

Analýza konkurenceschopnosti ve vybraném minipivovaru

Marie Pomajbíková

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Marie Pomajbíková
Osobní číslo: M19736
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza konkurenceschopnosti ve vybraném minipivovaru

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretickou rešerši vztahující se ke konkurenceschopnosti minipivovaru.

II. Praktická část

- Analyzujte současné konkurenční postavení vybraného minipivovaru.
- Vypracujte doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti vybraného minipivovaru.
- Doporučení podrobně nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- BASAŘOVÁ, Gabriela. *Přivovarství: teorie a praxe výroby piva*. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 2010, 863 s. ISBN 978-80-7080-734-7.
- BASAŘOVÁ, Gabriela. *České pivo. 3., dopl. vyd.* Praha: Havlíček Brain Team, 2011, 309 s. ISBN 978-80-8710-925-0.
- HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI, ed. *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*. Oxford: Oxford University Press, 2011, 303 s. ISBN 978-0-1995-7803-0.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck, 2014, 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategiích*. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Marie Pomajbíková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybraného minipivovaru Maxmilian situovaného v Kroměříži a jejím cílem je navrhnout doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti a současného marketingového řízení podniku. Práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je zaměřena na zpracování poznatků o konkurenci a konkurenceschopnosti, dále marketingovém mixu 4P, vybraných marketingových metodách a v neposlední řadě o vývoji a rozkvětu pivovarnictví. Praktická část je mířena na zpracování jednotlivých analýz. V závěru práce jsou vypracována doporučení zaměřená na zlepšení aktuální situace.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurence, minipivovar, PEST analýza, SWOT analýza, marketingový mix 4P, Porterův model pěti sil

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the analysis of the competitiveness of a selected microbrewery located in Kroměříž and its aim is to propose recommendations for improving the competitiveness and current marketing management of the company. The thesis is divided into two parts, namely a theoretical part and a practical part. The theoretical part focuses on the elaboration of knowledge about competition and competitiveness, the 4P marketing mix, selected marketing methods and last but not least the development and flourishing of the brewing industry. The practical part is aimed at the elaboration of individual analyses. The thesis concludes with recommendations aimed at improving the current situation.

Keywords: competitiveness, competition, microbrewery, PEST analysis, SWOT analysis, 4P marketing, Porter's five forces model

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, PhD., za cenné informace, odborné vedení, rady a připomínky, a především za ochotu při řešení problémů. Dále bych ráda poděkovala společnosti minipivovar Maxmilian, konkrétně obchodnímu manažerovi Bc. Davidu Jarošovi, MBA, za poskytnutí klíčových informací k vypracování této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 PIVOVARSTVÍ.....	13
1.1 HISTORIE PIVOVARSTVÍ.....	13
1.2 ROZDĚLENÍ PIVOVARŮ DLE VELIKOSTI	13
1.2.1 Homebrewer.....	14
1.2.2 Minipivovar.....	14
1.2.3 Restaurační pivovar.....	14
1.2.4 Regionální pivovar.....	15
1.2.5 Velkopivovar.....	15
1.3 SOUČASNÁ SITUACE PIVOVARSTVÍ NA ČESKÉM TRHU.....	15
2 VÝROBA PIVA A DRUHY PIV	16
2.1 SUROVINY POTŘEBNÉ K VÝROBĚ PIVA.....	16
2.2 TECHNOLOGICKÝ POSTUP VÝROBY PIVA	17
2.2.1 Varna.....	17
2.2.2 Chlazení mladiny	18
2.2.3 Hlavní kvašení.....	18
2.2.4 Dokvašení.....	19
2.2.5 Filtrace.....	19
2.2.6 Filtrace.....	19
2.2.7 Stáčení a expedice.....	20
2.3 DRUHY PIVA.....	20
2.3.1 Jak se dělí piva	21
3 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	22
3.1 DEFINICE KONKURENCE	22
3.2 DĚLENÍ KONKURENCE	22
3.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	23
3.4 KONKURENČNÍ VÝHODY	24
3.5 KONKURENCESCHOPNOST FIRMY	24
4 MARKETINGOVÝ MIX 4P	25
4.1 PRODUKT	26
4.2 CENA.....	27
4.2.1 Nákladově orientovaná tvorba ceny.....	28
4.2.2 Poptávkově orientovaná tvorba ceny	28
4.2.3 Konkurenčně orientovaná tvorba ceny.....	28
4.2.4 Zvláštní případy stanovení ceny.....	28

4.3	DISTRIBUCE.....	29
4.4	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	29
5	VYBRANÉ METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	31
5.1	SWOT ANALÝZA	31
5.1.1	Silné stránky.....	31
5.1.2	Slabé stránky	31
5.1.3	Příležitosti	31
5.1.4	Hrozby.....	32
5.2	PEST ANALÝZA	32
5.2.1	Politické faktory	32
5.2.2	Ekonomické faktory	32
5.2.3	Sociální faktory	32
5.2.4	Technologické faktory	32
5.3	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	33
5.3.1	Kupující.....	33
5.3.2	Dodavatelé.....	33
5.3.3	Substituty.....	34
5.3.4	Nově vstupující do odvětví (potenciální konkurenti).....	34
5.3.5	Soupeření (konkurenti v odvětví).....	34
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
6	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	36
6.1	OCENĚNÍ	36
6.2	PRODUKTY SPOLEČNOSTI	37
7	ANALÝZA KONKURENCE	39
7.1	PRŮMYSLOVÉ PIVOVARY.....	39
7.2	LOKÁLNÍ MINIPIVOVARY	40
8	ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU POMOCÍ VYBRANÝCH METOD.....	41
8.1	SWOT ANALÝZA	41
8.1.1	Silné stránky.....	42
8.1.2	Slabé stránky	43
8.1.3	Příležitosti	44
8.1.4	Hrozby.....	45
8.2	PEST ANALÝZA	46
8.2.1	Politické faktory	46
8.2.2	Ekonomické faktory	47
8.2.3	Sociální faktory	50
8.2.4	Technologické faktory	51
8.3	ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL DLE PORTEROVA MODELU	51
8.3.1	Kupující.....	51
8.3.2	Dodavatelé.....	51

8.3.3	Substituty.....	52
8.3.4	Potencionální konkurenti	52
8.3.5	Konkurenti v odvětví.....	52
8.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	53
8.4.1	Vyhodnocení jednotlivých otázek.....	53
9	NÁVRHY DOPORUČENÍ A OPATŘENÍ PRO FIRMU	60
9.1	AKTUALIZACE WEBOVÝCH STRÁNEK	60
9.2	JEDNOTNÝ NÁZEV MINIPIVOVARU	60
9.3	ZAŘAZENÍ NEALKOHOLICKÉHO PIVA DO NABÍDKY	61
9.4	UMÍSTĚNÍ REKLAMY V MÍSTĚ PŮSOBENÍ.....	61
9.5	USPOŘÁDÁNÍ DNU OTEVŘENÝCH DVEŘÍ ZA ÚČELEM ZLEPŠENÍ NEGATIVNÍ POVĚSTI.....	61
10.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	62
10.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	63
10.3	ČASOVÁ ANALÝZA	65
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM PŘÍLOH	74

ÚVOD

Není náhodou, že Česká republika patří ke světové špičce v oblasti produkce piva. Podíl na tomto faktu mají zejména kvalitní suroviny pěstované přímo v České republice a dále míra konzumace piva českými občany oproti zahraničním. Dalšími elementy podporující tuto skutečnost jsou světově známé české průmyslové pivovary či stále se rozvíjející minipivovary. V současnosti na českém trhu působí necelých pět set minipivovarů. Toto číslo však každým rokem roste.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti minipivovaru Maxmilian situovaného v Kroměříži. Práce je rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část neboli část první se na svém počátku zaměřuje na přiblížení samotného pivovarství, jeho historii a současnou situaci na českém trhu. Dále se snaží objasnit postup a potřebné suroviny při výrobě piva a jeho druhy. Kromě piva teoretická část definuje termíny související s konkurencí a konkurenceschopností podniku. Rovněž popisuje marketingový mix 4P a vybrané metody marketingového výzkumu jako SWOT analýzu, PEST analýzu a Porterův model pěti sil.

V druhé části práce jsou teoretické znalosti přeneseny do praktické podoby. Jako první je však představen samotný minipivovar Maxmilian a ním nabízené produkty. Následně jsou analyzováni průmysloví a lokální konkurenti, kteří na minipivovar působí. V neposlední řadě jsou k analyzování konkurenceschopnosti podniku aplikovány vybrané metody jako SWOT analýza, PEST analýza a analýza pěti konkurenčních sil dle Porterova modelu. Marketingový průzkum trhu byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření, které mělo za úkol zjistit, zda má veřejnost povědomí o minipivovaru a zda by o jejich nabídce piv byl zájem v kroměřížské restauraci Na Jízdárně.

V závěrečné části práce jsou uvedeny doporučení, které byly vytvořeny na základě provedených analýz a po vyhodnocení dotazníkového šetření. Doporučení jsou podrobena nákladové, rizikové a časové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato bakalářská práce má za cíl analyzovat stupeň konkurenceschopnosti a úroveň marketingového řízení minipivovaru Maxmilian v Kroměříži. Hlavním cílem je navržení doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti na současném tržním prostředí. Tato doporučení vycházejí z provedených analýz.

V rámci teoretické části je primární úkol stanoven skrze provedení literární rešerše vztahující se ke konkurenceschopnosti minipivovaru. Informace jsou čerpány především z literárních zdrojů českých i zahraničních autorů. Teoretická část obsahuje poznatky mimo jiné o SWOT analýze, PEST analýze a Porterově modelu pěti sil, ze kterých se vychází v části praktické.

Jedním z cílů praktické části bakalářské práce je analýza současného konkurenčního postavení. Jsou zde uvedeny informace o hlavních konkurentech minipivovaru Maxmilian, Dochází i k vypracování SWOT analýzy, PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil přímo na minipivovar Maxmilian. Informace potřebné pro zpracování analýz byly poskytnuty zaměstnanci minipivovaru při osobních setkání. Třetím cílem je vypracování doporučení pro lepší konkurenceschopnost. Doporučení budou podrobena časové, rizikové a nákladové analýze.

Součástí příloh je dotazník, který byl poskytnut hostům restaurace Na Jízdárně. Otázky byly směřovány na téma, zda by hosté měli zájem o sortiment minipivovaru Maxmilian v tomto restauračním zařízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PIVOVARSTVÍ

Neexistuje obor, který by byl více spjat s českou společností a samotnou kulturou než výroba piva – pivovarství. Na první pohled by se mohlo pivovarství jevit jako tradiční řemeslo, které za dlouhá léta praxe a přešlapů bylo dovedeno k dokonalosti, opak je však pravdou. Jde o rychle se rozrůstající obor, který se opírá o aktuální vědecké poznatky (Basařová, 2015, s. 19).

Nepřeberné množství odborníků se snažilo z existujících historických spisů odhalit záhadu vzniku piva a došli k závěru, že samotná výroba piva nebyla vynálezem, ale důsledkem souhry náhod (Basařová, 2011, s. 18).

Za patrona pivovarství po celém světě je považován Gambrinus, který dle mytologie stál za objevením piva. Avšak ve skutečnosti Gambrinus byl brabantským panovníkem a čestným předsedou bruselského sladovnického cechu z druhé poloviny 13. století, jehož pravé jméno bylo Jan Primus, zkomoleno do podoby Gambrinus.

Karel IV. přidělil českým sladovníkům za patrona svatého Václava. Není však jednoznačné, zda jim byl opravdu přidělen či si ho sladovníci vybrali sami (Basařová, 2011, s. 28).

1.1 Historie pivovarství

Pivovarství jako takové je jedním z nejstarších řemesel lidské činnosti, které má základy hluboko v historii lidstva. Kořeny sahají do Mezopotámie (7 000 let před naším letopočtem), která je považována za samotnou kolébku pivovarství. Docházelo zde k pěstování různých obilovin, především pšenice, ječmene a prosa, které sloužily k přípravě pečiva, ale i k přípravě kvašených nápojů – předchůdce piva (Basařová, 2010, předmluva).

1.2 Rozdělení pivovarů dle velikosti

Pivovary se nejčastěji dělí podle výstavu piva, který udává roční produkci pivovaru. Rozdělení však není jednotné a může se provádět i podle jiných kritérií.

Tabulka 1: Kategorie pivovarů dle produkce (zdroj: Změny v českém pivovarství na přelomu tisíciletí – Kozák, Kozáková 2013)

Název kategorie	Roční výstav
Homebrewer	10 l/1 várka
Minipivovar	max. 10 000 hl
Restaurační pivovar	max. 200 000 hl
Regionální pivovar	max. 500 000 hl
Průmyslový pivovar	min. 500 000 hl

1.2.1 Homebrewer

Amatérský sládek neboli homebrewer je označení pro kohokoliv, kdo doma vaří pivo pro svou vlastní spotřebu, ale nejedná se o výtěžnou činnost. Vaří se převážně svrchně kvašené pivo – jednodušší na přípravu. V dnešní době jsou veškeré nástroje pro výrobu dostupné na internetu, a proto se amatérským sládkem může stát teoreticky kdokoli. Není však na místě tuto kategorii podceňovat, protože spousta původních homebrewerů je nyní majiteli úspěšných minipivovarů (Kozák, 2013, s. 16).

1.2.2 Minipivovar

Díky dodržování tradičních postupů a neustálé obměně speciálních nabídek si minipivovary vybudovaly pevné místo na českém trhu. Velkou výhodou těchto pivovarů oproti velkopivovarům je příprava piv nefiltrovaných, tedy nestabilizovaných a nepasterizovaných, které obsahují více zdraví prospěšných látek a pivo tak má bohatou chuť. Další výhodou je jejich rychlá adaptace a reakce na aktuální poptávku díky menšímu objemu výroby (Kozák, 2013, s. 17).

1.2.3 Restaurační pivovar

Specifickým znakem pro tento typ pivovaru je varna, která je součástí restaurace. Pro restaurace je to velice dobrý marketingový tah. Zákazníci mohou na vlastní oči vidět, jak se pivo vaří, což tvoří velice příjemnou atmosféru. Objem výroby není pevně stanovený, a proto pivovar vyprodukuje tolik piva, kolik daná restaurace zůžitkuje. Jako příklad restauračního pivovaru můžeme uvést pivovar Černý orel v Kroměříži či pivovar Pegas v Brně (Kozák, 2013, s. 17).

