obory zaměřen na komunikaci se zákazníky. Podle Kotlera a Armstronga (2016, s. 29) je to věda, ve které je na prvním místě vztah mezi zákazníkem a společností. Tento vztah je podmíněn uspokojováním požadavků obou stran. Na straně zákazníka je to spokojenost s poskytnutými výrobky nebo službami a na straně společnosti se jako uspokojení bere dosažený zisk.

Marketing je všude kolem nás a mnoho lidí si myslí, že marketing je pouze o prodeji a reklamách. Ty na nás působí ze všech stran, ať už je to reklama v televizi, rádiu, na billboardech, autobusových zastávkách, letácích, které nám chodí do poštovní nebo emailové schránky, nebo na internetu, který je v posledních letech velmi populárním marketingovým nástrojem.

Celý marketingový proces začíná tak, že se výrobek nebo služba, na které v pozdější době vznikne veškerý propagační materiál a program, musí nejprve vymyslet. Marketingový tým má za úkol zjistit, jaká je poptávka na trhu, co si zákazníci opravdu přejí, jaká je cílová skupina výrobku, jakou cenu jsou zákazníci ochotni za výrobek nebo službu zaplatit, nebo jakým způsobem bude probíhat distribuce. Poté je na řadě právě propagace, která má za úkol dostat novinku na trhu do širokého povědomí zákazníků, které úzce souvisí s poptávkou a následným uspokojením potřeb. Úkol marketingu ale nekončí uvedením výrobku či služby na trh. Po celou dobu života výrobku se marketingový tým snaží získávat nové zákazníky, ty současné se snaží udržet různými inovacemi, jako je například designové nebo výkonnostní vylepšení. Výsledky a informace z celého marketingového procesu od vymyšlení až po prodej konečnému zákazníkovi společnost využije pro další výrobky či služby.

2.1 Cíle a nástroje marketingu

Předtím, než si podnik zvolí marketingovou strategii pro dosažení cílů, musí tyto své cíle znát. Vhodnou metodou je rozplánování cíle na jednotlivé kroky, které musí podnik splnit v určitém časovém horizontu. Tyto kroky se dělí na taktické, strategické a operativní. Mezi nejčastější cíle podniků patří například zvyšování tržní hodnoty podniku, trvalý zisk, růst obrátu, vstup na nové trhy nebo upevnění pozice na trhu současném.

Pro stanovení a specifikaci cílů je vhodné použít tzv. metodu **SMART**, která říká, jaké vlastnosti by měl každý cíl mít. Podle Beneše (2012, s. 78) by tedy cíl měl být:

- ▶ Specific – specifikovaný, konkrétní, tzn. je žádoucí, aby byl každý cíl přesně konkretizovaný jak v množství, kvalitě, času a obsahu a také objasněný všem zaměstnancům.
- ▶ Measurable – měřitelný, to znamená, že je důležité vědět, jaký byl původní stav a poté ho pomocí stejné metody porovnat s novým stavem.
- ▶ Agreed – akceptovaný, odsouhlasený, to znamená, že s tímto cílem by měli so hlasit především ti zaměstnanci, kteří jej budou v budoucnu plnit.
- ▶ Trackable – sledovatelný, to znamená, že musí být možnost postupné kontroly plnění cíle.

Horáková (2003, s. 62) tyto vlastnosti ještě doplňuje, podle ní by marketingové cíle měly být:

- **Stanovené dle poznání potřeb zákazníků**, tedy na základě tvrzení „*náš zákazník, náš pán*“.
- **„Identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení“**
- **„Případné“**, tzn. souhlasit a zapadat do primárních cílů podniku.
- **„Vzájemně sladěné, sdílené a podnětné“**, tedy že by jednotlivé operativní a strategické cíle, vedoucí k dosažení taktického cíle měly být navzájem harmonické, nekonfliktní a neměly by se navzájem vylučovat.
- **„Hierarchicky uspořádané“**, tedy musí respektovat jako hlavní východisko taktické cíle podniku, kterým budou podřízeny strategické a operativní cíle.

Nástroje marketingu se dělí podle toho, v jaké fázi je použijeme. Celý proces vedoucí ke splnění vytyčeného cíle má podle Beneše (2012, s. 13) tři fáze:

1. Přípravná fáze
 2. Realizační fáze
 3. Kontrolní fáze
- V první, přípravné fázi jsou využívány následující nástroje: **„Informační audit** (*jedná se o audit informací, které potřebuje pro rozhodování a realizaci marketingové oddělení; výsledkem auditu je souhrn informací a časové hledisko pro včasnou aktualizaci*).

Marketingový informační systém – MIS (sestavá se z interního informačního systému, marketingového výzkumného systému a marketingového zpravodajského systému). Každá část z MIS zajišťuje odlišný druh informací.“

Analýzy, například SWOT.

- Ve druhé, realizační fázi se využívá marketingový mix, který je označován za nejdůležitější nástroj marketingu.
- Ve třetí, kontrolní fázi využívá marketing především analýzy ekonomických nástrojů. Patří mezi ně například analýza efektivnosti vynaložených prostředků, rentabilita, návratnost, dále pak obratovost, ziskovost a další.

2.2 Marketingový mix

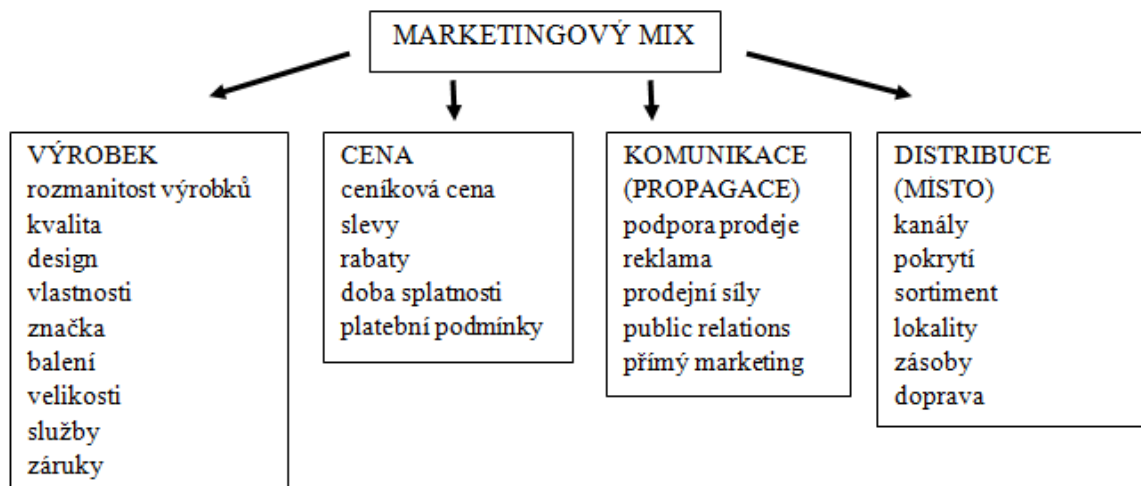
Jak již bylo zmíněno výše, marketingový mix coby jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingu se používá výhradně ve druhé, realizační fázi. Podle Kotlera (2003, s. 69) je „*marketingový mix charakterizován souborem nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby*“.

Beneš (2012, s. 58) definuje marketingový mix jako „*soubor taktických marketingových nástrojů výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku dle přání zákazníků na cílovém trhu*“.

Jak je z předešlé citace jasné, základní a tradiční nástroje marketingového mixu jsou označovány jako 4P:

- výrobek (product)
- místo (place)
- cena (price)
- propagace (promotion).

Úspěšné použití marketingového mixu závisí především na správném vzájemném poměru všech použitých částí. Znamená to tedy, že pokud se podnik zaměří pouze na jednu složku marketingového mixu a ostatním nebude věnovat takovou pozornost, jakou by si zasloužily, strategie nebude s největší pravděpodobností úspěšná do takové míry, jako si podnik představoval. V tomto případě samozřejmě platí i opačný extrém, totiž že podnik bude pečlivě řešit všechny části mixu kromě jedné. Takovýto postup může také naprosto zhatit veškeré úsilí spojené s úspěšným uvedením a udržením výrobku na trhu.

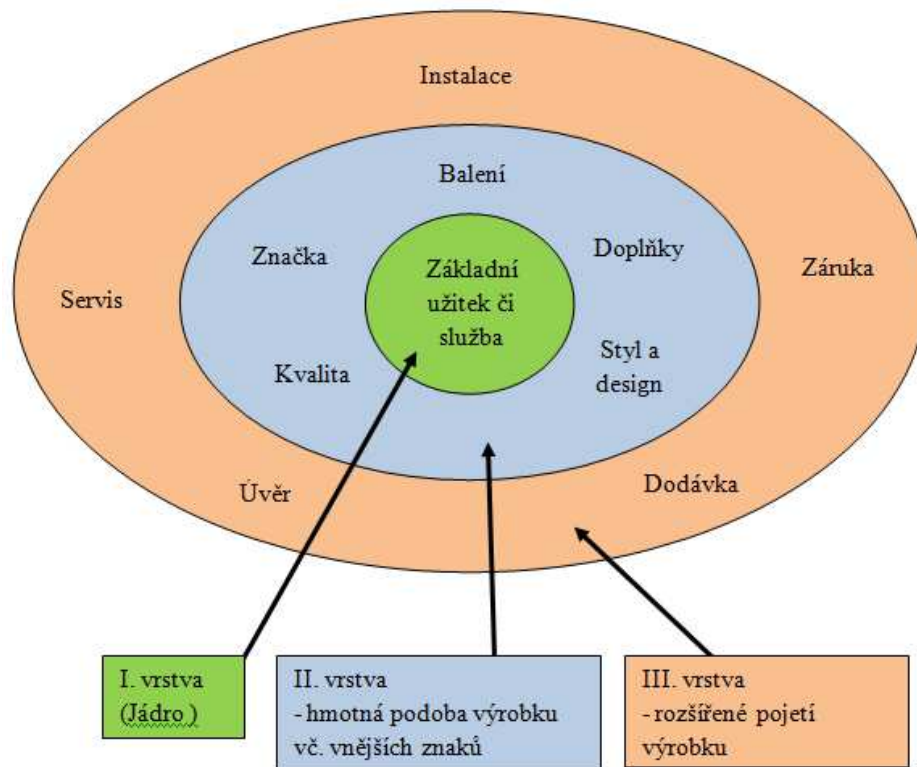


Obr. 5: Marketingový mix a jeho části (vlastní zpracování podle Kotler, Keller, 2013, s.

56)

2.2.1 Výrobek – product

Výrobek je podle Vašítkové (2008, s. 26) jakákoli věc nebo služba, kterou podnik nabízí k uspokojení veškerých hmotných či nehmotných potřeb. Výrobek však není jen samotný produkt nebo služba, kterou si kupujeme, ale obsahuje také další faktory, podle kterých se zákazníci rozhodují, jestli si vyberou výrobek naší, nebo konkurenční společnosti. Tyto faktory se skládají co tři vrstev, které tvoří kompletní výrobek.



Obr. 6: Vrstvy výrobku (vlastní zpracování podle SlideShare.net ©2017)

I. vrstva, neboli jádro představuje samotnou podstatu výrobku, tedy to, co si primárně kupujeme, co od výrobku požadujeme.

II. vrstva představuje hmotnou podobu výrobku, tedy balení, které musí upoutat pozornost ať už tvarem, barvou, velikostí nebo materiálem, musí být snadno zapamatovatelné a také má informativní funkci o vlastnostech výrobku. Styl a design spojuje funkční a vzhledové vlastnosti výrobku, dále je to například značka, která, jak je známo, prodává a v neposlední řadě také kvalita, kterou požaduje každý zákazník a také je dána právními normami. Další část II. vrstvy představují doplňky, které jsou také velkým lákadlem, protože každý zákazník ocení malý bonus či dárek za jeho nákup.

Poslední, **III. vrstvou** se rozumí doplňkové služby, jako je čerpání úvěru na koupi výrobku, dodávka na místo určení a záruka, která může mít prodlouženou platnost oproti zákonem stanovené lhůtě. Instalace a servis se vztahují především na technicky náročnější výrobky pro zajištění jejich bezproblémového provozu.

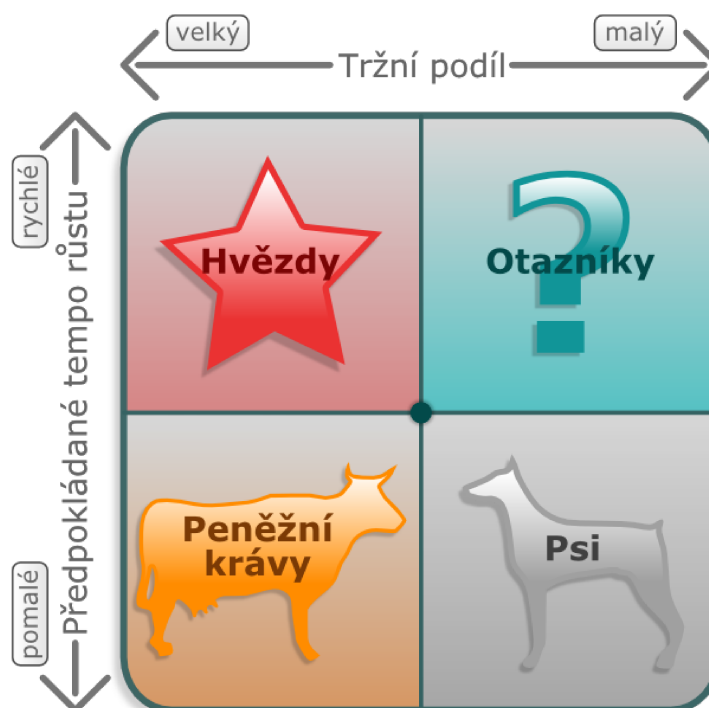
BCG matice

Matice BCG nese svůj název od svého vynálezce, společnosti Boston Consulting Group. Je nejznámějším přístupem k optimalizaci portfolia, nebo souboru podnikatelských aktivit,

produktů a obchodních jednotek spravovaných jednou firmou. (Zamazalová a kol., 2010, s. 19)

BCG matice udává dva hlavní parametry ziskovosti podnikatelské jednotky – podíl firmy na trhu a tempo růstu tohoto trhu. Foret (2012, s. 60) poukazuje na podíl firmy na trhu jako na „*poměr tržeb jednotky k tržbám celého odvětví*“, případně se porovnává s nejzajímavějším, největším, či nejbližším konkurentem. Tempo růstu vyjadřuje jako „*přírůstek tržeb z prodeje v daném odvětví*“.

