

Analýza konkurenceschopnosti pivovaru Zlínský Švec

Martin Sládek

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: **Martin Sládek**
Osobní číslo: **M14224**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti pivovaru Zlínský Švec**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma konkurenceschopnost v oblasti minipivovarů.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav konkurenceschopnosti minipivovaru Zlínský Švec.
- Vypracujte doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti uvedeného minipivovaru
- Doporučení podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (II). 1.vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. Marketing management. 15th ed. Boston: Pearson, 2015, 832 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

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.

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 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 přípouští-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,

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

Ve Zlíně

12.5.2017


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti minipivovaru Malenovice – Zlínský Švec. Cílem bakalářské práce je na základě provedených analýz navrhnout doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti pivovaru a podrobit tato doporučení rizikové, nákladové a časové analýze. V teoretické části práce je charakterizován pojem konkurenceschopnost a vysvětleny analýzy, které jsou použity v praktické části. V praktické části je představen pivovar Zlínský Švec a jeho konkurenti, jsou provedeny analýzy SWOT, PEST a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Závěrečná část bakalářské práce obsahuje doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti minipivovaru.

Klíčová slova: minipivovary, analýza konkurenceschopnosti, SWOT analýza, Porterova analýza, PEST analýza

ABSTRACT

This bachelor thesis focuses on the analysis of the competitiveness of the microbrewery Malenovice – Zlínský Švec. The aim of this bachelor thesis is to propose recommendations to increase the competitiveness of the brewery on the basis of performed analyzes and subject these recommendations to risk, cost and time analysis. The theoretical part of the thesis describes the concept of competitiveness and explains the analyzes that are used in the practical part. The practical part introduces the Zlínský Švec Brewery and its competitors and SWOT, PEST and Porter's analysis of five competing forces are performed. The final part of the bachelor thesis contains recommendations for increasing the competitiveness of the microbrewery.

Keywords: microbreweries, analysis of competitiveness, SWOT analysis, Porter analysis, PEST analysis

Děkuji doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval majiteli pivovaru Zlínský Švec panu Martinu Velíškovi za poskytnuté informace a vstřícnou spolupráci.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KONKURENCESCHOPNOST	13
1.1 KONKURENCE	13
1.1.1 KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ.....	13
1.1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	14
1.1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	14
1.2 OKOLÍ PODNIKU.....	16
1.2.1 MAKROPROSTŘEDÍ	17
1.2.2 MEZOPROSTŘEDÍ.....	17
1.2.3 MIKROPROSTŘEDÍ	17
1.2.4 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU	17
2 ANALÝZY PRO ZJIŠTĚNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	18
2.1 ANALÝZA KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOSTI.....	18
2.2 SWOT ANALÝZA	18
2.3 PEST ANALÝZA	20
2.4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	21
3 PIVOVARNICTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE	24
3.1 HISTORIE.....	24
3.2 SOUČASNOST.....	25
3.3 TRH PIVA.....	25
3.4 VZESTUP MINIPIVOVARŮ V ČESKÉ REPUBLICE	26
4 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA	28
4.1 ČASOVÁ ANALÝZA	28
4.2 NÁKLADOVÁ ANALÝZA	28
4.3 RIZIKOVÁ ANALÝZA	29
5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	30
II. PRAKTICKÁ ČÁST	31
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	32
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE A HISTORIE.....	32
6.1.1 VZNIK A HISTORIE	32
6.1.2 NABÍDKOVÉ PORTFOLIO	35
6.1.3 HOKEJBAL	36
6.1.4 DODAVATELÉ.....	36
6.1.5 ODBĚRATELÉ.....	37
6.1.6 CÍLE SPOLEČNOSTI	38
7 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM	39
7.1 METODIKA.....	39
7.2 STRUKTURA DOTAZOVANÝCH	39

7.2.1	POHLAVÍ.....	40
7.2.2	VĚK.....	40
7.3	SPOKOJENOST S KVALITOU VELKÝCH VÝROBCŮ PIVA V ČR	41
7.4	POVĚDOMÍ O MINIPIVOVARECH	41
7.5	POVĚDOMÍ O ZNAČCE ZLÍNSKÝ ŠVEC.....	42
7.6	VÝBĚR PODLE CENY NEBO KVALITY	43
7.7	ZÁJEM O MOŽNÝ PRODEJ PIVA REGIONÁLNÍCH MINIPIVOVARŮ V SUPERMARKETECH.....	44
7.8	CHODÍTE S PŘÁTELI DO HOSPODY NA PIVO?	45
8	KONKURENCE PIVOVARU	46
8.1	PIVOVARY A MINIPIVOVARY VE ZLÍNSKÉM KRAJI.....	46
8.1.1	PIVOVAR BON VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ.....	46
8.1.2	PIVOVAR ČERNÝ OREL KROMĚŘÍŽ	46
8.1.3	HARLEY PUB OTROKOVICE	46
8.1.4	PIVOVAR MAXMILIAN KROMĚŘÍŽ	46
8.1.5	HRÁDEK SLAVIČÍN	47
8.1.6	VŘANÍK TRNAVA	47
8.1.7	RODINNÝ PIVOVAR VALÁŠEK VSETÍN	47
8.1.8	PIVOVAR JAROŠOV	47
8.2	KONKURENCE NEJVĚTŠÍCH VÝROBCŮ V ČESKÉ REPUBLICE.....	48
8.2.1	PLZEŇSKÝ PRAZDROJ	48
8.2.2	PIVOVARY STAROPRAMEN	48
8.2.3	HEINEKEN ČESKÁ REPUBLIKA	49
8.2.4	BUDĚJOVICKÝ BUDVAR	49
8.2.5	PIVOVARY LOBKOWICZ GROUP.....	49
9	PEST ANALÝZA.....	50
9.1	POLITICKO-LEGISLATIVNÍ VLIVY	50
9.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	51
9.3	SOCIÁLNĚ KULTURNÍ FAKTORY	53
9.4	TECHNOLOGICKÉ VLIVY	54
10	SWOT ANALÝZA.....	56
10.1	SILNÉ STRÁNKY	56
10.2	SLABÉ STRÁNKY	57
10.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	58
10.4	HROZBY.....	58
11	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČÍCH SIL.....	60
11.1	KONKURENCE UVNITŘ ODVĚTVÍ.....	60
11.2	OHROŽENÍ VSTUPU NOVÝCH FIREM DO ODVĚTVÍ	62
11.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	64
11.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	65
11.5	HROZBA SUBSTITUTŮ	66
12	NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ	

KONKURENCESCHOPNOSTI, VČETNĚ RIZIKOVÉ, NÁKLADOVÉ A ČASOVÉ ANALÝZY	68
12.1 REDESIGN INTERNETOVÝCH STRÁNEK PIVOVARU	68
12.1.1 RIZIKA OPATŘENÍ	69
12.1.2 NÁKLADY OPATŘENÍ	69
12.1.3 ČASOVÁ NÁROČNOST	69
12.2 ZVÁŽIT VÝROBU OVOCNÉHO PIVA	70
12.2.1 RIZIKA OPATŘENÍ	70
12.2.2 NÁKLADY NA OPATŘENÍ	71
12.2.3 ČASOVÁ NÁROČNOST	71
12.3 REDESIGN ETIKET PET LAHVÍ	72
12.3.1 RIZIKA OPATŘENÍ	72
12.3.2 NÁKLADY NA OPATŘENÍ	73
12.3.3 ČASOVÁ NÁROČNOST	73
12.4 NÍZKONÁKLADOVÝ MARKETING	73
12.4.1 RIZIKA OPATŘENÍ	74
12.4.2 NÁKLADY NA OPATŘENÍ	74
12.4.3 ČASOVÁ NÁROČNOST	74
12.5 VÝROBA BEZLEPKOVÉHO A NEALKOHOLICKÉHO PIVA V BUDOUCNU	75
12.5.1 RIZIKA OPATŘENÍ	75
12.5.2 NÁKLADY NA OPATŘENÍ	76
12.5.3 ČASOVÁ NÁROČNOST	76
12.6 MOŽNÁ SEZÓNŇÍ SPOLUPRÁCE SE SUPERMARKETY A FARMÁŘSKÝMI TRHY	77
12.6.1 RIZIKA OPATŘENÍ	77
12.6.2 NÁKLADY NA OPATŘENÍ	78
12.6.3 ČASOVÁ NÁROČNOST	78
ZÁVĚR	79
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	84
SEZNAM OBRÁZKŮ	85
SEZNAM TABULEK	86
SEZNAM PŘÍLOH	88

ÚVOD

Jack Trout: Poznejte svou konkurenci. Vyhněte se jejich silným a využijte jejich slabé stránky.

Konkurence (z latinského concurrere, tedy „vést spolu“), nebo také rivalita je přítomna ve všech sférách našeho bytí. Může být pozorována u všech živých organizmů na naší planetě. Konkurence se řídí jednoduchým pravidlem: přežije ten nejsilnější. Toto pravidlo platí nejen u zvířat, rostlin a lidí, ale sledujeme ho i mezi podniky na trhu, ať už na trhu regionálním, na trhu jednoho státu nebo na trhu celosvětovém. V dnešní době se konkurencí v oblasti podniků zabývají specializovaní manažeři. Ti dobře znají konkurenty podniku, pro který pracují, sledují každý strategický krok konkurence, nacházejí slabá místa ostatních podniků v odvětví, a snaží se v nejlepším případě nad konkurencí zvítězit. Cílem je přesvědčit zákazníka, že právě jejich produkt je ten, který by si měli vybrat a získat tak co nejvýhodnější pozici na trhu pro svoji firmu.

Pro běžného zákazníka je konkurence mezi podniky velice vítaným jevem, protože se mu dostává lepších služeb za stále se snižující ceny. Dá se říci, že konkurence udává trh do pohybu a kvůli ní musí podniky přicházet na trh s novými produkty, s lepším přístupem k zákazníkům či s novými technologiemi, protože jinak by jejich zákazníky zlákala konkurence.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. V teoretické části zpracuji literární zdroje na téma konkurence a konkurenceschopnost. Dále definuji okolí, ve kterém se podnik pohybuje, a představím metody, které se používají ke stanovení stavu konkurenceschopnosti. Poté popíšu historii a současnost jednoho z charakteristických a tradičních průmyslů České republiky – tedy pivovarnictví. V závěru teoretické části představím způsoby vyhodnocování návrhů na zlepšení konkurenceschopnosti.

V praktické části mé práce představím pivovar Malenovice – Zlínský Švec, jeho konkurenty a prostředí na trhu s pivem ve Zlínském kraji a v České republice. Pro zjištění povědomí zlínské veřejnosti o minipivovarech a pivovaru Malenovice provedu dotazníkový průzkum. Ke stanovení stavu konkurenceschopnosti pivovaru použiji analýzy SWOT, PEST a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Data získaná z analýz mi pomohou vypracovat návrhy ke zvýšení konkurenceschopnosti pivovaru, což je hlavním cílem bakalářské práce. Tyto návrhy na závěr podrobím nákladové, časové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíle

Od bakalářské práce se očekává zmapování konkurence minipivovarů ve Zlínském kraji a návrhy opatření na zlepšení konkurenceschopnosti pivovaru Zlínský Švec. Tyto návrhy by měli vedení pivovaru **pomoci k úspěšnému fungování v budoucnu**, to je také hlavním přínosem této bakalářské práce.

Cílem bakalářské práce je zjistit stav konkurenceschopnosti minipivovaru Malenovice – Zlínský Švec ve Zlínském kraji, zpracovat analýzy zabývající se konkurenceschopností a pozicí pivovaru na trhu, a následně vypracovat a stanovit doporučení na zvýšení konkurenceschopnosti uvedeného minipivovaru. Dílčím cílem je podrobit tyto doporučení časové, nákladové a rizikové analýze a zmapovat situaci na trhu s pivem ve Zlínském kraji. Dalším dílčím cílem bakalářské práce je zjistit spokojenost Zlínských občanů s velkými výrobci piva v České republice, jejich názor na nově vznikající minipivovary a na pivovar Zlínský Švec.

Metodika

Při zpracování této práce byla použita data získaná z interních zdrojů pivovaru Zlínský Švec a data volně přístupná na internetu. Informace o ostatních pivovarech byly získány přímo na stránkách zkoumaných konkurenčních pivovarů a na stránkách zabývajících se českým pivovarnictvím. Informace o stavu odvětví výroby piva byly čerpány ze stránek ministerstva průmyslu a obchodu ČR a ve veřejných rejstřících jako justice.cz, rzp.cz a dalších. Návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti pivovaru jsou vypracovány na základě vlastního pozorování.

Informace o analýzách pro zjištění konkurenceschopnosti a postupu při jejich provádění byly získány z mnoha odborných ekonomických publikací a internetových serverů zabývajících se ekonomikou, marketingem a konkurencí v oblasti podniků. Pro zjištění povědomí obyvatel Zlínského kraje o minipivovarech a především o značce Zlínský Švec jsem získal data dotazníkovým šetřením, které jsem prováděl v centru města Zlín a v Malenovicích.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

1.1 Konkurence

Podle skotského ekonoma a filozofa Adama Smithe je svobodná, uvolněná a ničím neomezená konkurence nenahraditelnou společenskou výhodou. Konkurence zajišťuje hojnost zboží, nízkou cenu a rovnováhu nabídky a poptávky. Dá se říci, že chrání společnost před ustrnutím. (Jirásek, 2001, s. 10)

Jako měl Adam Smith nadšenou důvěru v konkurenci, tak choval spásnou nedůvěru k těm, kdo konkurenci vytvářejí, tedy k podnikatelům. Smith je nazýval *velkými vynálezci nepravostí, kteří stále hledají jak zvětšit svůj prospěch na úkor druhých. Kdekoli se sejdou dva nebo tři, už jistě chystají nějaký komplot. Spolčují se proti konkurenci, proti dělníkům, proti úřadům. Vymáhají výsady, omezení, regule, které zvětšují soukromé výhody a ochuzují veřejnost.* (Jirásek, 2001, s. 10)

V průběhu vývoje dějin se postoje ke konkurenci střídaly. Jednou více ve prospěch soukromé podnikatelské iniciativy, potom zase spíše pro veřejné zájmy. Ve státech s tržní ekonomikou se konkurence tvořila v rámci plánovaných proporcí. V socialistických zemích byla konkurence předmětem kritiky, ale popřít ji možné nebylo. (Jirásek, 2001, s. 10)

Hlavním faktorem konkurence je vztah mezi **náklady a cenou**. Kdo nabídne levnější výrobek či službu? Kdykoli se charakter konkurence posune, znovu a znovu se oživuje spor mezi cenou a náklady. Vždy se hledá způsob, jak výrobek nebo službu doporučit v mezích solventnosti spotřebitele. Proti tomu ale stojí tvrzení, že laciné výrobky nebo služby jsou častěji ošizené, schází jim dokonalost, neodpovídají módě, nejsou bez vad a dlouho nevydrží. **Jakost** se tak stala druhým faktorem konkurence. Třetím a stále více důležitým faktorem je **čas a pohodlí** zákazníka. Čas jsou peníze, ale za peníze si lze koupit i kus času. (Jirásek, 2001, s. 39)

1.1.1 Konkurenceschopnost a konkurenční prostředí

Čichovský (2002, s. 13) definuje **konkurenceschopnost** jako pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí.

Firma neustále svádí střet se svými konkurenty a podmínkami prostředí. Jde o opakované „ověřování“ konkurenceschopnosti, konkurenčního potenciálu a udržení dynamiky vývoje

podnikání. V podstatě jde o neustálou konfrontaci silných a slabých stránek firmy s vnějšími ohroženími a příležitostmi. (Mikoláš, 2005, s. 133)

Konkurenčním prostředím se rozumí časový řez prostorem naší planety, ve kterém probíhá vzájemné působení dvou živých objektů (konkurentů), kteří se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení. (Čichovský, 2002, s. 11)

V ekonomickém pojetí vytváří konkurenční prostředí umělé mantinely hřiště, na kterém soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, směřujících k dosažení zisku a uspokojení z podnikatelských nebo jiných aktivit. Konkurenční prostředí se však vyznačuje i nezastupitelnou rolí soudce, který určuje vítěze i úspěšné a efektivní subjekty, a diferencuje je od poražených, méně úspěšných a neefektivních subjektů. (Čichovský, 2002, s. 12)

1.1.2 Konkurenční výhoda

Podle Bartese (2011, s. 21) způsobuje konkurenční výhoda to, že určitá činnost firmy se v porovnání s ostatními konkurenty v odvětví realizuje buď levněji, nebo lépe. A to ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka.

Má-li firma skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahuje nižších nákladů, může si určovat vyšší ceny, popř. dělat obojí. (Magretta, 2012, s. 67)

Pokud naopak firma dosahuje nižšího zisku než její soupeři, nutně bude mít nižší ceny nebo bude mít vyšší relativní náklady, popř. obojí. Tento základní ekonomický vztah mezi relativní cenou a relativními náklady je klíčem k porozumění tomu, jak si firmy vytvářejí konkurenční výhodu. (Magretta, 2012, s. 69)

Čichovský (2002, s. 180) rozlišuje konkurenční výhody na výhody vázané na produkt (výrobek) a výhody vázané na producenta (výrobce).

1.1.3 Konkurenční strategie

Z analýzy pěti konkurenčních sil odvozuje M. Porter tři základní konkurenční strategie. Jsou jimi strategie nízkých nákladů, tzv. fokální (ohnisková) strategie a strategie diferenciacce. Neexistuje však univerzální konkurenční strategie. Každá ze strategií se přizpůsobuje určitému odvětví, dovednostem a aktivům podniku. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 49)

Strategie nízkých nákladů

Podnik využívající této strategie se snaží dosáhnout nejnižší ceny produkce a distribuce, aby tak „podcenil“ konkurenty a získal podíl na trhu. Podnik tak nemusí značně investovat do marketingu. Konkurování stále nižšími náklady ale může uškodit budoucnosti podniku. (Kotler a Keller, 2016, s. 74)

Podnik s touto strategií využívá:

- Méně nákladné suroviny
- Outsourcing, optimální dodávky a distribuční kanály
- Stabilní design produktu a výrobního procesu
- Přísnou kontrolu nákladů
- Časté detailní kontrolní výkazy a strukturovanou organizaci a odpovědnost

Rizikem této strategie je její možné úspěšné napodobování ostatními podniky, a také fakt, že v centru pozornosti jsou náklady, a ne produkt a změny na trhu. To může vést k zanedbání inovačního procesu. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50)

Diferenciace

Podnik se koncentruje na dosažení vynikajícího výkonu svého produktu ve srovnání se značnou částí trhu. Podnik musí vyrábět výrobek z nejlepších materiálů, vyrábět ho expertně, provádět časté a zodpovědné kontroly ve výrobě, a efektivně komunikovat jejich kvalitu. (Kotler a Keller, 2016, s. 74)

Tato strategie se zakládá na:

- Unikátnosti výrobku, pro který prakticky neexistují substituty, unikátnost je spojena i se silným marketingem
- Efektivním výzkumu a vývoji, kreativním rozvoji výroku
- Pozitivním vnímání kvality a používané technologie
- Využívání vysoce kvalifikovaných pracovníků (vědců, vývojářů)
- Efektivní koordinaci s odběrateli
- Tradičně dosahovaných dobrých výsledcích

Tato strategie nesmí přehlížet řízení nákladů. Rizikem je možnost imitování úspěšného výrobku ze strany konkurence. Dalším rizikem je možnost, že kupující nebudou cítit potřebu se odlišovat. Za diferencovaný produkt se také obvykle platí vyšší cena, než je cena

konkurence. Tato cena však musí pokrýt náklady, které jsou nutné pro diferenciaci produktu. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 51)

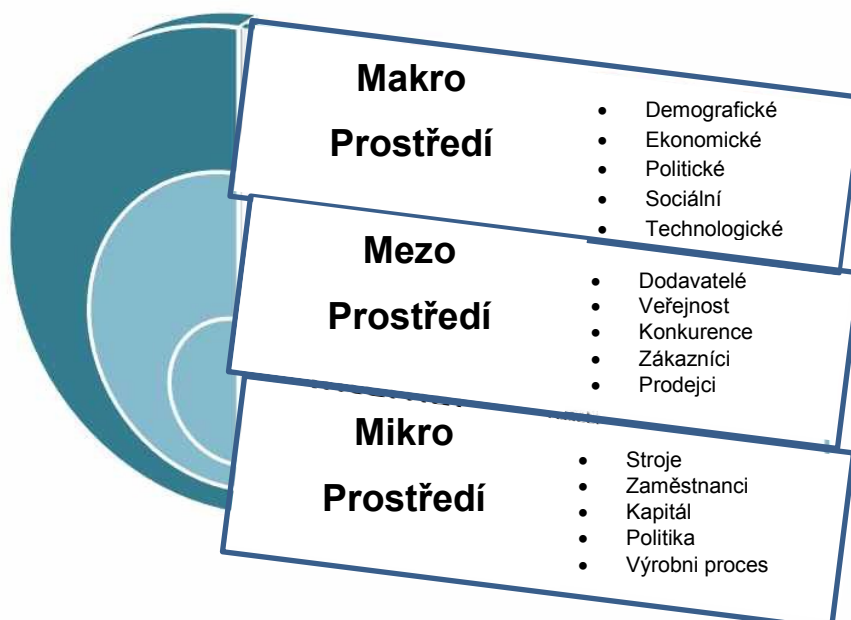
Soustředění pozornosti

Předcházející strategie se vyznačují širokým záběrem, podniky se snaží být konkurenceschopné v rámci celého trhu (odvětví). M. Porter tak přichází s myšlenkou tzv. ohniskové strategie soustředění pozornosti, která je zaměřena na určitý tržní segment (úzká konkurenční pozice). I v tomto segmentu je možné aplikovat výše zmíněné strategie zaměřené na náklady, či diferenciaci od konkurentů.