1.2.4 Regionální pivovar

Je důležité podotknout, že je velice obtížné stanovit hranici mezi regionálním pivovarem a velkovýrobou. Regionální pivovary jsou charakteristické tím, že mají smluvní hostince, díky kterým mohou skrz stabilní odběr nadále fungovat bez toho, aniž by je pohltit velký podnik. Avšak spousta těchto pivovarů si nedokáže nadále udržet nezávislost a jsou tedy pohlceny (Kozák, 2013, s. 18).

1.2.5 Velkopivovar

Průmyslové pivovary alias velkopivovary jsou pivovary rozvíjející se již od dob průmyslové revoluce. Jedná se zde o obrovský objem produkce díky postupnému technickému rozvoji – objev umělého chlazení, rozvoj železnic či automobilová a kamionová doprava. Na českém trhu jsou průmyslové pivovary hojně zastoupeny. Většina českých hospod a restaurací je zásobována velkopivovary, jelikož spolu s dodávaným pivem poskytují v ceně servis, lednice, výčepy, ubrusy, podtácky, tabule a spoustu dalších reklamních předmětů. Příkladem mohou být velkopivovary Plzeňský Prazdroj či Pivovar Radegast (Kozák, 2013, s. 19).

1.3 Současná situace pivovarství na českém trhu

Nejrozšířenější pivo současnosti, je světlý ležák plzeňského typu, tzv. „Lager“, „Pilsner“ či „Pils“, který se vyznačuje vysokou „pitelností“. Jedná se o produkt průmyslového typu, který byl propracovaný k dokonalosti, aby se stal nejoblíbenějším druhem po celém světě.

Tento ležák je hlavním zástupcem skupiny spodně kvašených piv. Společným znakem této skupiny je styl kvašení, který je velice důležitý pro čistou a jemnou chuť sladu, minimální hořkost a chmelovou vůni. Samotný proces výroby probíhá v ohromných pivovarech a vyznačuje se vysokou technologickou náročností (Hasík, 2013, s. 49-50).

V dnešní globalizované době je tedy největším cílem nadnárodních výrobců produkovat pivo pro co nejširší okruh zákazníků a vyplnit tak mezeru po poptávaném zboží. Avšak tento druh piva pak ztrácí svou ojedinělost a stává se tak pivem bez výraznější chuti a aroma. U nás se uchytilo označení „Europivo“. Tento negativní trend však zapříčinil vznik nových minipivovarů jak v ČR, tak v celém světě.

Mimo to pivovarnictví je u nás jedním z nejpopulárnějších a nejvýznamnějších oborů v rámci národního hospodářství. Průměrná spotřeba piva na jednoho obyvatele poukazuje na to, že český národ je považován za národ pivařů. To dokazuje i fakt, že české pivo je žádané po celém světě (Kozák, 2013, s. 13).

2 VÝROBA PIVA A DRUHY PIV

Pivo jako takové je slabě alkoholický nápoj, který se po staletí vyrábí ze tří základních surovin, a to z vody, obilných sladů a chmele za účasti mikroorganismů, které jinak nazýváme pivovarské kvasinky. Základní surovinou pro výrobu sladu je ječmen setý, který je považován za jednu z nejstarších kulturních plodin. Avšak v současné době, stejně jako za dob hospodářských krizí a válek, se pro snížení výrobních nákladů využívají škrobnaté či cukernaté náhražky (Basařová, 2010, s. 3).

Za dob minulých si každý pivovar vyráběl vlastní slad pro své potřeby. Avšak velký modernizační pokrok nastal v polovině 19. století spolu s nástupem průmyslové výroby, kdy se začalo využívat tzv. strojních pivovarů. Vznikaly soběstačné obchodní sladovny, které nezásobovaly sladem pouze domácí pivovary, ale slad se začal vyvážet do celého světa (Basařová, 2010, s. 4).

2.1 Suroviny potřebné k výrobě piva

Prvotní surovinou je tedy **voda**, která přímo ovlivňuje kvalitu piva a je jí při výrobě spotřebováno nejvíce. Zdroj vody pro některé pivovary je v dnešní době vodovodní řád, který však na kvalitě piva značně ubírá. V minulosti měl každý pivovar svůj vlastní zdroj vody – studnu.

Další, neméně důležitou surovinou je **slad**, což je za určitých podmínek naklíčené a usušené obilné zrnko. V České republice je převážně využíváno sladu z ječmene. Zjednodušeně řečeno každý typ sladu předurčuje typ piva. Světlý slad pro pivo světlé, tmavý slad pro piva polotmavá a tmavá. Tmavšího sladu je docíleno sušením při vyšší teplotě nebo pražením. Pro namletí sladu před vařením se používá šrotovník (Kozák, 2013, s. 20).

Za účelem snížení ekonomických nákladů na sypání sladu se využívají náhražky sladu. Náhražek se využívalo i za dob válek a hospodářských krizí, z důvodu nedostatku sladu pro výrobu. Důvody k využití těchto náhražek však nejsou pouze negativní. V některých státech je pomocí nich docíleno specifické chuti či výroby bezpečného piva z rýže a čiroku. Dnes 80 až 90 % piv ve světové produkci je vyráběno za pomoci škrobu z jiných zdrojů než ze sladu. Tato statistická informace se však nevztahuje na tradiční pivovarské země střední Evropy, ve kterých je použití náhražek velmi ojedinělé. Použití je v jednotlivých státech legislativně upraveno (Basařová, 2010, s. 29).

V neposlední řadě je potřeba více přiblížit **chmel**, ten totiž pivu dodává jeho hořkou chuť a chmelovou vůni, zároveň se také stará o jeho konzervaci. V dobách minulých bylo při vaření využíváno chmele v podobě hlávek. V současnosti se s tímto typem setkáme velice zřídka v malých pivovarech. Průmyslové pivovary klasické hlávky nahradily granulami a chmelovými extrakty. Granule představují rozmlévané hlávky, které jsou pro chuť piva lepší, protože si zachovávají svůj přírodní ráz. Levnější variantu pro průmyslové pivovary ztělesňují chmelové extrakty, které vznikají vyluhováním potřebných látek z chmele za pomoci chemických rozpouštědel (Kozák, 2013, s. 20).

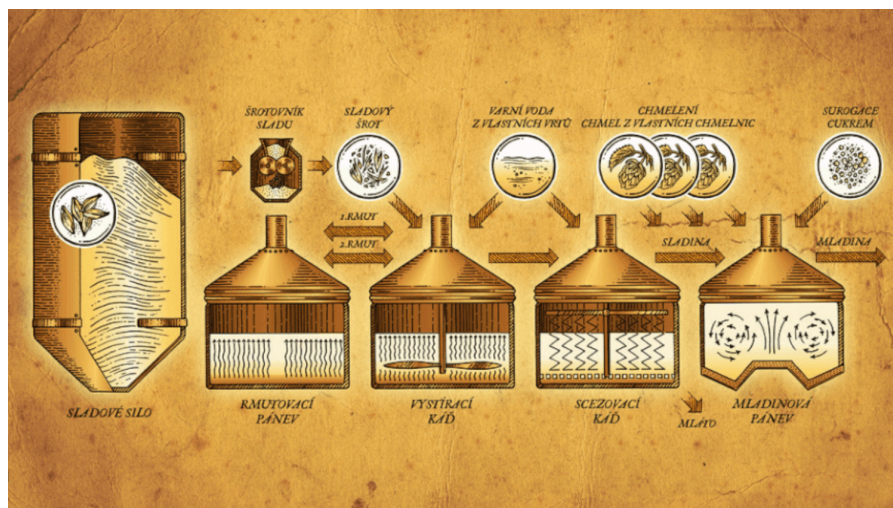
2.2 Technologický postup výroby piva

Základní suroviny potřebné k výrobě piva jsme si představili v předešlé podkapitole a nyní je potřeba si nastínit jednotlivé fáze technologického postupu výroby piva.

Postup je v každém pivovaru ojedinelý, proto si zde uvedeme jen základní charakteristiku jednotlivých fází (Kozák, 2013, s. 20).

2.2.1 Varna

V dnešní době se k výrobě piva využívají dvě nádoby a celý proces je popsán níže. První etapa probíhá ve „vystírací kádi“, kde dochází ke smíchání sladového šrotu s vodou, čímž vznikne rmut. Rmut následně putuje na „rmutovací pánev“ kde dochází k jeho zahřátí různě dlouhou dobu při různých teplotách. Ve sladu dochází ke štěpení složitějších cukrů na jednodušší a zároveň také ke štěpení bílkovin, které jsou podstatné pro pěnivost a chuť. Následujícím krokem je použití „scezovací kádi“, kde se uskuteční scedění uvařené směsi, a tím se oddělí sladina a mláto, které tvoří obaly zrn. Na konec přichází na řadu „mladinová pánev“, kde se mladina uvaří s chmelem. Chmel se přidává postupně ve třech krocích, za začátku pro hořkost a těsně před dokončením procesu pro typické aroma. Proces ve varně trvá přibližně 10–12 hodin (Kozák, 2013, s. 21).



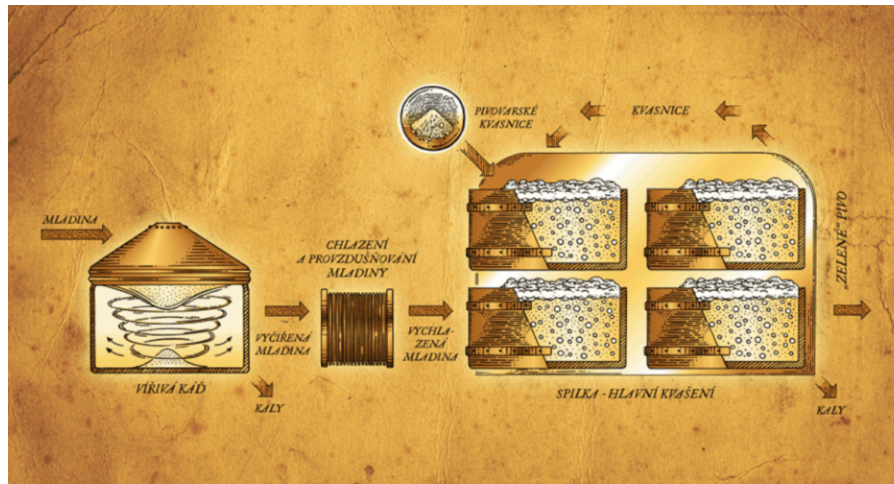
Obrázek 1: Výroba piva – Varna (zdroj: Pivovar Svijany, 2022)

2.2.2 Chlazení mladiny

Před hlavním kvašením je potřeba aby se uvařená mladina z předchozího procesu zchladila na adekvátní teplotu vhodnou pro přidání kvasnic. Na vířivou kád' se čerpá mladina, kde se separují kaly a pak se na chladiči zchlazují na potřebnou teplotu (Kozák, 2013, s. 22).

2.2.3 Hlavní kvašení

Zchladená mladina se smíchá s pivovarskými kvasinkami. Proces kvašení probíhá v místnosti s názvem spilka, v otevřených nádobách při teplotách mezi 10-12 °C. Spilka musí být kvalitně chlazená, protože zde dochází k uvolňování tepla. Kvasinky přeměňují většinu cukru na alkohol, oxid uhličitý a vedlejší produkty. Na konci hlavního kvašení se kvasinky nacházejí na dnu kádě a dochází k jejich sběru. Následně se propírají studenou vodou a znovu se používají. Hlavní kvašení trvá 6–10 dní a výsledným produktem je „zelené pivo“. Z důvodu izolace mladiny od vnějšího prostředí používají dnešní moderní pivovary tzv. CKT tanky. Využitím těchto tanků se zkracuje i čas kvašení na jeden den. CKT umožňují i koncentraci mladiny, což znamená vaření piva vyšší stupňovitosti. Proces HGB neboli ředění piva vodou je typický pro produkci „Europiva“. V praxi to znamená, že se uvaří silné pivo a díky HGB dochází k rozředění na 10%, 11% či 12% pivo (Kozák, 2013, s. 22).



Obrázek 2: Výroba piva – Hlavní kvašení (zdroj: Pivovar Svijany, 2022)

2.2.4 Dokvašení

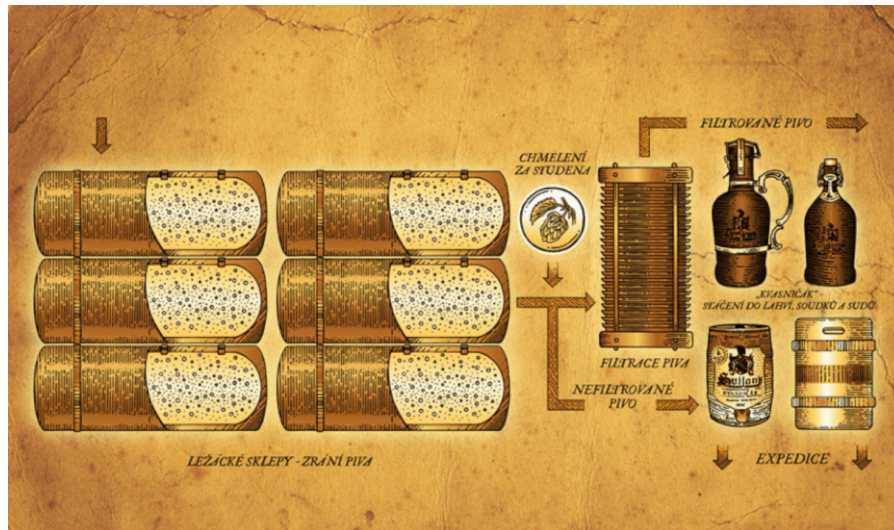
Uvařené zelené pivo je poté stáčeno do ležáckých sklepů, kde je uchováno pod tlakem v tancích. V průběhu tzv. ležení pivo dozrává, dokvašují se v něm cukry, které zbyly z hlavního kvašení, přirozeně se sytí oxidem uhličitým a dotváří si požadovanou pěnivost, chuť, říz a specifickou vůni. Fáze ležení piva trvá v závislosti na druhu piva 30–60 dní, při požadované teplotě 1,5 °C (Kozák, 2013, s. 23).

2.2.5 Filtrace

Pro filtraci piva se používá křemelinový filtr, který zařídí zbavení zbytků kvasnic. Občas se využívá i speciální mikrobiální filtrace, která odstraní z piva mikroorganismy, ale nemění sensorické vlastnosti. Použití mikrobiální filtrace nahrazuje pasterizaci (Kozák, 2013, s. 23).

2.2.6 Filtrace

I přesto, že aktuálním trendem je nabízení piv nepasterovaných a nefiltrovaných, dochází k pasterizaci piva. Pasterizace znamená rychlé zahřívání piva tepelným šokem, avšak teplota se musí pohybovat v rozmezí 80 °C. Tak vysoká teplota způsobí zničení všech zbylých kvasinek. Pasterizace zajišťuje dlouhodobou trvanlivost, tím pádem ale dochází ke zhoršení chuti, vůni i ke snížení hodnotných výživných látek (Kozák, 2013, s. 23).