Podle těchto parametrů se produkty společnosti člení do čtyř skupin:



Obr. 7: BCG matice (Hálek ©2015)

Hvězdy jsou takové výrobky, které mají vysoký podíl na trhu a zároveň rychlé tempo růstu. Jedná se o velmi úspěšné výrobky, ale to ještě neznamená, že má firma z takových výrobků největší zisky, neboť je často nutné vynakládat velké finanční investice na to, aby se na svém prestižním místě na trhu udržely.

Do skupiny otazníků patří výrobky s vysokým předpokládaným tempem růstu, ale zato s nízkým tržním podílem. Svůj název získaly zejména proto, že se jedná o nové výrobky na trhu a ještě není jisté, jestli se v budoucnu dostanou do skupiny peněžních krav a budou tak představovat vysoké příjmy, nebo sklouznou mezi psy, kteří se společnosti nevyplatí financovat.

Peněžní krávy jsou, jak již bylo zmíněno výše, takové výrobky, které pro firmu produkují velkou peněžní hotovost, neboť již jsou na trhu pevně zavedeny a není třeba do nich vkládat velké sumy pro jejich rozvoj a podíl na trhu. Jejich tempo růstu je již nízké, ale oproti tomu mají velký tržní podíl, díky čemuž společnosti přináší značné zisky. Produkt ve skupině peněžních krav však ještě není pro společnost výhrou, neboť se může stát, že v budoucnu budou nezbytné výdaje v podobě finančních prostředků pro udržení jejich vysokého tržního podílu. Bez těchto zásahů by se totiž postupem času mohlo stát, že tito firemní lídři spadnou do následující skupiny.

Poslední částí BCG matice jsou psi, někdy též nazývají bídní. Toto označení představuje takové produkty, skupiny produktů či podnikatelské jednotky, které mají nízké tempo růstu a malý tržní podíl. Produkty v této kategorii mohou být jak ty, které jsou již v životním cyklu výrobku ve fázi úpadku, nebo jsou to takové produkty, které se na trhu neuchytily. Pro podnik je důležité si ujasnit, jestli bude ještě vkládat další finanční prostředky na podporu prodeje, nebo se jich raději vzdá a z trhu je stáhne. (Veber a kol., 2009, s. 528,529)

2.2.2 Cena

Cena představuje částku, za kterou si zákazník kupuje výrobek nebo službu. Není však jediným hlediskem, podle kterého se zákazníci o koupi rozhodují. Cena je na rozdíl od ostatních částí marketingového mixu, které pro podnik představují především náklady, jediným zdrojem příjmu. Z tohoto důvodu je pro podnik velmi důležité zvolit správnou cenovou strategii pro určitý výrobek. Správné stanovení cen má na starosti cenová politika, která však není pouze o nákladech, ale také o vnímání hodnoty výrobku zákazníkem a o postavení a chování konkurence na trhu.

Cenová politika podle Beneše (2012, s. 27) zahrnuje „*proces tvorby cen, určuje cíl cenových úprav, sleduje změny obchodního zisku a cenovou strategii konkurence*“ a musí být podřízena celkové firemní strategii.

Cenová politika je také nejpružnějším marketingovým nástrojem. Na rozdíl od vzhledu výrobku se lze poměrně rychle přizpůsobit situaci na trhu a také fázi životního cyklu, ve kterém se výrobek nachází.

Cena však mnohdy neukazuje jen hodnotu výrobku, ale snaží se odlišovat luxusní zboží od základního. Zákazníci, kteří se chtějí odlišit a ukázat, že mají hodně peněz, jsou ochotni za zboží známé značky v téměř stejné kvalitě jako je zboží s o mnoho nižší cenou zaplatit

horentní sumy. Cena zákazníkům také zdánlivě pomáhá rozlišit kvalitní výrobky, neboť si zákazníci myslí, že čím je výrobek dražší, tím je kvalitnější. Dalším často používaným prostředkem pro zaujetí zákazníka a následnou koupi výrobku je podoba ceny, nebo například cedulka „sleva“. Pokud bude cena například 299 Kč, tudíž končit devítkou, zákazník si spíše řekne, že je cena blíže ke 200 Kč, než 300 Kč. Označení výrobku nápisem „sleva“ může způsobit rostoucí poptávku po tomto určitém výrobku, ale toto označení se nesmí objevovat příliš často. (Kotler, Keller, 2013, s. 426)

I když existuje mnoho metod pro stanovení ceny, základní metoda je taková, která prioritně pokryje všechny náklady na výrobu a k nim si podnik připojí přírážku, která představuje zisk.

2.2.3 Místo

Distribuce představuje velmi důležitou součást marketingového mixu, neboť usnadňuje přístup zákazníků ke službě či výrobku. Jejím cílem je poskytnout kupujícím požadované výrobky na dostupném místě, ve správný čas a v dostatečném množství. Pro splnění těchto cílů firmám pomáhají tzv. „distribuční kanály“. (Foret, 2012, s. 119)

Podle Kellera a Kotlera (2013, s. 41) distribuční kanály slouží k vystavení, prodeji a dodávání výrobků či služeb kupujícím. Tyto kanály se dělí na přímé a nepřímé, přičemž přímé představují dodání zboží či služeb zákazníkovi přímo, bez jakýchkoli zprostředkovatelů. Patří mezi ně zásilková forma dodání, telefon a internet, ale také například podnikové prodejny. Nepřímé distribuční cesty se vyznačují existencí mezičlánků mezi výrobkem a zákazníkem. Jsou to například distributoři, prodejci, maloobchody a velkoobchody. Distribuční kanály s mezičlánky jsou využívány častěji, ale zatěžují cenu výrobku o marže, které si tito zprostředkovatelé naučtují.

2.2.4 Marketingová komunikace

Čtvrté „P“ představuje propagaci, což je forma komunikace mezi prodávajícím a kupujícím. Je to nástroj pro stimulaci či ovlivňování prodeje výrobku nebo služby. Podle Švarcové (2015, s. 116) se propagační mix skládá z reklamy, podpory prodeje, prodejního personálu, public relations a přímého marketingu.

Reklama

Reklama se vyznačuje tím, že je to neosobní forma představení a propagace zboží a služeb a je také nástrojem k přesvědčování zákazníků. Je uskutečňována prostřednictvím place-

ných médií, jako jsou noviny, časopisy, televize, rozhlas, inzerce, plakáty, samolepky, billboardy, dárkové předměty a další. Tyto nástroje se finančně velmi liší, reklama je celkově pro podnik drahá investice. Z tohoto důvodu je důležité zvolit správný okruh zákazníků, na které má reklama zapůsobit, aby tyto investované prostředky nepřišly na zmar.

Reklamu lze také rozdělit na tři typy, a to na:

1. primární – jedná se o reklamu na jeden určitý výrobek,
2. selektivní – tato reklama propaguje celou značku, ne pouze jeden výrobek,
3. institucionální – jejím závěrem je vyvolat v zákaznících pozitivní mínění o firmě.

Podpora prodeje

Podpora prodeje se od reklamy liší tím, že reklama přesvědčuje o důvodu koupě, kdežto podpora prodeje nabízí konkrétní motivy koupě. Pracuje se širokým sortimentem krátkodobých motivačních nástrojů, například s kupony k odběru zboží se slevou, se vzorky, které se zákazník může v klidu vyzkoušet doma, dalším nástrojem jsou například ochutnávky a předvádění zboží. Patří sem také firemní propagace zahrnující reklamní předměty, prodejní soutěže a další.

Prodejní personál

Vyškolенý a schopný prodejní personál je nejlepší formou osobní propagace. I když může ovlivnit pouze ty zákazníky, které skutečně sám potká a komunikuje s nimi, má největší vliv na jejich rozhodovací schopnosti a tím pádem má nejvyšší pravděpodobnost úspěchu ve formě prodeje. Mezi prodejní personál lze zařadit prodavače, obchodní cestující a dealery.

Public relations

Public relations neboli styk s veřejností má za úkol šířit pozitivní povědomí o firmě, či o konkrétním výrobku. Veřejností se rozumí jakákoli skupina, která má zájem o společnost, popřípadě může mít chování této skupiny dopad na schopnost plnit firmou stanovené cíle. Úkolem PR oddělení každé firmy je zjišťovat aktuální nálady veřejnosti a podnikat takové kroky, které vedou k upevnění kladného názoru veřejnosti na firmu. V případě nutnosti má na starosti také eliminovat vznik, šíření a dopady negativních informací o společnosti. Mezi hlavní poslání PR oddělení patří následující funkce:

- vztahy s tiskem – zaměřují se na prezentaci novinek a informací o podniku jak nejkladněji dovedou,

- publicita výrobků – snaha o zvýšení publicity vybraných výrobků,
- korporátní komunikace – podpora pochopení kroků společnosti veřejností pomocí externí a interní komunikace,
- lobbying – vyjednávání s představiteli vlády o chystaných nebo současných zákonech pojednávajících o regulacích, které by mohly ovlivnit chod firmy,
- poradenství – rady poskytované managementu v oblasti jednání s veřejností a týkající se veřejných otázek, upevňování pozice a image společnosti (Keller, Kotler, 2013, s. 567)

Přímý marketing

Přímý marketing, jak už název napovídá, je přímo cílený na určitého zákazníka. Jedná se často o přímo adresované reklamní předměty či katalogy na jméno. Základem pro efektivní přímý marketing je zásada posílat nabídky nebo reklamy na určité služby či zboží jen těm zákazníkům, u kterých máme potenciální šanci na úspěch. Cílem žádné společnosti není utrácet peníze za jakoukoli formu propagace bez toho, aby v budoucnu dosahovali žádného, nebo minimálního užitku. (Švarcová, 2015, s. 117)

V dnešní době není výjimkou, že marketingová oddělení posílají stálým zákazníkům například narozeninová přání, speciální, limitované, nabídky, nebo malé dárky. Není výjimkou, že společnosti svým věrným zákazníkům poskytnou speciální věrnostní, či klubové programy, čímž jim vyjadřují vděk za tuto věrnost, ale také si zabezpečují přízeň těchto všech věrných zákazníků na další období. Tento způsob komunikace se zákazníky pomáhá připomínat konkrétní společnost, již zakoupené výrobky či služby a spokojenost s nimi. (Keller, Kotler, 2013, s. 576)

2.2.5 Lidé

Klasický marketingový mix obsahující tzv. „4P“ se v mnoha publikacích rozšiřuje ještě o jeden faktor, a tím jsou lidé. Jsou velmi důležitou součástí celé marketingové strategie, neboť právě oni přicházejí do bezprostředního kontaktu se zákazníky a mnohdy je to právě příjemný personál, který dokáže výrobek či službu prodat i když o ni zákazník neměl až takový zájem. Podle Vašítkové (2008, s. 156) se zaměstnanci dělí na několik skupin, a těmi jsou například kontaktní personál, management organizace či pomocný personál. Každá z těchto skupin ovlivňuje konečný výsledek prodeje a celkovou úspěšnost podniku svým dílem.

3 KONKURENCESCHOPNOST

Pojem konkurenceschopnost je obtížně definovatelný, avšak hojně používaný. Nejjednodušším způsobem jak pochopit tento pojem je vysvětlení, že se jedná o schopnost docílit vytyčených cílů – tedy schopnost účinným, inovativním a flexibilním způsobem používat zdroje takovým způsobem, aby byl podnik schopen vyhovět zájmům všech zainteresovaných stran podniku, jako jsou manažeři, vlastníci, zaměstnanci či koneční zákazníci. (Palatková, Zichová, 2014, s. 86)

Konkurenceschopnost je brána jako pozitivní vlastnost, kdy je subjekt na trhu schopný soupeřit s ostatními podniky a jimi poskytovanými výrobky či službami. (Čichovský, 2002, s. 13)

3.1 Konkurence

Pojem konkurence lze podle Beneše (2012, s. 51) chápat jako jiné subjekty, firmy nebo jednotlivce, kteří na jednom trhu bojují o pozornost zákazníka tím, že nabízí uspokojení stejné základní potřeby jako naše služba či výrobek. Může být také formulována jako „*rivalita nebo boj, často mezi více, či méně rovnými soupeři*“.