Zaměření se na náklady - Jedná se o vstup na regionální trh, či zaměření se na úzkou produktovou řadu s důrazem na nízké náklady. Podnik se zaměřuje na úzký trh, protože ho dobře zná. Je využívána loajalita zákazníků, a tím jsou odrazováni konkurenti. Rizikem je úzké zaměření představující nižší kupní sílu a větší závislost na dodavatelích.

Soustředěná diferenciaci je založena na unikátním produktu v úzkém tržním segmentu. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 52)

1.2 Okolí podniku



Obr. 1 Okolí podniku (marketingtutor.net, © 2016)

1.2.1 Makroprostředí

Makroprostředí zkoumá národohospodářské jevy a vztahy mezi podniky, které nepřímo ovlivňují zákazníka. Patří sem ekonomické a demografické činitele, přírodní a technologické činitele, politické a právní podmínky a také kulturní vlivy. Pro analýzu makroprostředí se používá hlavně PEST analýza. (Marketingová situační analýza, © 2009)

1.2.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí podniku se nachází mezi makro a mikro prostředím. Zabývá se účastníky trhu, které si může podnik zvolit a částečně ovlivnit. Jsou jimi dodavatelé, odběratelé a zákazníci. Dalšími faktory mezoprostředí jsou konkurenti, distributoři a veřejnost. (Marketingová situační analýza , © 2009)

1.2.3 Mikroprostředí

Mikroprostředí podniku zahrnuje faktory, kterými jsou: firemní prostředí, dodavatelско-odběratelské vztahy, poskytovatelé služeb, charakter cílového trhu, konkurence a vztahy s veřejností. Pro analýzu mikroprostředí je nejčastěji používána Porterova analýza pěti konkurenčních sil nebo SWOT analýza. (Marketingové mikroprostředí, © 2016)

1.2.4 Vnitřní prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku se skládá ze všech faktorů, které jsou uvnitř firmy. Jsou to současní zaměstnanci podniku, firemní politika, investiční kapitál firmy, organizační struktura, výrobky nebo služby podniku a další. Firma může všechny tyto interní faktory narozdíl od okolního prostředí kontrolovat. (Marketing Environment, © 2016)

Síly okolního a vnitřního prostředí firmy hrají důležitou roli v úspěchu každého podnikání, tvorbě marketingové strategie a kampaně, a tvorbě firemní značky. (Marketing Environment, © 2016)

2 ANALÝZY PRO ZJIŠTĚNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

2.1 Analýza konkurence a konkurenceschopnosti

Analýza konkurence

Analýza konkurence je v tržní ekonomice jedním z rozhodujících podkladů pro strategické rozhodování, pro určování základní politiky a podnikových cílů. Analýza konkurence představuje komplexní analýzu dat o podnicích, které zásobují trh stejnými nebo podobnými výrobky, poskytují stejné nebo podobné služby, či jinak uspokojují na trhu relevantní potřeby zákazníků. Cílem analýzy je poznat nabídku konkurenčních podniků, jejich aktivity, strategii, pozici v konkurenční soutěži a konečné segmenty, které tyto podniky obhospodařují. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 74)

Analýza konkurenceschopnosti

I přes rozsáhlé diskuze a výzkum není doposud prezentován jednotný teoretický postup pro analýzu konkurenceschopnosti, který by se dal aplikovat na všechny podniky. Hlavní příčinou je, že koncept konkurenceschopnosti oslovuje vědce z různých oborů, jako ekonomie, marketing, mezinárodní podnikání, strategie organizace a další. Různé obory se diferencují ve svých zájmech a přístupech a tak prohlubují rozdílné míry a vysvětlování konkurenceschopnosti. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 140)

V bakalářské práci se zaměřím na analýzy SWOT a PEST a na Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil.

2.2 SWOT analýza

Komplexní výsledek informací získaných výzkumem trhu může být vyjádřen pomocí tzv. SWOT analýzy, která se skládá z poznatků externí a interní analýzy. Výsledky externí analýzy představují možnosti, které má firma vzhledem k ostatním subjektům působícím ve stejném odvětví a na základě parametrů daných vnějším prostředím, ve kterém se firma musí pohybovat, ať jde o vlastní národní trh či mezinárodní trh. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 83)

Interní analýza zjišťuje a hodnotí slabé a silné stránky samotné firmy, aby na základě jejich poznání mohly být stanoveny specifické přednosti podniku, a také byla učiněna a naplánována opatření pro odstranění nedostatků, které podnik limitují v soutěži schopné konkurence oproti ostatním firmám. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 83)

Koncepci metody SWOT sestavil Albert Humphrey, který ji použil v rámci výzkumného projektu na Standfortské univerzitě v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století, když analyzoval údaje o firmách v USA pro časopis Fortune (při sestavování žebříčku 500 nejlepších merických společností). (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 102)

SWOT je zkratkou pro čtyři kategorie faktorů okolí – silné stránky (Strong), slabé stránky (Weakness), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Silné a slabé stránky jsou spjaty s vnitřním okolím organizace, zatímco příležitosti a hrozby s okolím vnějším. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15).

Příklady silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb mohou být následující:

Silné a slabé stránky

Tab. 1 Příklady silných a slabých stránek (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Zdravá finanční situace	Nedostatek finančních prostředků
Moderní technologie	Zastaralé technologie
Kvalitní výrobky	Nedostatečně zaškolený personál
Tradiční značka	Špatná pověst značky
	Nedobrá dopravní dostupnost

Příležitosti a hrozby

Tab. 2 Příklady příležitostí a hrozeb (vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Přístup na nový trh	Nestabilní politická situace v zemi
Dobrá ekonomická situace v zemi	Úspěšná konkurence
Chyby ve strategii konkurence	Zvýšení daní
Nové produkty	Odchod stálých zákazníků
Zájem nových zákazníků	
Dopravní dostupnost	

Z časového hlediska můžeme SWOT analýzu interpretovat následovně.

Tab. 3 SWOT z časového hlediska (vlastní zpracování)

	Současnost	Budoucnost
Pozitivní faktory	Silné stránky	Příležitosti
Negativní faktory	Slabé stránky	Hrozby

IFE a EFE matice

IFE a EFE matice jsou analytické techniky navazující na SWOT analýzu. IFE je akronym z Internal Factor Evaluation, tedy hodnocení interních faktorů. Je hodnocena interní pozice organizace nebo její strategický zájem. EFE je akronym z External Factor Evaluation, tedy hodnocení externích faktorů.

Hodnocení IFE matice

- Zpracování tabulky interních faktorů (například klíčových 5 S a W ze SWOT)
- Přiřazení každému faktoru váhu v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti
- Ohodnocení faktorů: 4 body – výrazné S, 3 body nevýrazné S, 2 body nevýrazné W, 1 bod výrazné W
- Vynásobení váhy a hodnocení faktorů
- Sečtení vážených poměrů jednotlivých faktorů

Celkové hodnocení hodnotí interní pozici organizace nebo strategického záměru. Nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují kolem 2,5. Obdobný postup se používá u matice EFE pro faktory Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). (IFE matice, © 2015)

2.3 PEST analýza

Přístup k analýze makrookolí se od 80. let 19. století označuje jako PEST analýza. Zkratka PEST odpovídá (P) politickým, (E) ekonomickým, (S) sociálně-demografickým a (T) technicko-technologickým faktorům, které ovlivňují firmu. S postupem času se okruh zkoumání začal rozšiřovat o další faktory a z PEST analýzy se stala PESTLE či PESTEL (pracuje s legislativními a environmentálními faktory).

Faktory politické

Jedná se o různé vládní legislativy (daně, regulace podnikání) nebo mezinárodní obchodní ustanovení.

Politické okolí podniku se skládá ze zákonů a vládních nařízení, které ovlivňují organizace i jednotlivce. Tyto zákony a nařízení občas vytváří nové obchodní příležitosti. Na druhou stranu mohou vlády ukládat zákony nebo provádět akce, které vytváří nejistotu nebo dokonce zmatek pro podniky. (Kotler a Keller, 2016, s. 105)

Faktory ekonomické

Klasickými příklady ekonomického faktoru je HDP, kupní síla obyvatelstva a stav ekonomiky v odvětví a zemi.

Kupní síla závisí na výši příjmu, spoření, dluhu a dostupnosti úvěrů pro zákazníka stejně tak jako na výši ceny výrobků a služeb. Fluktuace kupní síly tak silně ovlivňuje firmy s produkty zaměřenými na zákazníky s vysokými příjmy, nebo na cenově citlivé zákazníky. (Kotler a Keller, 2016, s. 99)

Faktory sociálně-demografické

Do této skupiny faktorů patří především věková a náboženská struktura obyvatelstva a struktura zaměstnanosti. Dalšími důležitými sociálními a demografickými faktory, které ovlivňují firmy je struktura vzdělání a rozdělování příjmů (důchodů, renty) ve společnosti. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 11)

Faktory technologické

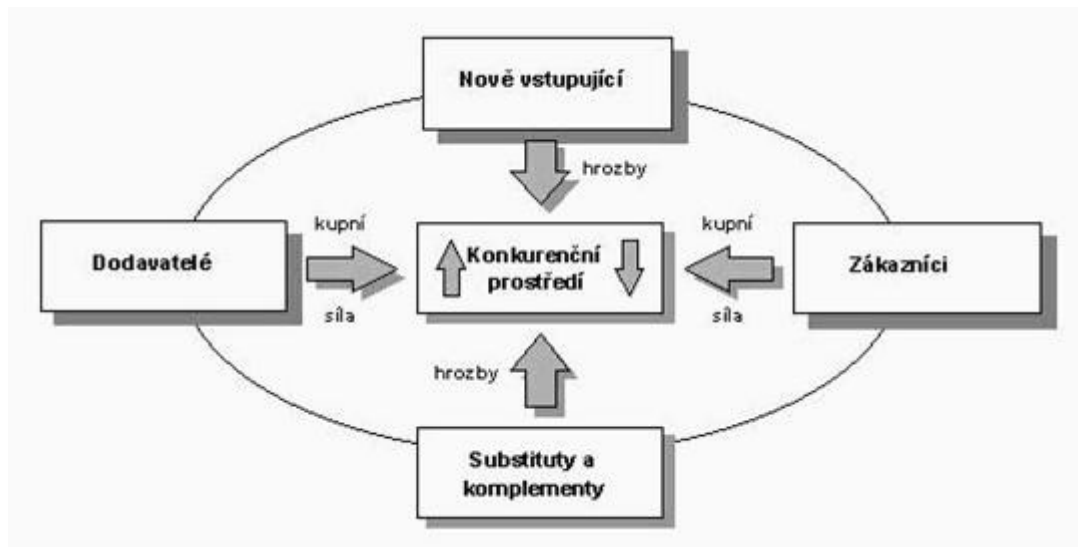
Závisí na zaměření odvětví, ve kterém podnik působí, na průmysl. Důležitá je také výše státních výdajů na výzkum.

V širším slova smyslu se jedná o využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Do této skupiny faktorů patří především informační a komunikační technologie, metody řízení firmy, produkty a výrobní postupy. Technologie v dnešní době podmiňují konkurenceschopnost podniku. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 14)

2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil, jinak také Porterova analýza, pochází z Harvard Business School, kde ji v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Porter

definoval 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví. Těmito silami jsou konkurenční rivalita, hrozba vstupu nových konkurentů na trh a hrozba vzniku substitutů, tedy faktory, které se zabývají obecně konkurencí na trhu. A dále jsou to síla kupujících a síla dodavatelů, tedy síly, které bezprostředně ovlivňují tvorbu cen na daném trhu. (Co ovlivní váš business, © 2011)



Obr. 2 Faktory ovlivňující firmu (strateg.cz)

Konkurence uvnitř oboru

První část analýzy je dána firmami operujícími v rámci jednoho oboru, regionu či segmentu. Soutěž mezi jednotlivými konkurenty je zaměřena na produkt, spolehlivost v dodávkách, znalosti potřeb zákazníka, cenu produktu, dosažitelnost produktu, přidanou hodnotu a na stále více důležitý zážitek pro zákazníka. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 71)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato konkurence vzniká tehdy, když na rostoucím trhu dosahují dodavatelé lákavých zisků a do dané oblasti je snadné vstoupit. Tomu je možno čelit tak, že současní dodavatelé učiní vše pro to, aby trh byl pro nové příchozí podniky neatraktivní, a to například rozvojem technologií v odvětví, které nově příchozí nemá. Omezením pro nově příchozího je obecně také nedostatek zkušeností v oboru. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 72)

Hrozba substitučních výrobků

Substitučními výrobky se rozumí výrobky, které mají vlastnost se vzájemně funkčně nahradit. Nebezpečí vzrůstá, jestliže u substitučního výrobku je výhodnější poměr kvality a

ceny a zákazník nemusí při zvolení substitutu vynaložit žádné vedlejší náklady. Jde o sortiment, kde jsou kupující zákazníci velmi pružní a apod. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 73)

Příkladem substitučního produktu v oblasti pivovarnictví může být rozhodování zákazníka o koupi piva klasického, nebo např. ovocného či nealkoholického.

Vyjednávací síla kupujících

Silou kupujících se rozumí především to, jak zákazníci ovlivňují cenu produktu, ať už přímo nebo nepřímo.

Je třeba vycházet z toho, že tam, kde je odběratelem subjekt trhu výrobců (podniky), rozhodují o nákupním chování zcela racionální kritéria jako je jakost, cena, dodací lhůta, spolehlivost plnění dodávek a další. Naproti tomu stojí nákupní chování jednotlivce či rodiny, kde rozhodují kromě racionálních kritérií i psychologické a sociologické faktory. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 73-74)

Vyjednávací síla dodavatelů

Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje podnikání, je síla dodavatelů. Ta je, v některých odvětvích jako je např. potravinářství takřka nulová a v některých jako třeba ve strojírenství nebo výrobě elektroniky může být vyjednávací síla dodavatelů silou největší. (Co ovlivní váš business, © 2011)

Podobně jako síla kupujících, tak i síla dodavatelů roste zvyšováním koncentrace, dodáváním jedinečných výrobků a ovlivňováním kvality konečného výrobku. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 74)

3 PIVOVARNICTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE

V naší zemi patří pivovarnictví k významným oborům potravinářského průmyslu s mnohaletou a úspěšnou tradicí. Pivo, slad a chmel jsou významnými exportními položkami. Pokud si v dnešní době jakýkoliv cizinec vybaví Českou republiku, často si ji jako první spojí s dobrým pivem. (Historie piva v Čechách, © 2014)

3.1 Historie

Předpokládá se, že výroba piva byla objevena náhodou. Do nádoby s rozemletým obilím natekla voda a divokým kvašením v ní vznikl příjemný, lehce omamný nápoj. Archeologický výzkum na území dnešní České republiky přinesl důkazy, které dokládají, že i dřívější obyvatelé tohoto území připravovali kvašené nápoje z obilí. K dispozici jsou také podrobné údaje o přípravě piva keltskými Boji, germánskými kmeny Markomanů, Kvádů a Slovany, kteří přišli na území českých zemí společně s bájným praotcem Čechem a trvale se zde usadili. (Historie piva v Čechách, © 2014)

První písemná zmínka o pivu se v České republice podle většiny autorů datuje k roku 993, kdy se o něm zmínil český biskup Vojtěch při vysvěcení Břenovského kláštera.

Nejstarší zmínka o vaření piva v Čechách je oficiálně uvedena v „Nadační listině Vyšehradské kapituly“ prvního českého krále Vratislava II. (asi v roce 1088). V ní mimo ostatní dary a privilegia panovník přidělil kapitule desátek chmele na vaření piva. Nejmasivnější rozkvět výroby piva na území českých zemí nastal ve 12. století, kdy měl na území státu právo vařit pivo kdokoliv. V těchto starých dobách pivo vařily ženy v domácnostech velmi primitivním postupem. Pivo nesloužilo jen jako nápoj, ale připravovaly se z něj různé pokrmy jako polévky, kaše a omáčky. Pivo bývalo už tehdy obvyklou životní potřebou. (Historie piva v Čechách, © 2017)

Právo mílové

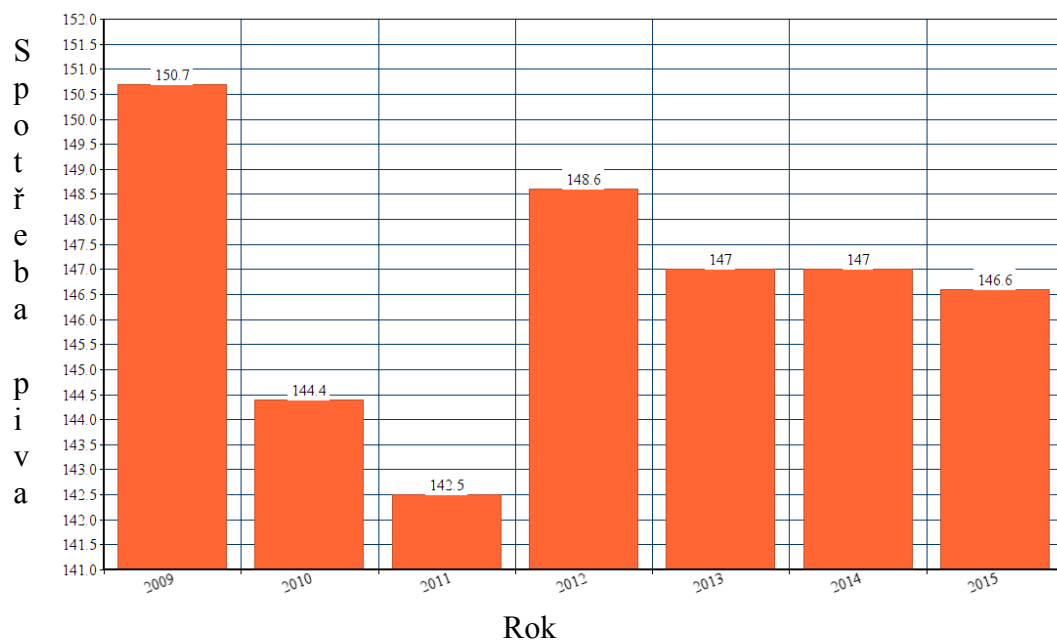
Právo mílové bylo významným privilegiem, které se přímo týkalo piva (v okruhu jedné míle od městských bran nesměl nikdo skladovat ani vařit pivo), udělované královským městům ve 13. století. V ostatních městech bez tohoto práva se vařit nesmělo. Brzy ovšem panstvo postřehlo, jak velký je užitek z pivovarnictví a začalo stavět své vlastní pivovary. A to i v místech zasahující do výsad měst a práva mílového. Mezi šlechtou a měšťany tak vznikali někdy i krvavé konflikty. Šlechta z tohoto boje vyšla vítězně a dosáhla ustanovení,

kde právo výroby a lihovin zůstalo vyhrazeno třem stavům: panskému, měšťanskému a duchovnímu. (Kozák a Kozáková, 2013, s. 11)

Mílové právo bylo zrušeno až císařskými dekrety Josefa II. v roce 1788.