Obrázek 3: Výroba piva – Zrání a filtrace (zdroj: Pivovar Svijany, 2022)

2.2.7 Stáčení a expedice

Existuje několik variant pro stáčení piva. Nejrozšířenější variantou je tedy stáčení do tradičních skleněných lahví, KEG sudů, plechovek a nejmladší variantou je stáčení do PET láhví (Kozák, 2013, s. 24).



Obrázek 4: Výroba piva – Stáčení a expedice (zdroj: Pivovar Svijany, 2022)

2.3 Druhy piva

Údaj, který udává, zda jde o pivo „desítku“ či „dvanáctku“ nebo ještě o něco „silnější“ speciál, je pro nás konzumenty dobře známý a podle něj se rozhodujeme, kterou variantu piva zvolíme. Avšak tento údaj ve skutečnosti určuje podíl obsahu zkvasitelného extraktu v původní mladině, který nám zjednodušeně říká kolik sladu bylo k výrobě piva použito. Ku

příkladu pivo „desítka“ ho má 10 %. Používat by se tedy mělo označení v procentech, i přesto však většina pivovarů stále využívá v tomto smyslu stupně. Tento údaj nám zároveň ukazuje, jak vysoká bude spotřební daň.

Druhým údajem na etiketě je procentuální podíl alkoholu v pivu. Jelikož se jedná o slabě alkoholický nápoj, tak podíl bývá obvykle okolo 4 % alkoholu v nejoblíbenější „desítce“ (Kozák, 2013, s. 24).

2.3.1 Jak se dělí piva

Český světlý ležák s výraznou hořkostí a dobrou pěnivostí s obsahem původního extraktu 11–13 %, je základním druhem piva v České republice, které je vařeno dvourmutovým dekokčním způsobem.

Basařová (2010, s. 559) uvádí, že pro český trh je typické dělení podle barvy piva na čtyři skupiny:

- Světlá piva
- Polotmavá piva
- Tmavá piva
- Řezaná piva

Rozdělení zahraniční piv ve většině případů záleží na národnosti autora tohoto systému rozdělení. Univerzální dělení piv však může být provedeno následovně:

- Spontánně kvašená piva – např. Lambik
- Svrchně kvašená piva – např. pšeničná piva, Ale, Stoun, Porter
- Spodně kvašená piva – např. ležáky (Basařová, 2010, s.559)

3 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

3.1 Definice konkurence

Dle Portera většina lidí zúženě uvažuje o konkurenci jako o přímém souboji mezi soupeři. Tato myšlenka však není zcela správná. Konkurence není o poražení soupeře. Nejde pouze o to získat specifický prodej. Pravým smyslem konkurenčního jednání je dosažení zisku. Samotné konkurenční jednání si lze představit jako souboj, do kterého zpravidla bývá zapojeno mnoho účastníků (soupeřů) a v němž jde o to, kdo si přivlastní hodnotu, která je v konkrétním odvětví vytvořena. Jednotlivé podniky bojují o zisky nejen s konkurencí existující či potencionální, ale také se svými zákazníky, dodavateli a samotnými výrobci jež produkují výrobky (Magretta, 2012, s. 41-42).

Urbánek (2010, s. 171) popisuje konkurenci jako podnik, který nabízí identické, obdobné nebo srovnatelné produkty, které vyrábí podnik, jemuž konkuruje. Mimo tyto vydefinované produkty se dále může jednat o výrobky substituční – nahrazující výrobky předešlé (původní).

3.2 Dělení konkurence

Urbánek (2010) člení konkurenci na:

- Konkurenci zjevnou – jedná se o produkt, který je takřka identický s produktem konkurujícím a který si spotřebitel koupí buď z neznalosti nebo z důvodu nedostupnosti obvykle kupovaného výrobku. Dalším důvodem může být záměrná obměna značky v důsledku změny preferencí kupujících.
- Konkurenci skrytou – samotné označení napovídá, že se jedná o konkurenci, která není na první pohled zcela patrná. Na trhu se může objevit v podobě substitučního zboží, které původně nebylo za konkurenci vůbec považováno.

Z ekonomického pohledu je možné konkurenci členit na:

- Dokonalá konkurence – na trhu existují ekvivalentní podmínky pro všechny – ideální stav. Nikdo není výrobně omezen, všichni mají možnost využít stejné výrobní faktory, a proto jsou schopni specifické výrobky vyrábět a poskytovat. Tato forma na reálném trhu nikdy nemůže existovat. Jedná se pouze o ekonomickou teorii.

- Nedokonalá konkurence – jedná se o reálný stav trhu, kdy subjekty trhu nemají stejné podmínky, a je tak porušena zásada dokonalé konkurence. Mezi typy nedokonalé konkurence řadíme:
 1. Čistý monopol – v rámci země, oblasti či regionu jsou výrobky nebo služby nabízeny pouze jedinou firmou.
 2. Monopolistická konkurence – existuje na volném trhu výrobku, který může být produkován všemi výrobci. Avšak výrobky nejsou identické, jedná se o substituty. Rozdíl lze nalézt v balení, ceně a příchuti produktu.
 3. Oligopol – jedná se o menší izolovanou skupinu prodávajících, která vládne trhu, a tím kontroluje a zabraňuje vstupu nově příchozím. Uměle vyvolává vyšší poptávku nad nabídkou a tím stanovuje cenu.
 4. Duopol – definován jako obměna k oligopolu. Dva konkurenti při produkci vlastních produktů spolu spolupracují a nařizují tak ceny na základě oddělení zájmových okruhů.
 5. Monopson – existence pouze jednoho odběratele produktu (Urbánek, 2010, s. 171).

3.3 Konkurenční strategie

K realizaci konkurenční výhody je zapotřebí vytvoření optimální konkurenční strategie. Vznik konkurenční strategie je podmíněn vnitřními zdroji podniku a vnějšími podmínkami působící na podnik. Jedná se tedy o souhrn záměrů podniku a jednotlivých nástrojů, kterými chce konkurenční výhody docílit.

Porter vymezil před více než třiceti lety tři obecné konkurenční strategie, kterými jsou:

- Prvenství v nízkých nákladech – znamená nejnižší náklady oproti konkurenci. Úspory lze docílit v nejrůznějších oblastech podnikání. Příkladem mohou být úspory v oblasti energií, reakce na příležitost ve správný čas apod.
- Diferenciace produktu – respektive odlišnost výrobků a služeb. Podnik by měl chtít produkt vyrábět jinak a hlavně lépe než konkurence. Diferenciace se mimo výrobek může projevovat v poskytování doplňkových služeb, náhradních dílů, kvalitou apod.

- Fokus – spočívá v zaměření na specifický produkt či na vybraný segment trhu. Opírá se o to, že podnik dokazuje, že je schopný vybraný produkt vyrobit lépe než konkurent (Urbánek, 2010, s. 163)

3.4 Konkurenční výhody

Dosahovat konkurenční výhody dle Urbánka (2010, s. 168) znamená vykazovat přednost v podobě vyšší schopnosti konkurovat ostatním prodejčům. Konkurenční výhoda ve většině případů bývá základní část výkonnosti podniku na trzích, na kterých už specifická konkurence trvá. Konkurenční výhoda v zásadě vzniká z užité hodnoty, kterou má firma možnost vytvořit pro své koncové zákazníky. Užité hodnota jako taková je srovnatelná, měřitelná a objevuje se v různých podobách – nižší ceny za ekvivalentní produkty od konkurentů, nabízení ojedinělých výhod.

Na druhé straně Bárta (2019, s. 71) považuje za konkurenční výhodu data o zákaznících, která jsou pro společnost jedním z nejdůležitějších zdrojů informací pro manažerské rozhodování. Správně využitá zákaznická data následně umožňují prodejci mít konkurenční výhodu. Na základě zákaznických dat pak prodejce může lépe segmentovat svou cílovou skupinu, přizpůsobit své produkty potřebám zákazníka a v neposlední řadě efektivně nabízet doplňkové produkty.

3.5 Konkurenceschopnost firmy

Konkurenceschopný podnik se snaží vytvářet v konkurenčním prostředí lepší nebo podobné výrobky a služby za příznivější ceny. Přidaná hodnota výrobku pro zákazníka se zvyšuje úměrně s cenou produktu (Hučka, et. Al., 2011).

Konkurenceschopnost firmy lze zvyšovat prostřednictvím řady procesů a koncepcí konkurenceschopnosti. Většina vyspělých zemí se v současnosti snaží vytvořit v rámci národní ekonomiky prostředí, které je vlídné pro podnikání. Avšak majoritní část států má nouzi o finanční prostředky ve státních rozpočtech. Tímto je zapříčiněna zvýšená daňová zátěž, a proto podniky nemají možnost vydělané peníze investovat a dále expandovat. Vlády jednotlivých zemí se tak dostávají do nesnadné situace, kdy se jejich vize o podpoře podnikatelské domény skrz přerozdělování finančních prostředků střetává s již zmíněným nedostatkem finančních zdrojů. I přes veškeré nesnáze se země snaží vlastní politikou o podporu podnikatelských aktivit a tím se snaží podpořit konkurenceschopnost svých ekonomických subjektů (Kislingerová, 2014, s. 4).

4 MARKETINGOVÝ MIX 4P

Paulovčáková (2015, s. 157) marketingový mix definuje jako soubor marketingových nástrojů, které jsou využívány manažery k dosažení stanovených marketingových cílů na cílovém trhu. Veškeré prvky marketingového mixu obecně vytvářejí jednotný celek. Marketingový mix je nedílnou součástí marketingového řízení a marketingové komunikace obecně.

Marketingový mix by měl být soudržný, jednotlivé nástroje by měly působit vždy stejným směrem a společně, tzv. synergicky. Jako příklad pro představu můžeme uvést vrcholový produkt, který se pyšní vysokou kvalitou, zvučnou značkou, poměrně vyšší cenou, která ovšem vyzdvihuje jeho ojedinělost, dostupnost pouze ve vybraných obchodech apod. Další neodmyslitelnou částí je i vzájemná podpora nástrojů marketingového mixu tzv. interakce, při níž dochází ke zvýšení účinku komunikace. K samotné podpoře značky bude docházet formou využití vhodné reklamy, uspořádáním prodejen či PR (Paulovčáková, 2015, s. 157).

Tato bakalářská práce se blíže zabývá pouze klasickým marketingovým mixem 4P, je ale důležité zmínit, že Urbánek (2010, s. 36) mimo jiné definuje i strategický marketingový mix 4C, který dokonce porovnává s již zmíněným 4P, dále se zabývá i rozšířenými mixy 6P a 8P.

Hill (2013, s. 127) uvádí, že díky širokému využití v oblasti spotřebitelského marketingu, marketingu služeb, vztahového marketingu, průmyslového marketingu, retail marketingu a marketingu internetového věku, je potřeba srovnání jednotlivých marketingových mixů vedoucí k stanovení toho nejvhodnějšího.

Zkratka „4P“, označující základní marketingový mix, vychází z anglických pojmenování jednotlivých marketingových nástrojů, které jsou definovány jako:

- Product = produkt
- Price = cena
- Place = prodejní místo (distribuce)
- Promotion = propagace (Urbánek, 2010, s. 37)

4.1 Produkt

Produkt jako takový je podle Payna „*souhrn objektů či procesů, které přinášejí zákazníkům určitou hodnotu, zboží a služby jsou dílčí kategorie, které představují dva typy produktu. Termín produkt bývá obecně užíván jak pro výrobek, tak pro označení služeb*“ (Paulovčáková, 2010, s. 166).

Sharp (2017, s. 286) popisuje produkt jako něco, co nabízí společnost potencionálnímu zákazníkovi s cílem uspokojit jeho požadavky a potřeby. Trh je specifikován jako skupina spotřebitelů, kteří se na něm snaží nalézt své uspokojení. Potřeba jako taková je pak spojována s konkrétním typem produktu. Produkt proto rozděluje do více kategorií jako například informace, hry, místa, události, finanční instrumenty nebo digitální položky.

V rámci produktu se dle Paulovčákové (2015) rozlišují „tři vrstvy“ produktu z pohledu produktové politiky:

- I. vrstva jádro – má základní funkci a mimo to tvoří užité vlastnosti produktu.
- II. vrstva skutečný výrobek – zahrnuje další vlastnosti a komponenty produktu jako například design, kvalitu, značku, balení apod.
- III. vrstva rozšířený výrobek – dodatečně pojímá služby, které zahrnují servis, instalaci výrobku, záruku, zaškolení, poradenství apod.

V průběhu životního cyklu produkt prochází několika stádii. U produktu se za tu dobu mění jeho objem prodeje – tržby a zisk. Životní cyklus produktu má čtyři stádia. Avšak tato práce vychází z rozdělení podle Kotlera a Armstronga, kteří cyklus navíc obohacují o fázi vývojovou.

Fáze životního cyklu produktu:

1. Vývojová fáze – nalézání a rozvíjení návrhu na nový produkt, přináší vysoké náklady.
2. Zaváděcí fáze – zavedení nového výrobku nebo služby na trh, vysoké náklady v důsledku představení (marketingová komunikace, distribuce), malý objem produkce a pomalý nárůst tržeb (zaváděcí ceny apod.).
3. Růstová fáze – produkt byl trhem přijat, zvyšuje se objem prodeje (zvýšení tržeb a celkové ziskovosti), snižují se náklady na marketingovou komunikaci.

4. Fáze zralosti – produkt byl přijat potenciálním zákazníkem, tempo růstu tržeb se zpomaluje až zastavuje, dochází ke snížení ceny z důvodu udržení konkurenceschopnosti, vznikají náklady spojené s udržením zákazníka, dochází k modifikaci produktu (změna kvality, vlastností apod.) - snaha o maximální prodloužení fáze.
5. Fáze úpadku – objem prodeje se snižuje v důsledku zastaralosti produktu, výroba se zastavuje, doprodávají se zásoby za snížené ceny – ceny pod úroveň vlastních nákladů (Paulovčáková, 2015, s. 166-175).

4.2 Cena

Urbánek (2010, s. 71) uvádí, že hodnota nabízeného výrobku nebo služby je vyjádřena cenou v podobě peněžního obnosu. Avšak v barterových obchodech se lze setkat s cenou, která je ztvárněna množstvím jiných produktů nebo objemem specifických služeb, které zákazník skýtá prodávajícímu jako domluvenou protihodnotu. Pro podnik je ocenění služby nebo výrobku hlavním zdrojem zisku. Pohled ze strany kupujícího znázorňuje hodnotu komodity – vztah mezi vnímanou kvalitou komodity a množstvím peněz.