Kincl a kolektiv (2004, s. 27) tuto definici doplňují o fakt, že setrvání podniku na trhu je podmíněno identifikací a znalostí všech konkurentů, kteří by mohli přilákat pozornost a zájem zákazníků lépe. Také uvádí, že klíčem k úspěchu na trhu je trvalá snaha o uspokojování potřeb zákazníků lépe než tato konkurence.

Clemente (2004, s. 91) definuje konkurenci jako veškeré jiné způsoby uspokojení zákaznickovy potřeby, než je koupě našeho výrobku. Znamená to, že zákazník má na výběr z mnoha alternativ a není tak nucen si koupit pouze jeden jediný druh požadovaného výrobku.

3.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda představuje takové faktory, kterými se náš produkt liší v pozitivním smyslu od ostatních produktů nabízených na trhu. Konkurenční výhoda nezřídka pomáhá vyhrát konkurenční boj o zákazníka, neboť zákazníci slyší na výhodné nabídky. Může se jednat o nižší cenu, kvalitnější produkt nebo službu, lepší dodatečné služby jako je servis, pozáruční servis nebo prodloužená záruka. Dalším atraktivním aspektem výrobku může být imagová výhoda, kdy je naše značka populárnější, než jiná, lepší a pohodlnější způsob distribuce produktu zákazníkovi, nebo například lepší propagace a marketing. Nemusí se

však jednat pouze o výhody týkající se konkrétního výrobku či služby, o které má zákazník zájem. Konkurenční výhoda se může týkat také zaměstnanců, kteří přijdou do kontaktu se zákazníkem, tak i těch, se kterými se nepotkají. V tomto ohledu se jedná například o pracovitost, vzdělanost, motivovanost či o to, jak se chovají k zákazníkům při osobním kontaktu. (ManagementMania.com © 2011-2016)

3.3 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie představuje soubor nástrojů, cílů a technik, které povedou k efektivnímu využití konkurenční výhody podniku.

Souvislost s konkurenční strategií má také hledání příznivého konkurenčního statutu v určitém odvětví. Dvořáček a Slunčík (2012, s. 49) také uvádí tři základní strategie podle Portera, kterými jsou strategie nízkých nákladů, strategie diferenciacce a fokální, neboli ohnisková strategie.

Clemente (2004, s. 92) uvádí jako jednu z možných konkurenčních strategií tzv. „*srovnávací reklamu*“. Představuje takové jednání jedné společnosti, kdy v reklamě nebo jiné propagaci svého výrobku či služby zmiňuje také produkty či pouze značku konkurenční společnosti. Toto jednání má za úkol poukázat na zdánlivé nedostatky konkurenčního produktu s cílem poukázat na kvality a doplňující funkce, které porovnávanému výrobku chybí.

4 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

4.1 SWOT analýza

Analýza SWOT slouží pro zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a hrozeb. Zkratka SWOT se podle Vašítkové (2008, s. 58) skládá z počátečních písmen názvů částí analýzy v angličtině:

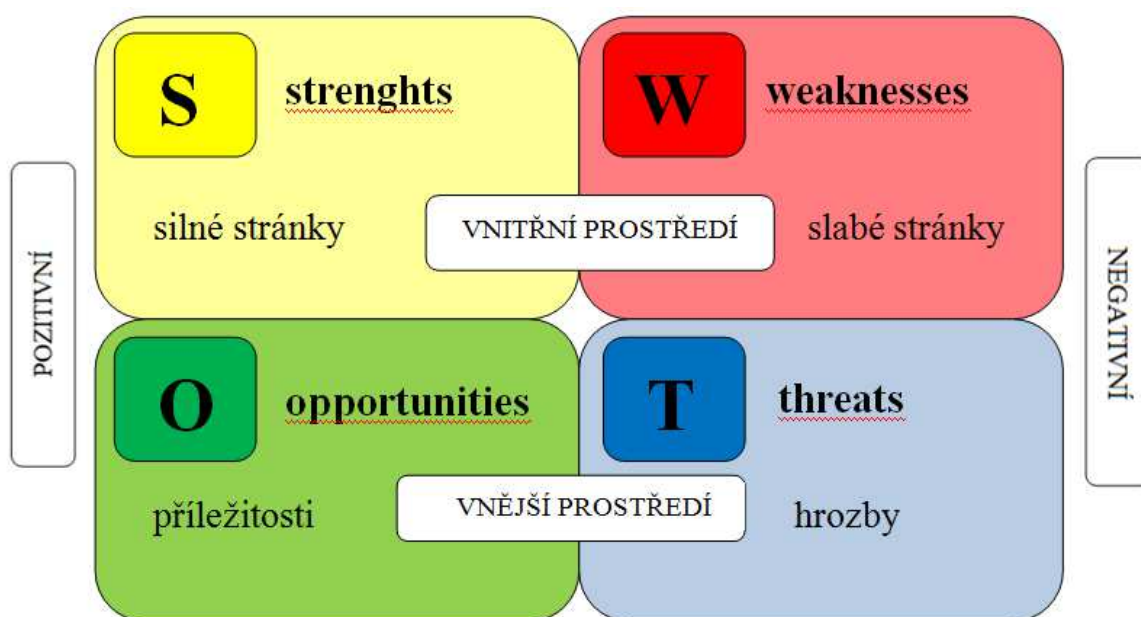
S – Strengths (silné stránky),

W – Weaknesses (slabé stránky),

O – Opportunities (příležitosti),

T – Threats (hrozby).

Hadraba (2004, s. 95) říká, že úkolem SWOT analýzy je „výrazně označit zásadní faktory, tzn. takové, které mají pro danou oblast rozhodování klíčový význam“. Aspekty, kterým je třeba věnovat pozornost, jsou vybrané nejdůležitější silné a slabé stránky společnosti ve spojitosti s nejvýznamnějšími příležitostmi a hrozbami.



Obr. 8: Podstata SWOT analýzy (vlastní zpracování podle Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 15)

SWOT analýza je také vhodná pro všechny tři fáze plánování cílů, tedy pro operativní, strategické i taktické postupy a úkony. Analyzuje jak vnitřní prostředí firmy, které sestává ze silných a slabých stránek, tak vnější prostředí, které hodnotí možné příležitosti a hrozby

přicházející zvenčí. Všechny informace použité ve SWOT analýze by měly přicházet od ověřených zdrojů, protože nepravé nebo zavádějící informace by mohly změnit celkový výsledek analýzy. (Horáková, 2014, s. 77)

4.2 IFE/EFE analýza

Na SWOT analýzu navazuje IFE a EFE, kde se IFE (Internal Factor Evaluation) zabývá hodnocením vnitřních, interních faktorů. Oproti tomu se EFE (External Factor Evaluation), zabývá hodnocením externích faktorů působících na podnik. Do obou analýz vybereme ty faktory, které shledáme jako nejzávažnější a nejdůležitější uvedené ve SWOT analýze. Každému z těchto faktorů je přiřazována váha dle důležitosti, přičemž celková váha musí činit číslo 1. Po přiřazení vah ke každé vybrané položce se provede bodové hodnocení.

4.2.1 IFE

Do IFE analýzy vybereme ze SWOT jen nejzávažnější silné a slabé stránky. Bodové hodnocení u IFE analýzy bude vypadat následovně:

- 4 body – významné Strengths (silné stránky)
- 3 body – méně významné Strengths (silné stránky)
- 2 body – významné Weaknesses (slabé stránky)
- 1 bod – méně významné Weaknesses (slabé stránky).

Vynásobením vah s přiřazenými body získáme průměr, součtem všech průměrů získáme celkový průměr, který ukáže, jaká je pozice podniku na trhu. Čím jsou výsledné hodnoty blíže k číslu 4, tím si podnik vede lépe v konkurenčním boji. (ManagementMania.com © 2011-2016)

4.2.2 EFE

System hodnocení u EFE analýzy je obdobný jako u IFE. Vybereme nejdůležitější faktory uvedené ve SWOT analýze, nyní ale pouze z oblastí příležitostí a hrozeb. Těmto faktorům vnějšího okolí podniku opět přiřadíme váhy tak, aby celková váha dala číslo 1, a každou položku bodově ohodnotíme. Hodnocení bude vypadat následovně:

- 4 body – významné Opportunities (příležitosti)
- 3 body – méně významné Opportunities (příležitosti)

2 body – významné Threats (hrozby)

1 bod – méně významné Threats (hrozby).

Po vynásobení a sečtení všech vynásobených hodnot získáme celkovou hodnotu, která hodnotí externí pozici organizace nebo strategického záměru. Stejně jako u IFE analýzy, nejlepší skóre je blížící se k hodnotě 4. (ManagementMania.com © 2011-2016)

4.3 PESTLE analýza

PESTLE analýza má podobný ráz jako SWOT analýza s tím rozdílem, že slouží ke strategickému rozboru okolního, vnějšího, okolí společnosti. Podnik musí reagovat ne jen na vnitřní, ale také na vnější podněty, které z velké části ovlivňují jak situaci na trhu, tak podnik jako takový. Jedná se o následující ukazatele:

Political – politické faktory,

Economical – ekonomické faktory,

Social – sociální faktory,

Technological – technologické faktory.

První část PESTLE analýzy jsou **politické faktory**, které se zabývají politickými a vládními záležitostmi. Je důležité sledovat všechna současná i nová nařízení a zákony ze strany vlády jako je například daňová politika, antimonopolní opatření, možnosti a předpisy dovozu a vývozu, legislativa upravující podnikání, ochrana spotřebitelů, nebo pracovní právo.

Ekonomické faktory zahrnují vývoj hrubého domácího produktu, stav ekonomiky s ohledem na fázi hospodářského cyklu, míru inflace a nezaměstnanosti. Sledují také výši úrokových sazeb, dostupnost a cenu energií, či výši průměrné mzdy.

Vnější prostředí podniku obsahuje také **sociální faktory**, jako je demografický vývoj obyvatelstva, průměrný věk, životní úroveň, míra vzdělanosti a další aspekty, které jsou v naprosté většině případů k dohledání v dokumentech vytvořených Českým statistickým úřadem.

Sledování **technologických faktorů** je důležité zejména pro povědomí o vládní podpoře vědy a techniky, které mohou určité podniky za určitých podmínek využít. Dále se jedná o sledování trendů ve vývoji technologií, inovacích produktů a jejich dopadu na společnost. (Veber, 2009, s. 537)

Server ManagementMania.com (©2011-2016) doplňuje PEST analýzu o další dva faktory:

Legal – legislativní faktory,

Ecological – ekologické faktory.

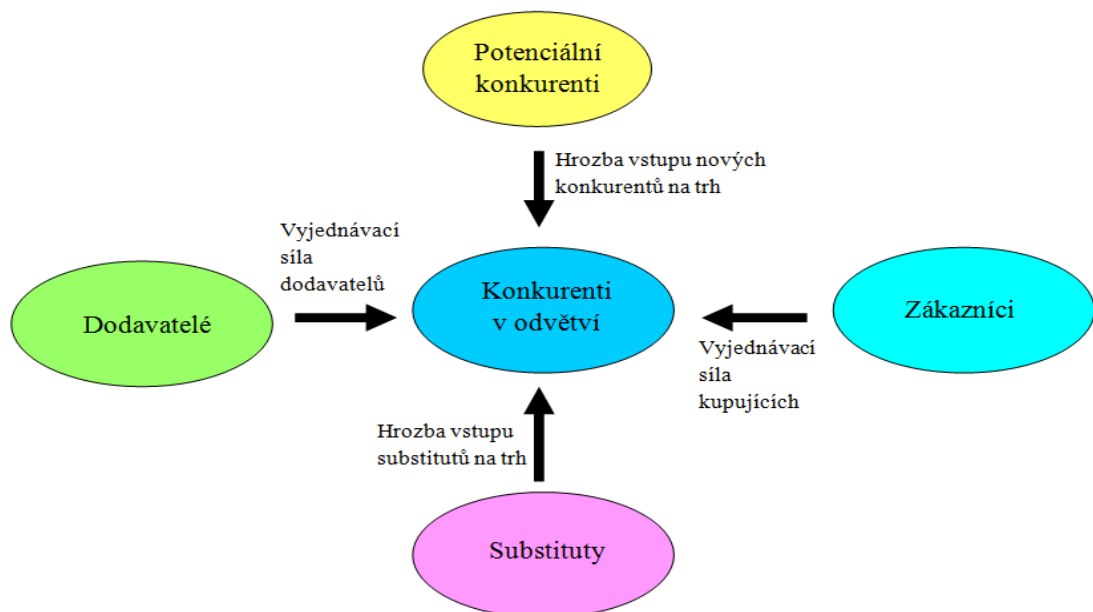
Legislativní faktory by měly být chápány jako vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy, **ekologické**, neboli environmentální faktory zase jako místní, národní a světovou problematiku životního prostředí spolu s otázkami pro jeho řešení.

4.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza konkurence, neboli Porter's Five Forces, se snaží o vysvětlení konkurenčního chování pomocí tržních okolností. Metoda funguje pomocí předpovědi vývoje konkurenční situace v analyzovaném odvětví. Tato předpověď vzniká podle Tomka a Vávrové (2011, s. 70-74) z odhadu možného chování následujících prvků:

1. Konkurence uvnitř oboru, odvětví;
2. Hrozba vstupu nových konkurentů;
3. Hrozba substitučních výrobků;
4. Vyjednávací síla kupujících;
5. Vyjednávací síla dodavatelů.