3.2 Současnost

V současnosti je pivovarnictví bezesporu jedním z významnějších a nejpopulárnějších odvětví v rámci národního hospodářství České republiky. Český národ je považován za národ pivařů, což dokazuje i průměrná spotřeba na jednoho obyvatele, která je i přes klesající tendence posledních let stále celosvětově nejvyšší. Kromě toho jsou česká piva také velice úspěšná v zahraničí. (Kozák a Kozáková, 2013, s. 13)



Obr. 3 Spotřeba piva v litrech na obyvatele v ČR za rok (vlastní zpracování, data dostupná na www.czso.cz)

3.3 Trh piva

Ačkoli se Česká republika řadí svou spotřebou piva na obyvatele na první místo celosvětového žebříčku, z hlediska množství výroby piva rozhodně nepatří mezi největší producenty. Jak uvádí Frantik (2010) roční výstav piva se u nás pohybuje kolem 19 mil. hektolitřů (v Německu je to něco kolem 100 mil. hektolitřů). Asi 18 % z české produkce směřuje na

export (nejčastěji do Německa a na Slovensko). Naopak import do ČR tak významný nebyl. V posledních letech ale roste dovoz piva ze sousedních států, převážně levného piva z Polska, o které mají zájem hlavně velké obchodní řetězce. (Kozák a Kozáková, 2013, s. 15)

Tab. 4 Evropské státy s nejvyšší spotřebou piva na obyvatele za rok 2015 (Smith, 2017)

Stát	Spotřeba na obyvatele (litrů za rok)
Česká republika	142,4
Rakousko	104,7
Německo	104,7
Polsko	99
Irsko	97,5
Litva	97,1

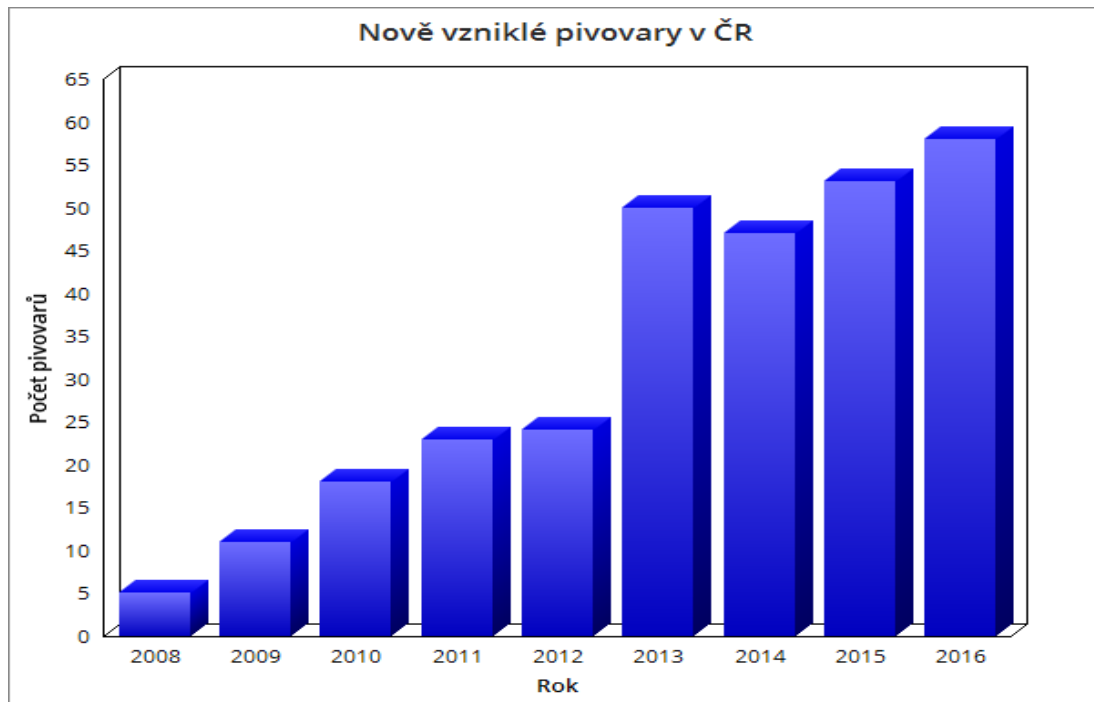
3.4 Vzestup minipivovarů v České republice

Každý týden se otevře jeden nový minipivovar nebo restaurační pivovar. V Česku už jich je přes tři sta. Rozvoj byl v posledních dvou letech bouřlivý a čekáme, že další dva roky to bude stejné, je přesvědčen víceprezident Českomoravského svazu minipivovarů Jan Kočka. V Česku jen za pár posledních let vzniklo mnoho nových minipivovarů. Jsou mezi nimi garážové varny i restaurační a hotelové projekty. V budoucnu by mohl přijít útlum tohoto růstu. Minipivovary budou pravděpodobně vznikat dál, ale ne v takovém počtu. (Horáček a Novotný, 2015)

Celkem je v Česku k roku 2016 podle údajů "pivních" internetových serverů a odhadů odborníků z branže kolem 350 minipivovarů, ve kterých se ročně uvaří do 10 tisíc hektolitrů piva. Právě tento výstav je horní hranicí, do níž se výroba musí vejít, aby mohl minipivovar platit nejnižší spotřební daň. V roce 2015 byl jejich počet 310 až 330, což byl mimo-

chodem jeden z původních odhadů maximálního počtu rentabilních minipivovarů, který nemělo být možné v Česku překonat.

Pro velké pivovarnické skupiny zatím minipivovary stále nijak zásadní ohrožení nepředstavují. Co se objemu výroby týče, v roce 2015 si minipivovary ukously zatím pouze 1,5 procenta trhu. Oproti roku 2014 to byl nárůst o půl procentního bodu, který pravděpodobně gigantům jako Heineken nebo Plzeňský Prazdroj vrásky nedělá. (Němec, 2016)



Obr. 4 Nově vzniklé pivovary (hlavně minipivovary) v ČR (vlastní zpracování, zdroj dat: www.beerweb.cz a www.lidovky.cz)

V roce 2015 se dalo říci, že co týden, to jeden nový minipivovar na území České republiky. Přírůstek v roce 2016 byl ještě o něco vyšší a rekordní. Přibylo bezmála 60 nových minipivovarů. Od začátku devadesátých let, kdy u nás vznikly první minipivovary, ukončilo činnost nejméně 36 z nich. Čtyři minipivovary naopak rostly tak rychle, že překročily hranici deseti tisíc ročně uvařených hektolitrů a dostaly se do kategorie průmyslových. (Petr, 2017)

4 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

Důležitou částí této bakalářské práce je také vyhodnocení návrhů pro zvýšení konkurenceschopnosti pivovaru.

Cílem vyhodnocení je zjistit, co se udělalo chybně a co správně. Chyby by se v budoucnu neměly opakovat a naopak dobré věci by se opakovat měly. Vyhodnocení by mělo být objektivní, tak aby se dosáhlo získání poznatků pro další budoucí zlepšování. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 42)

V mé práci se budu zabývat především analýzou časovou, nákladovou a rizikovou.

4.1 Časová analýza

Časovou stránkou projektu a procesy potřebnými k jeho řízení se zabývá časová analýza. Z hlediska času je nutné dodržování návaznosti činností a určení si optimálních termínů jejich zahájení a ukončení.

Mezi nejčastější metody časové analýzy patří odhad doby trvání a metoda CPM.

Odhad doby trvání představuje stanovení času potřebného pro vykonání jednotlivých činností. Při tomto odhadu je nezbytné uvažovat množství zdrojů, které jsou pro činnost potřebné, jejich produktivitu a dostupnost. Odhad by měli určovat osoby, které znají technologii dané činnosti. Při odhadech se využívá odborného posudku, odhadu na základě podobnosti, odhadu na základě simulace a podobně. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 182)

Metoda CPM (critical path method), tedy metoda kritické cesty je postup, při kterém je pomocí síťového grafu nalezena očekávaná doba trvání projektu. Postup slouží také pro identifikaci rezerv. Tyto informace se následně používají pro optimalizaci plánu projektu. (PM consulting)

4.2 Nákladová analýza

Ekonomové vymezují náklady jako peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů. V rámci plánování nákladů je tedy oceňován čas strávený na projektu a využití materiálních, finančních či lidských zdrojů. Výstupem tohoto plánování je rozpočet nákladů projektu.

Rozpočet se skládá ze strany nákladů a strany výnosů. Je obvykle rozdělený do výdajových kategorií a rozfázovaný v čase. V praxi se objevují minimálně dva způsoby stanovení rozpočtu. Při zpracování záměru projektu provádíme odhad celkových nákladů a v plánovací fázi počítáme detailní rozpočet po jednotlivých položkách. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 203)

4.3 Riziková analýza

Rizikem se rozumí negativní odchylka od předpokládaného cíle. Je spojováno s nepříznivými dopady na firmu. Analýza rizik umožňuje, kromě nastínění pravděpodobnosti dosažení cíle, také přípravu opatření, které bude nutné realizovat v případě, že dané riziko ve skutečnosti nastane. Tato opatření nám pomohou snížit konkrétní významná rizika.

Příkladem rizik u firem mohou být:

- Změny v chování zákazníků
- Změny v chování konkurentů
- Legislativní změny
- Technologický pokrok aj.

Analýza rizika se nejčastěji provádí pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti.

Expertní hodnocení je v podstatě odborným odhadem významnosti rizika k plánovaným cílům podniku.

Analýza citlivosti zjišťuje, jak citlivý je hospodářský výsledek na faktory, které jej ovlivňují. Těmito faktory mohou být tržní cena výrobků, náklady a výše poptávky. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 66)

5 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části bakalářské práce jsou definovány pojmy konkurence, konkurenceschopnost. Blíže je vysvětlena problematika konkurenčního prostředí, konkurenční strategie a konkurenční výhody.

Okolí podniku vystihuje definice makro, mezo a mikro prostředí. V další části jsou definovány analýzy používané při analýze konkurenceschopnosti, jsou jimi analýzy SWOT, PEST a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

Následující část stručně zachycuje historii a současnost pivovarnictví v České republice a na českém území se srovnáním se zahraničím.

V poslední části jsou vysvětleny analýzy časová, nákladová a riziková, tedy analýzy používané pro zhodnocení návrhů na zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Minipivovar Malenovice - Zlínský Švec vznikl zápisem do živnostenského rejstříku panem Martinem Velíškem. Pivovar se nachází ve zlínské části Malenovice. Součástí minipivovaru Zlínský Švec je hospůdka s příjemným nekuřáckým prostředím v klenutých prostorách původního ležáckého sklepa pivovaru Malenovice. Točené pivo Zlínský Švec z pivovaru Malenovice lze kromě hospůdky v pivovaru ve Zlíně nalézt také v restauracích Zelenáčova Šopa, Restaurace Pod hradem, ZACAPA bar, U Macka, Kofííí bar a v hospodě Přerovanka. Čepovaný Zlínský Švec je dostupný i v restauracích v blízkém okolí, a to v Otrokovicích, Vizovicích, Slavičině, Luhačovicích, Zádvěřicích a v Hřivínovu Újezdu. Pivo Zlínský Švec v PET lahvích je ve Zlíně dostupné v prodejnách Dary kraje, Zdravá výživa, Farmakrám, v prodejně Z dědiny a v samotném pivovaru.



Obr. 5 Logo pivovaru Malenovice (interní zdroj)

6.1 Základní údaje a historie

6.1.1 Vznik a historie

Původní pivovárek vznikl v obci Sazovice ležící asi 10 km od Zlína. S ohledem na blízkost Zlína a jeho dříve těsné spojení s obuvnickým průmyslem, zvolili zakladatelé název svého piva Zlínský Švec. Již od začátku se v pivovaru dbalo na vaření ze základních surovin a odmítání koncentrátů, či sladových výtažků. Pivovar se „zrodil“ na přelomu let 2007 a 2008. Pohnutkou k vaření piva byla zakladatelům jejich záliba v produktech minipivovarů a nedostupnost těchto produktů v okolí Zlína.

První várka piva byla uvařena 12. ledna 2008, což bylo povzbuzením do další práce a investic. Během následujícího roku se postupně vylepšovalo technologické zařízení a upravovala se receptura. Až donedávna byl pivovárek umístěn ve sklepních prostorech a fungoval na nekomerční bázi ve stanoveném limitu pro domácí vaření piva.

Na jaře roku 2009 zahájil majitel Martin Velišek jednání s úřady s úmyslem přejít z homebrewingu na malý, ale oficiální pivovar. V létě téhož roku byla vyhotovena projektová dokumentace na přestavbu pivovaru. Úprava nových prostor probíhala v podzimních měsících a byla dokončena 10. prosince 2009. Dále proběhla rekonstrukce varny, byla nově vybudována spilka a ležácký sklep. Rekonstrukcí prošel také znak, který upravil známý moravský kreslíř Ivan Křemeček. V březnu 2010 se díky získání povolení celního úřadu stal pivovar oficiální.

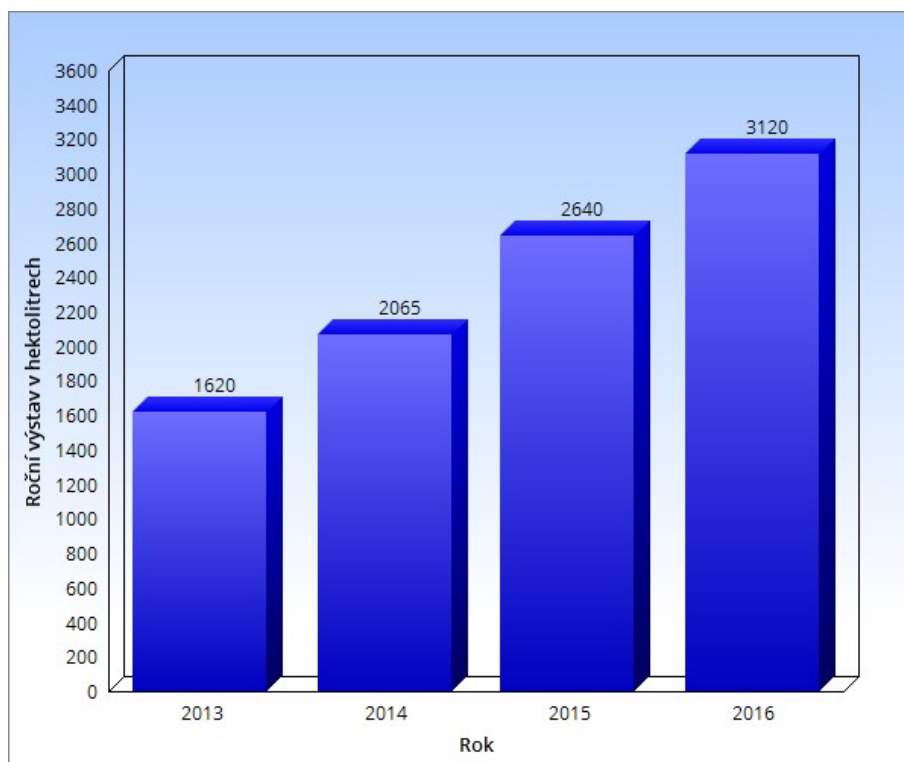
Na začátku roku 2012 došlo k stěhování pivovaru. Pivovar překonal vzdálenost asi 6 km a byl přestěhován do Malenovic (místní části Zlína). Nyní se nachází v objektu bývalého šternberského pivovaru pod hradem. Nové prostory byly zkolaudovány v polovině února 2012. Krátce poté zde bylo uvařeno po 70 letech opět malenovické pivo.

Současnost

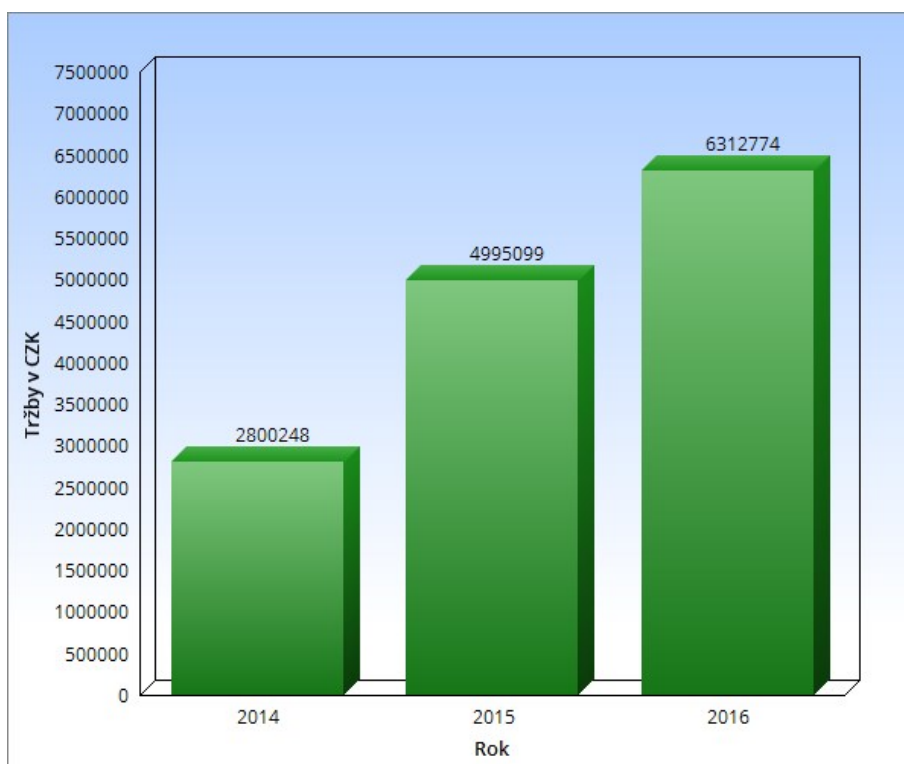
V současnosti je pivovar spojován hlavně s vlastní hospůdkou, která je součástí pivovaru. Pivovar má své internetové stránky se základními informacemi o pivovaru a hospůdce. Stránku za dobu jejího provozu navštívilo více než 100 000 lidí.

Pivovar má také svoji stránku na sociální síti Facebook, kterou pravidelně sleduje bezmála 900 lidí. Na stránku pivovar zveřejňuje různá oznámení týkající se společenských akcí v hospůdce a podobně. Na Facebooku má pivovar výborné recenze od zákazníků, kteří navštívily Hospůdku v pivovaru. Většina návštěvníků hodnotí svůj dojem z návštěvy jako vynikající, když průměrné hodnocení z 58 recenzí je 4,7 hvězdičky (maximální možné hodnocení je pět hvězdiček). Zákazníci hodnotí kladně především výbornou chuť piva, jeho kvalitní přípravu, kvalitní čepování a příjemné prostředí hospůdky.

Pivovar Malenovice se v posledních letech nachází ve fázi růstu. To, že si zákazníci ve Zlíně zvykají na malenovický pivovar, se promítá na zvyšování většiny položek hodnotící velikost pivovarů. Růst pivovaru Zlínský Švec lze nejlépe vidět na zvyšujícím se ročním výstavu piva.



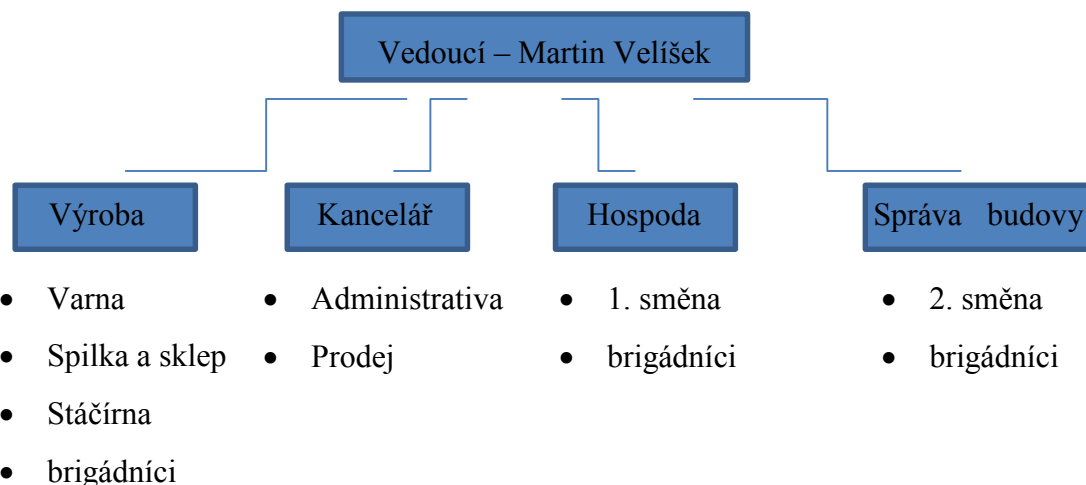
Obr. 6 Výstav pivovaru Malenovice v posledních čtyřech letech (Vlastní zpracování podle interního zdroje)



Obr. 7 Tržby pivovaru Malenovice v posledních třech letech (Vlastní zpracování podle interního zdroje)

Trend ekonomického a velikostního růstu pivovaru zachycuje také vývoj celkových tržeb v posledních třech letech.