Z pohledu marketingu tedy cena informuje kupujícího, v jaké pozici se výrobek nebo služba nachází na trhu. Mimo to také informuje o postoji ke konkurenčním produktům a její výše působí na poptávku.

Z pohledu ekonomie je cena označována jako rovnovážná cena. Hledá kompromis mezi nabídkou a poptávkou (Urbánek, 2010, s. 71).

V okamžiku, kdy podnik je obeznámen s poptávkovou funkcí, nákladovou funkcí a konkurenčními cenami, je schopen stanovit cenu svého výrobku. Nejnižší cenou bez zisku jsou samotné náklady. Ideální cena by tedy měla být mezi cenou, která by pokryla pouze náklady a nepřinášela by žádný zisk a cenou, která je příliš vysoká na to, aby vyvolala poptávku po tomto produktu. Ceny konkurenčních firem by měly představovat orientační bod, na který by podnik při tvorbě ceny měl přihlížet.

Podle Zámečníka (2007) existují čtyři skupiny metod stanovení ceny:

- Nákladově orientovaná tvorba ceny
- Poptávkově orientovaná tvorba ceny
- Konkurenčně orientovaná tvorba ceny

- Zvláštní případy stanovení ceny

4.2.1 Nákladově orientovaná tvorba ceny

Cena je tvořena pomocí kalkulace všech nákladů – úplné vlastní náklady výkonu a zisková přírážka. Od ceny jsou tedy odečteny náklady, které jsou v další fázi zužitkovány a zbytek ceny tvoří samotný zisk. Přednostmi metody jsou jednoduchost propočtu, není potřeba mnoho informací, prokazatelnost a srozumitelnost pro zákazníka. Na druhé straně metoda má i své nedostatky, kterými jsou problematické stanovení režijních nákladů a přírážky fixních nákladů. I proto nákladově orientovaná tvorba ceny často vede k cenově nákladové spirále, což znamená, že produkt ztrácí konkurenceschopnost (Zámečnick, 2007, s.95).

4.2.2 Poptávkově orientovaná tvorba ceny

V případě poptávkově orientované tvorby ceny chce prodávající zjistit kolik výrobků může prodat za různé ceny. Stanovení ceny v tomto případě podléhá úsudku zákazníka, který uvažuje nad nabízenou cenou a jak moc budou uspokojeny jeho potřeby po koupi produktu. Aby tedy podnik mohl cenu stanovit, je potřeba provádět dotazování a pozorování spotřebitelů (Zámečnick, 2007, s.96).

4.2.3 Konkurenčně orientovaná tvorba ceny

S použitím konkurenčně orientované tvorby ceny se podnik vzdává aktivní cenové politiky a stává se pasivním tvůrcem ceny produktů. Cena je tvořena pomocí ceny konkurentů nebo na základě průměrné ceny v oboru. Neřídí se změnou výrobních nákladů nebo změnou způsobenou v poptávce, ale pouze změnou cen (Zámečnick, 2007, s. 97).

4.2.4 Zvláštní případy stanovení ceny

U zvláštních případů stanovení ceny lze uvést dvě metody. Metoda „sbírání smetany“ a metoda „penetrace“. Hlavní rozdíly mezi metodami jsou v cenové strategii, druhu výrobku, tržním segmentu, prodejní ceně apod. (Zámečnick, 2007, s. 98).

Metoda „sbírání smetany“ spočívá v použití vysoké zaváděcí ceny u výrobku luxusního charakteru. Podnik se snaží budovat exkluzivní značku prostřednictvím designu výrobku a za pomoci propracované reklamy. Výrobek je dostupný pouze ve vybraných obchodech. Tato cenová strategie poskytuje vysoký jednotkový zisk při malém objemu prodeje (Zámečnick, 2007, s. 99).

Metoda „penetrace“ je kontrastem „sbírání smetany“. Uplatňuje se využití nízké zaváděcí ceny pro výrobek masového charakteru. Potencionální zákazníci se zaměřují na cenu výrobku, nikoli na prestiž značkového zboží. Produkty jsou dostupné pro širokou veřejnost v běžně dostupných obchodech. Cenová strategie poskytuje nízký jednotkový zisk a vysoké hodnoty prodeje (Zámečník, 2007, s. 100).

4.3 Distribuce

Foret (2012, s. 119) popisuje distribuci jako nedílnou součást marketingového mixu, neboť díky ní mají zákazníci usnadněný přístup k výrobku či službě. Cílem distribuce je tedy zprostředkovat výrobek ve správný čas, v dostatečném množství a na dostupné místo. K dosažení těchto firemních cílů napomáhají tzv. distribuční kanály.

Tyto distribuční kanály podle Kellera a Kotlera (2013, s. 41) představují nástroj, který slouží k vystavení, prodeji a následnému dodání výrobku či služby zákazníkovi. Tyto kanály jsou rozděleny na kanály přímé a nepřímé. Přímé kanály znázorňují dodání výrobků či služeb koncovému spotřebiteli přímo bez využití prostředníků (zprostředkovatelů). Jako příklad přímých distribučních kanálů lze uvést zásilkovou formu dodání, telefon a internet. Na druhé straně nepřímé distribuční cesty jsou charakteristické existencí mezičlenů (zprostředkovatelů), kteří vstupují do vztahu výrobce – zákazník. Nejčastěji hovoříme o distributorech, prodejcích, maloobchodech a velkoobchodech.

4.4 Marketingová komunikace

Propagace, v dnešní době častěji označována jako marketingová komunikace, je posledním prostředkem marketingového mixu. Urbánek (2010) uvádí, že Kotler ji definuje jako tvorbu a veřejné šíření spolehlivých informací, díky kterým dojde k nalákání zákazníka. Využívá se ke komunikaci se spotřebiteli za účelem prodeje propagovaného zboží či služby. K realizaci propagace formou komunikace se využívá propagačních nástrojů. Postupem času se základní problém podniku přeorientoval z výroby na samotný prodej. Proto je propagace podstatnou činností každého podniku. Důvodem je také silná globalizace trhů a stále rozsáhlejší nabídka produktů.

Nástroje propagace

Urbánek (2010) definuje v rámci propagačního mixu pět základních komunikačních nástrojů, kterými jsou:

- Reklama – nejpoužívanější a nejvíce viditelná forma. Stala se nedílnou součástí televizního vysílání, rádia, internetu apod. Jedná se o placenou, neosobní podobu představení zboží či služby.
- Podpora prodeje – obsahuje celou řadu prostředků krátkodobého charakteru. Vyžaduje aktivní spoluúčast zákazníků v době, kdy samotná podpora prodeje probíhá. Příkladem mohou být akční nabídky a časově omezené slevy.
- Public relations (vztahy s veřejností) – jedná se o vytrvalé a dlouhodobé budování dobré pověsti firmy v očích široké veřejnosti.
- Osobní prodej – považován za nejvýkonnější propagační nástroj. Má celou řadu podob – prodej zboží výrobcem zprostředkovatelům, dále přes velkoobchod a maloobchod až ke konečnému spotřebiteli. Mimo jiné záleží na charakteru prodávajícího, důvěryhodném vzhledu a jeho schopnostem produkt prodat.
- Přímý (direct) marketing – zaměřuje se na cílený segment a jednotlivé spotřebitele. Většinou cílí na stálé či minulé zákazníky vyskytující se v databázi firmy. Jako příklad můžeme uvést prodej „až do domu“. (Urbánek, 2010, str.104–120)

5 VYBRANÉ METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Pro většinu manažerů je konkurence a s tím spojený marketingový výzkum velmi podstatný pro celistvost firmy. Konkurence je v podnikatelském i běžném prostředí všude kolem nás. Pomocí níže představených metod marketingového výzkumu mohou společnosti přijít na to, jak můžou vzkvétat a co je jejich konkurenční výhodou. Právě pojem konkurenční výhoda prvně použil Porter (Magretta, 2012, s. 27-28).

5.1 SWOT analýza

Kotler a Keller (2013) definují SWOT analýzu jako celkové zhodnocení silných a slabých stránek podniku. Mimo to se zabývá i hodnocením příležitostí a ohrožení přicházejících z vnějšího prostředí. Jedná se o prostředek sloužící k zaznamenávání vnějšího i vnitřního marketingového prostředí.

Název SWOT je tedy odvozen od čtyř oblastí analýzy – strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby) (Urbánek, 2010, s. 2014).

5.1.1 Silné stránky

Silné stránky se zabírají interním prostředím společnosti. Mají významný vliv na úspěšnost podniku. Silné stránky jsou prospěšné jak pro společnost, které vytváří konkurenční výhodu, tak i pro kupující. Typickým příkladem silné stránky společnosti je její know-how, tedy to, co je pro firmu jedinečné (Jakubíková, 2013, s. 129; Paulovčáková, 2015, s. 85).

5.1.2 Slabé stránky

Slabé stránky se také zaměřují na interní prostředí firmy. Za slabé stránky se považují kritická místa a nedokonalosti, které brání účinnému provozu firmy. Za slabé stránky se považují oblasti, ve kterých je konkurence výkonnější, případně problémové oblasti pro danou firmu (Jakubíková, 2013, s. 129; Paulovčáková, 2015, s. 85).

5.1.3 Příležitosti

Na rozdíl od prvních dvou skupin SWOT analýzy, příležitosti vstupují z externího prostředí, což znamená, že podnik na ně nemůže sám působit. Za příležitosti lze považovat skutečnosti, které vedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků, poptávky i úspěchu. Příležitosti pro společnost se objevují v případě, že potřeby zákazníků nejsou uspokojeny podle jejich představ (Jakubíková, 2013, s. 129; Paulovčáková, 2015, s. 80).

5.1.4 Hrozby

Hrozby pro firmy představují tendenci snížení poptávky nebo vedou k nespokojení potřeb zákazníka a následně jeho celkové nespokojenosti. Stejně jako příležitosti, i hrozby vstupují z externího prostředí (Jakubíková, 2013, s. 129).

5.2 PEST analýza

PEST analýza se zabývá makroprostředím a analyzuje čtyři sektory (politické, ekonomické, sociální a technologické), které jsou blíže popsány v následujících podkapitolách. Počáteční písmena již zmíněných faktorů tvoří název analýzy (Kozel, 2011, s. 45).

5.2.1 Politické faktory

Politická stabilita, vliv politických stran, členství zemí v jednotlivých mezinárodních organizacích (např. EU nebo NATO) a sociální politika tvoří politické faktory PEST analýzy (Jakubíková, 2013, s. 100).

Samotné politické okolí firmy je složeno z jednotlivých zákonů a vládních nařízení, které mají vliv na organizace i jedince. Běžně pak nastávají situace, kdy změna v nařízeních a zákonech dává možnost vzniku novým obchodním příležitostem (Kotler a Keller, 2016, s. 105).

5.2.2 Ekonomické faktory

Vývoj HDP, všechny čtyři fáze hospodářského cyklu, platební bilance státu, míra nezaměstnanosti, měnové kurzy, úrokové sazby a míra inflace tvoří ekonomické faktory PEST analýzy (Jakubíková, 2013, s. 100).

5.2.3 Sociální faktory

Příjmy obyvatel, různorodé zájmy, životní úroveň, životní styl, různé stupně dosaženého vzdělání, hustota a počet obyvatel nebo také geografické rozložení patří mezi sociální faktory. Informace právě o těchto faktorech, které jsou dostupné na stránkách Českého statistického úřadu, dávají firmám určitou konkurenční výhodu (Lesáková, 2014).

5.2.4 Technologické faktory

Pomalý technologický rozvoj společnosti může způsobit její zaostání za konkurenty. Proto jsou investice do technologií, inovací a výzkumů pro společnost jedny z nejdůležitějších.

Součástí technologických faktorů je také infrastruktura, školství nebo morální zastaralost výrobku (Lesáková, 2014).

5.3 Porterův model pěti sil

Interpretace Portera a jeho modelu pěti sil konkurenčního prostředí bylo v minulosti označeno za geniální. Pět sil je rozděleno mezi dodavatele, substituční produkty, potencionální konkurenty, kupující, kteří působí na konkurenční prostředí. Každá síla je více specifikována v následujících podkapitolách (Urbánek, 2010, s. 166).

Porter říká, že hlavní pointa je v usilování o to, být jedineční nikoliv nejlepší. Konkurence je tedy vytváření hodnoty, nikoliv předhánění a potlačování soupeřů (konkurentů) (Magretta, 2012, s. 25).

Teorie pěti sil sleduje neustálé rozdíly v ziskovosti napříč odvětvími a zjišťuje jaké faktory určují atraktivitu jednotlivých odvětví pro dlouhodobou ziskovost. Tam, kde se ziskový potenciál v odvětví měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu platí, že ne všechna odvětví mají stejný potenciál (Huggins, 2011, s. 6).

5.3.1 Kupující

Značná síla kupujících vede ke snížení cen. Zákazníci se mohou také snažit tlačit firmu do zvýšení přidané hodnoty daného výrobku. Velká síla kupujících má za následek nízkou ziskovost v rámci odvětví, jelikož si kupující přivlastňují více hodnoty. Tato skupina bude využívat svou sílu především pokud jsou senzitivní na cenu. To nastává v situacích, kdy výrobky jsou nerozlišitelné, příliš nákladné vůči jejich platu nebo příjmu nebo pro ně v aktuální situaci nepodstatné (Magretta, 2012, s. 47). Kupujícím dodává sílu i množství členů ve skupině (Urbánek, 2010, s. 167).

5.3.2 Dodavatelé

Vysoká vyjednávací síla dodavatelů jim dává možnost nastavit vyšší ceny nebo alespoň si pro svou firmu vyjednat výhodnější podmínky. V tomto případě bude za každé situace výnosnost odvětví nižší. V rámci analýzy vyjednávacích možností dodavatelů je velmi důležité nezapomenout na veškeré nakupované vstupy, služby i práci zaměstnanců. Vysoká síla dodavatelů nastává v případě velkého dodavatele, který je soustředěný vzhledem k velkému rozštěpení odvětví. Druhým typickým příkladem je situace, kdy je odvětví na nich závislé více než oni na odvětví, což nastává v případě, že neexistuje alternativní

dodavatel. Dodavatelé mají velkou sílu i v situacích, kdy náklady na změnu jsou vysoké. V jejich dobro hraje i vysoké odlišení od jiných subjektů dodávajících na trh (Magretta, 2012, s. 48-50).

5.3.3 Substituty

Substituty lze definovat jako produkty, které lze nahradit jinými a uspokojí tu stejnou potřebu. Tyto výrobky teda brání růstu zisků v odvětví původního produktu. Substituty zároveň určují cenové maximum, kterým si výrobci původních výrobků mohou udržet zákazníky a nenastane tak pro ně snížení prodejů. Substitut se nepovažuje za přímého konkurenta a často na trh přichází z podceňovaných míst (Magretta, 2012, s. 50-51).