Následující schéma ukazuje spojitost mezi všemi subjekty Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil:



Obr. 9: Porterův model konkurenčního prostředí (vlastní zpracování podle Tomek, Vávrová, 2011, s. 71)

Konkurenci uvnitř oboru představují další firmy, které se vyskytují na trhu a zabývají se činnostmi v rámci jednoho odvětví. Úkolem analýzy je zjistit, jaké cenové, produktové nebo marketingové strategie konkurenční společnosti používají, a tím pádem zjistit, jaké postavení má náš podnik na trhu.

Potenciální konkurenti jsou společnosti, které v podstatě neznáme. Jsou to společnosti, které se snaží vniknout na současný trh, ale brání jim v tom množství překážek, jako jsou například vysoké vstupní náklady, nedostatek zkušeností v oboru, nebo reakce současných společností, které již mají svůj tržní podíl v oboru. Potenciální konkurenti však mají možnost zaujmout zákazníky například novými technologiemi, nízkými zaváděcími cenami, či propracovanou marketingovou strategií, která zaujme případné nové zákazníky. Oproti novým účastníkům trhu mají ti již stávající tu výhodu, že znají trh, chování a potřeby zákazníků, mají již zavedené jméno a svou klientelu a také mnoho zkušeností ve svém oboru.

Substituční výrobky představují takové výrobky, které mohou nahradit ty již stávající, neboť mají v podstatě stejnou funkci. Tyto výrobky konkurenčních firem mohou být pro ty naše velkým nebezpečím zejména v tom případě, že jsou jakkoli výhodnější, například poměrem cena – množství, nebo cena – kvalita.

Vyjednávací síla kupujících je síla, která se primárně snaží co nejvíce snížit prodejní cenu a požaduje za ni co nejkvalitnější produkt. Podnik také sleduje citlivost zákazníka ke změnám cen. Snaží se přijít na maximální cenu akceptovatelnou zákazníky tak, aby dlouhodobě dosahoval do nejvyšších zisků a také si udržel své místo na trhu. Pro podnik je výhodné mít hodně kupujících odebírajících v menším množství, než jednoho velkooběratele, který s sebou v případě krachu stáhne i naši společnost.

Posledním faktorem Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil je **vyjednávací síla dodavatelů**, pomocí které dodavatelé určují, za jaké ceny a v jakém množství budou své vstupy poskytovat a dodávat. Stejně jako v předchozím případě je důležité, aby měl podnik dostatečně široké portfolio dodavatelů. K tomuto kroku se společnosti uchylují z důvodu závislosti podniku na dodavateli – čím méně má podnik dodavatelů, tím více je na každém jednom závislý a tím fatálnější budou následky při případném výpadku dodávky. (Kermally, 2006, s. 40, 41; Tomek, Vávrová, 2009, s. 72 – 74; Tomek, Vávrová, 2011, s. 70 – 74)

4.5 Benchmarking

¹Armstrong a Kotler (2014, s. 552) definují benchmarking jako porovnávání firemních produktů a procesů s konkurencí nebo předními firmami v jiných průmyslových odvětvích pro určení osvědčených postupů a nalezení způsobů, jak zlepšit kvalitu a výkon.

Veber a kolektiv (2009, s. 526) ještě doplňují, že se jedná o nepřetržitý proces srovnávání. Za základní kroky benchmarkingu považují tyto:

- důkladně poznat svou vlastní činnost, zjistit své postavení na trhu, odhalit své silné a slabé stránky;
- vypátrat, jaké postupy používají ti nejúspěšnější konkurenti, určit jejich silné a slabé stránky;
- inspirovat se úspěchem konkurentů a začít používat takové metody, procesy či znalosti, které konkurenci tento úspěch přinesly;
- pomocí všech nově nabytých znalostí získat převahu na trhu a dostat se na místo nejúspěšnějších v odvětví.

Cílem benchmarkingu je tedy zjištění, jako máme pozici na trhu v porovnání s ostatními, dále také posílení této pozice díky lepšímu využívání silných stránek. ¹

¹ Comparing the company's product and processes to those of competitors or leading firms in other industries to identify best practices and find ways to improve quality and performance

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

5.1 Identifikační údaje

Obchodní název:	Pivovar Moravský Žižkov, s. r. o.
Sídlo:	Chalůpky 485 691 01 MORAVSKÝ ŽIŽKOV
IČO:	29310539
DIČ:	CZ2931053
Předmět podnikání:	pivovarnictví a sladovnictví výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Majitelé:	Ondřej Šraga, Miroslav Šraga
Sládek:	Mojmír Valihrach

5.2 Historie společnosti

Pivovar Moravský Žižkov, s. r. o. byl založen v roce 2012 Miroslavem a Ondřejem Šragou v jejich původní restaurace U Rybníka, která byla založena v roce 2006. Slavnostní otevření nového pivovaru bylo spojeno s žehnáním pivovaru farářem dne 14. července 2012. Maximální roční výstav je 1000 hl, čímž spolu s tradičními postupy vaření piva zapadá do kategorie minipivovarů, ale umístěním várny přímo do pivnice patří také do kategorie restauračních pivovarů. V současné době se v pivovaru vaří osm druhů piva, některé však patří jen do sezónní nabídky. Pivovar byl založen zejména díky faktu, že majitelům již přestala chutnat průmyslově vyráběná piva, která po veškerých úpravách ztratila svou lahodnou chuť a v konečném důsledku všechna piva chutnala velmi podobně. Z tohoto důvodu se majitelé se svým sládkem dohodli na výrobě charakteristických a jedinečných druhů piv, která budou nefiltrovaná, nepasterovaná a bez jakýchkoli stabilizátorů. Takováto piva jsou nejzdravější možnou variantou zejména díky přítomnosti živých kvasinek, které příznivě působí na organismus člověka. Všechna piva jsou plzeňského typu a jsou spodně kvašená. Základní suroviny používané téměř u všech piv jsou voda, rajhradský slad, moravský ječmen, žatecký chmel a kvasnice. Charakteristické chuti zdejšího piva přispívá také fakt, že je vařeno dle tradičních receptur, které pivu dodávají spolu s nejkvalitnějšími

surovinami lahodnou sladovou chuť, vůni a jemnou hořkost. (Pivovar Moravský Žižkov © 2012)



Obr. 10 Logo (interní zdroje firmy)

5.3 Moravský Žižkov a okolí

Obec Moravský Žižkov se nachází asi 10 km od Břeclavi, v těsné blízkosti Velkých Bílovic, jednoho z nejvýznamnějších vinařských měst Jižní Moravy. Pro svou strategickou polohu je to vhodný cíl pro letní dovolenou spojenou s výlety po okolí. Velkým lákadlem je například Lednicko-Valtický areál, který byl v roce 1996 zapsán mezi kulturní památky UNESCO. Zde jistě stojí za návštěvu zámek Lednice, minaret v přilehlé zámecké zahradě, či nedaleký Janův hrad. O pár kilometrů dále se nachází město Valtice, hlavní město vína České republiky. Sídlí zde Národní vinařské centrum, o. p. s., které pořádá exkurze do sklepení zámku Valtice, kde se nachází Salon vín České republiky. Další skvosty Lednicko-Valtického areálu jako je zámeček Pohansko, kolonáda na Reistně, Rendes-Vous, Hraniční zámeček či Apollonův chrám spojují četné cyklistické stezky. Obec Moravský Žižkov je také partnerským městem projektu Moravské vinařské stezky, tudíž jím prochází jedna z deseti stezek, které mají celkovou délku asi 1200 km. Dalším zajímavým cílem výletu by mohlo být vodní dílo Nové Mlýny, nad nimiž se tyčí chráněná krajinná oblast Pálava.

5.4 Historie pivovarnictví na Břeclavsku

I přesto, že je Jižní Morava považována za kraj vína, má zde pivovarnictví dlouhou historii. První zmínka o pivovarnictví na Břeclavsku se datuje k roku 1414, konkrétně je zde zmiňován pivovar Břeclav. V polovině 19. století se na Břeclavsku vyskytovalo pět pivovarů: Břeclav, Diváky, Dolní Věstonice, Drnholec, Klobouky a sladovna ve Velkých Němčicích.

Několik staletí dlouhá historie břeclavského pivovaru byla však přerušena v 1996, kdy břeclavský pivovar ukončuje svou činnost a až v roce 2013 je zde výroba znovu obnovena. O rok dříve, tedy v roce 2012, byl založen Pivovar Moravský Žižkov, který tak pokračuje v tradici pivovarnictví na Břeclavsku až do současnosti.

6 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI


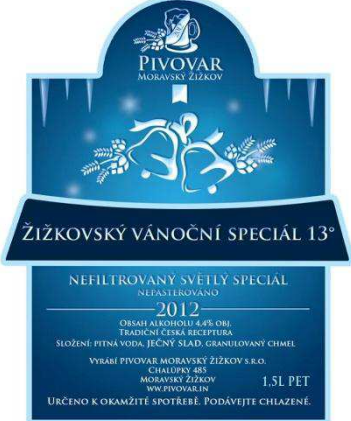

6.1 Marketingový mix

6.1.1 Produkt

Jak je již patrné z podstaty pivovaru, jeho hlavním produktem je pivo. Pivovar Moravský Žižkov vaří osm druhů piva, která jsou stručně popsána v následující tabulce. Značení a názvy piva v celé bakalářské práci jsou převzaty z originálních materiálů pivovaru, nejsou tedy značeny podle oficiálních standardů. Etikety, které jsou používány k označování PET a skleněných lahví, byly vypracovány externím grafikem. Jejich cílem bylo sjednotit vzhled všech druhů piva tak, aby zákazník okamžitě poznal, že se jedná právě o pivo z Moravského Žižkova.

Tab. 2: Druhy pív Pivovaru Moravský Žižkov, s. r. o. (vlastní zpracování)

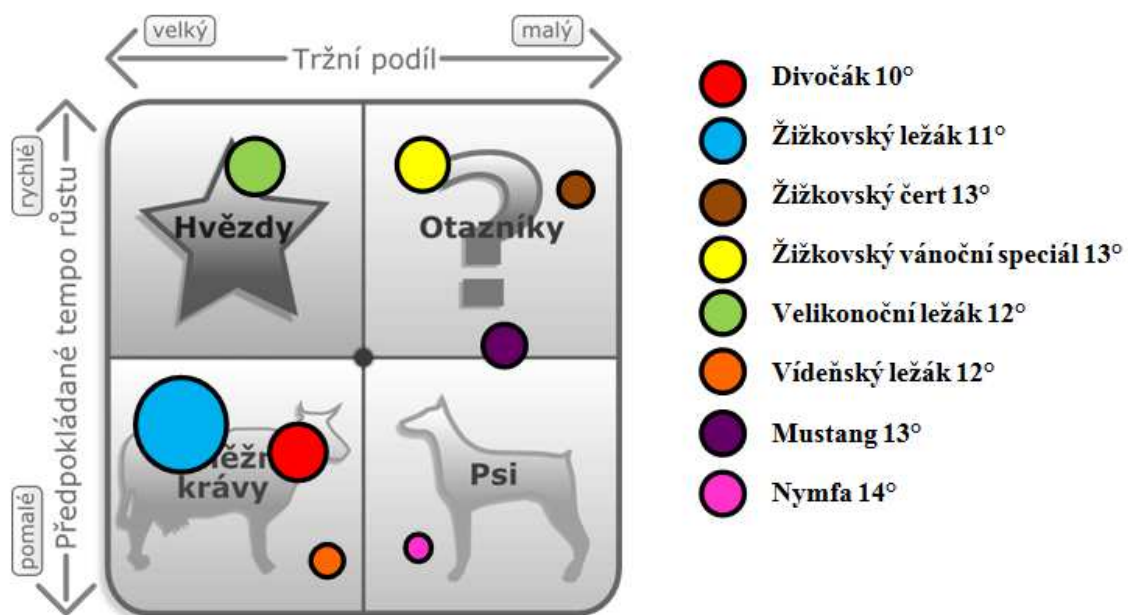
	<p>Jedno z prvních pív uvařených v novém pivovaru byl Divočák 10°, nefiltrované světlé výčepní pivo, tedy pivo s obsahem 4 objemových procent alkoholu.</p>
	<p>Spolu s předchozím Divočákem je Žižkovský ležák 11° jedním z prvních uvařených a čepovaných pív. Jedná se o nefiltrovaný světlý ležák. Obsahuje 4,4 objemová procenta alkoholu.</p>

	<p>Žižkovský čert 13° - nefiltrovaný tmavý speciál s 5,3 objemovými procenty alkoholu. Tmavost tomuto pivu dodává pražené obilí.</p>
	<p>Žižkovský vánoční speciál 13° je také nefiltrovaný světlý speciál s 5,3 objemovými procenty alkoholu. Jak již název napovídá, toto pivo je připravováno ke spotřebě v období vánočních svátků, proto v průběhu roku není běžně na čepu.</p>
	<p>Velikonoční ležák 12° je nefiltrovaný světlý ležák se 4,8 objemovými procenty alkoholu. Jak již velí několikaletá velikonoční tradice, na Zelený čtvrtek se pije zelené pivo a tak se i v Pivovaru Moravský Žižkov, s. r. o. rozhodli, že jej zkusí uvařit.</p>

	<p>Vídeňský ležák 12° - nefiltrovaný světlý ležák se 4,8 objemovými procenty alkoholu. Díky vídeňskému sladu má toto pivo plnou chuť Vídeňský slad představuje jakýsi mezistupeň mezi světlými a tmavými pivy.</p>
	<p>Mustang 13° - nefiltrovaný světlý speciál s vyšší hořkostí, použity americké chmely Cascade a Warrior, 5,3 objemových procent alkoholu.</p>
	<p>Nymfa 14° - nefiltrovaný světlý speciál s 5,7 objemovými procenty alkoholu. Karamelová chuť se zde snoubí s chutí pečených jablek a koření.</p>

BCG matice

Piva vyráběná společností Pivovar Moravský Žižkov, s. r. o. jsou pro přehlednost umístěna do BCG matice, která u každého výrobku ukazuje, jaký má tržní podíl a jaké je jeho předpokládané tempo růstu.