Organizační struktura



Obr. 8 Organizační struktura (vlastní zpracování)

6.1.2 Nabídkové portfolio

Roční výstav se v roce 2016 pohyboval kolem 3 120 hektolitrů piva. Pivovar nabízí pivo svým odběratelům v KEG sudech po 50, 30, 20, 15, a 10 litrech. Dále je možnost zakoupit pivo v klasickém 5 l soudku. Pivovar nabízí i pivo v PET lahvích 1,5 a 1 litru, a to jak pro fyzické osoby (přímé spotřebitele), tak pro prodejny ve Zlínském kraji.

Tab. 5 Portfolio pivovaru Malenovice (interní zdroj)

Druh piva	Výstav za rok 2016 v hektolitrech
10 % světlé výčepní	540
11 % světlý ležák	900
11 % polotmavý ležák	860
12 % světlý ležák	560
13 % světlé speciály	260

Do 13 % speciálů patří více druhů vyráběných piv, jako je 13 % tmavý ležák a speciály z exotických chmelů jako je například 13 % Citra z amerického chmele, nebo 13 % extra

hořká z chmelů Calypso a Amarillo. Jednou z odlišností pivovaru Malenovice od ostatních českých pivovarů je, že nejvíce vyrábí jedenácti stupňové pivo. U většiny hlavně velkých pivovarů je nejvíce vařená klasická výčepní desítka.

6.1.3 Hokejbal

Za zmínku stojí, že pivovar Zlínský Švec je hlavním sponzorem hokejbalového týmu Zlínský Švec. Kromě pojmenování týmu, nosí hráči hokejbalového týmu Zlínský Švec dokonce na dresu variantu loga Zlínského Švece, ve které Švec s helmou na hlavě drží hokejbalovou hokejku. Pro pivovar je to výborná kombinace komunikace svého piva s pomocí regionálním sportovcům.



Obr. 9 Logo hokejbalového klubu Zlínský Švec (interní zdroj)

6.1.4 Dodavatelé

Při výrobě piva tradiční metodou se využívají v podstatě jen tři nejdůležitější suroviny, a to slad, chmel a voda. Vodu pivovar odebírá klasickou cestou z místních zdrojů, slad a chmel nakupuje od dvou nejdůležitějších dodavatelů. Výhradním dodavatelem sladu je sladovna Záhlinice a nejdůležitějším dodavatelem chmele je firma Brelex.

Sladovna Záhlinice

Sladovna Záhlinice, jejíž součástí je i pivovar se nachází ve vesnici Záhlinice nedaleko Hulína v okrese Kroměříž. Sladovna má bohatou historii, vznikla už v roce 1895 a funguje dodnes. Pro pivovar Malenovice je to hlavní a jediný dodavatel sladu, když v minulém roce dodal do pivovaru kolem 60 tun sladu.

Brelex

Rodinná firma Brelex sídlící v Praze nabízí kompletní sortiment chmelových produktů (chmelové granule, lisovaný chmel atd.). Firma také dodává odrůdy chmele z různých států (české, německé, americké, anglické, francouzské i novozélandské odrůdy). Toho využívá i pivovar Malenovice např. při výrobě piva z amerického chmele Citra. Pro pivovar Malenovice je Brelex nejdůležitějším dodavatelem chmele, v minulém roce firma dodala do pivovaru cca 800 kilogramů chmele.

6.1.5 Odběratelé

Distribuci piva do hospod a restaurací si pivovar řeší vlastní dopravou. Odběratelům dováží pivo dvakrát za týden, a to nejčastěji v pátek a v úterý.

Mezi hlavní odběratele ve Zlínském kraji z řad hospod a restaurací patří:

Tab. 6 Odběratelé (vlastní zpracování)

Odběratel	Druh piva
Restaurace Pod Hradem	11 % polotmavá
Zelenáčova Šopa	Několik druhů
ZAPACA bar	11 % světlá, 12 % světlá, speciály
Restaurace U septima	10 % světlá, 11 % světlá
KOFÍÍÍ bar	10 % světlá, 11 % polotmavá, 12 % světlá
U macka	11 % světlá
Přerovanka	11 % polotmavá
U Pecivála, Otrokovice	11 % světlá
Restaurace Na hřišti, Hřivínův Újezd	polotmavá 11 %
Radniční restaurace, Zádvěřice	11 % světlá
Sokolovna, 1 Vizovice	12 % světlá
U Tonka, Vizovice	10 % světlá
Wellness Hotel Ambra, Luhačovice	11 % světlá
Pizza steak Grunt, Slavičín	10 % světlá

Celkový podíl hospod na tržbách pivovaru za rok 2016 byl bez Hospůdky v pivovaru 26,4 procent. Pro pivovar tak nepředstavují hospody největší podíl na tržbách, avšak jsou klíčovým zprostředkovatelem točeného piva Zlínských Švec pro zákazníky, kteří tak nemusí na Ševce přímo do Malenovic.

Největší podíl na tržbách měla Pivovarská hospůdka umístěná přímo v pivovaru Malenovice a to 44,7 procent z celkových tržeb. Mezi nejdůležitější odběratele z řad hospod patří Zelenáčova Šopa ve Zlíně, hospoda U pecivála Otrokovice a hospoda U septima ve Zlíně.

Pivovar také nabízí své pivo v PET lahvích, a to jak přímým spotřebitelům (fyzickým osobám), tak obchodníkům (kamenné prodejny ve Zlíně). Podíl prodeje piva v PET lahvích na celkovém prodeji byl v roce 2016 25 procent.

6.1.6 Cíle společnosti

Zakladatelé pivovaru se už od svých počátků soustředí na to, aby bylo jejich pivo vařeno poctivě, tradičním způsobem z kvalitních surovin a bez přidaných koncentrátů a chmelových výtažků. Tento cíl se nemění a i v budoucnu chce Zlínský Švec poskytovat Zlíňanům alternativu k často ne příliš kvalitním pivům z velkých pivovarnických společností. Zároveň se pivovar snaží své pivo nabízet za přijatelnou cenu, která konkuruje i ceně točeného piva českých pivovarnických leaderů. Dalším cílem je dostat pivo Zlínský Švec do povědomí veřejnosti nejen ve Zlínském kraji, a aby si lidé spojovali značku Zlínský Švec s poctivým a tradičním pivem ze Zlína.

7 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM

Pro zjištění povědomí Zlínské veřejnosti o minipivovarech a konkrétně o pivovaru Malenovice – Zlínský Švec jsem v rámci bakalářské práce provedl dotazníkový průzkum. Průzkum byl zaměřen na zjištění spokojenosti zákazníků s nabídkou piv tradičních českých výrobců, na jejich zkušenosti s minipivovary a hodnocení značky Zlínský Švec. Dílčím cílem dotazníku bylo zjistit, jak velká část z dotazovaných chodí alespoň jednou za dva týdny do hospody na točené pivo, protože se v posledních letech objevuje mnoho článků a zpráv poukazujících na to, že Češi navštěvují hospody méně než v minulosti. Poslední otázkou jsem také zjišťoval případný zájem spotřebitelů o rozšíření regionálních piv do větších obchodů, kde by se mohly prodávat například v sekci regionálních produktů.

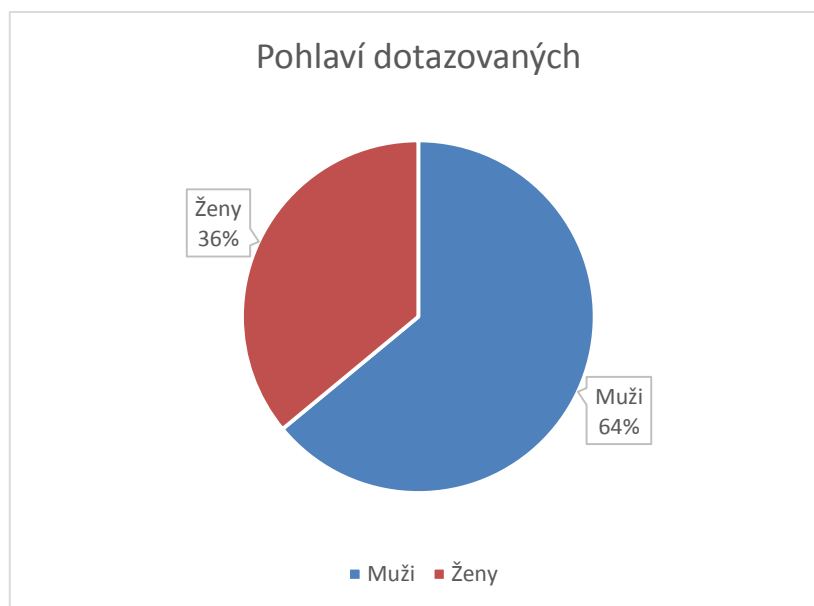
7.1 Metodika

Dotazník jsem provedl metodou osobního dotazování na náhodném vzorku 100 lidí v ulicích Zlína, nejčastěji v centru. Část průzkumu proběhla také v Malenovicích, kde bylo pochopitelně procento lidí, kteří znali malenovický pivovar, vyšší.

7.2 Struktura dotazovaných

Při oslovování náhodných kolemjdoucích v ulicích Zlína spoustu lidí vyplnění dotazníku odmítlo, nebo řeklo, že čas na vyplnění dotazníku nemají. Abych dotazník nepokládal osobám, které se o pivo nezajímají, začal jsem vždy otázkou, zda se řadí mezi konzumenty piva, tedy jestli pijí pivo alespoň jednou za měsíc. Všeobecně měli po první otázce a zjištění, že se jedná o průzkum o spotřebě piva ve Zlíně zájem dotazník vyplnit spíše muži než ženy. Dotazník vyplnilo 64 mužů a 36 žen.

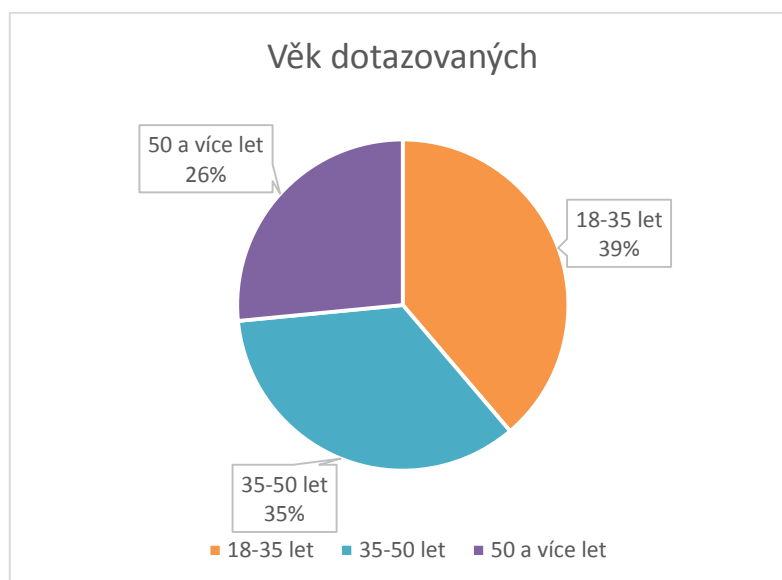
7.2.1 Pohlaví



Obr. 10 Pohlaví dotazovaných (vlastní zpracování)

7.2.2 Věk

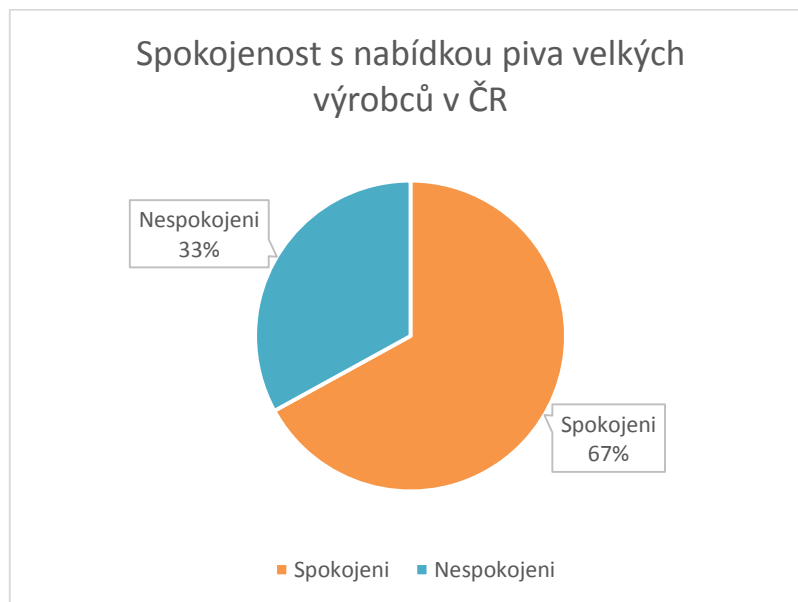
Dotázané jsem rozdělil podle věku, tak aby měla v šetření zastoupení každá věková skupina. Nejvíce respondentů se řadilo do skupiny 18 až 35 let, druhou nejpočetnější skupinou bylo 35 až padesát let a zastoupení měla také skupina 50 a více let.



Obr. 11 Věk dotazovaných (vlastní zpracování)

7.3 Spokojenost s kvalitou velkých výrobců piva v ČR

První otázka byla směřována na spokojenost Zlínských zákazníků s kvalitou piv největších výrobců v Česku, kterými jsou Prazdroj, Heineken, Budvar, Lobkowicz či Staropramen.

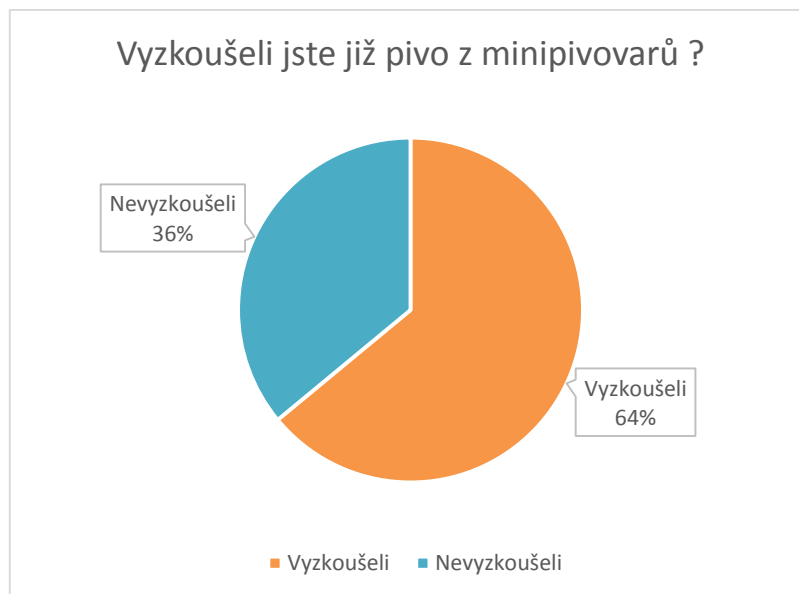


Obr. 12 Spokojenost s nabídkou piva velkých výrobců v ČR (vlastní zpracování)

67 procent dotázaných uvedlo, že jsou s nabídkou piv velkých výrobců spokojeni, 33 procent potom uvedlo, že spokojeni nejsou. Nejčastějším důvodem spokojenosti je velice široká nabídka piv v ČR, ze které si většina lidí najde svoji značku, která mu chuťově vyhovuje. Naopak nejčastějším důvodem nespokojenosti s nabídkou v ČR byla podle dotazovaných nepoctivost při výrobě a zhoršující se chuť některých značek oproti minulosti.

7.4 Povědomí o minipivovarech

Druhá otázka měla za úkol zjistit, zda občané ve Zlíně již někdy vyzkoušeli pivo z nějakého minipivovaru.

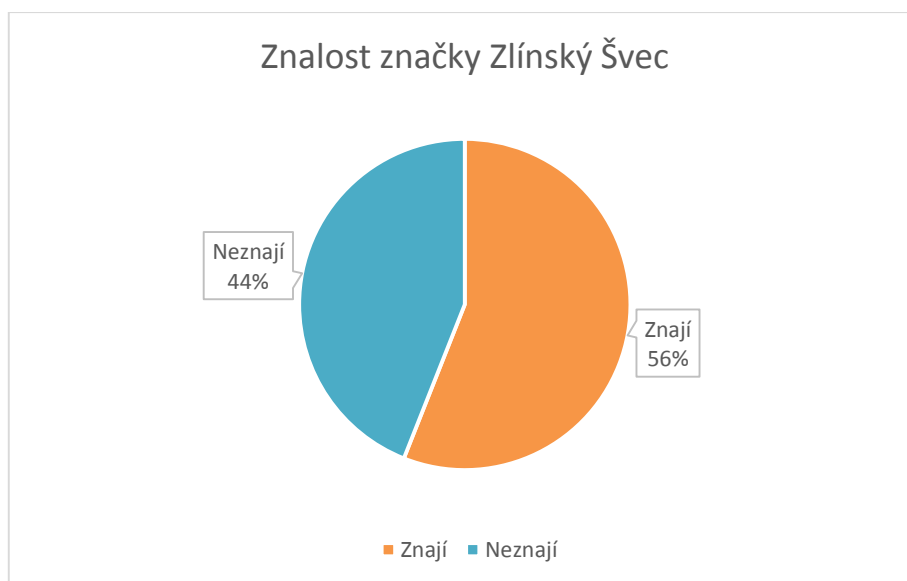


Obr. 13 Povědomí o minipivovarech (vlastní zpracování)

Pivo z minipivovaru vyzkoušela k mému příjemnému překvapení relativně vysoká část dotazovaných a to 64 procent. Důvodem je jistě každoroční zvyšování počtu minipivovarů v ČR a jejich rostoucí obliba.

7.5 Povědomí o značce Zlínský Švec

Další otázkou jsem zjišťoval povědomí Zlíňanů o značce Zlínský Švec. Z vybraného vzorku znalo pivovar Malenovice pivovar 56 procent lidí.



Obr. 14 Znalost značky Zlínský Švec (vlastní zpracování)

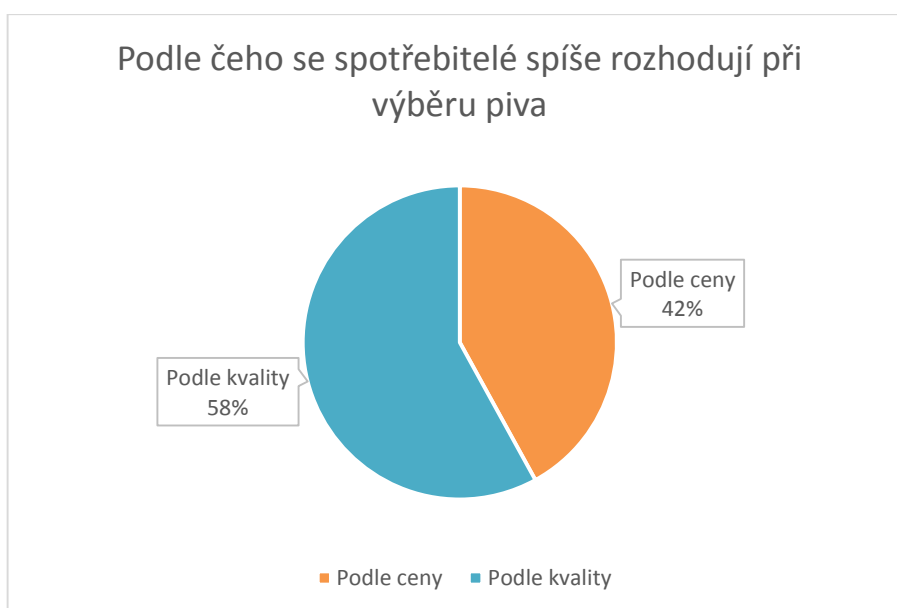
K tomuto bodu jsem přidal podotázku pro ty dotázané, kteří znají pivovar Malenovice, a to otázku zda vnímají značku spíše pozitivně nebo negativně. Potěšující pro pivovar je fakt, že většina dotázaných, kteří vyzkoušeli pivo Zlínský Švec, hodnotí tuto značku velice pozitivně.



Obr. 15 Hodnocení značky Zlínský Švec (vlastní zpracování)

7.6 Výběr podle ceny nebo kvality

Dále jsem zjišťoval, zda jsou spotřebitelé ve Zlíně při výběru piva ovlivněni spíše jeho kvalitou nebo cenou.