V některých případech může nastat situace, že substituční produkt je pro zákazníka vhodnější než produkt původní (Urbánek, 2010, s. 167).

5.3.4 Nově vstupující do odvětví (potenciální konkurenti)

Snahou je, aby vstupní bariéry ochránily odvětví před potenciálními nově příchozími aktivními účastníky, kteří by mohli navýšit kapacitu odvětví. Vstupní bariérou je podle Portera především aktivní působení na stagnaci cen. Vyšší cena by měla za efekt vyšší atraktivnost pro potenciální nově příchozí společnosti. Stálí hráči na trhu by tak museli vynaložit vyšší náklady vedoucí k uspokojení zákazníků (Magretta, 2012, s. 52).

Každý potenciální konkurent by ze zřejmých důvodů zvýšil kompetitivnost daného odvětví (Urbánek, 2010, s. 167).

5.3.5 Soupeření (konkurenti v odvětví)

Vysoká míra soupeření mezi již existujícími subjekty konkurence vede k nižším hodnotám v oblasti ziskovosti. Soupeření se promítá do oblasti cenové konkurence, investice do reklamy, představení nového produktu nebo vylepšení doplňkových služeb pro kupující. Intenzita soupeření bude vysoká v případě, že:

- v rámci odvětví působí mnoho konkurentů,
- konkurenti mají stejnou velikost a sílu,
- vysoce nastavené překážky ztěžují firmám sektor opustit,
- ziskovost není hlavním cílem (Magretta, 2012, s. 54-55).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Minipivovar Maxmilian, vařící pivo pod značkou Maxmilian, vznikl 22. února 2012 a jeho provoz byl zahájen v červenci téhož roku, čímž navázal na tradici vaření Pochtivého piva v Hanáckých Athénách. Pivovar vznikl jako společnost s ručením omezeným. Sídlo společnosti se nachází v srdci města Kroměříže.

Statutární orgán pivovaru je tvořen dvěma jednateli, kteří společnost zastupují samostatně. Firma má i svého společníka s aktivními podíly ve firmě. Společnost disponuje základním kapitálem 200 000 Kč, který je nyní plně splacen.

Hlavním předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Dále pivovarnictví a sladovnictví, hostinská činnost a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (Pivovar Maxmilian, 2022).



Obrázek 5: Logo Maxmilian
(zdroj: Pivovar Maxmilian, 2022)

6.1 Ocenění

Pivovar se každoročně účastní soutěží a získal řadu ocenění. Největším úspěchem společnosti je výhra prvního místa v mezinárodní soutěži „World Beer seal“ za rok 2018. V lednu roku 2020 se pivovar účastnil i celostátní soutěže malých pivovarů Golden Bohemia. Zde pivovar sklídl také úspěch, a proto se může řadit mezi elitu malých pivovarů v České republice (Pivovar Maxmilian, 2022).

6.2 Produkty společnosti

Minipivovar Maxmilian se pyšní výrobou piva klasickou technologií, což znamená, že nejsou použity žádné urychlovací procesy ani extrakty a orientují se na výrobu spodně kvašeného piva, ležáků světlých, tmavých a sezónních speciálů.

Pivo Maxmilian je specifikováno jako pivo živé, nepasterizované, s plnější chutí, vyšším obsahem kvasinek a s vyšší, avšak vyváženou hořkostí.

Tabulka 2: Nabídka piv Maxmilian (Pivovar Maxmilian, 2022)

Název	Popis	ALK.	Stálé/Speciál/Sezonní
G – Max 10°	Světlé, nepasterizované, s příchutí grepu	3,7 %	Sezonní
Světlá výčepní 10° Minimax	Světlé, nefiltrované, osvěžující lehké pivo pro horké letní dny	3,6 %	Stálé
Světlý ležák 11°	Světlý, nefiltrovaný ležák plzeňského typu	4,3 %	Stálé
American Lager 11°	Světlý, nefiltrovaný ležák vonící po citrusech	4,3 %	Stálé
Vídeňský ležák 12°	Měděný ležák se sladovou chutí, sametovou pěnou a oříškovým aroma	4,7 %	Stálé
Polotmavý 13°	Silné polotmavé pivo s karamelovou chutí a vůní sušených švestek	5,4 %	Stálé
Single 13°	Světlé, silné pivo, nefiltrované, spodně kvašené	5,4 %	Speciál
Fest Bier 13°	Světlé, nefiltrované, spodně kvašené	5,7 %	Sezonní
Vánoční 15°	Silné, nefiltrované, spodně kvašené	6,3 %	Sezonní
Polibek 11°	Světlé plné pivo svrchně kvašené stylu Session IPA	4,5 %	Speciál
Skrytý Satyr 12°	Pivo svrchně kvašené stylu American PALE ALE	5,3 %	Speciál

Z tabulky výše je patrné, že se pivovar zaměřuje na výrobu spodně kvašených piv o stupňovitosti 10°, 11°, 12° a 13°. Mimo to nabízí sezónní piva a tzv. speciály, které jsou pojmenované podle obrazů Maxmiliána Švabinského.



Obrázek 6: Nabídka produktů – spodně kvašená piva a speciály

(zdroj: Pivovar Maxmilian, 2022)

Pivo lze zakoupit v 5, 15, 30 a 50l sudech. Dále v PET láhvích, které jsou nabízeny v objemu 1l a 1,5l. V neposlední řadě lze pivo zakoupit také v klasickém skle a to v 0,75l skle a 1l skle. Mimo to firma k prodaným sudům nabízí zapůjčení výčepního zařízení a mnoho dalšího (Pivovar Maxmilian, 2022)



Obrázek 7: Výběr obalů (zdroj: Pivovar Maxmilian, 2022)

7 ANALÝZA KONKURENCE

7.1 Průmyslové pivovary

Jednou z největších hrozeb pro minipivovar Maxmilian i pro minipivovary obecně jsou průmyslové pivovary. V současnosti na českém trhu působí celá řada průmyslových pivovarů. V této bakalářské práci se však zaměříme pouze na jedny z nejznámějších, kterými jsou:

- **Plzeňský Prazdroj** – lídr pivovarnického průmyslu sídlící v Plzni s ročním celkovým výstavem okolo 11 milionů hektolitrů. Pilsner Urquell, spodně kvašený světlý ležák, který dal název nejprodávanějšímu typu piva – PILS, PILSNER. Celá nabídka Plzeňského prazdroje však byla v řadě let obohacena o další značky a to Radegast, Gambrinus, Velkopopovický Kozel či Primus a Klasik (Plzeňský prazdroj, 2022).
- **Pivovary Staropramen** – jedná se o druhého největšího producenta piva s celkovým výstavem necelých 3 milionů hektolitrů. Spadá do kategorie nejvýznamnějších tuzemských exportérů. Pivovary Staropramen provozují tři pivovary, a to Staropramen v Praze, Pardubický pivovar v Pardubicích a Ostravar v Ostravě (Pivovary Staropramen, 2022).
- **Heineken Česká republika** – roční výstav činí 2,5 milionů hektolitrů piv a ciderů. Je třetím členem skupiny nejvýznamnějších tuzemských exportérů. Společnost vlastní mimo Heineken další tři pivovary – Starobrno od roku 2003, Královský pivovar a Krušovice od roku 2007 a pivovar Velké Březno od roku 2008 a mimo to vlastní 13 značek piv a ciderů (Heineken Česká republika, 2022).
- **Budějovický Budvar** – roční výstav je okolo 1,7 milionů hektolitrů a pivo je vařeno pouze v Českých Budějovicích a výhradně z českých surovin. Budvarští sládkové se mimo to snaží pomáhat českým minipivovarům s vlastními recepturami a dělí se s nimi o své pivovarské kvasnice. Rozšiřují tak své znalosti o kvalitní výrobě piva (Budějovický Budvar, 2022).
- **LIF Group (Pivovar Svijany)** – jedná se o holdingovou skupinu firem, které jsou součástí českého trhu od roku 1991. Jejich zájem je orientován na pivovarnictví, chmelařství, developerskou činnost, správu nemovitostí a mnoho dalšího. (LIF Group, 2022) Pivovar Svijany je tedy realizován prostřednictvím LIF Group. Pivo je

zde vyráběno klasickou technologií bez jakéhokoliv chemického ošetření a pasterizace. Jedná se o jeden z největších pivovarů v České republice, který zcela nezávisle vaří pivo plzeňského typu. Svijanské pivo se zúčastňuje celé řady odborných i laických soutěží, odkud si odvezlo celou řadu ocenění (Pivotéka, 2022).

- **Rodinný pivovar Bernard** – tradiční výrobce význačného českého piva sídlící v Humpolci. Od roku 1993 zapříčinil Stanislav Bernard rozvoj českých minipivovarů. Vybojoval snížení spotřební daně pro pivovary, které mají roční výstav menší než 200.000 hektolitřů. Pivovar má své vlastní patentované láhve tzv. retro láhve, které jsou distribuovány v bedýnkách ze dřeva. Bernard jako první na český trh přišel s polotmavým pivem nealkoholického typu. Další prvenství má pivovar Bernard ve využívání mikrofiltrace, která funguje na základě mikrobiální filtrace zachycující veškeré mikroorganismy. Díky této metodě si pivo zanechává svou typickou barvu, vůni a především chuť. Dnes Bernard vyrábí 16 druhů piv, mezi kterými je i pivo bezlepkové (Bernard, 2022).

7.2 Lokální minipivovary

- **1. selský pivovárek** – pivo je připravováno především z místních surovin. Pivovárek nabízí jak spodně, tak svrchně kvašená piva. Chmel je dovážen z Velkého Týnce a slad je přímo z Kroměříže a ze Záhlinic. Minipivovar je součástí zemědělského statku, a proto nese název „selský“. Minipivovar disponuje vlastními prostory k posezení a prodejnou, kde je možné pivo hned zakoupit po prohlídce minipivovaru (Beer Web, 2022).
- **Pivovar Černý orel** – zaměřují se především na vaření piva typu spodně kvašeného ležáku, tedy PILS. K výrobě pivního moku využívají pouze ječných, pšeničných sladů a granulovaný žatecký chmel. V procesu hlavního kvašení využívají otevřenou spilku a pivo nechávají dozrávat v ležáckém sklepě. Ve výrobě není využito žádných urychlovacích technologií, řepného cukru, chmelového extraktu ani filtrace či pasterizace. Pivovar Černý orel je součástí hotelu, restaurace a baru. Pivo neprodávají formou distribuce a je tedy možné ho ochutnat pouze v jejich zařízeních. Za posledních 7 let se jim podařilo získat 7 ocenění v soutěžích „International Beer Festival“ a „Pivo České republiky“ (Černý orel, 2022).

8 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU POMOCÍ VYBRANÝCH METOD

8.1 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je zjistit silné a slabé stránky podniku v interním prostředí, dále příležitosti a hrozby z externího prostředí. Podle popisu analýzy v teoretické části je nyní sestavena SWOT matice, která vychází z informací z pozorování a provedených analýz tohoto minipivovaru. V tabulce níže jsou nastíněny vstupní faktory:

Tabulka 3: SWOT matice minipivovaru Maxmilian (zdroj: vlastní zpracování)

	Pozitivní znaky	Negativní znaky
Interní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kvalita piva ○ Nabídka pivních speciálů ○ Vlastní zázemí ○ Exkurze a pronájem prostor ○ Ocenění ○ Pivotéka 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nízká výčepnost v kroměřížských restauracích ○ Absence vlastní pivnice v Kroměříži ○ Vyšší cena piva oproti průmyslovým pivovarům ○ Marketing, webové stránky ○ Rozpor v názvu ○ Absence nealkoholického piva
Externí prostředí	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rozkvět pivní turistiky ○ Rostoucí zájem o řemeslné pivo ○ Zájem o české produkty v zahraničí 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konkurenční síla ○ Pandemie Covid-19 ○ Ekonomická krize ○ Růst cen surovin, energií a pohonných hmot ○ Nedostatek surovin a pohonných hmot

8.1.1 Silné stránky

Silné stránky představují pro minipivovar Maxmilian pozitivní znaky, které pochází z interního prostředí firmy. Pro podnik je důležité, aby se na tyto stránky zaměřil, snažil se je co nejvíce rozvíjet a investoval do nich úměrně finanční prostředky. Do této skupiny tedy spadá:

- **Kvalita piva** – Minipivovar Maxmilian vyrábí, stejně jako většina řemeslných pivovarů, pivo nefiltrované. Filtrace je proces, který značně prodlužuje dobu trvanlivosti piva. V průběhu filtrace jsou z piva vytěsněny zbytkové kvasinky a další mikročástice. Výsledkem je následně průzračná barva piva. Filtrací odstraněné kvasinky a mikročástice však pivu dodávají jeho plnější a bohatou chuť, a proto se minipivovar přiklání k výrobě piva nefiltrovaného, které zanechává osobitou chuť na úkor zkrácené doby trvanlivosti a mírně zakalené barvy.
- **Nabídka pivních speciálů** – jak už bylo zmíněno v předešlé podkapitole o produktech společnosti, Minipivovar Maxmilian má širokou nabídku piv. Mimo to, v horkých letních měsících zařazují osvěžující piva s ovocnou příchutí, která v posledních letech rostou na oblibě. Dalšími speciály, které minipivovar nabízí jsou piva pojmenovaná podle obrazů kroměřížského malíře Maxmiliána Švabinského, což je velké lákadlo pro turisty.
- **Vlastní zázemí** – Minipivovar Maxmilian je dceřinou společností firmy Pharmex. Veškeré prostory a vybavení spojené s výrobou jsou vlastní a minipivovar tak není závislý na placení žádného pronájmu.
- **Exkurze a pronájem prostor** – minipivovar Maxmilian nabízí pro menší organizované skupiny návštěvníků exkurzi v prostorech výrobních, zahrnující odborný výklad spojený s vařením piva a s historií pivovaru. Do exkurze je také zahrnuta degustace kompletní nabídky piv. Jelikož minipivovar disponuje vlastními prostory, nabízí se zde pronájem salonku, který je ideální na pořádání firemních večírků či rodinných oslav.
- **Ocenění** – minipivovar Maxmilian se každým rokem zúčastní řady pivních soutěží. Největší chloubou je výhra prvního místa v mezinárodní soutěži „World beer seal“ za rok 2018.