Obr. 11: BCG matice produktů (vlastní zpracování)

V první kvadrantu označovaném jako **hvězdy** se nachází pivo Velikonoční ležák 12°. Jedná se sice o pivo prodávané jen jedinkrát za rok a to v období Velikonoc, ale je tak oblíbené, že za těch pár dní, kdy je na čepu má pivovar velké tržby a mnohem vyšší návštěvnost, než v jiné dny.

Piva s vysokým předpokládaným tempem růstu, ale nízkým tržním podílem se nachází v části **otazníky**. Najdeme zde Žižkovský vánoční speciál 13°, Žižkovského čerta 13° a také sem částečně patří pivo Mustang 13°. Stejně tak jako Velikonoční ležák 12°, je i Žižkovský vánoční speciál 13° nabízen pouze sezónně, tentokrát v období Vánoc.

Peněžními krávami, tedy výrobky, které jsou již pevně zavedené na trhu, zákazníci si na ně zvykli a jsou nejoblíbenějšími druhy piva, jsou Divočák 10° a Žižkovský ležák 12°. Tato piva jsou součástí nabídky pivovaru již od jeho založení v roce 2012 a jsou to také piva, která pivovar dodává do smluvních podniků nejčastěji. Do stejné skupiny patří také pivo Vídeňský ležák 12°, které je oblíbené především díky své specifické chuti, kterou způsobilo použití vídeňského sladu. Tato piva přináší pivovaru nejvyšší zisky, na trhu místních piv jsou již známá a není proto potřeba do nich vkládat další peněžní prostředky spojené s jejich propagací.

Bídým **psem** mezi moravsko-žižkovskými pivy je Nymfa 14°. Z oblasti otazníků sem zasahuje také pivo Mustang 13°. Finanční prostředky vynakládané na výrobu piva Nymfa

14° by měly být přesunuty na výrobu Velikonočního ležáku 12°, nebo jednoho z piv v oblasti otazníků.

6.1.2 Cena

Při stanovování cen pro své produkty zaujímá podnik strategii pokrytí nákladů, které se vážou k výrobku a poté přizpůsobuje své ceny cenám konkurence. Do nákladů řadí jak fixní náklady, tak i variabilní, tudíž všechny náklady jako jsou náklady výroby, distribuce, skladování, přeprava a ostatní provozní náklady. Další částí ceny je zvolená zisková marže, která se individuálně odvíjí od konkrétního druhu piva. Záleží zde především na jedinečnosti a nedostupnosti takového druhu piva u konkurence. Pivovar také dodává pivo do různých hospod a restaurací. V tomto případě poskytuje množstevní a věrnostní slevy pro své stálé odběratele.

6.1.3 Místo

Distribuci piva do hospod, pivnic a restaurací, se kterými pivovar spolupracuje, zajišťují sami majitelé dodávkou s reklamním polepem. Ochutnat některé ze žižkovských piv je možné například v Břeclavi, Lednici, Hustopečích, Brně, Hradci Králové, Plzni či Praze. Zákazníci si ale mohou koupit pivo i přímo na místě, kde bylo uvařeno, tudíž přímo v pivovaru. Zde si jej mohou dát do stylových sklenic o objemu 0,5 nebo 0,3 l s logem pivovaru. Další možností je prodej 1,5 l PET lahví.



Obr. 12: Budova pivovaru (interní zdroje firmy)

6.1.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace neboli propagace Pivovaru Moravský Žižkov, s. r. o. probíhá prostřednictvím různých nástrojů. Jedním z nich je umístění exteriérových reklamních panelů a ukazatelů na Břeclavsku.



Obr. 13: Reklama v exteriéru (interní zdroje firmy)

Důležitým kanálem marketingové komunikace je také zajištění internetu, který umožňuje publikovat veškeré informace o pivovaru. Majitelé jsou si této skutečnosti vědomi, a proto se rozhodli hned pro několik možností. První z nich jsou webové stránky pivovaru, kde je prezentována celá nabídka produktů, stejně tak jako doplňkové služby, či zajímavosti. Hojně používaným komunikačním nástrojem je sociální síť Facebook, kde má pivovar svůj vlastní profil. Přidává tam aktuální informace o otevírací době, pozvánky na nejrůznější akce v pivovaru, jako byla například Svatomartinská husa, Chřestový víkend, Zvěřinové speciality či pečená vepřová kolena a žebra. Na tomto profilu majitelé také aktivně propagují novinky, například možnost odnést si s sebou pivo v 1,5 l lahvi s originální etiketou, či předvánoční překvapení v podobě skleněných lahví o objemu 0,7 l, vhodných jako dárek pro blízké.

Nespornou výhodou pro propagaci pivovaru a dostání se do všeobecného povědomí veřejnosti jsou veletrhy a festivaly, na kterých měl pivovar svůj stánek a prodával tam svá piva. Příkladem takovýchto akcí je Břeclavský pivní minifest 2015, Žižkovské probraní v Praze (2016), 25. středoevropský veletrh cestovního ruchu v Praze (2016), nebo poslední navštívený veletrh GO + Regiontour 2017 na brněnském výstavišti.

6.1.5 Lidé

Pivovar vlastní dva majitelé, kteří zabezpečují bezproblémový chod jak pivovaru, tak restaurace. Dále zaměstnávají kuchaře, pomocné kuchaře, servírky, číšníky a v neposlední

řadě také sládko, který je pro existenci pivovaru nepostradatelný. Díky jeho dlouholeté praxi a zkušenostem z jiných pivovarů je klíčovým zaměstnancem celého pivovaru.

6.1.6 Služby

Součástí pivovaru je také společenská místnost s kapacitou až 60 míst. Je vhodná k pronájmu na pořádání rodinných oslav, svateb, firemních večírků, školení, smutečních hostin, večírků, oslav narozenin či jakýchkoli jiných akcí.

Mezi další služby pivovaru patří přilehlé hřiště na nohejbal a plážový volejbal, ve kterém se pořádají turnaje. Dále si zde hosté mohou také zahrát basketbal, fotbal či pétanque. Veškeré sportovní vybavení je zdarma k vypůjčení u obsluhy pivovaru. Pro nejmenší návštěvníky je zde k dispozici dětské hřiště s houpačkami a skluzavkou.

Exkurze, které má na starosti místní sládek, jsou oblíbeným zpestřením návštěvy pivovaru. Ochotně provází předem objednané skupiny návštěvníků po pivovaru. Hosté si tak mohou prohlédnout várnu i ležácké sklepy a dozví se zajímavé informace o vaření piva. Nezbytnou součástí exkurze je i ochutnávka všech druhů piva, která jsou momentálně k dispozici.

Návštěvníci pivovaru mohou ochutnat speciality místní kuchyně, zajít na polední menu, či na speciální víkendové gurmánské akce připravované několikrát do roka.

Hosté si zde také mohou zakoupit dárkové předměty, jako jsou zapalovače, propisky, otvíráky na pivo, pohlednice či pivní sklo. Veškeré upomínkové předměty jsou opatřeny logem pivovaru. Sběratelé pivních etiket či podtáček si zde také přijdou na své. K dispozici jsou podtáčky a etikety s téměř každým druhem piva.

6.2 SWOT analýza

SWOT analýza ukazuje silné a slabé stránky pivovaru, stejně tak jako jeho příležitosti a hrozby.

6.2.1 Silné stránky

Pivovar Moravský Žižkov, s. r. o. má nespornou výhodu v tom, že má vlastní zařízení na výrobu piva. Tuto možnost nemá každý pivovar a tak musí hledat vhodné prostory pro vaření, které jsou spojeny s časovou a finanční náročností. Vaření piva má, tak jako v každém pivovaru, na starosti **sládek**. Majitelé moravsko-žičkovského pivovaru mají tu výhodu, že se dohodli na spolupráci se sládkem s více než dvacetiletou praxí v různých pivova-

rech. Tato skutečnost jim poskytuje značnou výhodu například v tom, že již nedochází k začátečnickým chybám při výrobě a tím pádem k plýtvání drahými surovinami.

Součástí pivovaru je také **restaurace**, kde si hosté mohou pochutnat na místních specialitách. Tato skutečnost představuje výhodu i v situaci, že se hosté nemusí rozhodovat mezi návštěvou pivovaru a jiné restaurace, všechny služby jsou jim k dispozici na jednom místě. K této výhodě přispívá i fakt, že si zde hosté mohou pronajmout **salonek** k pořádání různých společenských či firemních akcí. Dále si zde hosté mohou půjčit vybavení a vyzkoušet některé z mnoha možností **sportovního vyžití**. Majitelé také pravidelně pořádají **turnaje** v plážovém volejbale, díky kterým získávají stále nové zákazníky.

Velkou výhodou pivovaru je **jednotný vzhled etiket** na lahve, jehož součástí je snadno zapamatovatelné **logo** Pivovaru Moravský Žižkov, s. r. o. Takto označená piva, KEG sudy, pivní sklo, podtácky či reklamní předměty podporují image celé značky.

Pro komunikaci se zákazníky majitelé nejčastěji používají **profil** pivovaru **na sociální síti** Facebook. Sem umísťují aktuality, fotky z akcí i pozvánky na akce teprve chystané. Profil je aktuální a dotazy položené jinými uživateli jsou vždy zodpovězeny dostatečně rychle. Dalším komunikačním prostředkem jsou přehledně zpracované **webové stránky** pivovaru, kde se návštěvník dozví mnoho užitečných informací.

Velkým lákadlem pro zákazníky je **množství druhů** vařeného **piva**. Pivovar vaří celkem osm druhů, z nich ale nejsou na čepu celoročně všechny. Jedná se především o speciály pro určité příležitosti, například Žižkovský vánoční speciál 13°, nebo Velikonoční ležák 12°.

6.2.2 Slabé stránky

První slabou stránkou pivovaru je lokalita. Fakt, že není umístěn ve větším městě, například v Břeclavi, či Hodoníně nesporně snižuje počet možných zákazníků. Další možností pro zatraktivnění pivovaru by bylo jeho umístění do turisticky nejnavštěvovanějších lokalit Břeclavska, například do Valtic, Lednice či Velkých Bílovic.

Mezi slabé stránky pivovaru rozhodně patří **krátká otevírací doba**, kdy je otevřeno od pondělí do čtvrtku a v neděli od 10:00 do 22:00, pátky a soboty je otevřeno od 10:00 do 23:00. Takto krátká otevírací doba může zejména o víkendu znamenat odliv zákazníků do podniků, kde je otevřeno déle.

Další slabou stránkou je **úzké produktové portfolio**, tedy že se v pivovaru nevaří více typů piva. Například pšeničná, ochucená, svrchně kvašená, či nealkoholická piva. Zejména

ochucená piva jsou poslední dobou velkým hitem a jejich nasládlá, mnohdy ovocná, chuť způsobuje větší zájem o pivo i mezi ženami.

Slabou stránkou může být také **nedostatečná kvalifikovanost zaměstnanců**, v tomto případě zejména servírek a číšníků, kteří mnohdy nemají odborné vzdělání, ale v pivovaru pracují jen brigádně například při škole. Tento stav se může projevit především při jakési neprofesionalitě, či laických chybách například při čepování piva.

Nízký tržní podíl je způsoben jak silnějšími marketingovými nástroji ostatních, větších pivovarů, ale také tím, že má Pivovar Moravský Žižkov, s. r. o. **omezené výrobní prostory a výrobní kapacity**. Na tuto slabou stránku přímo navazuje další, a tou je **malé povědomí o značce**. Pokud bude pivovar nadále produkovat tak malé množství piva jako dosud, nemá možnost dodávat pivo do více hospod.

I přes přehlednost webových stránek je zde několik nedostatků. Pokud si chce zákazník zobrazit jídelní lístek, zobrazí se prázdná stránka. Facebookový profil pivovaru je sice aktuální, ale informace o obědovém menu se přestaly vyskytovat asi v polovině listopadu minulého roku. Dále zákazníci nikde na internetu nezjistí, jaká jídla běžně vaří pivovarská restaurace.

6.2.3 Příležitosti

Velkou příležitostí Pivovaru Moravský Žižkov, s. r. o. shledávám čilý **turistický ruch** v regionu spojený zejména s vinařskou turistikou a také s významnými kulturními a přírodními památkami v okolí. Jak jsem již zmiňovala, obcí prochází jedna z **Moravských vinařských stezek**, která způsobuje značný příliv návštěvníků. Turisté projíždějící obcí často uvítají změnu od jimi hojně navštěvovaných vinných sklepů a vináren a rádi navštíví pivovar, kde si můžou dát kromě výborného piva také výtečný oběd.