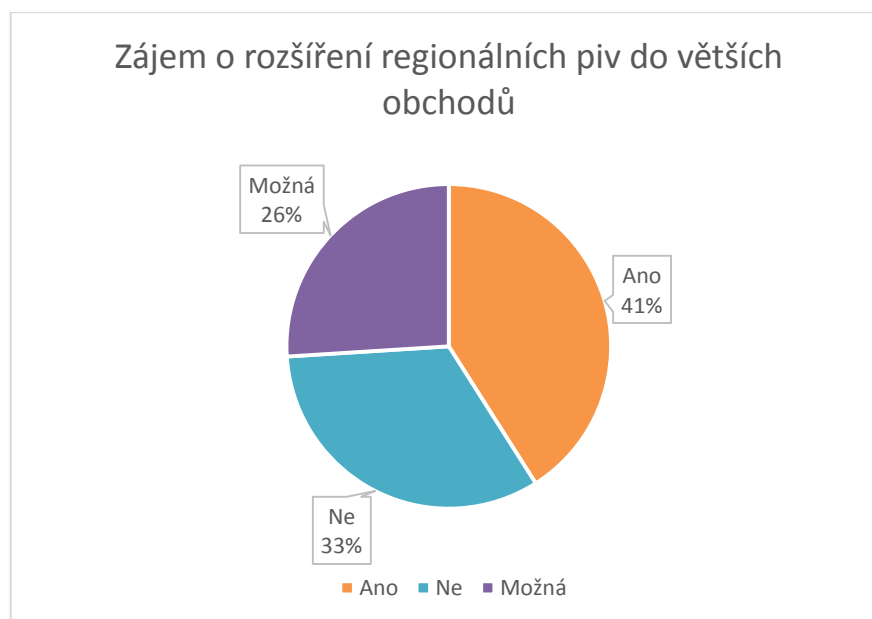


Obr. 16 Podle čeho zákazníci vybirají (vlastní zpracování)

Je otázkou, zda lidé odpovídali na tento dotaz upřímně. Z dotazníku se mi ale potvrdilo očekávání, že se v dnešní době zákazníci při výběru piva přiklánějí mírně ke kvalitě, spíše než k jeho ceně.

7.7 Zájem o možný prodej piva regionálních minipivovarů v supermarketech

Úspěšný prodej piva pivovaru Malenovice v litrových PET lahvích mě přivedl k myšlence, zda by spotřebitelé v budoucnu měli zájem o koupi tohoto typu piva ve větších obchodech a supermarketech. Vzhledem k tomu, že v Česku roste počet lidí zajímajících se o zdravou a alternativní stravu, nemusela by tato myšlenka být tak utopická jak se na první pohled zdá. Piva z menších pivovarů by samozřejmě nemohla konkurovat větším pivovarům v ceně, ale spíše ve kvalitě surovin, poctivé výrobě a chuti. Vzhledem k nízkému výstavu těchto pivovarů by se také nemohlo jednat o celoroční dostupnost těchto piv, ale například o týdenní akce, které některé supermarkety pro své zákazníky pořádají, jako je např. týden regionálních potravin nebo týden piva.

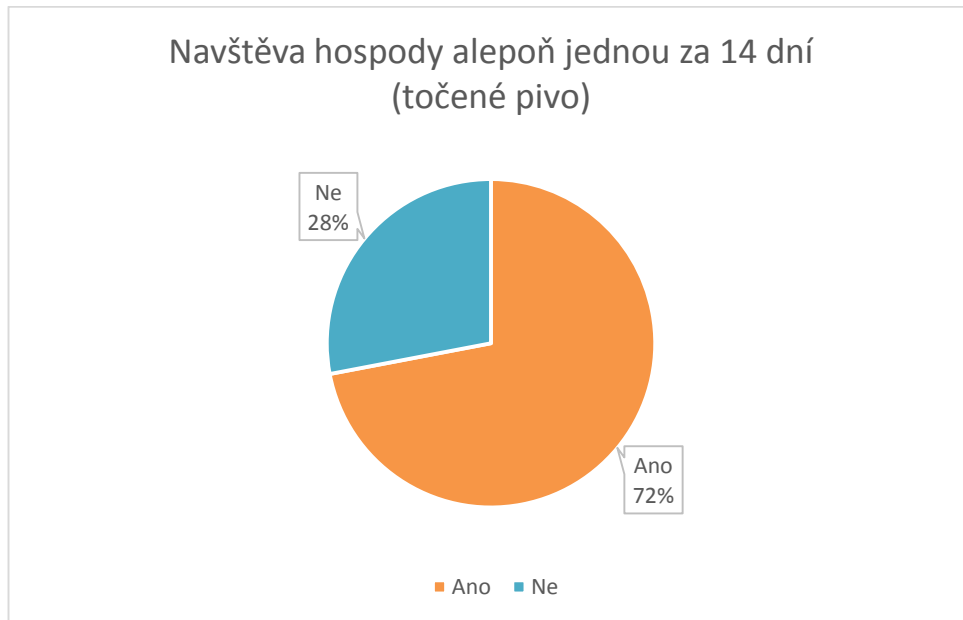


Obr. 17 Zájem o rozšíření regionálních piv do větších obchodů (vlastní zpracování)

Zájem o tento druh prodeje regionálního piva vyjádřilo 41 procent dotázaných, 26 procent by o tom uvažovalo a 33 procent zájem nemá.

7.8 Chodíte s přáteli do hospody na pivo?

Poslední otázkou jsem ověřil teorii o tom, že tradičních štamgastů, kteří chodí pravidelně na točené pivo, ubývá. A to otázkou, zdali dotázaní chodí alespoň jednou za dva týdny do hospody na točené pivo.



Obr. 18 Oblíbenost točeného piva (vlastní zpracování)

Na točené pivo chodí do hospod nebo restaurací alespoň jednou za dva týdny 72 procent dotázaných, což je poměrně vysoké číslo. Pro pivovar Malenovice – Zlínský Švec je to pozitivní zpráva, jelikož součástí pivovaru je i velice pěkně zařízená hospůdka, která tvoří významnou část příjmů pivovaru.

8 KONKURENCE PIVOVARU

8.1 Pivovary a minipivovary ve Zlínském kraji

Jelikož minipivovar Malenovice – Zlínský Švec působí na trhu v oblasti Zlína, zaměřuje se analýza konkurence hlavně na podobně velké pivovary právě ve Zlíně a okolí. Ve druhé části analýzy konkurence představím leadery trhu s pivem, tedy největší pivovarnické skupiny v ČR. Tyto velké společnosti ovládají většinou část trhu také ve Zlínském kraji.

8.1.1 Pivovar Bon Valašské Meziříčí

Minipivovar vlastněný společností Bonver cz, která je spojována hlavně se sítí heren a restaurací. Pivovar BON vznikl v roce 2003 v obci Zašová u Valašského Meziříčí. Pivovar s ročním výstavem 1 000 hl vyrábí pět druhů piva. Pivovar Bon není pro pivovar Zlínský Švec velkým konkurentem, jelikož dodává své pivo hlavně do podniků Bonver, do své Valašské pivnice v Praze a do Valašského Meziříčí a okolí.

8.1.2 Pivovar Černý orel Kroměříž

Pivovar Černý orel s ročním výstavem okolo 960 hl byl otevřen v roce 2009. Pivovar je specifický dlouhým procesem výroby piva a používáním kvalitních, avšak drahých surovin, čemuž odpovídá i vyšší cena piva. Pivovar se nachází v prostorách hotelu a penzionu. Pivovar pořádá také oblíbené exkurze s ochutnávkou piva. Pro jeho umístění, nízký výstav a vysokou cenu piva, není pro pivovar Zlínský Švec důležitým konkurentem.

8.1.3 Harley Pub Otrokovice

Důležitějším konkurentem pro pivovar Zlínský Švec je pivovar Harley Pub, který se nachází v Otrokovicích, tedy nedaleko Malenovic. Pivovar byl založen teprve v roce 2015 a nabízí pět druhů piv. Roční kapacita pivovaru je 1 400 hl. Pivovar láká zákazníky na prohlídku sbírky motocyklů Harley Davidson a na stylovou restauraci. Pivovar se zatím nerozšiřuje do dalších částí Zlína, jelikož většina piva uvařeného v pivovaru se čepuje právě ve vlastní restauraci.

8.1.4 Pivovar Maxmilian Kroměříž

Kroměřížský pivovar Maxmilian byl založen v červnu roku 2012. S ročním výstavem 3 000 hl je dalším velice důležitým konkurentem pivovaru Zlínský Švec. Točené pivo Maxmilian je totiž k dostání nejen na mnoha místech v Kroměříži, ale také na třech místech

přímo ve Zlíně a také v okolí Zlína. Pivovar expandoval v poslední době také do Prahy, Brna, Znojma a Kolína. Pivovar nabízí až 9 druhů piv včetně sezónních speciálů jako Velikonoční nebo Vánoční speciál.

8.1.5 **Hrádek Slavičín**

Pivovar Hrádek ze Slavičína byl založen v roce 2013. Pivovar nabízí 6 druhů piv a exkurze v pivovaru. Pivo Hrádek může zákazník nalézt v jedné hospodě a dvou prodejních místech přímo ve Zlíně. Pivovar dále působí hlavně v Uherském Hradišti a Slavičíně. V poslední době lze pivo Hrádek nalézt také v Praze a v jedné hospůdce v Olomouci. Pivovar Hrádek se řadí k důležitým konkurentům pivovaru Zlínský Švec.

8.1.6 **Vraník Trnava**

Pivovar Vraník byl založen v roce 2014 v Trnavě u Zlína. Jeho pivo se čepuje na dvou místech ve Zlíně, jinak hlavně v Trnavě a okolí, kde je pivovar součástí restaurace. Pivovar nabízí sedm druhů piv, včetně exotických Indian Pale Ale a American Pale Ale. Právě výroba piv IPA a APA je jednou z největších výhod pivovaru. Pro pivovar Zlínský Švec může představovat potenciálního konkurenta, pokud by se rozšířil do více zlínských hospod.

8.1.7 **Rodinný pivovar Valášek Vsetín**

Vsetínský pivovar Valášek byl založen v roce 2002. Pivovar je součástí restaurace a nabízí až patnáct druhů piv včetně ovocných speciálů. Pivo Valášek lze nalézt kromě okolí pivovaru také v Praze, Brně, Olomouci a Ostravě. I když přímo ve Zlíně se zatím nečepuje, lze ho nalézt v blízkých Otrokovicích. Pokud by se pivovar rozhodl rozšířit do Zlína, stal by se důležitým konkurentem pivovaru Zlínský Švec.

8.1.8 **Pivovar Jarošov**

Dalším z největších rivalů pivovaru Malenovice je a bude hlavně v budoucnu nově znovuotevřený Pivovar Jarošov z Uherského Hradiště. Pivovar známý také díky písni od skupiny Argema má bohatou historii, poprvé byl otevřen již v roce 1681. V roce 2015 koupila firma Znojemský městský pivovar budovu v pivovarské ulici v Uherském hradišti (asi půl kilometru od původního pivovaru) a založila nový pivovar pod názvem Jarošov. Nový pivovar se ale tomu původnímu nebude velikostně rovnat. Zatímco před dvaceti lety se v Jarošově uvařilo kolem 300 tisíc hektolitrů piva ročně, vedení nového pivovaru plánuje

roční výstav maximálně 10 tisíc hektolitrů. Jarošovské pivo je momentálně k dostání hlavně v samotném pivovaru, ale také v pivotékách ve Zlíně a Uherském Hradišti.

8.2 Konkurence největších výrobců v České republice

8.2.1 Plzeňský Prazdroj

Plzeňský Prazdroj, který vlastní akciová společnost Asahi z japonského Tokia (až do roku 2017 ho vlastnila skupina SABMiller Plc.) je s ročním výstavem kolem 10 150 000 hektolitrů největším českým producentem piva (vývoz se pohybuje kolem 15 %). Mezi hlavní značky Prazdroje patří Pilsner Urquell, Gambrinus, Birell, Radegast a Velkopopovický Kozel. Ve Zlíně je, stejně jako v celé republice, nejvíce rozšířené pivo Pilsner Urquell, které se čepuje v drtivé většině restaurací a hospod odebírajících pivo od Prazdroje. Bohatá historie vaření tradičního plzeňského ležáku a v současnosti nákladný marketing jsou důvody, proč je Pilsner Urquell považován mnohými za nejlepší pivo v České republice. V zahraničí se Pilsner dokonce stal jedním ze symbolů naší země. Můj názor je ale takový, že existuje mnoho chuťově lepších alternativ, které lépe reprezentují historii našeho pivovarnictví. Prazdroj doplňuje svoji nabídku ve Zlíně pivem Gambrinus, který ale není na Moravě tak populární jako v Čechách. Dále pivem Velkopopovický Kozel, o jehož zvyšující se oblibě na Moravě svědčí narůstající počet hospod, které čepují výhradně pivo Kozel. Ve Zlíně jsou rozšířené také značky Radegast a nealkoholické pivo Birell. Pro Zlínského Ševce je Plzeňský Prazdroj největším konkurentem z řad velkopivovarů.

8.2.2 Pivovary Staropramen

Druhý největší hráč na trhu s pivem v ČR jsou Pivovary Staropramen, které vlastní společnost MolsonCoors Brewing. Staropramen má roční výstav kolem 3 100 000 hl piva s vývozem 20 %. Mezi nejznámější značky patří Staropramen, Braník a Ostravar. Obliba piva od pivovaru Staropramen ve Zlíně sice není tak velká jako například v Praze, přesto se s ním zákazník může setkat. A to hlavně ve sportovních barech a menších hospodách, které odebírají pivo od různých dodavatelů. V posledních letech sledujeme ústup Staropramenu ve Zlíně, příkladem může být restaurace Celnice umístěna v centru města na náměstí Míru. Tato restaurace byla dlouhé roky exklusivně zavázána Staropramenu, ale v minulém roce přešla na pivo Velkopopovický Kozel, které doplňuje Pilsnerem a Birellem od Prazdroje.

8.2.3 Heineken Česká republika

Společnost Heineken N. V. vlastní třetího největšího producenta piva na českém trhu, tedy Heineken Česká republika. Roční výstav Heinekenu se pohybuje okolo 2 300 000 hl s 25 % exportem. Mezi vlajkové lodě Heinekenu patří Krušovice, Starobrno a samozřejmě Heineken. Ve Zlíně a Zlínském kraji jsou piva od Heinekenu vysoce rozšířená. To je způsobeno výborným marketingem cílícím i na studenty a výhodnými finančními podmínkami pro majitele hospod, kteří se rozhodnou odebrat od Heinekenu. Výhoda Heinekenu spočívá i v nabídce moravské značky Starobrno, české značky Krušovice a holandské značky Heineken. To je příkladem výborného marketingu této společnosti, chuť a poctivost výroby piva už ale tak dobrá podle mého názoru není. Pro pivovar Zlínský Švec je z velkých hráčů Heineken druhý nejvýznamnější konkurent, proti jehož marketingu se jen těžko bojuje.

8.2.4 Budějovický Budvar

Dalším velkým hráčem na trhu je národní podnik Budějovický Budvar s ročním výstavem 1 470 000 hl a až 55 % vývozem. Hlavní značkou je samotný Budějovický Budvar, který doplňuje například značka Pardál. Budvar ve Zlínském kraji není ani zdaleka tak rozšířený, jako ostatní velcí dodavatelé. V samotném Zlíně má Budějovický Budvar na výčepu méně než patnáct restaurací a hospod. Podle mého názoru by obstojná chuť piva a velmi dobrý marketing zaručil Budvaru ve Zlíně úspěch, kdyby se pivovar zaměřil na Zlínský trh více.

8.2.5 Pivovary Lobkowicz Group

Dalším významným producentem piva na Českém trhu jsou Pivovary Lobkowicz, vlastněné skupinou PLG. Výstav se pohybuje kolem 900 000 hl s 20 % exportem. Hlavní značky pivovaru jsou Lobkowicz, Uherský Brod, Klášter, Černá Hora, Platan a další. Ze značek pivovaru Lobkowicz má ve Zlínském kraji jednoznačně největší zastoupení značka Uherský Brod. Uherský Brod dominuje hlavně v okolí Zlína, kde místním hospodským může díky podpoře společnosti Lobkowicz nabídnout lepší finanční podmínky než zmiňované minipivovary. Tento fakt přináší zajímavé příležitosti pro minipivovary v okolí Zlína, kdyby se jim podařilo přesvědčit hospody a restaurace zaměřit se na kvalitnější a chuťově lepší piva menších pivovarů i za cenu větších prvotních nákladů. Finanční podpora Uherského Brodu se ale hospodským samozřejmě těžce odmítá. Dalšími značkami pivovaru Lobkowicz ve Zlínském kraji jsou Černá Hora, která se těší rostoucí oblíbenosti a méně rozšířený Klášter, který je ale vysoce hodnocen pro jeho chuťové vlastnosti.

9 PEST ANALÝZA

9.1 Politicko-legislativní vlivy

Politická situace v České republice a v Evropě

Politická situace v Evropě se dá v současné době označit za stabilní, je ale potřeba sledovat dění v následujících letech. V roce 2016 jsme byli svědky odchodu Velké Británie z Evropské unie a při současných napjatých vztazích se v budoucnu dají očekávat další politické změny v unii. Tyto změny by mohly ovlivnit i politickou situaci v České republice a také značně její export a import.

Zákony upravující hospodářskou činnost

Stejně jako ostatní podnikatelské subjekty, tak i pivovar Zlínský Švec ovlivňují z legislativních faktorů hlavně zákony upravující hospodářskou činnost. Pro pivovary, které se řadí do potravinářského průmyslu je klíčový zákon o potravinách a tabákových výrobcích číslo 110/1997 sbírky, který obsahuje i základní a závazné členění piv podle vlastností a jakosti. Pivovar se musí také řídit zákonem o ochraně spotřebitele a ochraně životního prostředí. Novinkou v minulém roce bylo zavedení povinné elektronické evidence tržeb.

Daňová politika

Daňová politika státu je pro pivovary obzvláště důležitá, protože jsou citlivé nejen na daň z přidané hodnoty, daň z příjmu a majetkové daně, ale i na daň spotřební. **Daň z přidané hodnoty** se dělí na základní sazbu (v současné době 21 %), první snížená sazbu (15 %) a druhá snížená sazbu (10 %). Na naprostou většinu zboží a služeb se vztahuje sazba základní, která se nezměnila od roku 2013, kdy vzrostla o jedno procento. **Daň z příjmu** právnických osob je v České republice 19 % a nemění se od roku 2010, ve kterém byla snížena o jedno procento. V předchozích letech se tato daň v ČR výrazně snižovala, proto se její zvýšení v budoucnu spíše neočekává.

Pro pivovary je velice důležitá **spotřební daň**. V České republice se, stejně jako v celé Evropské unii, platí z několika vybraných komodit. Jsou to z minerální oleje (benzin, nafta a LPG), alkohol (pivo, víno, líc) a tabák a tabákové výrobky. Spotřební daň z piva se v posledních letech příliš nemění. Výhodou pro pivovar Zlínský Švec je snížená sazba daně pro menší pivovary. Pro pivovar Malenovice, který spadá do skupiny s výstavem do

10 000 hl, platí sazba 16 Kč/hl za celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny. (Spotřební daně, © 2000-2015) Sazba spotřební daně také ovlivňuje cenu importovaných europiv, které jsou pro českého zákazníka často levnější než piva uvařená u nás.

Tab. 7 Politické faktory (vlastní zpracování)

Faktor	Vývoj faktoru	Reakce	Důležitost (1-5)
Politická situace	Stabilní	Sledovat vývoj	3
Zákony o podnikání	Spíše stabilní	Nepředpokládat změny	4
Daňová politika	Sazby zůstávají na stejné úrovni	Očekávat stejné sazby v budoucnu	3
Podpora minipivovarů	Stabilní	Kontrolovat roční výstav	4

9.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují minipivovar, patří například hospodářský růst v zemi, cena surovin, kupní síla, inflace, nezaměstnanost a minimální a průměrná mzda.