- **Pivotéka** – minipivovar Maxmilian ve svém areálu disponuje prodejnou, kde je možné pivo ochutnat a následně jej zakoupit. Milá obsluha je zákazníkům vždy k dispozici při jejich výběru zlatého moku. Je zde možné pivo zakoupit ve všech dostupných možnostech od láhví až po sudy. Pivotéka je ve všední dny otevřena od 8 do 18h.
- **Účast na veřejných akcích (Stánkové prodeje)** – jedná se o nejefektivnější přímý prodej, při kterém minipivovar dostává okamžitou zpětnou vazbu od spotřebitelů. Minipivovar Maxmilian se každoročně účastní pivních slavností po celé České republice, jako příklad lze uvést pivní slavnosti v Brně či v Záhlnicích. Dále se účastní hudebního festivalu Masters of Rock a mnoho dalšího. Problém nastává u akcí konajících se v Kroměříži, protože zde se preferuje točení zahraničních piv.

8.1.2 Slabé stránky

Slabé stránky znázorňují pro minipivovar Maxmilian negativní znaky vycházející z interního prostředí podniku. V hlavním zájmu firmy by mělo být tyto slabé stránky v co nejkratším časovém úseku odstranit. Pokud není možné je zcela odstranit, tak alespoň co nejvíce minimalizovat. Za slabé stránky podniku jsem určila:

- **Absence vlastní pivnice v Kroměříži** – ačkoliv se jedná o kroměřížský minipivovar, tak své zázemí v podobě pivnice zde nemá. Do roku 2021 provozoval minipivovar Restauraci Maxmilian U Mincovny jako franšizu. S provozním franšízy se však nepohodli, výčepnost zde také nebyla nijak vysoká a spíše pověst minipivovaru zhoršovali.
- **Nízká výčepnost v kroměřížských restauracích/pivnicích** – pivo Maxmilian je nyní dostupné na výčepu pouze v jedné restauraci v Kroměříži, a to v Restauraci Radniční sklípek, s kterou má minipivovar domluvenou vzájemnou spolupráci. Avšak na kroměřížské poměry je to velmi málo. Nachází se zde odhadem asi 80 restaurací, pivnic, barů a kaváren a místní pivo je točenou pouze v jednom podniku.
- **Vyšší cena piva oproti průmyslovým pivovarům** – jelikož se jedná o řemeslný minipivovar, cena produktů je oproti produktům průmyslových pivovarů značně vyšší. Vyšší cena je způsobena vyššími výrobními a režijními náklady na jednu vyrobenou várku piva, která je oproti průmyslovým značně omezena. Tato skutečnost může potencionální zákazníky od koupi řemeslného piva odradit.

- **Marketing, webové stránky** – Minipivovar Maxmilian má určité nedostatky ve fungování celého marketingu a kontaktu se zákazníky. Marketing jako takový byl ve firmě praktikován teprve od roku 2019, kdy byl do funkce zvolen nový obchodní manažer. Další věci jsou webové stránky minipivovaru, které jsou neaktuální. Nacházejí se zde zastaralé informace, které již dnes nejsou pravdivé. Jako příklad lze uvést mapu s restauracemi/pivnicemi, kde je pivo dostupné v točené podobě. Dále zde chybí cena za pronájem prostorů, který nabízejí a v neposlední řadě dochází k častému výpadku webových stránek.
- **Rozpor v názvu** – název minipivovaru na oficiálních webových stránkách zní Pivovar Maxmilian, avšak v obchodním rejstříku firem je uveden název Pivovar Kroměříž s.r.o., s kterým se lze setkat i v různých seznamech minipivovarů na internetu. Dvojí název může být pro potenciální zákazníky zmatečný.
- **Absence nealkoholického piva** – jedná se o určitý standard pro průmyslové pivovary, aby ve své nabídce měli i nealkoholické pivo. Minipivovar by měl o této možnosti také uvažovat. Pivovárku navštěvují i turisté projíždějící Kroměříž a řidiči jsou tak ochuzeni o vyzkoušení alespoň nealkoholického piva.

8.1.3 Příležitosti

Příležitosti formulují budoucí pozitivní dopady, které působí na minipivovar Maxmilian z externího prostředí. V době ovlivněné pandemií Covid-19 nastal rozmach cestování v rámci České republiky a lidé se tak rozhodli poznávat krásy českých měst a ochutnávat lokální nápoje a pokrmy. Za klíčové příležitosti pro podnik jsem uvedla:

- **Rozkvět pivní turistiky** – trend posledních let, který je spjat s rostoucí oblibou kvalitního piva. Současným konzumentům piva již není jedno co pijí, a proto nemají problém za kvalitou odcestovat desítky či stovky kilometrů. Trend je spjat i s exkurzemi po výrobních prostorech minipivovarů a s poznáním historie jak pivovaru, tak příslušného města.
- **Účast na veřejných akcích (Stánkové prodeje)** – jedná se o nejefektivnější přímý prodej, při kterém minipivovar dostává okamžitou zpětnou vazbu od spotřebitelů. Minipivovar Maxmilian se každoročně účastní pivních slavností po celé České republice, jako příklad lze uvést pivní slavnosti v Brně či v Záhlinicích. Dále se

účastní hudebního festivalu Masters of Rock a mnoho dalšího. Problém nastává u akcí konajících se v Kroměříži, protože zde se preferuje točení zahraničních piv.

- **Rostoucí zájem o řemeslné pivo** – za rostoucí zájem o pivo z menších pivovarů může snižující se kvalita piva z pivovarů průmyslových. Výroba piva v průmyslových pivovarech je zaměřena na kvantitu a pivo je podrobena pasterizací a filtrací, které sice zvyšují jeho trvanlivost, avšak ochuzují ho o jeho typickou bohatou chuť. Tato skutečnost zapříčiňuje růst obliby piv z minipivovarů, které kladou důraz na tradiční způsob výroby piva.
- **Zájem o české produkty v zahraničí** – výsledkem globalizace a propojením národních trhů je možnost převážet a nabízet produkty na zahraničním trhu. Je to způsobené i zvědavostí spotřebitelů, kteří rádi zkouší nové produkty obecně a v případě piva tomu není jinak.

8.1.4 Hrozby

Hrozby pro minipivovar Maxmilian vycházejí z externího prostředí a mají na něj negativní dopad. Hrozby mohou mít mnoho podob, jako příklad lze uvést podobu ekonomickou, politickou, či demografickou. Jako největší hrozby pro podnik jsem uvedla:

- **Konkurenční síla** – souvisí s rostoucí poptávkou po kvalitním pivě a zvyšujícím se počtu řemeslných pivovarů v celé České republice. Vzniká celá řada restauračních pivovarů, které si vaří a točí své vlastní pivo, v tomto případě se jedná o velmi turisticky atraktivní marketingový tah. Největší konkurencí jsou však pro minipivovary pivovary průmyslové. Tato skutečnost je zapříčiněna nižší cenou piva, delší trvanlivostí, univerzálností piva a zároveň dokáže oslovit nejširší okruh spotřebitelů.
- **Pandemie Covid-19** – období, při kterém došlo k opakovanému uzavření restauračních zařízení, pivovarů a služeb obecně. Pro spousty minipivovarů bylo toto období likvidační. Došlo k poklesu odběru sudového piva z důvodů velmi přísných opatření a docházelo ke zkažení piva v důsledku krátké trvanlivosti. V minipivovaru Maxmilian byl výrobní provoz v tomto období velmi omezen.
- **Ekonomická krize** – jedná se o jednu z největších hrozeb v sektoru služeb. Obecně platí, že ekonomická krize dokáže ve velmi krátkém čase pročistit trh od „slabších článků“. V případě pivovarnictví se jedná o likvidaci minipivovarů, které jsou

závislé na nepřetržitém prodeji. Je tedy dobré pro tyto případy mít vytvořené tzv. finanční polštáře, které pomohou období přečkat bez likvidačních ztrát.

- **Růst cen surovin, energií a pohonných hmot** – každým rokem dochází vesměs k růstu cen surovin a v případě chmelu a sladu tomu není jinak. Avšak velmi zásadní na přelomu let 2022/2023 bude růst energií. Většina společností má smlouvu u dodavatelů energií zafixovanou do konce roku, poté má nastat rapidní nárůst. Nárůst cen energií je predikován o 300 %, což může být pro spoustu společností likvidační. V případě pohonných hmot tomu není jinak. Ceny rapidně vzrostly a ministerstvo financí uvádí, že ceny není nutné regulovat. Vše je zapříčiněno probíhající válkou na Ukrajině.
- **Nedostatek surovin** – nedostatek chmele je spjat s nedostatkem vody a klimatickou změnou. Poslední roky byly však úrodnější a nyní nedostatek bude spjat s probíhající válkou na Ukrajině. Ruské pivovary se kvůli špatné geopolitické situaci bojí o dovozy chmele a žádají tak dodavatele o větší dodávky. Tyto dodávky jsou zprostředkovávány převážně z Německa a České republiky.

8.2 PEST analýza

8.2.1 Politické faktory

Do politických faktorů, které ovlivňují fungování Pivovaru Maxmilian spadá především daňová politika státu a další legislativní faktory. Jsou zde tedy zahrnuty tyto daně:

- Daň z přidané hodnoty
- Spotřební daň

Daň z přidané hodnoty se dělí na dvě sazby. Alkoholické nápoje spadají do první kategorie, které disponují základní sazbou ve výši 21 %. Do druhé kategorie spadají služby, které jsou zatíženy sníženou sazbou daně, která je ve výši 15 % a 10 %. Do skupiny se sníženou sazbou daně spadají služby a zboží, které jsou nepostradatelné (Kupní síla, 2022). Úplný výpis všech položek, na které se vztahuje snížená sazba daně, je uveden v zákoně č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty (Zákony pro lidi, 2022).

Pro **spotřební daň** je klíčový zákon č. 353/2003 Sb. o spotřebních daních. (Zákon pro lidi, 2022) Daň z piva je rozlišena dle roční výstavy v hektolitrech a rozdíly v hodnotách jsou uvedeny v následující tabulce viz. Tabulka 5. Minipivovar Maxmilian má roční výstav do 200.000 hektolitrů piva, a proto spadá do skupiny se sníženou sazbou spotřební daně a platí pro něj sazba ve výši 28,80 Kč za hektolitr za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny.

Tabulka 4: Vývoj sazby spotřební daně z piva (zdroj: finance.cz, 2022)

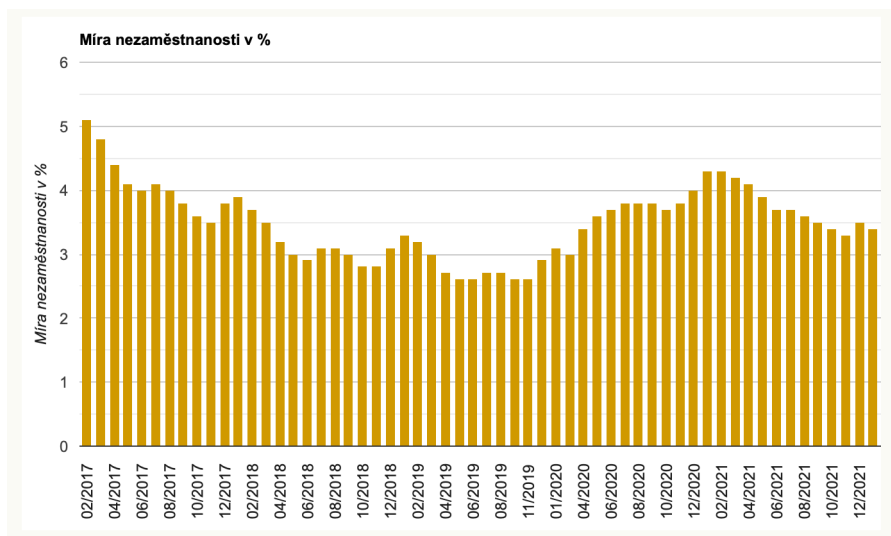
Sazba daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny						
		Snížené sazby pro malé pivovary dle roční výstavy v hl				
Rok	Základní sazba	do 10.000 hl včetně	10.000 – 50.000 hl včetně	50.000 – 100.000 hl včetně	100.000 – 150.000 včetně	150.000 – 200.000 hl včetně
2009	24,00 Kč	12,00 Kč	14,40 Kč	16,80 Kč	19,20 Kč	21,60 Kč
2010 - současnost	32,00 Kč	16,00 Kč	19,20 Kč	22,40 Kč	25,60 Kč	28,80 Kč

8.2.2 Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů, které přímo ovlivňují minipivovary, spadá:

- Míra nezaměstnanosti
- Růst HDP
- Průměrná měsíční mzda
- Míra inflace

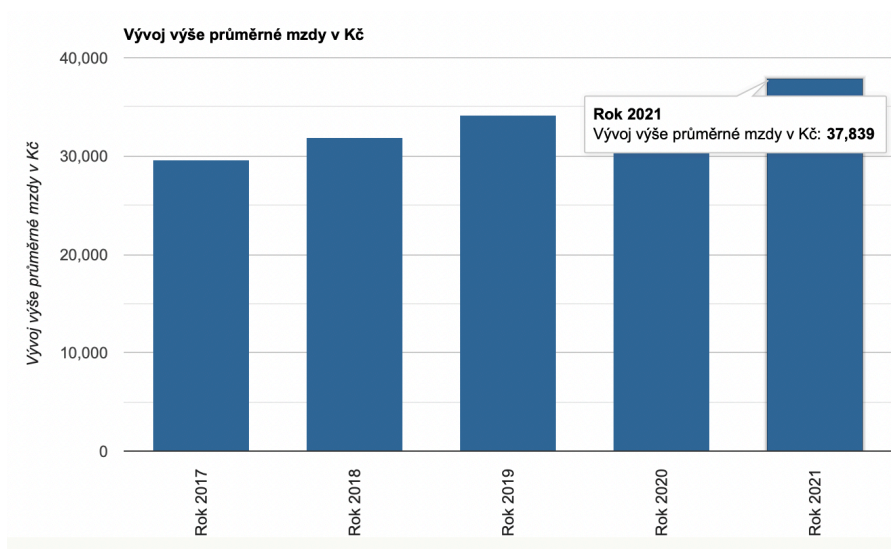
Míra nezaměstnanosti v České republice za duben 2022 činí 3,3 % a oproti březnu došlo ke snížení o 0,1 p.b. Nezaměstnanost tak dosahuje nejnižších hodnot od listopadu v roce 2021. S příchodem ukrajinských uprchlíků dochází i k znatelnému úbytku volných pracovních míst. Z velké části se však jednalo o volné pozice, které byly dlouhodobě neobsazené (Kurzy.cz, 2022).



Graf 1: Míra nezaměstnanosti v % za posledních 5 let (zdroj: kurzy.cz, 2022)

Hrubý domácí produkt (HDP) při předběžném odhadu vzrostl o 0,7 % v 1. čtvrtletí mezičtvrtletně a meziroční růst v porovnání se stejným čtvrtletím minulého roku byl zaznamenán o 4,6 % (Kurzy.cz, 2022).