K turistickému ruchu také patří v posledních letech hojně propagovaná a oblíbená **pivní turistika**. Milovníci piva vyhledávají nové, neznámé, či jimi zatím nenavštívené pivovary a jezdí ochutnat, co místní sládek uvařil. Poté tento pivovar hodnotí na nejrůznějších webových stránkách, fórech či diskuzích o pivu a přispívají tak ke zvýšení povědomí o konkrétním pivovaru a jeho produktech.

Jak na Břeclavsku, tak v celé České republice roste **poptávka po kvalitním pivu** plné chuti, za které si zákazníci nebojí připlatit. Tato skutečnost je způsobena zajisté také **růstem**

reálných příjmů obyvatelstva. V Moravském Žižkově vaří kvalitní pivo a kromě toho, že je velmi chutné, je také tradičně vařené, nefiltrované, nepasterované a bez stabilizátorů.

Příležitostí, kterou by se majitelé měli zajímat především, je nalezení **levnějších**, spolehlivějších a profesionálnějších **dodavatelů** surovin jak pro výrobu piva, místní kuchyni, tak i dodavatelů reklamních předmětů nebo oblečení s logem pivovaru pro personál.

Další příležitostí je **získání nových zákazníků**, které lze způsobit několika kroky. Jedním z nich je pravidelné, každotýdenní, **pořádání** tzv. „**hospodského kvízu**“, který je populární již po celé republice a díky jehož existenci chodí lidé pravidelně do hospod, pivnic, barů a restaurací i v týdnu, kdy jsou tržby slabší. K jeho pořádání je potřeba jen audiovizuální zařízení a jeden moderátor. Onen kvíz si může každý podnik vymyslet sám, nebo jej bude kupovat od společnosti, která se vymýšlením kvízů zabývá. Druhá varianta si kromě audiovizuální techniky žádá také aktivní Facebookové stránky hospody, která má o takovýto kvíz zájem.

Nové zákazníky lze získat také na nejrůznějších jarmarcích, festivalech či koncertech, kde bude mít pivovar svůj stánek a bude zde nabízet své pivo.

6.2.4 Hrozby

Hrozbou pro takto malý pivovar je **příchod** každého, jakkoli velkého **nového konkurenta** na místní trh. Nejenže by tento nový pivovar způsobil značný odliv zákazníků, ale mohlo by se také stát, že by náš současný pivovar z trhu úplně vytlačil.

Značné potíže může pivovaru způsobit také **stávající konkurence**. Může nasadit novou marketingovou strategii, uvést na trh nový výrobek, nebo jen snížit cenu a zákazníci budou postupně odcházet. S nízkou cenou konkurenčních výrobků souvisí i tzv. **europiva**, která jsou vyráběna především s cílem co nejvyššího zisku a objemu výroby s použitím co nejmenších nákladů. Někteří zákazníci mohou preferovat množství nad kvalitou a z tohoto důvodu se mohou přiklonit k variantě pití europiva.

Mezi další neovlivnitelné hrozby jistě patří zvyšující se **ceny surovin, pohonných hmot**, či **změna dodavatelských podmínek**.

Nepříjemnou změnou by zajisté bylo zvýšení spotřební daně z piva, zvýšení daně z přidané hodnoty, zvýšení odvodů za zdravotní a sociální pojištění, zvýšení daně z příjmu a další zvýšení na odvodech státu. Legislativní změny, které by se týkaly pivovaru přímo nebo nepřímo jsou také hrozbou.



Obr. 14: SWOT analýza podniku (vlastní zpracování)

6.3 IFE a EFE analýza

IFE analýza je používána jako nástroj pro zhodnocení schopnosti přizpůsobení společnosti na změny pocházející z jeho vnitřního okolí. Analýza vychází ze silných a slabých stránek podniku, ze kterých se vybere několik nejzávažnějších a přiřadíme body a váhy podle důležitosti. Vynásobením a následným sečtením všech vynásobených hodnot získáme celkovou hodnotu. Průměrnou hodnotou je 2,5, platí však, že čím je výsledná hodnota vyšší, tím lépe na tom podnik je.

EFE analýza používá stejný postup pouze s tou obměnou, že místo silných a slabých stránek ze SWOT analýzy vybereme nejzávažnějších příležitosti a hrozby, čímž zajistíme, že se EFE analýza týká externího prostředí podniku.

6.3.1 IFE analýza

V následující tabulce lze vidět výslednou hodnotu 3,01, která značně překračuje průměr a tím nám říká, že pivovar dokáže pružně reagovat na faktory ovlivňující jeho vnitřní pro-

středí. Tuto skutečnost způsobily zejména faktory vlastní varna, sládek s mnohaletou praxí a množství druhů piva a kvalita vařeného piva.

Tab. 3: IFE analýza podniku (vlastní zpracování)

S/W	Faktor	Váha faktoru	Body	Celkem
S1	Vlastní varna	0,16	4	0,64
S2	Sládek s mnohaletou praxí	0,20	4	0,80
S3	Zapamatovatelný design loga a etiket	0,05	3	0,15
S4	Množství druhů piva + kvalita	0,12	4	0,48
S5	Aktivní komunikace na sociální síti	0,06	3	0,18
W1	Tržní podíl	0,17	2	0,34
W2	Kvalifikace zaměstnanců	0,12	2	0,24
W3	Povědomí o pivovaru	0,02	1	0,02
W4	Výrobní prostory a kapacity	0,06	2	0,12
W5	Více typů piva	0,04	1	0,04
Celkem		1	/	3,01

6.3.2 EFE analýza

Také tabulka EFE analýzy ukazuje, že sledovaný podnik dokáže velmi pružně reagovat i na vlivy přicházející z vnějšího okolí.

Tab. 4: EFE analýza (vlastní zpracování)

O/T	Faktor	Váha faktoru	Body	Celkem
O1	Turistický ruch	0,20	4	0,80
O2	Pivní turistika	0,06	3	0,18
O3	Hospodský kvíz	0,03	3	0,09
O4	Poptávka po kvalitním pivu	0,18	4	0,72
O5	Levnější dodavatelé	0,14	4	0,56
T1	Levné europivo	0,08	2	0,16
T2	Ceny PHM a surovin	0,04	1	0,04
T3	Nový pivovar v okolí	0,08	2	0,16
T4	Stávající konkurence	0,15	2	0,30
T5	Odvolání státu + legislativní změny	0,04	1	0,04
Celkem		1	/	3,05

6.4 PESTLE analýza

PESTLE analýza je se zabývá strategickým rozbohem vnějšího okolí společnosti. Hodnotí vnější podněty, které na podnik působí a ovlivňují celkovou tržní situaci i samotný podnik. Díky této analýze si společnost může vytvořit případnou taktiku, jak se se vzniklou situací vypořádat.

Politické faktory zahrnují veškeré politické a vládní úpravy. Zabývají se například změnami daňového zatížení a spotřebních daní. Začátkem května tohoto roku podala vláda demisi, což může pro společnost znamenat řadu nepříjemných změn týkajících se nejen regulace podnikání. V prosinci roku 2016 došlo k velmi zásadní změně týkající se všech ubytovacích, stravovacích a pohostinských zařízeních. V platnost vešel Zákon o evidenci tržeb, který značně zkomplikoval provoz mnohých restaurací, hospod, ubytovacích zařízení, bufetů a dalších zařízení. O dva roky dříve, v prosinci 2014 začala platit povinnost všech stravovacích provozů zveřejňovat seznam alergenů obsažených v jídle.

Zvyšování cen vstupů do výroby, stejně tak jako zdražování pohonných hmot patří mezi **ekonomické faktory**, které zvyšují celkovou cenu výrobku, což může způsobit nezájem zákazníků o dražší výrobky. Tato skutečnost není v současné době naštěstí tak častá, spíše naopak – zákazníci nemají problém zaplatit za kvalitní zboží či služby více peněz. Tento jev souvisí s vyšší kupní silou obyvatelstva. Ta byla zase způsobena vyšší průměrnou a také minimální mzdou.

Zvyšující se minimální mzda má spojitost s nízkou mírou nezaměstnanosti, která se v posledních letech stále snižuje jak v celé České republice, kdy dosahovala na konci března 2017 hodnoty 4,79%, tak na Jižní Moravě (5,66%) i na Břeclavsku (4,95%). Tento aspekt způsobuje, že na jedno volné pracovní místo je na Břeclavsku 3,6 uchazečů, což není výhodné pro přijímání nových zaměstnanců. Důvodem je malý výběr a tím způsobené možné kvalifikační nedostatky. (Český statistický úřad © 2017)

Mezi **sociální faktory** ovlivňující podnik patří také již výše zmíněná míra nezaměstnanosti, která souvisí s životní úrovní obyvatelstva. V nedávné době měli majitelé pivovaru problém najít kvalifikovaného kuchaře s praxí, který by oživil gastronomii místní kuchyně.

Zajímavá jídla mají také značný vliv na návštěvnost podniku, protože zájem o kvalitní gastronomické zážitky nejen z oblasti jídla, ale také nápojů souvisí se stále rostoucí životní

úrovni obyvatelstva. Návštěvníci vyhledávají kvalitní a mnohdy také nevšední zážitky, za které se nebojí zaplatit vyšší částky.

Sociálním faktorem je také demografický vývoj obyvatelstva, stárnutí obyvatelstva a také skutečnost, že nejenom muži navštěvují restaurační zařízení za účelem zábavy – v posledních desetiletích se značně zvýšila emancipace žen a není proto ničím výjimečným, když jde skupinka žen na pivo, což pozitivně ovlivňuje zisky v odvětví.

Technologickými faktory, které se týkají výhradně oblasti pivovarnictví, se rozumí zejména výzkum a vývoj výroby a skladování piva, které stále prochází inovacemi pro zlepšení kvality, trvanlivosti a především chuti.

Důležitým technologickým faktorem pro téměř všechny obory podnikání se stala povinnost napojení na internet a aktivní komunikace se zákazníky. Výborným nástrojem jsou aktuální webové stránky každé společnosti, dále také například komunikace přes sociální sítě, která je rychlá, pohodlná a moderní. Zdánlivou nezbytností se může zdát Wi-Fi připojení dostupné zákazníkům.

Jak jsem již zmiňovala výše, povinnost elektronické evidence tržeb postihla všechny restaurační, pohostinské a ubytovací provozovny a z tohoto důvodu má každý takový podnik povinnost okamžitě odesílat data přes internet daňové správě. S tím je spojena povinnost vlastnit elektronickou kasu a mít aktivní internetové připojení.

Legislativní faktory představují vlivy legislativy vyplývající jak z národních, tak i evropských či mezinárodních zákonů a úmluv. Sem patří také nově vzniklý protikuřácký zákon, který má platit na našem území od posledního května 2017 a to ve všech vnitřních prostorech restaurací a dalších veřejných zařízení. Tato skutečnost naštěstí Pivovar Moravský Žižkov, s. r. o. příliš nezatíží, neboť jsou jeho všechny vnitřní prostory již několik let nekuřácké. Česká republika je členem Evropské unie a tím pádem musí dodržovat veškerá nařízení a zákony, které vešly v platnost. Také patří do skupiny zemí Evropského jednotného trhu, který umožňuje na jeho území volný pobyt osob, zboží a služeb.

Na **ekologické faktory** je v posledních letech brán obzvlášť velký zřetel zejména díky stále rostoucímu trendu péče o planetu. Jedná se zejména o důraz na recyklaci, třídění odpadu, snížení spotřeby energií či ekologičtější výrobu. Pivovar Moravský Žižkov, s. r. o. ale tyto aspekty nenechává náhodě, používá recyklovatelné, či znovu použitelné obaly, provozovna pivovaru je zateplená, čímž brání zbytečným únikům energií a recyklace odpadů je samozřejmou činností.

6.5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

6.5.1 Konkurence uvnitř oboru, odvětví

Obliba a velký rozmach pivovarů a minipivovarů na celém území České republiky způsobil, že i v okolí Moravského Žižkova stále přibývají nové a nové pivovary. Následující seznam ukazuje nejbližší konkurenty, ať už se jedná o pivovary, nebo minipivovary.

- Domácí minipivovar Křikloun – Hodonín
- Hradní pivovar Hustopeče
- Kyjovský pivovar
- Pivovar Mazák – Dolní Bojanovice
- Pivovar Pod Kněží Horou – Bzenec
- Minipivovar Kunc – Hodonín
- Pivotéka Pod Ořechem – Petrov
- Pivovar Mamut – Mikulov
- Minipivovar Na Vyhlídce – Moravská Nová Ves
- Pivovar Frankies – Břeclav
- Pivovar Na Mlýně – Ratiškovice
- První hovoranské – Hovorany
- Zámecký pivovar Břeclav

Mnohé z výše uvedených pivovarů zahájily nebo obnovily svůj provoz teprve nedávno a to zejména díky zvyšující se poptávce po kvalitním pivu plné chuti. Díky značné konkurenci si musí pivovar dávat pozor na stálou kvalitu svého piva i poskytovaných služeb. Další taktikou, jak zvýšit svůj tržní podíl a snížit vliv konkurenčních pivovarů je dodávat pivo do více hospod v blízkém okolí pivovaru.

6.5.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Možnou hrozbou pro moravsko-žičkovský pivovar by byl příchod nového pivovaru do blízkého okolí. Tato skutečnost by sama o sobě samotný pivovar nezatěžovala tak, jako příchod pivovaru, který by vařil a nabízel jiné druhy piva, než nabízí sledovaný pivovar.