Ekonomický růst

Pozitivním faktorem pro pivovar je hospodářský růst, který vyjadřuje například hrubý domácí produkt (HDP), který má v ČR v posledních třech letech vzestupnou tendenci, což znamená, že je ekonomika státu ve fázi růstu. (Vývoj HDP v ČR, © 2017)

Inflace

Česká národní banka v roce svoji 2016 politikou oslabování koruny a intervencemi zapříčinila zvyšování spotřebitelských cen. Průměrná inflace za celý rok 2016 dosáhla hodnoty 0,7 procenta, což je nejvíce za poslední tři roky. Růst inflace se nejvíce projevil u cen potravin, pohonných hmot a cen v restauracích. Konec intervencí ČNB a zvyšování inflace se podle jejího plánu očekávalo ve druhém čtvrtletí roku 2017. Kurz koruny k Euro ČNB již třetím rokem stabilně udržovala na hodnotě kolem 27 Kč/EUR. (Kurzy měn, © 2000–2017) Na jaře roku 2017 však tento závazek udržování kurzu ČNB ukončila a koruna se tak bude pohybovat podle poptávky a nabídky na devizovém trhu.

Kupní síla

Spolu s růstem HDP roste také kupní síla obyvatel České republiky. Po stagnační fázi v letech 2011 až 2013 je její hodnota nejvyšší za posledních 10 let. Ani tento pozitivní vývoj však nestačí na nejvyspělejší státy a v současnosti dosahuje úroveň kupní síly na obyvatele v ČR 56,8 procent evropského průměru (hlavní díky vyspělým evropským státům). Kupní síla ve sledovaném Zlínském kraji je vysoká ve srovnání s Moravou, ale jen lehce překračuje průměr republiky. (Celkový objem kupní síly obyvatel ČR, © 2016)

Průměrná a minimální mzda, nezaměstnanost

Stejně jako u většiny ostatních ekonomických faktorů, tak i mzdy v ČR zaznamenaly meziroční nárůst. V roce 2017 je průměrná mzda v ČR 28 232 Kč (v roce 2015 byla 27 006 Kč). Minimální mzda v roce 2017 dosáhla hodnoty 11 000 Kč (v roce předchozím 9 900 Kč). Nejvyšší průměrné mzdy byly v roce 2016 dosaženy v hlavním městě Praha, a to 35 187 Kč na bezmála 800 tisíc zaměstnaných, sledovaný Zlínský kraj dosáhl podprůměrné hodnoty 24 342 Kč se zhruba 200 tisíci zaměstnanými. (Nezaměstnanost ve Zlínském kraji, © 2017)

Nezaměstnanost je v České republice na velice nízké úrovni, a to i v celosvětovém porovnání. Průměrně bylo v roce 2015 v ČR 6,2 % nezaměstnaných občanů schopných pracovat a v roce 2016 nezaměstnanost klesla na 5,5 %. Ve Zlínském kraji se nezaměstnanost stejně jako v celé republice meziročně snižuje, v roce 2016 byla na velmi nízké hodnotě 4,92%. (Nezaměstnanost ve zlínském kraji, © 2017)

Tab. 8 Ekonomické faktory (vlastní zpracování)

Faktor	Vývoj faktoru	Reakce	Důležitost (1-5)
Ekonomický růst	Rostoucí	Těžít z ekonomického růstu země	4
Kupní síla	Mírně rostoucí	Možnost mírně zvýšit cenu	4
Kurz a inflace	Mírně negativní	Sledovat vývoj	3
Nezaměstnanost a mzda	Pozitivní	Možnost získat nové zákazníky	3

9.3 Sociálně kulturní faktory

Demografie

Ve Zlínském kraji žije podle dat českého statistického úřadu 584 020 obyvatel. V největší městě kraje Zlíně z toho žije více než 75 tisíc obyvatel. Pivovar Zlínský Švec má díky svému umístění v Malenovicích výhodnou dostupnost pro své zákazníky a odběratele. Žádný jiný minipivovar se zatím přímo ve Zlíně nenachází, nejbližší konkurence je pět a půl kilometrů vzdálený minipivovar Harley Pub v Otrokovcích.

Životní styl a vztah k pivu

Češi jsou vyhlášení pivaři, i přes klesající tendenci spotřeby piva na obyvatele v posledních letech, ročně spotřebuje v průměru každý obywatel ČR kolem 150 litrů piva. To nás řadí na světovou špičku v pití zlatavého moku, v této statistice dokonce převyšujeme státy jako Irsko, Německo a Rakousko. Pivovarnictví je tedy v ČR velice atraktivním oborem.

Pivo v ČR konzumuje zhruba 90 % všech mužů, u žen se tato hodnota pohybuje kolem 50 až 60 %. Klesající tendence spotřeby piva je logickým důsledkem několika jevů. Především je to vliv dlouhodobých změn v životním stylu obyvatel, větší tlak využívat intenzivněji pracovní dobu než v minulosti a také fakt, že generace velkých konzumentů piva postupně odchází. Pozitivní je však posun v náhledu nových konzumentů na zlepšující se kvalitu, rozvíjející se nabídku na trhu a rostoucí prestiž našeho piva. (Kozák a Kozáková, 2013, s. 14)

To nasvědčuje světlé budoucnosti pro minipivovary, jelikož stále více konzumentů má už dost chuťově nevýrazných piv, a chtějí zdravé a dobré pivo. Už se tolik nezajímají o cenu piva, ale spíše o jeho kvalitu.

Práce a vzdělání

Jak už bylo zmíněno, ve Zlínském kraji je nízká nezaměstnanost 4,93 % a ve srovnání s jinými částmi Moravy vysoká kupní síla. Minipivovary jako Zlínský Švec mohou také díky přítomnosti Univerzity Tomáše Bati přilákat mnoho studentů českých i zahraničních, kteří rádi ochutnávají regionální potraviny a nápoje.

Tab. 9 Sociálně kulturní faktory (vlastní zpracování)

Faktor	Vývoj faktoru	Reakce	Důležitost
--------	---------------	--------	------------

Demografie	Stabilní	Využívat výhodné umístění pivovaru	4
Životní styl a vztah k pívu	Mění se, méně „klasických pivařů“	Snažit se zaujmout unikátní chutí, poctivou výrobou	4
Nová generace	Zaměřuje se více na kvalitu	Využívat zvyšující se zájem o kvalitní pivo	4
Vzdělání a práce	Stabilní	Možnost zaujmout studenty, turisty	3

9.4 Technologické vlivy

Výzkum a vývoj v oboru

Názory na vliv moderních technologií na pivovarnictví se různí. Jedním z názorů je, že moderní technologie tlačí pivovarnictví dopředu. Nové technologie mají ohromné výhody, a to hlavně ekonomické a kvalitativní. Moderní zařízení je dnes možno nalézt i ve většině minipivovarů. S často prehistorickými varnami by totiž nemohly být konkurenceschopné a nesplňovaly by současné přísné normy na výrobu piva. Podle členů Českého svazu pivovarů a sladoven dnes není v tuzemsku žádný funkční pivovar, který by pracoval v podmínkách nevyhovujících evropským zvyklostem. Moderní technologie však přinášejí i svá rizika, mezi které patří například vytrácení různorodosti.

Velkým rizikem je zneužívání moderních technologií výroby piva v cylindro-konických tancích (CKT) a technologie High Gravity Brewing (HGB). Tyto původně dobře zamýšlené inovace dnes ohrožují samotnou podstatu dobrého piva.

High Gravity Brewing

Technologie HGB vznikla jako pomoc sládkům, kteří následkem nestabilních vlastností vstupních surovin navařili příliš silné pivo, což mělo za následek nutnost placení vyšší spotřební daně. Tedy sládek, který zamýšlel uvařit pivo o stupňovitosti 11,9, ale vyšlo mu pivo se stupňovostí 12,1, mohl pomocí HGB pivo naředit trochou vody. Tato technologie se ale často zneužívá vedením a zahraničními vlastníky pivovarů, kteří se snaží o co nejlevnější výrobu piva. Pomocí HGB se totiž dá naředit původně například 18 % pivo na 12 %, 11 %, 10 %, podle libosti. Výsledkem je špatně pitelné pivo s rychle padající pěnou. (Pivovarnictví umí zneužít technologie, © 2016)

CK tanky

Výhodou cylindro-konických tanků je jejich použitelnost jak pro hlavní kvašení, tak i pro dokvašení. Problém nastává, když se pivovar snaží zrychlit proces kvašení, aby zefektivnil výrobu. Moderní CK tanky totiž umožňují kvašení za dříve nemyslitelných tlaků a teplot. Toto zrychlení je však vykoupeno nižší plností takto uvařeného piva. Spíše než pivo vzniká při tomto rychlokvašení rezavá voda. (Pivovarnictví umí zneužít technologie, © 2016)

Vybavení pivovaru

Pivovar Malenovice disponuje na poměry minipivovarů velice kvalitním a moderním vybavením, které je schopno zvládat náročný a dlouhý proces výroby piva tradičním způsobem. U pivovarů a restauračních zařízení obecně je obzvláště důležité vybavení výčepu, jelikož chuť piva je velice citlivé na správnou přípravu a čisté potrubí.

Komunikace na internetu

V dnešní době je pro všechny firmy a hlavně pro firmy působící v pohostinství extrémně důležitá komunikace na internetu. Ať už na internetových stránkách, nebo na sociálních sítích. Tento způsob přímého kontaktu se zákazníkem získává stále větší popularitu hlavně u mladých lidí. Nestačí však pouze mít na internetu vlastní stránky a čekat na uživatele, aby si vyhledali informace, je důležité vhodně „moderovat“ svoji např. Facebookovou stránku, často přidávat zajímavé příspěvky, a snažit se s uživateli komunikovat a vylepšovat tak firemní image. Pivovar Malenovice se snaží v tomto ohledu zaujmout svoji celkem populární stránkou na Facebooku (858 sledujících uživatelů) a svojí internetovou stránkou, která ovšem nepatří mezi nejmodernější.

Tab. 10 Technologické faktory (vlastní zpracování)

Faktor	Vývoj faktoru	Reakce	Důležitost (1-5)
Nové technologie	Rostoucí počet inovací	Investovat s opatrností	3
Vybavení pivovaru	Kvalitní	Udržovat	4
Komunikace na internetu	Zvyšující se důležitost	Zlepšit	4

10 SWOT ANALÝZA

V této části bakalářské práce určím a přehledně seřadím pomocí SWOT analýzy silné stránky, tedy výhody a slabé stránky, které by měl pivovar pokud možno eliminovat. Dále se zaměřím na potencionální příležitosti a na hrozby, které pivovar na trhu ohrožují.

10.1 Silné stránky

Tab. 11 Silné stránky pivovaru (vlastní zpracování)

Faktor	Důležitost	Uplatnění
Unikátní chuť piva Zlínský Švec – jedinečnost	4	4
Výroba z kvalitních surovin bez koncentrátů a chmelových výtažků	4	3
Hospůdka přímo v prostorách pivovaru (+ pořádání akcí)	4	5
Dobré jméno firmy	4	4
Sortiment piva	3	2
Exkurze s ochutnávkou piva	1	2
Celkem	20	20

Nejsilnějšími stránkami pivovaru Malenovice – Zlínský Švec jsou určitě tradiční výroba piva z kvalitních surovin a unikátní chuť piva Zlínský Švec. Chuť piva Zlínský Švec je dobře hodnocena recenzenty na srovnávacích pivních serverech a na Facebooku. Tyto dvě silné stránky jsou nejsilnější zbraní pivovaru proti tzv. europivům, a jsou to také nejdůležitější vlastnosti piva pro zákazníky, kteří vyhledávají právě poctivě a klasicky vařené regionální pivo. Další velice zajímavou silnou stránkou je hospůdka umístěna přímo v pivovaru, která láká k návštěvě pivní nadšence nejen ze Zlínského kraje. Hospůdka navíc nabízí příjemné nekuřácké prostředí se zahrádkou a je vhodným místem k pořádání nejrůznějších sezónních akcí. Další silnou stránkou je dobré jméno, které je u pivovarů extrémně důležité. Majitel a pracovníci pivovaru se svojí prací zasloužili o to, že je dnes Zlínský Švec veřejností spojován s poctivým a kvalitním pivem. Pivovar nabízí dnes už standardní sortiment piva, velmi dobrým krokem bylo přidání piv CITRA, Amarillo a Calypso vyráběných

ze speciálních odrůd chmele a tmavého speciálu 13 %. Pivovar nabízí také exkurze s ochutnávkou piva, stejně jako velký počet konkurenčních minipivovarů.

10.2 Slabé stránky

Tab. 12 Slabé stránky pivovaru (vlastní zpracování)

Faktor	Důležitost	Závažnost
Slabší obchodní síť	2	1
Nepříliš vysoká rozšířenost značky	5	5
Slabá marketingová komunikace	4	3
Vyšší cena oproti větším pivovarům	3	2
Vyšší zadlužení	3	3
Absence ovocného piva	2	2
Celkem	19	16

Nejvýraznější slabou stránkou pivovaru je nízká rozšířenost značky, což je problém většiny minipivovarů, které často nabízejí pivo lepší chuti než velcí výrobci. S nízkou rozšířeností značky souvisí slabá obchodní síť, kterou ale majitel v posledních letech vylepšuje navazováním spolupráce se Zlínskými a okolními restauracemi a také prodejem piva v PET lahvích v obchodech s regionálními potravinami. Slabá marketingová komunikace je také jedním z běžných problémů minipivovarů, které musí hledat jiné cesty jak komunikovat svůj produkt než masovou reklamou. Vyšší cena piva oproti větším pivovarům je zapříčiněna hlavně nižším ročním výstavem piva, a tak většími náklady na litr vyrobeného produktu. Vyšší zadlužení je důsledkem rychlého růstu pivovaru a mohlo by přinést nebezpečí v případě nečekaného vývoje na trhu. Absence ovocného piva v nabídce pivovaru znamená možnou ztrátu potenciálních zákazníků hlavně v letních měsících, kdy je tento typ piva velice populární. Pivovaru bych doporučil výrobu ovocného piva kvůli jeho stoupající oblibě alespoň vyzkoušet.

Z analýzy je vidět, že má pivovar vyrovnanou bilanci silných a slabých stránek. Slabé stránky by se měl pokusit pokud možno eliminovat a na silných stránkách stavět a neustále je vylepšovat.

10.3 Příležitosti

Tab. 13 Příležitosti pivovaru (vlastní zpracování)

Faktor	Důležitost	Využití
Zvyšující se oblíbenost minipivovarů	4	4
Zvyšující se zaměřenost některých zákazníků na kvalitní pivo	5	5
Možnost získání mladých pracovníků	3	4
Možná expanze do jiných oblastí zlínského kraje	4	3
Cestování po minipivovarech	4	3
Celkem	20	19

Nejzajímavějšími příležitostmi pro pivovar Zlínský Švec jsou zvyšující se oblíbenost minipivovarů a zaměřenost stále většího počtu zákazníků na kvalitní regionální piva a jejich odmítání europiv. Přítomnost Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně nabízí zajímavou možnost pro pivovar, co se týče náboru mladých zaměstnanců (technologů, marketérů atd.) v případě růstu a expanze pivovaru. S růstem pivovaru souvisí i možnost expanze do okolních měst ve Zlínském kraji a v budoucnu možná i do větších měst jako je Brno. Další příležitostí je rostoucí počet lidí, kteří mají v oblíbě cestování spojené s návštěvami minipivovarů a ochutnávkou piva.

10.4 Hrozby

Tab. 14 Hrozby pivovaru (vlastní zpracování)

Faktor	Důležitost	Využití
Zvyšování cen (nové zákony, vládní vyhlášky)	4	3
Zvyšování energetických nákladů, zdražení materiálu	4	3
Konkurence od velkých pivovarů	4	4
Konkurence levných piv z dovozu (především z Polska)	4	4
Založení nových pivovarů ve Zlíně	3	2

Celkem	19	16
---------------	----	----

Z politických faktorů existuje v současné době hrozba nových zákonů a vyhlášek, které by mohly znamenat pro pivovar zvýšení nákladů, a tím pádem i zvýšení cen. S přechodem na systém elektronické evidence tržeb se ale pivovar vyrovnal bez větších problémů. Dále existuje každým rokem hrozba zvýšení nákladů, se kterou se musí vyrovnat každý pivovar, jako je např. horší úroda chmele nebo zvýšení ceny sladu. Konkurence od velkopivovarů je stále patrná, avšak v posledních letech se spíše snižuje a minipivovarům se daří nacházet si na trhu své místo. Konkurence levných piv, označovaných jako europiva, je stále aktuální hrozbou, i když se pivovar zaměřuje především na spotřebitele, kteří tato levná piva odmítají. Případné založení nových minipivovarů je důležitou hrozbou, jelikož by značně zvýšila konkurenci ve Zlíně.

Jakožto rostoucí pivovar s velice kvalitním a unikátním produktem má pivovar Malenovice na trhu více příležitostí než hrozeb. V současné době růstu pivovaru je důležité především zvolit vhodnou strategii a neupustit od zásad výroby piva z kvalitních surovin, a udržet tak stávající zákazníky.

Hrozby ale nejsou zanedbatelné a je třeba pečlivě sledovat vývoj na trhu, vývoj cen surovin a změny v politické scéně České republiky. Případné založení nového minipivovaru ve Zlíně by také značně ovlivnilo situaci na trhu.

11 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČÍCH SIL

11.1 Konkurence uvnitř odvětví

Tab. 15 Porterova analýza – Konkurence uvnitř odvětví (vlastní zpracování)

	Konkurence uvnitř odvětví	Hodnota faktoru v roce	
		2015	2016
	Nejnižší = 1 bod, nejvyšší = 5 bodů		
1	<p>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</p> <p>Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste.</p> <p>Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod), Hodně přibližně stejně silných konkurentů (5 bodů)</p>	3	4
2	<p>Růst odvětví</p> <p>Jestliže poptávka v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší.</p> <p>Vysoký růst poptávky (1 bod) Malý růst poptávky (5 bodů)</p>	3	3,5
3	<p>Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady</p> <p>Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj. Nízký (1 bod), Vysoký (5 bodů)</p>	2	2
4	<p>Diferenciace výrobků/služeb</p> <p>Čím vyšší diference výrobků/služeb, tím vyšší je ochrana proti konkurenci a nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku věrnější.</p> <p>Vysoká diference výrobků (1 bod), Nízká diference (5 bodů)</p>	1,5	1,5
5	<p>Diferenciace konkurentů</p> <p>Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší.</p> <p>Nízká diference konkurentů (1 bod), Vysoká diference konkurentů (5 bodů)</p>	3,5	4
6	Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích konkurentů?	2	2

	Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší. Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod), ve větších (5 bodů)		
7	Intenzita strategického úsilí Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. Intenzita strategického úsilí malá (1 bod), Vysoká (5 bodů)	2	2
8	Náklady odchodu z odvětví Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Náklady odchodu jsou nízké (1 bod), Vysoké (5 bodů)	4,5	4,5
9	Charakter konkurence, postoj k business etice Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo „gangsterskými“ formami. Konkurence typu gentleman (1 bod), Gangster (5 bodů)	4	4,5
10	Šíře konkurence Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) anebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší. Konkurence je omezená na určitý aspekt (1 bod), Je široká (5 bodů)	4	4
	Celkem (max. 50 bodů)	29,5	31
	Průměrně (Celkem/10)	2,95	3,1

Ve Zlínském kraji se stejně jako v ostatních krajích zvyšuje počet minipivovarů, tedy přímých konkurentů pivovaru Zlínský Švec. V roce 2015 byl v Otrokovicích, v blízkosti Malenovic založen nový minipivovar Harley Pub. Vysoký počet konkurentů v odvětví je tak hlavní silou v první části Porterovy analýzy. Dalším silným faktorem jsou vysoké náklady při potenciálním odchodu z odvětví a to hlavně u rychle se rozvíjejících pivovarů jako je Zlínský Švec, používajících ke svému financování i úvěry.

Charakter konkurence a postoj k business etice se u pivovarnictví nedá ani zdaleka označit za gentlemanský. Větší pivovary často upevňují svoji dominanci na trhu nabízením hos-

podským lákavé finanční podmínky, zapůjčení svého vybavení do hospod a dalších výhod. Hospodští tak často musejí nabídku přijmout, a odmítnout kvalitnější a často chuťově lepší pivo z regionálních menších pivovarů. Tyto praktiky se objevují i ve Zlíně a jeho okolí, kde si takto svoji pozici upevňuje například pivovar Uherský Brod vlastněný skupinou Lobkowicz.

Konkurenti v odvětví se výrazně odlišují vlastnostmi svých produktů (piv), což způsobuje ochranu proti konkurenci. Naopak jejich odlišnost v pojetí strategie, zemi původu a velikosti konkurenční boj prohlubuje.