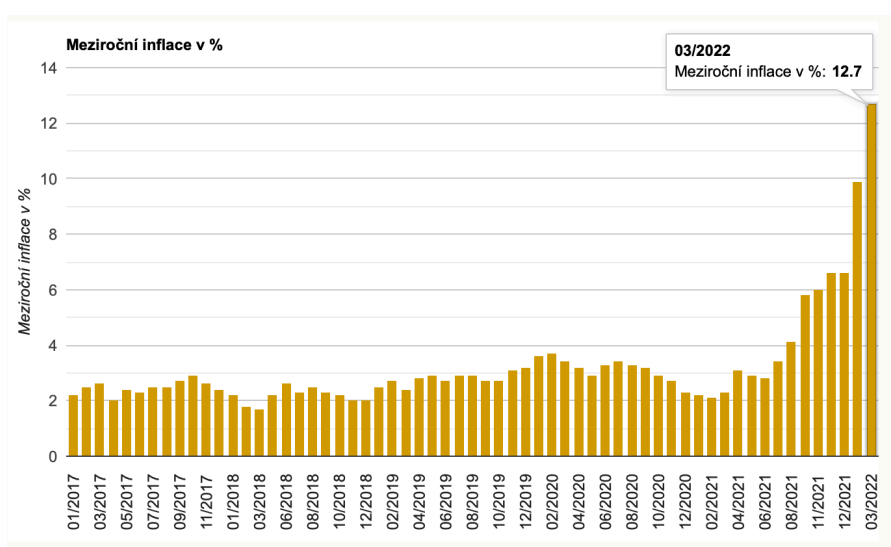
Průměrná měsíční mzda ve 4. čtvrtletí 2021 vrostla o 4 % avšak reálně došlo k poklesu 2 %. Růst o 4 % znamenal navýšení průměrné hrubé měsíční nominální mzdy na 40 135 Kč, což je o 1 551 Kč více než bylo zaznamenáno ve stejném období za rok 2020. Došlo také k navýšení spotřebitelských cen za stejné období o 6,1 %, což odpovídá reálnému poklesu mezd o 2 %. Průměrná měsíční mzda za celý rok 2021 činila 37 839 Kč, což odpovídá meziročnímu přírůstku o 6,1 % (2 177 Kč). U spotřebitelských cen byl roční nárůst o 3,8 %. Reálné zvýšení mzdy odpovídalo 2,2 % (Kurzy.cz, 2022).



Graf 2: Vývoj průměrné mzdy v ČR za posledních 5 let (zdroj: kurzy.cz, 2022)

Průměrná měsíční hrubá mzda za třetí čtvrtletí 2021 činila ve Zlínském kraji 36 599 Kč, což odpovídá meziroční změně o 4,3 %. Průměrná mzda za dané období byla ve Zlínském kraji byla o 11 531 Kč nižší než v Praze, zde činila 48 130 Kč (Kurzy.cz, 2022).

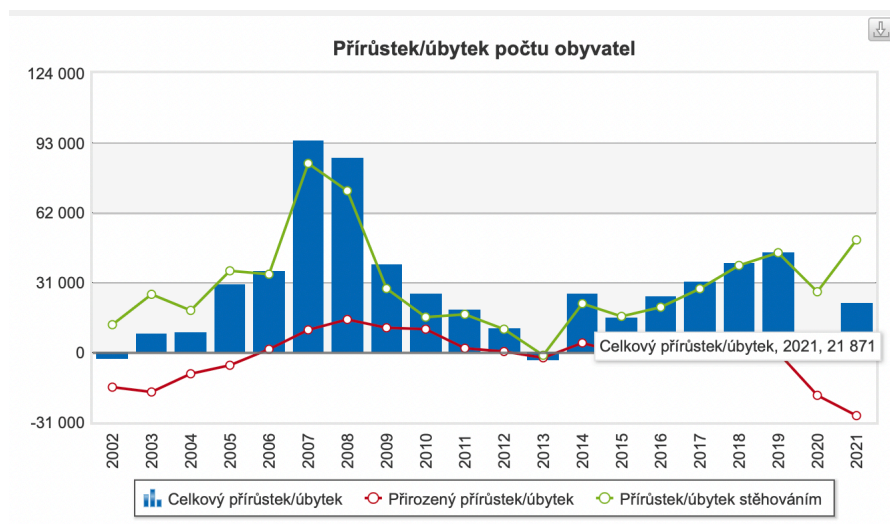
Míra inflace v roce 2022 činí 12,7 %. Meziměsíční nárůst činil 1,7 %. Zvýšení spotřebitelské ceny bylo ovlivněno primárně vyššími cenami v sektorech doprava a bydlení. V sektoru bydlení došlo k navýšení zejména cen zemního plynu o 7,4 % a cen elektřiny o 1,7 %. V sektoru dopravy byl zaznamenán rapidní nárůst cen pohonných hmot a olejů o 21,7 % (Kurzy.cz, 2022).



Graf 3: Meziroční inflace v % za posledních 5 let (zdroj: kurzy.cz, 2022)

8.2.3 Sociální faktory

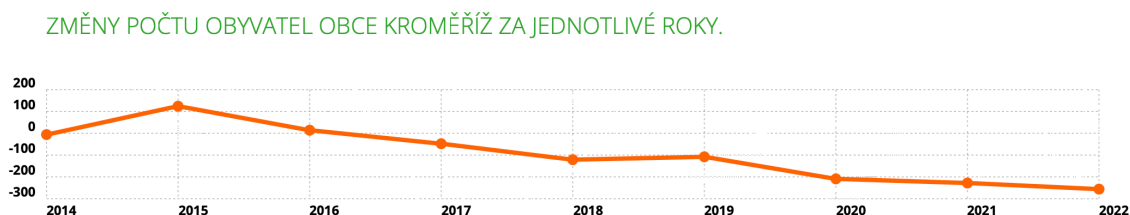
Do sociálních faktorů, které ovlivňují minipivovary obecně řadíme zejména demografii. K 31. prosinci 2021 bylo v České republice evidováno 10 516 707 obyvatel s celkovým přírůstkem 21 871 obyvatel (ČSÚ, 2022).



Graf 4: Změny v počtu obyvatel v ČR za posledních 20 let (zdroj: ČSÚ, 2022)

Počet zemřelých v roce 2021 výrazně vrostl na 140 000 osob a došlo tak k převýšení počtu narozených dětí, které činily 111 800 osob. V historii ČR se jednalo o největších přirozený úbytek obyvatelstva od roku 1918 (ČSÚ, 2022).

Celkový počet obyvatel Kroměříže k 1. 1. 2022 činí 28 180 obyvatel. Ze změn je patrné, že počet obyvatel neustále klesá (viz. graf 5).



Graf 5: Změny v počtu obyvatel v Kroměříži (zdroj: mistopisy.cz, 2022)

Minipivovar se nachází v turisticky oblíbeném historickém městě, kde ročně zavítá v průměru 500 000 návštěvníků. Nejsilnějšími měsíci jsou letní měsíce červen, červenec, srpen, avšak na celkovou návštěvnost mají vliv dny volna a svátky, které obyvatelé ČR stále využívají k poznávání památek a cestování obecně (Město Kroměříž, 2022).

8.2.4 Technologické faktory

Nové technologie mají vliv na všechny odvětví a ani v případě minipivovarů tomu není jinak. Rozdílnost se nachází v rychlosti přijímání nových technologií, jelikož pivovarnictví obecně patří k pomaleji se rozvíjejícím odvětvím. Tento faktor je dán snahou o tradiční způsob vaření piva. V minipivovaru Maxmilian nyní neuvažují o zásadní modernizaci v postupu vaření. Obchodní manažer firmy však plánuje nový projekt na realizaci solárních panelů pro příjem solární energie, kterou by mohli využít například k ohřevu vody či k výrobě vlastní elektřiny. Jedná se o reakci na neustále se zvyšující ceny elektrické energie, kdy minipivovar se nechce ocitnout v situaci kdy bude bojovat o vlastní existenci kvůli enormním zálohám.

8.3 Analýza pěti konkurenčních sil dle Porterova modelu

8.3.1 Kupující

Vyjednávací síla kupujících je pro Minipivovar Maxmilian jeden z důležitých faktorů, na který by se měl v budoucnu intenzivně zaměřit. Minipivovar má sjednaných několik stálých smluv s odběrateli v Bratislavě, Brně, Znojmě a v dalších městech po celé ČR, avšak největší zastoupení odběratelů je z Olomouce a Přerova. Dále má svou loajální klientelu, která produkty odebírá přímo z již zmíněné pivotěky sídlící v areálu minipivovaru. Přímý prodej na stánkových prodejkách v letní sezóně také silně přispívá na odběru produktů. Výrobní kapacita minipivovaru je tedy aktuálně denně využita na 100 %, proto rozvázání smlouvy s některým z odběratelů by neměla představovat výrazný zásah do chodu a samotné výroby minipivovaru. Produkty z minipivovarů jsou vesměs vyráběny pomocí tradičních způsobů, a proto disponují bohatší chutí a jsou vyráběny bez pasterizace a filtrace, proto jsou zákazníci ochotni si za produkt připlatit.

8.3.2 Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů pro minipivovar Maxmilian představuje jednu z větších hrozeb. Skutečnost je dána tím, že všechny suroviny, které jsou podstatné při přípravě piva, jsou odebírány výhradně od českých dodavatelů.

Kvalitní chmel je dodáván přímo ze Žatce a slad je odebírán z kroměřížské sladovny Soufflet. Pivovar využívá dvojího typu kvasnic – kvasnice tekuté a sušené. Tekuté kvasnice pivovar využívá častěji a jezdí si pro ně výhradně do Pivovaru Černá Hora. Sušené kvasnice

jsou aplikované pouze při výrobě svrchně kvašených piv a jsou minipivovaru dodávány z Pivovaru Záhlinic.

8.3.3 Substituty

Mezi obecné substituty piva lze řadit víno, lihoviny či jiné alkoholické a nealkoholické nápoje. Pro nepasterizovaná piva značky Maxmilian je na trhu spousta substitutů. Jedná se o substituty zejména z průmyslových pivovarů a substituty z minipivovarů z blízkého okolí. Dalšími substituty, které se dostávají na trh jsou různé pivní speciály či piva s ovocnou příchutí.

8.3.4 Potencionální konkurenti

Počet minipivovarů v České republice neustále roste, a proto dochází k růstu potencionální konkurence pro minipivovar Maxmilian. Pandemie Covid-19 predikovala, že období restrikcí bude pro všechny odvětví likvidační, avšak ne v případě minipivovarů.

Pro odolání nátlaku potencionálních konkurentů je zapotřebí udržení stálé klientely a odběratelů, know-how při vaření piva, dostatečný finanční polštář, excelentní marketing a mnoho dalšího.

8.3.5 Konkurenti v odvětví

Pro minipivovary jsou v České republice obecně největšími konkurenty ve výrobě piva pivovary průmyslové, které pokrývají největší procento tuzemské produkce piva. Mezi největší průmyslové pivovary v ČR patří Plzeňský prazdroj, Pivovary Staropramen a Heineken Česká republika.

Produkce řemeslných minipivovarů je však zaměřena trochu jiným směrem než produkce pivovarů průmyslových. Obecně se minipivovary zaměřují na pokrytí poptávky v okolí, v kterém působí nebo provozují vlastní restaurační zařízení, kde své pivo i točí.

Minipivovary mají ve většině případů regionální charakter, a proto je prodej v daném regionu podpořen určitou vázaností zákazníků k „domácí značce“. Unikátnost piva je způsobena nižší produkcí, která jim dovoluje produkty prodávat za vyšší cenu v porovnání s pivovary průmyslovými. Aktuálně je v České republice evidováno necelých 500 minipivovarů.

8.4 Dotazníkové šetření

V rámci průzkumu trhu byl sestaven dotazník, který měl za úkol zjistit, zda by zákazníci kroměřížské Restaurace Na Jízdárně měli zájem o zařazení piva značky Maxmilian do nabídky restaurace. Dotazník obsahoval celkem 13 otázek a byl vytvořen pomocí Google forms. Dále byl zpracován tak, aby doba vyplnění nepřesáhla 10 minut.

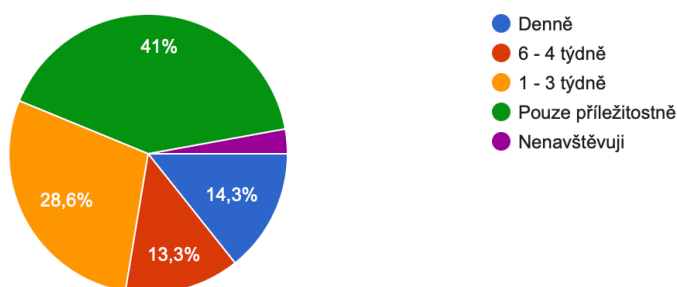
Sběr dat probíhal zcela anonymně a dvěma způsoby – jednak formou tištěnou, kdy dotazník byl k dispozici v restauračním zařízení na každém stole a dále formou elektronickou (pomocí QR kódu umístěného v restauraci). Dvojitý způsob byl zvolen proto, že ne vždy jsou lidé ochotni vyplňovat online dotazník a pro zákazníky to byl způsob zkrácení času při čekání na pivo. Celkově bylo evidováno 105 vyplněných dotazníků.

8.4.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek

1. Navštěvujete restauraci Na Jízdárně?

105 odpovědí

 Kopírovat



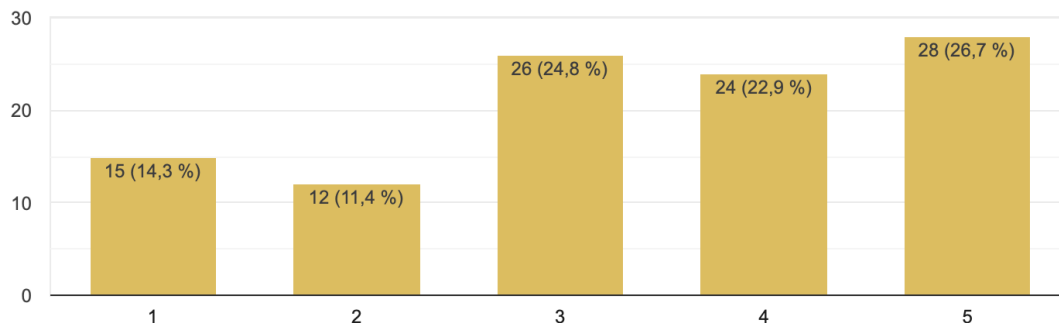
Graf 6: Návštěvnost restaurace Na Jízdárně (zdroj: vlastní zpracování, 2022)

U dotazu na návštěvnost restaurace nejvíce respondentů odpovědělo, že restauraci navštěvují v 47 % případů pouze příležitostně, druhé místo obsadila návštěva restaurace 1–3 týdně. Sběr dat probíhal v době, kdy v restauraci začala sezóna srazů, rodinných událostí a obecně příležitostných akcí, což vysvětluje procentuální rozdělení odpovědí. Denně navštěvuje restauraci 14,3 % respondentů a 6 - 4x týdně 13,3 % dotazujících.