Mohlo by se jednat například o vaření svrchně kvašených, pšeničných, ochucených, ovocných nebo nealkoholických piv. Dále také piv ze speciálních sladů či chmelů, nebo například piva vařená jiným způsobem, který by výslednému produktu dodával specifickou a jedinečnou chuť. Tyto aspekty by mohly znamenat odliv zákazníků ke konkurenci, která by lákala zákazníky více, než stávající nabídka.

6.5.3 Hrozba substitučních výrobků

Riziko substitutů je na trhu piv z minipivovarů reálnou hrozbou, neboť, jak je již zmíněno výše, v blízkém okolí Pivovaru Moravský Žižkov, s. r. o. se nachází velké množství dalších minipivovarů, které vyrábí konkurenční piva. Pro snížení tohoto rizika je důležité zmírnit možné dopady konkurenčních pivovarů jak vysokou kvalitou piva, jeho specifickou chutí, vůní, či jiným výrazným znakem, jako je například výroba pouze nefiltrovaných a nepasterovaných piv bez použití stabilizátorů.

Další hrozba substitutů přichází ze strany velkých, průmyslových pivovarů, které sice minipivovarům konkurují v tržním podílu, ale mnohdy nemohou konkurovat právě zmiňovanou chutí a dalšími aspekty, které milovník piva nemůže opomenout.

6.5.4 Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících se odráží na jak na ceně, tak i na nabídce nabízených piv a pokrmů. Majitelé pivovaru se společně se sládkem snaží nabízet jen ty nejkvalitnější a nejžádanější druhy piva, které zajistí trvalý odbyt, návštěvy pivovaru pravidelnými zákazníky a také šíření dobrého jména pivovaru. Pokud by ale zákazníci začali být nespokojeni, okamžitě by se to odrazilo na počtu návštěvníků a tím pádem také na výši tržeb. Každé takovéto snížení spokojenosti zákazníků, ať už s pivem, s jídly z místní restaurace či s obsluhou nese značné riziko rozšíření špatné pověsti o podniku, neboť, jak je známo, negativní reklama se mezi lidmi nese rychleji, než ta pozitivní.

6.5.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Stejně jako v téměř každém jiném odvětví, tak i v pivovarství existuje velké množství dodavatelů základních surovin potřebných pro výrobu piva. Tento fakt znamená, že i kdyby se pivovar nepohodl se současným dodavatelem, ať už ohledně cen, četnosti dodávek, kvality dodávaného materiálu či jakéhokoli jiného aspektu spolupráce, nebude to mít na jeho provoz tak zásadní dopad, neboť není problém domluvit jiného dodavatele, mnohdy i lev-

nějšího a spolehlivějšího. Stejná situace se odehrává i na poli dodavatelů potravin pro restauraci.

Dodavatelé surovin pro vaření piva a pro restauraci však nejsou jedinými dodavateli, se kterými se pivovar setkává. Jedná se ještě například o dodavatele reklamních předmětů, oblečení pro zaměstnance, pivního skla, pivních podtáček a etiket, PET a skleněných lahví a tak dále.

6.6 Benchmarking

Cílem této kapitoly bude provedení benchmarkingu, který má za úkol porovnání našich a konkurenčních faktorů, a následné zjištění, který pivovar je ve výhodě. Vybrané konkurenční pivovary, stejně tak jako hodnocené faktory, jsou uvedeny v tabulce č. 5. Hodnocení bylo provedeno na základě vynásobení přiřazených bodů a vah, které náleží určitému pivovaru za konkrétní kritérium. Výsledné váhy byly následně sečteny a výsledné skóre ukázalo, který pivovar je na vedoucí pozici před ostatními. Hodnocení probíhá klasicky – čím vyššího skóre pivovar dosáhne, tím lépe si na trhu stojí.

Tab. 5: Benchmarking (vlastní zpracování)

Pivovar		Moravský Žižkov		Frankies		Mazák		Kunc		Na Vyhlídce	
Kritérium	Váha	Body	Váha	Body	Váha	Body	Váha	Body	Váha	Body	Váha
Nabídka	0,3	5	1,5	5	1,5	5	1,5	4	1,2	5	1,5
Vlastní zázemí	0,2	5	1	2	0,4	5	1	5	1	5	1
Image pivovaru	0,2	4	0,8	5	1	5	1	2	0,4	3	0,6
Balení	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Ostatní služby	0,2	5	1	2	0,4	5	1	4	0,8	4	0,8
Celkem	1	4,8		3,7		4,9		3,8		4,3	
Pořadí		2		5		1		4		3	

První kritérium, *Nabídka*, hodnotí, jak pestrou má pivovar nabídku, tedy zda se orientuje pouze na piva výčepní, či vaří také ležáky a speciály. Druhým kritériem je *Vlastní zázemí*, které se zabývá faktem, jestli pivovar má svou vlastní provozovnu, vlastní várnu, pivnici či restauraci, nebo funguje jako tzv. létající, či kočovný pivovar. Další možností je také vlastní zařízení na výrobu piva, ale chybějící prostory pro prodej piva. Kritérium *Image pivovaru* zohledňuje vzhled pivních etiket, loga samotného pivovaru, přehlednost webových stránek či aktivitu na sociálních sítích. *Balení* se zabývá možnostmi zakoupení piva, které pivovar produkuje, tudíž zda se jedná pouze o čepované pivo, nebo si jej zákazník může s sebou odnést v PET či skleněných lahvích, nebo dokonce objednat KEG sud různé velikosti. Mezi *Ostatní služby* patří dodatečné služby pivovaru zákazníkům. Jedná se například o zapůjčení výčepního zařízení, rozvoz piva odběratelům, možnost pořádání soukromých večírků v areálu pivovaru, pivovarská restaurace, prohlídka pivovarského zařízení s výkladem, možnost sportovního vyžití a mnohé další.

Z tabulky je jasně patrné, že nejvyššího skóre dosáhl **Pivovar Mazák** z Dolních Bojanovic. Jedná se o poměrně mladý pivovar, který se však rychle rozvíjí a rychle proniká na trh. Nabízí jak výčepní piva, ležáky, speciály, tak i pšeničná piva, která často nebývají součástí nabídky pivovarů. Všechna nabízená piva jsou také nefiltrovaná a nepasterovaná. Důležitým faktorem je také vlastní zázemí, ve kterém vaří svá piva, není tedy létajícím pivovarem a nemusí se spoléhat na ochotu a časové možnosti jiných pivovarů. Image pivovaru je mladistvá, pivní etikety, podtácky i samotné logo jsou vytvořeny profesionálně. Zákazníci si z pivovaru mohou odnést pivo jak v PET lahvích, tak si objednat pivo v KEG sudu. Mezi ostatní služby pivovaru patří například rozvážka piva do smluvních hospod, kde si zákazníci mohou tato piva vychutnat.

Druhé místo obsadil námi sledovaný **Pivovar Moravský Žižkov, s. r. o.** Do jeho nabídky patří také nefiltrovaná a nepasterovaná výčepní piva, ležáky a speciály, ale už zde nenajdeme pšeničná piva. Oblast vlastního zázemí obsahuje jak vlastní várnu a ležácký sklep, tak i pivnici, restauraci a salonek pro pořádání soukromých akcí či hřiště pro různé sporty. Image pivovaru vévodí lehce jak zapamatovatelné logo, specifické etikety, tak i přehledné webové stránky a stále aktuální profil na sociální síti Facebook. Pivo si zákazníci mohou vychutnat jak v pivnici, tak i kdekoli jinde a to díky PET lahvím, skleněným lahvím a KEG sudům. Majitelé pivovaru poskytují stálým odběratelům pravidelný dovoz piva, jednorázovým zájemcům o KEG sud jsou ochotni zapůjčit výčepní zařízení.

Pivovar Na Vyhlídce z Moravské Nové Vsi nabízí také značné množství druhů piva, má také svoje zázemí, kde pivo vaří, ale image pivovaru není tak dobrá, jako u předchozích pivovarů. Je to způsobeno například momentální nefunkčností webových stránek z důvodu výstavby, tak i nedostatečnou aktualizací profilu pivovaru na sociální síti Facebook. Piva tohoto pivovaru si zákazníci mohou odnést ve skleněných lahvích.

Pivovar Kunc z Hodonína je nejstarším ze sledovaných pivovarů a i přes to obsadil až čtvrté místo. Vaří nefiltrovaná piva, dva základní druhy jsou světlé výčepní a tmavý speciál, ale do jejich nabídky také patří piva ochucená přírodními surovinami, jako jsou zázvor, med, káva nebo skořice. Nespornou výhodou je vlastní zázemí, které se skládá z restaurace, pivnice a zahrádky. Piva, která uvaří, nikam nedistribuuje, vaří pouze pro potřeby restaurace Švihák. Zákazníci mají k dispozici jak čepované pivo, tak PET lahve a KEG sudy různých objemů. Značným mínusem je nedostatečná aktivita na facebookových stránkách pivovaru.

Poslední místo obsadil břeclavský **pivovar Frankies**. Tato skutečnost byla způsobena zejména díky chybějícím prostorám restaurace či pivnice, pivo z tohoto pivovaru si zákazník může dát pouze v jedné ze smluvních hospod, restaurací a barů, se kterými pivovar spolupracuje. Vlastní však svoje vlastní zařízení na výrobu piva, které si zákazníci po předchozím objednání mohou prohlédnout. Od roku 2014, kdy byl pivovar Frankies založen, už majitelé uvařili téměř třicet druhů piva, čímž se v rámci nabídky mezi sledovanými pivovary řadí na první příčku. Tuto skutečnost ale shazuje již výše zmíněné neexistující prostory pivnice. V místě pivovaru jsou k zakoupení lahvová piva a pivo do hospod dodávají v KEG sudech. Pivovar je v regionu již dobře známý, webové stránky jsou zpracovány přehledně a inovativně, facebookový profil je pravidelně aktualizován.

7 VYHODNOCENÍ ANALÝZ

Výše provedené analýzy jsou důležitým zdrojem informací pro budoucí fungování podniku. Zabývají se jak interními, tak i externími faktory působícími na společnost a z tohoto důvodu je nezbytné se jim věnovat.

BCG matice ukázala, že by pivovar měl pokračovat v největším výstavu piv Divočák 10° a Žižkovský ležák 12° a zároveň upustit od výroby piva Nymfa 14°. Toto pivo zbytečně pohlcuje finanční prostředky, které by mohly být použity například na výrobu či propagaci piv z oblasti otazníků, tedy Žižkovský vánoční speciál 13°, Žižkovský čert 13°, Mustang 13°.

SWOT analýza, jakožto nejdůležitější provedená analýza poukazuje na silné a i slabé stránky pivovaru, jakožto i na jeho příležitosti a hrozby. Jako nejzávažnější se ve SWOT analýze ukázala slabá stránka pivovaru, a to nedostatek výrobních kapacit. Od tohoto faktoru se následně odvíjí další slabé stránky a také příležitosti.

IFE i EFE analýza vychází ze SWOT analýzy a ukazuje, že Pivovar Moravský Žižkov, s. r. o. velmi pružně reaguje jak na již existující, tak i nově přicházející skutečnosti ovlivňující jeho chod a setrvání na trhu.

PESTLE analýza ukázala, s jakými okolnostmi politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a ekologického charakteru plynoucími z okolí podniku se musí pivovar zabývat.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil poukázala na hrozby přicházející taktéž z vnějšího okolí a následný benchmarking ohodnotil konkurenční pivovary z blízkého okolí dle několika nejzávažnějších faktorů.

8 DOPORUČENÍ

8.1 Hospodský kvíz

Jedním z mých doporučení je pravidelné pořádání tzv. „**hospodského kvízu**“ v prostorách pivnice pivovaru. Principem této zábavné hry je, že se sejde několik 4-8 členných týmů, které odpovídají na 55 + 1 bonusovou, 56. otázku, které jim klade moderátor. Tyto otázky jsou ze všech možných témat a nejde tedy vždy jen o vědomosti, ale mnohdy i o kreativitu, správný odhad, všeobecné znalosti a zajímavosti ze světa. Vítězný tým kvízu dostane výhru, obvykle se jedná o lahev alkoholu.

Vše, co podnik, který má o takovýto kvíz zájem, potřebuje, je audiovizuální technika a jeden moderátor. Jak jsem již zmiňovala výše, každý podnik má na výběr ze dvou možností. První možností je, že si celý kvíz vymyslí sám moderátor, ale v takovémto případě se již hráči nezúčastňují celorepublikové soutěže. Druhou možností je kupování kvízu od společnosti, která se vymyšlením kvízů zabývá. Zde je kromě audiovizuální techniky a moderátora také potřeba aktivní účet na Facebooku, kde se moderátor domlouvá s autory kvízu. V případě, že se tedy podnik rozhodne kvíz kupovat, ne sám tvořit, se od každého účastníka kvízu vybírá startovné, které celé připadá autorům kvízu a tímto způsobem je za kvíz zapláceno. Znamená to tedy, že podnik, který má zájem o pořádání kvízu, nese pouze náklady týkající výhry a také skleničku alkoholu pro každého hráče z týmu, který správně zodpoví tzv. 56 otázku.

Pokud bude navíc roli moderátora zastávat jeden z majitelů pivovaru, ušetří se tak peníze za případného najatého moderátora. Pořádání hospodského kvízu pomáhá v mnohých hospodách a pivnicích zvyšovat tržby ve všední dny, kdy moc lidí takováto zařízení nenavštěvuje.