11.2 Ohrožení vstupu nových firem do odvětví

Tab. 16 Porterova analýza - Ohrožení vstupu nových firem do odvětví (vlastní zpracování)

	Ohrožení vstupu nových firem do odvětví	Hodnota faktoru v roce	
		2015	2016
	Nejnižší = 1 bod, nejvyšší = 5 bodů		
1	<p>Úspory z rozsahu</p> <p>Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů. Úspory z rozsahu se mohou projevat různými formami – redukcí výrobních, distribučních nákladů, atd.</p> <p>Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod), Malé (5 bodů)</p>	2	2,5
2	<p>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</p> <p>Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod), Nízká (5 bodů)</p>	3	3
3	<p>Přístup k distribučním kanálům</p> <p>Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod), Snadný (5 bodů)</p>	2	2,5
4	<p>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. Ano (1 bod), Ne (5 bodů)</p>	2	2,5

5	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle Jestliže výrobky hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější □ Není snadný (1 bod), Je snadný (5 bodů)	3	3,5
6	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby Je vysoká (1 bod), Je nízká (5 bodů)	2	2,5
7	Diferenciace výrobků, loajalita zákazníků existujících konkurentů Jestliže výrobky hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. Diferenciace vysoká (1 bod), Diferenciace nízká (5 bodů)	2,5	2,5
8	Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.) Negativně (1 bod), Pozitivně (5 bodů)	3,5	4
9	Vývoj po případném vstupu do odvětví Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší. „cesta zpět“ je obtížná (1 bod), „cesta zpět“ je snadná (5 bodů)	2	1,5
	Celkem (max. 45 bodů)	22	24,5
	Průměrně (Celkem/10)	2,2	2,45

I když se počet nově vzniklých pivovarů v České republice každoročně zvyšuje, spoustu jich také každoročně krachuje. Jejich vstup a udržení se v odvětví není jednoduché. Naopak k úspěšnému proniknutí do odvětví je potřeba značné know-how, drahé technologické zázemí, marketing a další. Pro nově vzniklé pivovary je také překážkou navyklost zákazníků na svoji oblíbenou značku a jejich věrnost své oblíbené značce. Příkladem je zkrachovalý minipivovar Čechmánek, jenž se pokusil prorazit přímo ve Zlíně. Ani jeho výhodná poloha ve městě a jméno bývalého hokejového brankáře české reprezentace mu však k úspěchu nepomohla. Pivovaru Zlínský Švec se v minulých letech podařilo tyto překážky překonat a je z něj nyní jeden z nejlépe hodnocených minipivarů ve Zlínském kraji.

Pozitivními faktory pro nově příchozí do odvětví jsou tak podle analýzy přístup k surovinám a pracovní síle ve Zlínském kraji, i když problémem pro ně může být najít kvalitního sládka se zkušenostmi v oboru. A dále vládní politika, která alespoň částečně pomáhá minipivovarům snížením sazby spotřební daně oproti větším pivovarům. Na druhou stranu politika importu pro minipivovary už tak výhodná není.

11.3 Vyjednávací síla zákazníků

Tab. 17 Porterova analýza – Vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování)

	Vyjednávací síla zákazníků	Hodnota faktoru v roce	
		2015	2016
	Nejnižší = 1bod, nejvyšší = 5 bodů		
1	<p>Počet významných zákazníků</p> <p>Je-li významný podíl obratu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká</p> <p>Malý počet významných zákazníků (1 bod), Nevýznamný (5 bodů)</p>	3	3,5
2	<p>Význam výrobku pro zákazníka</p> <p>Výrobek je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích</p> <p>Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod), Nevýznamný (5 bodů)</p>	3,5	4
3	<p>Zákazníkovy náklady přechodu ke konkurenci</p> <p>Jsou-li vysoké, opak je zákazníkova vyjednávací síla nižší. Jsou vysoké (1 bod), Nízké (5 bodů)</p>	5	5
4	<p>Hrozba zpětné integrace</p> <p>Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám. Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod), Vysoce pravděpodobná (5 bodů)</p>	2	3
5	<p>Ziskovost zákazníka</p> <p>Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší). Vysoká (1 bod), Nízká (5 bodů)</p>	3,5	3,5
	Celkem (max. 25 bodů)	17	19

	Průměrně (Celkem/5)	3,4	3,8
--	---------------------	-----	-----

Nejsilnější konkurenční silou z Porterovy analýzy vychází vyjednávací síla zákazníků s průměrem 3,4 respektive 3,8 bodu na faktor.

Největší vyjednávací silou zákazníků v oboru pivovarnictví je jejich možnost k přechodu ke konkurenci s prakticky nulovými náklady. Ve Zlíně a okolí je velký počet hospod nabízejících nespočet různých druhů čepovaných piv. Ve městech kraje si může zákazník vybírat také z obrovské nabídky piv lahvových.

K vyjednávací síle zákazníků v odvětví přispívá také rostoucí počet amatérských výrobců piva, tzv. homebrewerů. Je to zajímavá alternativa pro zákazníka, vyrábět si vlastní pivo pro svoji potřebu. Tyto faktory jsou nebezpečné pro minipivovary, jelikož jsou pro ně důležité jejich stabilní a loajálních zákazníci.

V posledních letech se s odcházející generací ortodoxních pivařů snižuje podíl výdajů za pivo na celkových výdajích zákazníka. Spotřeba piva na obyvatele meziročně mírně klesá a mladší zákazníci už neutrácí tolik jen za pivo. (Kozák a Kozáková, 2013, s. 14)

11.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Tab. 18 Porterova analýza – Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)

	Vyjednávací síla dodavatelů	Hodnota faktoru v roce	
		2015	2016
	Nejnižší = 1 bod, nejvyšší = 5 bodů		
1	Počet a význam dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká. Dodavatelů je mnoho (1 bod), Málo (5 bodů)	2,5	3
2	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů Ano, velká hrozba (1 bod), Ne, malá hrozba (5 bodů)	2,5	2,5
3	Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší je význam odběratelů pro dodavatele, tím větší je vyjednáva-	4	4

	cí síla dodavatelů. Velký (1 bod), Malý (5 bodů)		
4	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. Nepravděpodobná (1 bod), Velmi pravděpodobná (5 bodů)	2,5	2,5
5	Organizovanost pracovní síly v odvětví Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce. Nízká (1 bod), Vysoká (5 bodů)	1	1
	Celkem (max. 25 bodů)	12,5	13
	Průměrně (Celkem/5)	2,5	2,6

Vyjednávací síla dodavatelů vychází v analýze nižší než vyjednávací síla zákazníků. Velký vliv měl hlavně malý počet zaměstnanců v minipivovarech a nepřítomnost odborů. Dalším faktorem byl celkem vysoký počet dodavatelů, ze kterých si může pivovar zvolit toho pro sebe nejvhodnějšího. Substituty pro výrobu piva nejsou příliš rozšířeny, a neměly by tak být hrozbou.

Nevýhodou pro pivovar Zlínský Švec je nižší význam minipivovarů pro dodavatele surovin v porovnání s většími pivovary, které logicky odebírají ve větším množství.

11.5 Hrozba substitutů

Tab. 19 Porterova analýza – Hrozba substitutů (vlastní zpracování)

	Hrozba substitutů	Hodnota faktoru v roce	
		2015	2016
	Nejnižší = 1bod, nejvyšší = 5 bodů		
1	Existence mnoha substitutů na trhu Málo, resp. žádné substituty (1 bod), Mnoho substitutů (5 bodů)	4	4,5
2	Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do odvětví více motivováni. Menší (1 bod), Větší (5 bodů)	3,5	4

3	Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod), vysoká (5 bodů)	3,5	3,5
4	Vývoj cen substitutů Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? Zvyšovat (1 bod), Snižovat (5 bodů)	2	2
5	Užitné vlastnosti substitutů? Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? Zhoršovat (1 bod), Zlepšovat (5 bodů)	3,5	3,5
	Celkem (max. 25 bodů)	16,5	17,5
	Průměrně (Celkem/5)	3,3	3,5

Druhou nejdůležitější konkurenční silou je pro pivovar Malenovice - Zlínský Švec hrozba ze strany substitutů na trhu. Této hrozbě musí čelit samozřejmě každý pivovar a jedná se hlavně o jiné alkoholické (víno, lihoviny atd.) a nealkoholické nápoje. Zákazník má tak na trhu velké množství možností a pro výrobce piva je nelehkým úkolem zákazníka zaujmout.

V odvětví substitutů panuje ve Zlínském kraji také vysoká konkurence. Výhodou piva je jeho relativně nízká cena oproti nealkoholickým nápojům, které jsou v hospodách často dražší než pivo. Změny cen v budoucnu se spíše neočekávají. Užitné vlastnosti substitutů se různí podle jejich druhu, pro pivovary ve Zlínském kraji je hrozbou hlavně víno pro jeho vysoké užitné vlastnosti a zvyšující se počet vináren ve Zlínském kraji.

12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI, VČETNĚ RIZIKOVÉ, NÁKLADOVÉ A ČASOVÉ ANALÝZY

V následující části bakalářské práce jsem na základě výsledků provedených analýz sestavil návrhy, které by mohly zlepšit konkurenceschopnost pivovaru Malenovice. V posledních letech se pivovaru dařilo zvyšovat roční výstav piva, zvyšovat tržby a podařilo se mu vybudovat si na Zlínsku image poctivého výrobce piva s kvalitním produktem. Návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti by měly pomoci udržet tento pozitivní trend v následujících letech a minimalizovat některé slabé stránky pivovaru. Návrhy respektují velikost a finanční možnosti minipivovaru.

12.1 Redesign internetových stránek pivovaru

V současnosti nesmírně důležitým faktorem marketingu nejen pivovarů, ale všech podnikatelských subjektů je prezentace na internetu. Internetové stránky jsou často prvním místem, kde se potenciální zákazník setká se značkou Zlínský Švec a vytvoří si tak první dojem právě z atraktivnosti, informativnosti a grafického zpracování webových stránek. Současný stav stránek Zlínského Ševce sice není vyloženě špatný, ale ničím nevyniká mezi stránkami ostatních minipivovarů. Jde vidět, že grafický návrh stránek je již staršího data a zasloužil by si redesign. Atraktivní internetové stránky by mohly v budoucnu přispět ke zvýšení prodeje a zájmu nových zákazníků.



Obr. 19 Současný stav internetových stránek pivovaru (vlastní zpracování)

12.1.1 Rizika opatření

Tab. 20 Rizika redesignu internetových stránek (vlastní zpracování)

Riziko z opatření	Eliminace rizika
Nižší návštěvnost nových stránek	Výběr kvalitního webového studia, možnost přechodu zpět na starou verzi internetových stránek
Nepřehlednost stránky pro stávající zákazníky	Domluvit se s webovým studiem o ponechání současné struktury odkazů obsahujících nejdůležitější informace (ponechat návštěvní knihu a kontakt pro rezervace na úvodní stránce)

Riziko redesignu internetových stránek není příliš vysoké. Největším rizikem je nespokojenost s novou podobou webových stránek, která se však dá vyřešit přechodem zpět na jejich původní podobu. V nejhorším případě je tak možná nenávratnost finančních prostředků investovaných do redesignu.

12.1.2 Náklady opatření

Tab. 21 Náklady redesignu internetových stránek (vlastní zpracování)

Náklad z opatření	Náklady celkem
Odměna webového studia	10 000 Kč

Základním faktorem ceny, kterou si programátoři účtují za tvorbu profesionálních internetových stránek je počet hodin strávených na vývoji projektu. Vzhledem k tomu, že stránky minipivovaru nepatří mezi nejnáročnější, je možné podle zmapování nabídek na internetu najít nejlevnější nabídky již od 5 tisíc Kč. Pro pivovar Zlínský Švec bych však doporučil stránky s cenovkou od 10 do 15 tisíc Kč, od kterých se dá očekávat kvalitní zpracování. Internetovou doménu již pivovar vlastní.

12.1.3 Časová náročnost

Tab. 22 Časová náročnost redesignu internetových stránek (vlastní zpracování)

Opatření	Doba trvání (odhad)
Objednávka a domluva s programátory	1 týden
Tvorba nové webové stránky a její spuštění	2 týdny

Doba tvorby internetové stránky je individuální v závislosti na rozsahu a náročnosti projektu. Pro minipivovar by tvorba webové stránky měla trvat 14 až 21 dnů.

12.2 Zvážit výrobu ovocného piva

Podle průzkumů velkého množství zpravodajských serverů v posledních letech v České republice mírně ubývá konzervativních spotřebitelů tradičních českých výčepních piv a ležáků. Naopak přibývá hlavně mladých spotřebitelů a žen, kteří jsou příznivci piva s ovocnou příchutí a jeho variant. I přes rozšiřování sortimentu pivovaru Malenovice o zajímavé speciály z různých druhů chmele v posledních letech, chybí v nabídce pivo ovocné. To by podle mého názoru zajímavě doplnilo sortiment a především v letních měsících přilákalo do hospůdky v pivovaru nové zákazníky například z řad výletníků na nedaleký Malenovický hrad.

12.2.1 Rizika opatření

Tab. 23 Rizika výroby ovocného piva (vlastní zpracování)

Riziko z opatření	Eliminace rizika
Nejistá chuťová kvalita	Provést ochutnávky piva na velkém počtu lidí, uvařit zkušební várky z více druhů ovocných příchutí
Slabý prodej ovocného piva	Zajistit marketingovou komunikaci piva

Mezi rizika patří nejistá chuťová kvalita konečného výrobku. Je důležité také zvážit, jak si bude pivo Zlínský Švec komplimentovat s ovocnou příchutí a pro jakou ovocnou příchut' se pivovar rozhodne. Mezi nejatraktivnější příchutě ovocných piv na českém trhu patří citron, třešeň, višně, švestka či malina. Dalším rizikem je možná slabá reakce zákazníků na uvedení nového ovocného piva.

12.2.2 Náklady na opatření

Tab. 24 Náklady výroby ovocného piva (vlastní zpracování)

Náklad z opatření	Náklady celkem (odhad)
Nákup ovocného extraktu na první várku	Kolem 6 000 Kč, v závislosti na dodavateli a množství
Přizpůsobení výrobního procesu	1 500 Kč
Vyrobení zkušební várky	5 000 Kč
Marketingová komunikace piva	8 000 Kč

Ovocné pivo se v pivovarech většinou vyrábí dvěma způsoby, prvním způsobem je smíchání ovocného koncentrátu s již hotovým pivem. Tento způsob by tedy nebyl velice finančně náročný. Druhým způsobem je smíchání ovocného koncentrátu se sladinou v průběhu výroby piva. Ani tato úprava výrobního procesu by také neměla představovat pro pivovar významný náklad, kdyby se pro ni rozhodl.

12.2.3 Časová náročnost

Tab. 25 Časová náročnost výroby ovocného piva (vlastní zpracování)

Opatření	Doba trvání (odhad)
Výběr ovocné příchuti a druhu piva	2 týdny
Nákup surovin	1 týden
Vyrobení první várky, ochutnávka	3 týdny
Zařazení nového piva do nabídky	1 týden
Komunikace ovocného piva	2 týdny

Časová náročnost by byla ovlivněna dobou rozhodování, ze kterého druhu piva se bude ovocné pivo vyrábět (desítka, jedenáctka nebo dvanáctka), a výběrem druhu ovoce a ovocného extraktu, který by se nejlépe hodil k pivu Zlínský Švec. Celková doba vývoje nového ovocného piva by tak mohla trvat kolem dvou měsíců.

12.3 Redesign etiket PET lahví

Dalším doporučením vztahující se ke grafické stránce prezentace pivovaru je možná změna designu etiket používaných na PET láhve (příjmy z prodeje piva v PET lahvích tvoří 25 procent celkového prodeje). Jedná se o malou změnu, která však může zaujmout hlavně mladší zákazníky. Jednotné etikety pro všechny druhy piva Zlínský Švec jsou v současné době v jednoduchém designu, který se snaží zákazníkovi sdělit základní informace o pivu a odkázat ho na internetové stránky pivovaru. Etiketa ale příliš svým designem nezaujme a prospěla by jí grafická inovace. Pro nové etikety bych doporučil výraznější písmo a například barevné varianty etikety alespoň pro nejprodávanější druhy piva, jelikož se v současných jednotných etiketách dopisuje typ piva ručně fixem. Pivovar by se mohl rozhodnout pro moderní nebo tradiční (retro) design etikety. Logo Zlínského Ševce bych v blízké budoucnosti měnit nedoporučoval, protože je značka relativně nová a dostává se do povědomí široké veřejnosti na Zlínsku.



Obr. 20 Současná podoba etiket na PET lahvě (zdroj: www.zlinsky.denik.cz)

12.3.1 Rizika opatření

Tab. 26 Rizika redesignu PET lahví (vlastní zpracování)

Riziko z opatření	Eliminace rizika
Nespokojenost zákazníků s etiketami	Zajistit atraktivní design etiket, přehlednost etiket, vhodnost ke sběratelským účelům
Nížejší prodeje způsobené novou etiketou	Návrat k původní etiketě

Rizikem opatření je nespokojenost zákazníků s novými etiketami a případné nižší prodeje PET lahví s novou etiketou. Reakcí na tohle riziko by byl pravděpodobně návrat k původním etiketám, největším rizikem by tedy byla nenávratnost původní investice.

12.3.2 Náklady na opatření

Tab. 27 Náklady redesignu PET lahví (vlastní zpracování)

Náklad z opatření	Náklady celkem
Návrh nových etiket	1 500 Kč
Tisk nových etiket (pravidelně)	1 000 Kč

Náklady na profesionální grafický návrh nových etiket se pohybují od 1 do 5 tisíc Kč podle úrovně grafika. Náklady na tisk etiket by byli stejné jako v současnosti, pokud by se pivovar nerozhodl pro jinou technologii tisku.

12.3.3 Časová náročnost

Tab. 28 Časová náročnost redesignu PET lahví (vlastní zpracování)

Opatření	Doba trvání (odhad)
Návrh designu	1 týden
Vytisknutí nových etiket	1 týden

Tvorba nové etikety by podle průzkumu nabídek grafických studií na internetu měla trvat jeden až dva týdny.

12.4 Nízkonákladový marketing

Nízkonákladový marketing (označovaný také jako guerilla marketing) je marketing založený na nápadech, času a energii spíše než na penězích. Je to ideální nástroj pro malé a střední firmy, které obvykle nemají prostředky na marketingové aktivity, jak bojovat s konkurencí. (Prázdnovský, © 2016)

Pivovar Zlínský Švec by mohl uvažovat například o vytisknutí nálepek s logem Zlínského Švece (např. na auta, nebo na některá veřejná místa), vyrobit trička s logem pivovaru a

uspořádat o ně nějakou soutěž v hospůdce, nebo vyrobit zajímavosti jako podložky pod myš k PC s logem Zlínského Švece, odznáčky s logem a další.

12.4.1 Rizika opatření

Tab. 29 Rizika nízkonákladového marketingu (vlastní zpracování)

Riziko z opatření	Eliminace rizika
Slabá reakce zákazníků	Zajištění nápaditého designu a zajímavosti reklamních předmětů
Nízký zájem o reklamní předměty	Výroba menšího počtu kusů jednotlivých designů (triček), zajištění tak jedinečnosti a vzácnosti

Rizikem tohoto opatření je slabá reakce zákazníků a tedy slabá návratnost investice do marketingu, která by však u nízkonákladového marketingu neměla být příliš vysoká.

12.4.2 Náklady na opatření

Tab. 30 Náklady nízkonákladového marketingu (vlastní zpracování)

Náklad z opatření	Náklady celkem (odhad)
Nákup a potisk triček	4 000 Kč
Návrh a tisk nálepek	1 500 Kč
Investice do dalších reklamních předmětů	4 500 Kč

Zásadou nízkonákladového marketingu je pracovat s co nejnižšími finančními prostředky, přesto tento druh marketingu vyžaduje investici, a to času, energie a nižší finanční částky. Částka by se odvíjela od množství vyrobených kusů triček nebo nálepek, celkově by se však neměla pohybovat nad hranicí 9 tisíc Kč.

12.4.3 Časová náročnost

Tab. 31 Časová náročnost nízkonákladového marketingu (vlastní zpracování)

Opatření	Doba trvání (odhad)
Rozhodování o reklamních předmětech, příprava designu reklamních předmětů	2 týdny
Tisk nálepek, potisk triček	1 týden
Určení strategie, zahájení reklamy	1 týden

Příprava a grafický návrh nálepek, triček, odznaků či vlaječek a jejich výroba by neměla zabrat déle než jeden měsíc.

12.5 Výroba bezlepkového a nealkoholického piva v budoucnu

Samozřejmostí velkých pivovarů je nabídka nealkoholického piva nebo bezlepkového piva. Při současné velikosti o těchto druzích piv pivovar Malenovice uvažovat nemusí. Jestli ale bude pokračovat v každoročním růstu, naskytne se mu zajímavá příležitost vyrábět třeba právě bezlepkové pivo, které se stává v České republice stále více žádanější hlavně u lidí zajímajících se o zdravou výživu a u celiaků. Právě lidé vyhledávající bezlepkové pivo se poohlížejí spíše po kvalitě a mohli by se tak stát novými zákazníky minipivovarů. Realizaci výroby bezlepkového piva bych doporučil v horizontu kolem dvou let, jelikož by se stal Zlínský Švec prvním minipivovarem na Zlínsku s bezlepkovým pivem. Výrobu nealkoholického piva doporučuji pivovaru v následujících 3 letech, pokud bude pivovar nadále velikostně růst.

12.5.1 Rizika opatření

Tab. 32 Rizika výroby bezlepkového piva (vlastní zpracování)

Riziko z opatření	Eliminace rizika
Nezájem zákazníků	Zajištění dobrých chuťových vlastností piva, komunikace nového druhu piva
Vysoká cena vstupních surovin	Podrobně zmapovat dodavatele na českém trhu

Hlavním rizikem je možná nenávratnost investice do výroby těchto druhů piv způsobený nízkým zájmem zákazníků.

12.5.2 Náklady na opatření

Tab. 33 Náklady výroby bezlepkového piva (vlastní zpracování)

Náklad z opatření	Náklady celkem (odhad)
Nákup nových surovin na první várku	12 000 Kč, V závislosti na množství a dodavateli
Přizpůsobení výrobního procesu	2 500 Kč
Vyrobení zkušební várky	4 000 Kč
Marketingová komunikace piva	8 000 Kč

Náklady na výrobu bezlepkového piva jsou tvořeny nákupem speciálních surovin, přizpůsobením výrobního procesu, vývojem nového druhu piva a marketingem. Z mých návrhů na zlepšení se jedná o finančně nejnáročnější návrh. První zkušební várku by však pivovar měl být schopen financovat bez bankovní půjčky.

Pro výrobu nealkoholického piva doporučuji pivovaru postup omezování tvorby alkoholu při výrobě, který není ekonomicky velmi náročný a nevyžaduje speciální technologické zařízení.

12.5.3 Časová náročnost

Tab. 34 Časová náročnost výroby bezlepkového piva (vlastní zpracování)

Opatření	Doba trvání (odhad)
Výběr a objednání surovin	3 týdny
Přizpůsobení výrobního procesu	2 týdny
Uvaření první várky a testování	3 týdny
Zařazení nového druhu piva do nabídky	1 týden
Výroba etiket, reklamní komunikace	2 týdny

Časová náročnost vývoje nového piva a přizpůsobení výrobního procesu k výrobě nových druhů piv se pohybuje okolo 3 měsíců, u bezlepkového piva by mohla být díky speciálním surovinám časová náročnost ještě o něco delší.

12.6 Možná sezónní spolupráce se supermarketky a farmářskými trhy

Ze zpracovaného dotazníkového průzkumu vyplynulo, že mnoho lidí nakupujících lahvové pivo v supermarketech by mělo zájem o piva z minipivovarů, kdyby měly velké obchody právě tohle pivo v nabídce. Pro nedostatek času však spotřebitelé nakupují v supermarketech piva často nižší kvality. To mě přivedlo k myšlence možné spolupráce Zlínského Ševce s většími obchody ve Zlínském kraji, které pořádají různě týdenní akce regionálních potravin nebo týdny českého piva. Tato spolupráce by byla organizačně náročná a žádala by si prvotní investici, ale jistě by se tak Zlínský Švec dostal do povědomí velkého množství nových zákazníků. Také zákazníci, kteří nikdy pivo z minipivovaru neochutnali by tak dostali příležitost vyzkoušet specifickou chuť piva bez koncentrátů a sladových výtažků vyrobeného tradičním a poctivým způsobem z kvalitních surovin.

Pivovar by také mohl vyzkoušet prodej na farmářských trzích, kde je o alternativní potraviny veliký zájem. Při budoucím růstu pivovaru se také nabízí možnost navázat spolupráci s pivními velkoobchody, kde je pivo z minipivovarů velice populární, nejbližším velkoobchodem je Lesko ve Zlínské části Prštné.

12.6.1 Rizika opatření

Tab. 35 Rizika spolupráce se supermarketky a farmářskými trhy (vlastní zpracování)

Riziko z opatření	Eliminace rizika
Nezájem zákazníků	Zajištění dobrých chuťových vlastností piva a jeho čerstvosti, komunikace nového způsobu prodeje
Neschopnost vyrobit dostatečné množství piva	Zajistit dostatečnou pracovní sílu a nakoupit dostatek surovin
Překročení výstavu 10 000 hl za rok	Kontrolovat výstav a sazbu spotřební daně

Rizikem opatření je možnost nezájmu zákazníků o pivo Zlínský Švec a z něho vyplývající nenávratnost původní investice. Dalšími riziky jsou neschopnost pivovaru vyrobit pivo v objemu požadovaném supermarketem, nebo naopak riziko navýšení ročního výstavu, které by vedlo k povinnosti platit vyšší spotřební daň.

12.6.2 Náklady na opatření

Tab. 36 Náklady spolupráce se supermarketem a farmářskými trhy (vlastní zpracování)

Náklad z opatření	Náklady celkem (odhad)
Přeprava piva k prodejci	Kolem 5 000 Kč v závislosti na množství
Výdaje k uzavření smlouvy s prodejcem	Kolem 10 000 Kč (individuální)
Nová pracovní síla	20 000 měsíčně (také možnost brigádníků)

Mezi náklady opatření patří náklady na zvýšení výroby, které by si možná vyžádalo zaplacení nové pracovní síly, případné prvotní výdaje k uzavření kontraktu mezi pivovarem a prodejcem a náklady na dopravu.

12.6.3 Časová náročnost

Tab. 37 Časová náročnost spolupráce se supermarketem a farmářskými trhy (vlastní zpracování)

Opatření	Doba trvání (odhad)
Navázání kontaktu s prodejci	1 týden
Příprava a podepsání smlouvy	2 týdny
Dodání piva a zahájení prodeje	1 týden

Časová náročnost tohoto opatření by se pohybovala kolem jednoho měsíce v závislosti na smluvních podmínkách mezi pivovarem a prodejcem.

ZÁVĚR

V mé bakalářské práci jsem se zabýval analýzou konkurenceschopnosti minipivovaru Malenovice – Zlínský Švec. Cílem bakalářské práce bylo stanovit úroveň konkurenceschopnosti pivovaru, určit jeho největší konkurenty a navrhnout doporučení na zlepšení konkurenceschopnosti Zlínského Ševce.

Má bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V části teoretické jsem zpracoval literární zdroje na téma konkurenceschopnost, představil analýzy, kterými jsem se zabýval a stanovil cíl a metodiku práce.

V praktické části byl představen pivovar Zlínský Švec a zhodnocen jeho současný stav. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření na téma minipivovary, ze kterého vyplývá, že značka Zlínský Švec je zlínskou veřejností vnímána velice pozitivně, a že spotřebitelé se v současné době při výběru piva orientují mírně na stranu kvality, než na nízkou cenu. Na základě analýzy konkurentů bylo zjištěno, že mezi nejvýznamnější konkurenty zkoumaného pivovaru se řadí pivovary Maxmilián Kroměříž, Hrádek Slavičín a Jarošov. Nejdůležitějšími dodavateli pivovaru jsou Sladovna Záhlinice a firma Brelex dodávající chmel. Mezi nejdůležitějšími odběrateli se řadí hospoda Zelenáčova Šopa v centru Zlína, hospoda U pecivála v Otrokovicích a samozřejmě Pivovarská hospůdka umístěná přímo v pivovaru Zlínský Švec.

Provedená PEST analýza určila, že pro minipivovar je pozitivní zvyšující se orientace zákazníků na kvalitu piva oproti minulosti a vyšší kupní síla ve Zlíně ve srovnání s ostatními moravskými městy. Pivovar je však citlivý na změnu sazby spotřební daně, která je dána velikostí ročního výstavu piva a na konkurenci ze strany velkých pivovarnických skupin, které často rozšiřují svoji nabídku novými druhy pív.

Na základě provedené SWOT analýzy bylo zjištěno, že mezi nejsilnější stránky pivovaru patří unikátní chuť piva vyrobeného tradičním způsobem z kvalitních surovin a velice pěkně zařízená hospůdka umístěná přímo v prostorách pivovaru, nejslabší stránkou je slabá marketingová komunikace a s ní související nízká rozšířenost značky Zlínský Švec. Příležitostí pro pivovar je zvyšující se oblíbenost piva z minipivovarů, naopak největší hrozbou je konkurence velkých pivovarů a levných piv z dovozu. Porterova analýza pěti konkurenčních sil stanovila, že nejzávažnějšími nebezpečími jsou pro pivovar vyjednávací síla zákazníků, kteří mohou díky velkému počtu hospod ve Zlínském kraji přejít ke konkurenci

v podstatě bez jakýchkoliv vedlejších nákladů a hrozba substitutů, která je způsobena širokou nabídkou pív a dalších alkoholických nápojů.

Malenovickému pivovaru Zlínský Švec se v posledních letech daří navyšovat roční výstav a meziročně zvyšovat své tržby. U svých zákazníků se mu za dobu své existence od roku 2010 podařilo získat pověst poctivého výrobce piva s kvalitním produktem se specifickou chutí, což potvrdili i výsledky provedeného dotazníkového průzkumu.

Napomoci zabezpečení tohoto pozitivního vývoje v budoucnu by měly i mé návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti, které jsem vypracoval na základě provedených analýz. Prvním návrhem je aktualizace designu internetových stránek pivovaru a nové grafické zpracování etiket PET lahví, které tvoří velkou část výstavu pivovaru. Grafická prezentace je totiž u pivovarů v současnosti velice důležitá. Dalšími návrhy jsou možnost výroby ovocného piva, které je velice populární hlavně v letních měsících, nízkonákladový marketing a možná sezónní spolupráce s většími obchody ve Zlíně.

Zpracování bakalářské práce pro mě znamenalo velmi cennou zkušenost jak při psaní literární rešerše, zpracovávání analýz na zjištění stavu konkurenceschopnosti a stanovení doporučení na jeho zlepšení, tak i při práci s lidmi v terénu, a to při vyplňování dotazníkového průzkumu ve Zlíně a při schůzkách v pivovaru v Malenovicích.

Majiteli pivovaru Zlínský Švec a všem jeho zaměstnancům přeji, aby se jim v příštích letech dařilo alespoň tak jako v minulosti a aby se jim v podobě úspěchu vrátila zpět tvrdá práce, poctivost a láska, se kterou v Malenovicích vaří a připravují své pivo.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. Monografie. ISBN 978-80-7418-100-9. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/201106/contents/nkc20112192564_1.pdf

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I). 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

JIRÁSEK, Jaroslav. Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001, 101 s. ISBN 80-86419-11-8.

KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. Marketing management. 15th ed. Boston: Pearson, 2015, 832 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOZÁK, Vratislav a Věra KOZÁKOVÁ. Změny v českém pivovarství na přelomu tisíciletí. 1. vyd. Zlín: VerBuM, 2013, 102 s. ISBN 978-80-87500-45-3.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. Vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/201003/contents/nkc20092027375_1.pdf

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.

Internetové zdroje

Celkový objem kupní síly obyvatel ČR. In: *Gfk.cz* [online]. Praha, © 2016 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/celkovy-objem-kupni-sily-obyvatel-ceske-republiky-je-nejvyssi-za-poslednich-10-let/>

Co ovlivní váš business. *Businessvize.cz* [online]. Praha: Nitana, © 2011 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Historie piva v Čechách. *Beerweb.cz* [online]. beerweb, © 2014 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <https://beerweb.cz/o-pivu/historie-piva-v-cechach>

HORÁČEK, Filip a Pavel NOVOTNÝ. Každý týden v Česku otevře nový minipivovar. In: *Ekonomika.idnes.cz* [online]. Praha: Mafra, 2015 [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/kazdy-tyden-vznika-jeden-minipivovar-dws-/ekonomika.aspx?c=A150925_131948_ekonomika_fih

IFE matice. *Managementmania.cz* [online]. Plzeň: Managementmania, © 2015 [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>

Kurzy měn. *Kurzy.cz* [online]. Praha, © 2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/>

Marketing Environment. *Marketingtutor.net* [online]. Marketing tutor, © 2016 [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://www.marketingtutor.net/marketing-environment-definition-factors-and-examples/>

Marketing Environment: Obrázek. In: *Marketingtutor.net* [online]. Marketing tutor, © 2016 [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://www.marketingtutor.net/wp-content/uploads/2016/01/marketing-environment.jpg>

Marketingová situační analýza. *Businessinfo.cz* [online]. Praha: CzechTrade, © 2009 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

Marketingové mikroprostředí. *Managementmania.com* [online]. Plzeň: Managementmania, © 2016 [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingove-mikroprostredi>

Metoda kritické cesty. *Pmconsulting.cz* [online]. Praha: PM consulting [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/slovnikovy-pojem/metoda-kriticke-cesty-cpm/>

NĚMEC, Jan. Česká pivní republika: V zemi rostou další minipivovary. In: *Ihned.cz* [online]. Praha: Economia, 2016 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: https://ihned.cz/c3-65389320-000000_d-65389320-pivni-republika-v-cesku-rostou-nove-minipivovary-uzivit-by-se-jich-mohlo-az-tisic

Nezaměstnanost ve Zlínském kraji. *Czso.cz* [online]. Praha, © 2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-v-1-az-4-ctvrtleti-2016>

PETR, Miroslav. Rok 2016 byl rekordní. Přibylo 58 nových minipivovarů. In: *Lidovky.cz* [online]. Praha: Mafra, 2017 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/rok-2016-byl-rekordni-pribylo-58-novych-minipivovaru-fsz-/pivo.aspx?c=A170103_120636_ln-pivo_mpt

Pivovarnictví umí zneužít technologie. In: *Alkoholium.cz* [online]. Praha, © 2016 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <https://www.alkoholium.cz/hgb-a-ckt-i-pivovarnictvi-ukazuje-ze-umi-zneuzit-technologie/>

PRÁZDNOVSKÝ, Andrej. Nízkonákladový účinný marketing – to je guerrilla marketing. *Smartselling.cz* [online]. © 2016 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <https://smartselling.cz/nizkonakladovy-ucinny-marketing-to-je-guerrilla-marketing/>

Porterův model pěti sil: Obrázek. In: *Strateg.cz* [online]. Jihlava: strateg.cz [cit. 2017-05-06]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/images/strategy/Porter_5_sil.jpg

SMITH, Oliver. Mapped: Which countries consume the most beer per capita? In: *Telegraph.co.uk* [online]. London: Telegraph, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.telegraph.co.uk/travel/maps-and-graphics/beer-consumption-per-capita-countries/>

Spotřební daně. In: *Penize.cz* [online]. Praha: Penize.cz, © 2000-2017 [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/spotrebni-dane>

Vývoj hdp v ČR. In: *Kurzy.cz* [online]. Praha, © 2017 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Ostatní zdroje

Schůzky s vedoucím pivovaru Zlínský Švec panem Martinem Veliškem

Interní zdroje pivovaru Zlínský Švec

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EFE	External Forces Evaluation
IFE	Internal Forces Evaluation
HDP	Hrubý domácí produkt
hl	Hektolitry
Kč	Koruna česká
PEST	Political, Economical, Social, Technological
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Okolí podniku (marketingtutor.net, © 2016)</i>	16
<i>Obr. 2 Faktory ovlivňující firmu (strateg.cz)</i>	22
<i>Obr. 3 Spotřeba piva v litrech na obyvatele v ČR za rok (vlastní zpracování, data dostupná na www.czso.cz)</i>	25
<i>Obr. 4 Nově vzniklé pivovary (hlavně minipivovary) v ČR (vlastní zpracování, zdroj dat: www.beerweb.cz a www.lidovky.cz)</i>	27
<i>Obr. 5 Logo pivovaru Malenovice (interní zdroj)</i>	32
<i>Obr. 6 Výstav pivovaru Malenovice v posledních čtyřech letech (Vlastní zpracování podle interního zdroje)</i>	34
<i>Obr. 7 Tržby pivovaru Malenovice v posledních třech letech (Vlastní zpracování podle interního zdroje)</i>	34
<i>Obr. 8 Organizační struktura (vlastní zpracování)</i>	35
<i>Obr. 9 Logo hokejbalového klubu Zlínský Švec (interní zdroj)</i>	36
<i>Obr. 10 Pohlaví dotazovaných (vlastní zpracování)</i>	40
<i>Obr. 11 Věk dotazovaných (vlastní zpracování)</i>	40
<i>Obr. 12 Spokojenost s nabídkou piva velkých výrobců v ČR (vlastní zpracování)</i>	41
<i>Obr. 13 Povědomí o minipivovarech (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Obr. 14 Znalost značky Zlínský Švec (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Obr. 15 Hodnocení značky Zlínský Švec (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Obr. 16 Podle čeho zákazníci vybírají (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Obr. 17 Zájem o rozšíření regionálních piv do větších obchodů (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Obr. 18 Oblíbenost točeného piva (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Obr. 19 Současný stav internetových stránek pivovaru (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Obr. 20 Současná podoba etiket na PET lahve (zdroj: www.zlinsky.denik.cz)</i>	72

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Příklady silných a slabých stránek (vlastní zpracování)</i>	19
<i>Tab. 2 Příklady příležitostí a hrozeb (vlastní zpracování)</i>	19
<i>Tab. 3 SWOT z časového hlediska (vlastní zpracování)</i>	20
<i>Tab. 4 Evropské státy s nejvyšší spotřebou piva na obyvatele za rok 2015 (Smith, 2017)</i>	26
<i>Tab. 5 Portfolio pivovaru Malenovice (interní zdroj)</i>	35
<i>Tab. 6 Odběratelé (vlastní zpracování)</i>	37
<i>Tab. 7 Politické faktory (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 8 Ekonomické faktory (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tab. 9 Sociálně kulturní faktory (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Tab. 10 Technologické faktory (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 11 Silné stránky pivovaru (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tab. 12 Slabé stránky pivovaru (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 13 Příležitosti pivovaru (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tab. 14 Hrozby pivovaru (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tab. 15 Porterova analýza – Konkurence uvnitř odvětví (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 16 Porterova analýza - Ohrožení vstupu nových firem do odvětví (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tab. 17 Porterova analýza – Vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tab. 18 Porterova analýza – Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 19 Porterova analýza – Hrozba substitutů (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tab. 20 Rizika redesignu internetových stránek (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tab. 21 Náklady redesignu internetových stránek (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tab. 22 Časová náročnost redesignu internetových stránek (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 23 Rizika výroby ovocného piva (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 24 Náklady výroby ovocného piva (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 25 Časová náročnost výroby ovocného piva (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 26 Rizika redesignu PET lahví (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 27 Náklady redesignu PET lahví (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 28 Časová náročnost redesignu PET lahví (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 29 Rizika nízkonákladového marketingu (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 30 Náklady nízkonákladového marketingu (vlastní zpracování)</i>	74

<i>Tab. 31 Časová náročnost nízkonákladového marketingu (vlastní zpracování)</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 32 Rizika výroby bezlepkového piva (vlastní zpracování)</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 33 Náklady výroby bezlepkového piva (vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 34 Časová náročnost výroby bezlepkového piva (vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 35 Rizika spolupráce se supermarketky a farmářskými trhy (vlastní zpracování)</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 36 Náklady spolupráce se supermarketky a farmářskými trhy (vlastní zpracování)</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 37 Časová náročnost spolupráce se supermarketky a farmářskými trhy (vlastní zpracování)</i>	<i>78</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P1 Dotazník

PŘÍLOHA PI: DOTAZNÍK

Pohlaví

Muž

Žena

Věk

18-35

35-50

50 a více

Pijete pivo? (alespoň 1x za měsíc)

Ano

Ne

Jste spokojeni s kvalitou piv velkých výrobců v ČR? (Prazdroj, Staropramen, Budvar, Heineken)

Ano

Ne

Vyzkoušeli jste již pivo z minipivovarů?

Ano

Ne

Znáte značku piva Zlínský Švec?

Ano

Ne

Jak značku vnímáte?

Pozitivně

Negativně

Je pro vás důležitější při výběru piva cena nebo kvalita?

Cena

Kvalita

Koupili by jste pivo z regionálních minipivovarů, kdyby bylo k dostání ve větších obchodech?

Ano

Ne

Možná

Chodíte s přáteli alespoň jednou za 14 dní do hospody na točené pivo?

Ano

Ne