8.2 Omezení či zrušení výroby piva Nymfa 14°

Jak bylo znázorněno v BCG matici, pivo Nymfa 14° si nenašlo tolik příznivců, aby se jeho výroba vyplácela, stojí dlouho v sudech, zabírá místo jiným pivům o které je zájem a tím pádem také trpí jeho kvalita. Vhodnější variantou by bylo vložení ušetřených prostředků do výroby jiných, oblíbenějších piv, nebo například do propagace pivovaru.

8.3 Aktualizace webových stránek a profilů na sociálních sítích

Webové stránky pivovaru obsahují několik vad, které by měli majitelé pivovaru vyřešit. První chybou je, že pokud si chce zákazník zobrazit jídelní lístek, po kliknutí na toto tlačítko se zobrazí pouze nadpis, zákazník tak nezjistí, jaká jídla pivovarská restaurace připravuje. Aktuální nabídka je tak k dispozici pouze na místě, v pivovaru. Další chybou webových stránek je obdobná – po kliknutí na tlačítko „Bar“ se zobrazí pouze oznámení „Stránka nebyla nalezena“. Dalším nedostatkem stránek je oddíl „Kalendář akcí“, kde je nyní pouze informace o čepování Velikonočního ležáku v období Velikonoc. Tato informace je ovšem již zastaralá, neaktuální a mohla by způsobovat zmatky. Kalendář akcí by měl obsahovat nadcházející akce připravované pivovarem, ne akce již ukončené. Webové stránky také obsahují tlačítka pro rychlý přechod na profily pivovaru na sociálních sítích. Tato tlačítka se ale na stránkách objevují dvakrát a tlačítka ve spodní části stránek nefungují všechna, aktivní je pouze tlačítko s přesměrováním na Facebookový profil pivovaru.

Profily na sociálních sítích Twitter a Google+ jsou velmi neaktuální, poslední aktivita na Twitteru se datuje k listopadu 2015, Google+ zaznamenal poslední aktivitu v březnu 2016. Mým doporučením je proto pravidelná aktualizace jak webových stránek, tak profilů na sociálních sítích a také úpravy funkčnosti výše zmíněných tlačítek a částí webových stránek. Jak profily na sociálních sítích, tak aktualizace webových stránek má na starosti jeden z majitelů, takže toto doporučení nepřinese žádné náklady.

8.4 Samolepky pro odběratele a vybrané hosty

Pro zlepšení povědomí o pivovaru navrhuji nechat vyrobit nálepky s logem pivovaru, které budou vhodné k polepu auta, jízdního kola či dalších ploch. Tyto samolepky budou k dispozici zdarma jak odběratelům, tak hostům, kteří budou ochotní vylepit si logo pivovaru a tím jej propagovat. Samozřejmostí je také umístění nálepek na auta v soukromém vlastnictví majitelů pivovaru. Podle údajů společnosti ExpressPrint by tisk 500 ks samolepek o rozměrech 80 x 80 mm určených pro exteriérové použití stál 1637 Kč vč. DPH. (ExpressPrint © 2017). Pro tento účel by bylo použito již existující logo pivovaru.



Obr. 15: Návrh umístění loga pivovaru (vlastní zpracování)

9 NÁKLADOVÁ, RIZIKOVÁ A ČASOVÁ ANALÝZA DOPORUČENÍ

Tab. 6: Nákladová, riziková a časová analýza doporučení (vlastní zpracování)

Doporučení	Náklady	Cena	Riziko	Čas
Pravidelné pořádání hospodského kvízu	Ceny pro vítěze	500 Kč	Nezájem o navštívování kvízu, malý počet hráčů/týmů	6 h/týden
	Audiovizuální technika (promítačka + samovýroba promítacího plátna)	4 000 Kč		
Omezení či zrušení výroby piva Nymfa 14°	Toto doporučení nevyvolá náklady	-	-	-
Aktualizace webových stránek a profilů na sociálních sítích	Čas jednoho z majitelů	Osobní náklady	Nezájem uživatelů o stránky, nízká návštěvnost, málo sledovatelů profilů na sociálních sítích	3 h/týden
Samolepky pro odběratele a vybrané hosty	Cena tisku 500 ks samolepek	1 637 Kč	Neochota odběratelů a hostů umístit samolepku na svůj majetek	3 h

ZÁVĚR

Obliba pivovarů a minipivovarů v České republice neustále roste, a i přes mírný pokles spotřeby piva na jednoho obyvatele každým rokem přibývají další a další pivovary. Tento fakt mě spolu s mou oblibou ochutnávání nejrůznějších druhů piva a návštěv exkurzí pivovarů přivedl ke zpracování bakalářské práce spojené právě s tématem pivovarnictví.

Cílem této práce bylo provést analýzy a jejich následné zhodnocení ke zjištění konkurenceschopnosti Pivovaru Moravský Žižkov, s. r. o. a následná doporučení pro její zlepšení či udržení.

V teoretické části jsem se zabývala historií a současným stavem českého pivovarnictví, následovalo stručné vysvětlení pojmu marketingu a jeho cílů. Následovalo vytyčení pojmu marketingový mix a podrobné vysvětlení jeho částí, další kapitola přinesla vysvětlení pojmů týkajících se konkurence. Ve čtvrté kapitole jsem se zabývala analýzami vnitřního a vnějšího prostředí sledovaného podniku, tedy analýzami SWOT, IFE a EFE, PESTLE, Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil a všechny analýzy jsem završila popsáním podstaty benchmarkingu.

Praktickou část jsem zahájila představením sledovaného podniku a jeho okolí. Následně jsem provedla rozbor jeho marketingového mixu, pomocí BCG matice jsem zhodnotila produktové portfolio společnosti a na jeho základě jsem do závěrečných doporučení uvedla možnost zrušení výroby piva Nymfa 14°. SWOT analýza poukázala na silné a slabé stránky podniku a také na jeho příležitosti a hrozby. Nejzávažnější z nich jsem použila do IFE a EFE analýzy, která odhalila pružnost v reagování na podnik působící vnitřní i vnější faktory. Dále jsem provedla PESTLE analýzu a také Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, která odhalila konkurenty z nejbližšího okolí pivovaru. Nejvýznamnější z uvedených konkurentů jsem poté zhodnotila pomocí faktorů dosazených do benchmarkingu.

Poslední částí mé bakalářské práce bylo vypracování doporučení pro pivovar tak, aby se díky nim zlepšila jak konkurenceschopnost, postavení na trhu a také aby se rozšířilo všeobecné povědomí o pivovaru.

Vypracování této bakalářské práce mi ukázalo použití nabytých teoretických znalostí v praxi. Díky zvolenému tématu mě vypracování práce bavilo a doufám, že mnou vyvozené závěry a doporučení budou majitelům pivovaru v budoucnu užitečné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press, 2004, v, 378 s. ISBN 80-251-0228-9.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012, vii, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix – tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004, 215 s. Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-86473-89-9.

HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. V Praze: Idea servis, 2014, 103 s. ISBN 978-85970-81-4.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualit. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. Expert. ISBN 80-247-0447-1.

CHLÁDEK, Ladislav. *Pivovarnictví*. Praha: Grada, 2007, 207 s., 8 s. barev. obr. příl. Řemesla, tradice, technika. ISBN 978-80-247-1616-9.

KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. Management studium. ISBN 80-86851-02-8.

KOTLER, Phillip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th global ed. Harlow: Pearson, c2014, 716 s. ISBN 978-0-273-78699-3.

KOTLER, Phillip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 16e. Boston: Pearson, 2016, 731 s. ISBN 978-1-292-09248-5.

KOTLER, Phillip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZÁK, Vratislav a Věra KOZÁKOVÁ. *Změny v českém pivovarství na přelomu tisíciletí*. Zlín: VeRBuM, 2013, 102 s. ISBN 978-80-87500-45-3.

KUNATH, Brian. *Pivní bible*. Praha: Mladá fronta, 2012, 224 s. ISBN 978-80204-2665-9.

NOVÁK VEČERNÍČEK, Jaroslav. *Dějiny piva: od zrození až po konec středověku*. Brno: Computer Press, 2009, 143 s. ISBN 978-80-251-2019-4.

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské postupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

ZAMAZALOVÁ Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

Břevnovský pivovar [online]. © 2011 [cit. 2017-02-17] Dostupné z: <http://brevnovskypivovar.cz/index.php/demo-layouts/historie-pivovaru>

BusinessInfo.cz [online]. © 1997 - 2017 [cit. 2017-02-21] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/potencial-exportu-ceskeho-piva-do-velke-britanie-78434.html>

Český statistický úřad [online]. © 2017 [cit. 2017-04-21] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-breznu-2017>

Český svaz pivovarů a sladoven [online]. © 2017 [cit. 2017-02-21] Dostupné z: <http://www.ceske-pivo.cz/vyzkum-o-ceskem-konzumentovi-piva-pijeme-stridmeji-zhorsuje-se-podle-nas-cenova-dostupnost-piva>

Český svaz pivovarů a sladoven [online]. © 2017 [cit. 2017-02-22] Dostupné z: <http://www.ceske-pivo.cz/pro-media/v-cr-se-loni-poprve-vyrobilo-vice-nez-20-milionu-hektolitr-piva>

Český svaz pivovarů a sladoven [online]. © 2017 [cit. 2017-02-22] Dostupné z: <http://www.ceske-pi->

vo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/2016_zprava_hospodarske_vysledky_oboru_za_2015.pdf

ExpressPrint.cz [online]. © 2017 [cit. 2017-05-01] Dostupné z: <http://www.expressprint.cz/nalepky>

Ihned.cz [online]. © 1996 - 2017 [cit. 2017-02-21] Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65238600-v-cesku-se-vloni-uvarilo-historicky-nejvice-piva-pomohl-hlavne-silny-export>

ManagementMania.com [online]. © 2011-2016 [cit. 2017-04-11] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurencni-vyhoda-competitive-advantage>

ManagementMania.com [online]. © 2011-2016 [cit. 2017-04-12] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-maticce>

ManagementMania.com [online]. © 2011-2016 [cit. 2017-04-12] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-maticce>

Marketingové procedury a nástroje, ©2015. Halek [online]. [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5print.php?projection&l=03>

Pivety.com [online]. © 2001 – 2016 [cit. 2017-02-17] Dostupné z: <http://www.pivety.com/Dejiny pivovarnictvi.htm>

Pividky.cz [online]. © 2011 [cit. 2017-02-21] Dostupné z: <http://www.pividky.cz/mapa.php>

Pivovar Moravský Žižkov [online]. © 2011 [cit. 2017-04-21] Dostupné z: <http://www.pivovar.in/>

World in Figures [online]. © 2017 [cit. 2017-02-22] Dostupné z: <https://worldinfigures.com/rankings/index/349>

Žejdlík.cz [online]. © 2017 [cit. 2017-02-21] Dostupné z: <http://www.zejdlík.cz/zejdlíkopedie/vse-o-pivu/nejvetsi-pivovary-v-cr-dle-vystavu-0b55bf6e-94c3-4394-b731-b0a38f763f08#>

SlideShare.net [online]. © 2017 [cit. 2017-03-19] Dostupné z: <https://www.slideshare.net/kotik1/vod-do-marketingu>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG	Boston Consulting Group
EFE	External Factor Evaluation
IFE	Internal Factor Evaluation
MIS	Marketingový Informační Systém
PESTLE	Political, Economical, Social, Technological, Legal, Ecological
PR	Public Relations
SMART	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
SWOT	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-specific

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: spotřeba piva v ČR v litrech na obyvatele v letech 2000 – 2015 (vlastní zpracování podle Zpráva o stavu českého pivovarství a sladařství za rok 2015).....</i>	<i>12</i>
<i>Obr. 2: Výstav piva celkem (vlastní zpracování podle Český svaz pivovarů a sladoven © 2017)</i>	<i>12</i>
<i>Obr. 3: Export piva celkem (vlastní zpracování podle České pivo ©2017)</i>	<i>13</i>
<i>Obr. 4: Import piva celkem (vlastní zpracování podle České pivo ©2017)</i>	<i>14</i>
<i>Obr. 5: Marketingový mix a jeho části (vlastní zpracování podle Kotler, Keller, 2013, s. 56)</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 6: Vrstvy výrobku (vlastní zpracování podle SlideShare.net ©2017)</i>	<i>21</i>
<i>Obr. 7: BCG matice (Hálek ©2015).....</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 8: Podstata SWOT analýzy (vlastní zpracování podle Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 15)</i>	<i>29</i>
<i>Obr. 9: Porterův model konkurenčního prostředí (vlastní zpracování podle Tomek, Vávrová, 2011, s. 71).....</i>	<i>32</i>
<i>Obr. 10 Logo (interní zdroje firmy)</i>	<i>37</i>
<i>Obr. 11: BCG matice produktů (vlastní zpracování)</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 12: Budova pivovaru (interní zdroje firmy)</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 13: Reklama v exteriéru (interní zdroje firmy).....</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 14: SWOT analýza podniku (vlastní zpracování).....</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 15: Návrh umístění loga pivovaru (vlastní zpracování).....</i>	<i>61</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Rozdělení pivovarů podle velikosti (vlastní zpracování podle Kozák, 2013, s. 16).....</i>	14
<i>Tab. 2: Druhy piv Pivovaru Moravský Žižkov, s. r. o. (vlastní zpracování).....</i>	39
<i>Tab. 3: IFE analýza podniku (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tab. 4: EFE analýza (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tab. 5: Benchmarking (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 6: Nákladová, riziková a časová analýza doporučení (vlastní zpracování).....</i>	62