2. Konzumujete pivo? (Při odpovědi „ne Konzumuji vůbec“ přejděte na otázku č. 10)



105 odpovědí



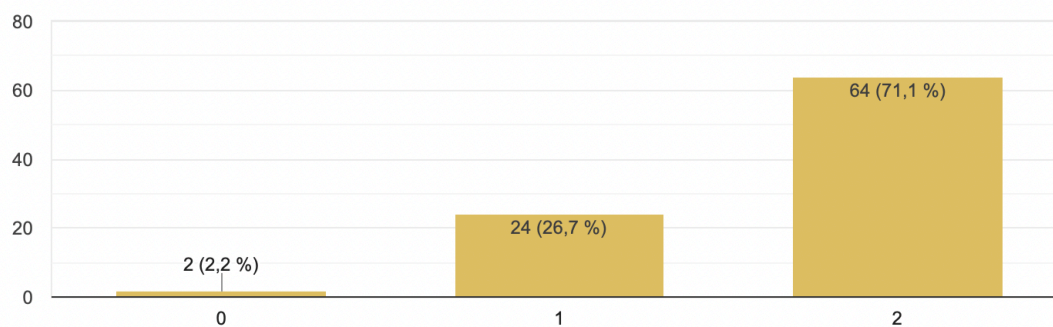
Graf 7: Četnost konzumace piva (zdroj: vlastní zpracování, 2022)

V případě druhé otázky byli respondenti dotazováni, zda a v jaké míře konzumují pivo. Při odpovědi „ne Konzumuji vůbec“ byli přesměrováni na otázku č. 10, aby nedošlo ke zkresleným výsledkům dotazníku. Z celkových dotazovaných 14,3 % respondentů uvedlo, že pivo nepijí vůbec. Odpověď s největší četností byla odpověď „konzumuji často“ a to 26,7 %. Restauraci navštěvují ve velké míře pivaři. V areálu restaurace jsou v letní sezónu k dispozici tenisové kurty, které jsou hojně navštěvovány sportovci, kteří si po zdařilém turnaji dají dobře vychlazené pivo. Restaurace má dále své „štamgasty“, kteří jsou velkými příznivci pivního moku. Dalšími odpověďmi byly „spíše ne Konzumuji“ v zastoupení 12 respondentů, „spíše konzumuji“ 26 odpovídajících a odpověď „spíše konzumuji“ uvedlo 24 dotazovaných.

3. Jste spokojeni s výčepní nabídkou piva v restauraci Na Jízdárně?



90 odpovědí



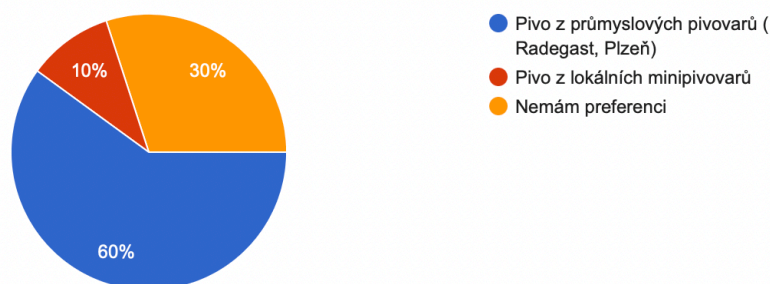
Graf 8: Spokojenost s výčepní nabídkou (zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Z výsledků je patrné, že zákazníci restaurace jsou v 71,1 % spokojeni s výčepní nabídkou podniku (64 dotazovaných). Restaurace nabízí v letní sezónu tři druhy piva – turisty oblíbenou Plzeň 12°, sladší Svijany 11° a v neposlední řadě nejuniverzálnější Radegast 10°. Podnik je hojně navštěvován zákazníky, kteří se pravidelně vrací právě kvůli zmiňované Plzni 12°. 24 respondentů (26,7 %) uvedlo, odpověď „je mi to jedno“. Pouze 2 respondenti uvedli, že s nabídkou spokojeni nejsou.

4. Preferujete pivo z průmyslových pivovarů nebo z lokálních minipivovarů?

 Kopírovat

90 odpovědí



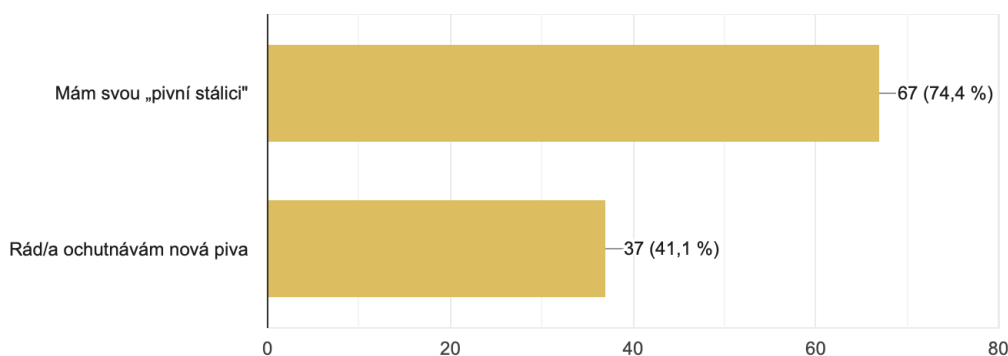
Graf 9: Pivní preference (zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Jak již bylo zmíněno, restaurace je hojně navštěvována štamgasty, kteří právě vyhledávají Plzeň či Radegast. Tomu nasvědčuje i vyhodnocení, které uvádí, že 60 % respondentů, kteří podnik navštěvují preferují právě pivo z průmyslových pivovarů. Na druhé straně 27 (30 %) respondentů nemají preferenci a 9 respondentů (10 %) preferují právě pivo z lokálních minipivovarů.

5. Máte svou „pivní stálici“ nebo rádi ochutnáváte nová piva?

 Kopírovat

90 odpovědí



Graf 10: Pivní stálice (zdroj: vlastní zpracování, 2022)

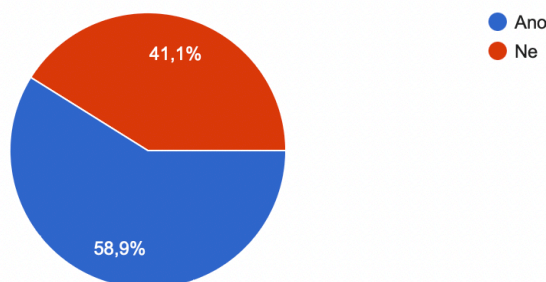
Procentuální údaj 74,4 % z 90 odpovědí opět potvrzuje, že lidé navštěvující restauraci sem chodí s jasným cílem a novinky v oblasti pivovarství nevyhledávají. Avšak hodnota 41,1 % ze stejného počtu odpovědí není nijak nízká, a tak by restaurace na letní sezónu mohla zvážit

zařazení vybraných novinek. Jistým lákadlem by pro horké letní dny mohlo být pivo s ovocnou příchutí, které právě minipivovar Maxmilian nabízí.

6. Znáte kroměřížský minipivovar Maxmilian?

 Kopírovat

90 odpovědí

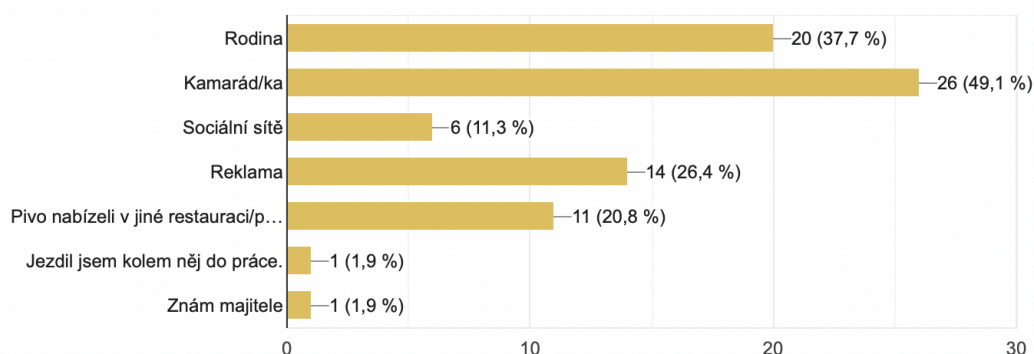


Graf 11: Povědomost o existenci minipivovaru Maxmilian (zdroj: vlastní zpracování, 2022)
Z celkem 90 odpovědí 53 respondentů uvedlo, že kroměřížský minipivovar Maxmilian znají. Naopak 37 respondentů uvedlo, že o minipivovaru nikdy neslyšeli.

7. Pokud jste v předchozí otázce zaškrtnli „ano“, tak jak jste se o minipivovaru dozvěděli?

 Kopírovat

53 odpovědí



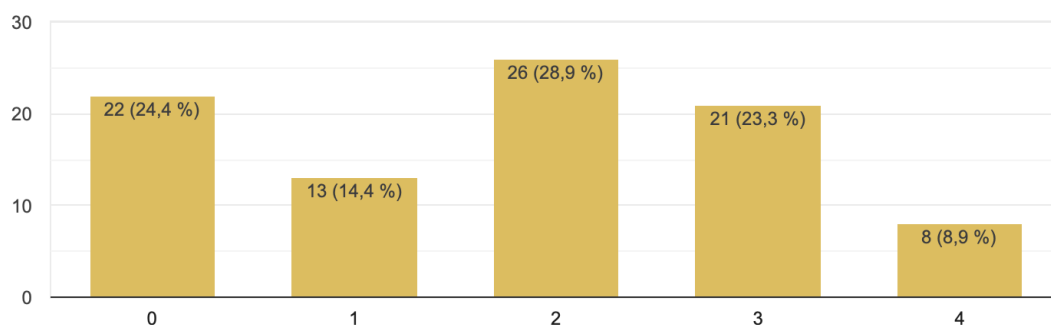
Graf 12: Povědomost lidí (zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Z celkového počtu 53 odpovědí 26 respondentů odpovědělo, že se o minipivovaru dozvěděli prostřednictvím přátel. Druhé největší zastoupení (20 respondentů) měla rodina. Dalšími odpovědi byla reklama a nabídka piva v jiné restauraci. Z výsledků je zřejmé, že sociální síť minipivovaru Maxmilian nejsou nejsilnějším typem propagace. V neposlední řadě 2 respondenti zvolili odpověď „jiné“ a uvedli, že buď znají majitele anebo kolem minipivovaru jezdili do práce.

8. Uvítali byste v restauraci Na Jízdárně nabídku pív z minipivovaru Maxmilian?



90 odpovědí



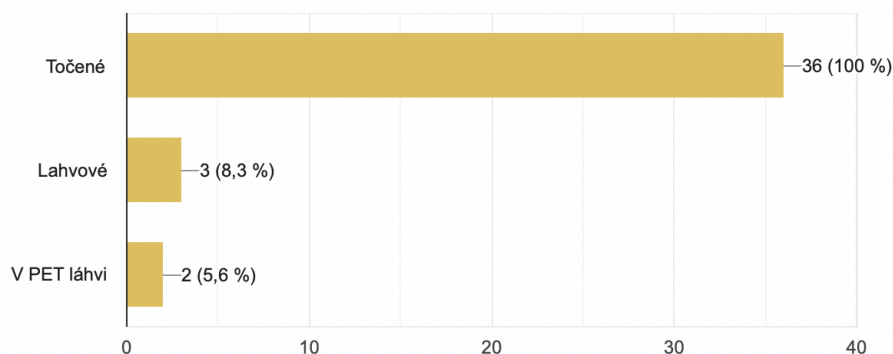
Graf 13: Zájem o pivo Maxmilian (zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Z 90 odpovědí 26 respondentů uvedlo, že je jim jedno, zda by se pivo Maxmilian točilo v restauraci Na Jízdárně. Druhé místo obsadila odpověď „ne“ s četností 22 odpovědí. 21 respondentů označili možnost „spíše ano“, dále 13 odpovědí znělo „spíše ne“ a 8 respondentů by nabídku pív z minipivovaru jednoznačně uvítali.

9. Pokud jste zaškrtnli v předchozí otázce „spíše ano“ nebo „ano“, tak v jakém balení?



36 odpovědí

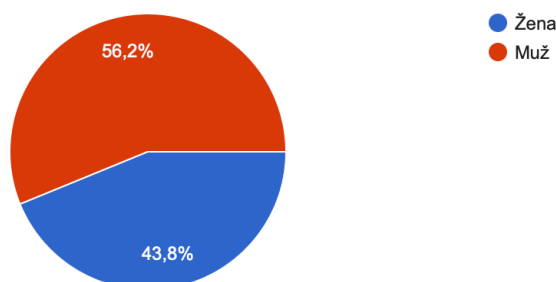


Graf 14: Preference balení (zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Dle očekávání převažuje poptávka po točené podobě piva. Na výběr bylo označení více odpovědí. Výsledek zní, že 36 respondentů z 36 by pivo uvítalo točené. Navíc by tedy 8 lidí nepohrdlo lahvové podobě a v neposlední řadě 2 respondenti uvedli, že by jim navíc vyhovovalo balení v PET láhvi.

10. Vaše pohlaví

105 odpovědí

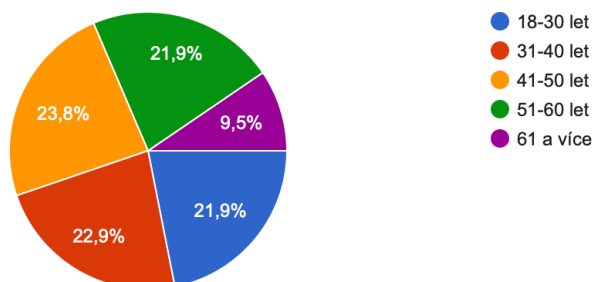
 Kopírovat

Graf 15: Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Dotazník byl dle očekávání vyplňován spíše muži, přesněji v poměru 56,2 % ku 43,8 % žen. Je obecně známé, že častějšími konzumenty piva jsou muži, avšak z výsledků je patrné, že restauraci Na Jízdárně navštěvují ve zdravém poměru jak muži, tak i ženy.

11. Kolik je Vám let?

105 odpovědí

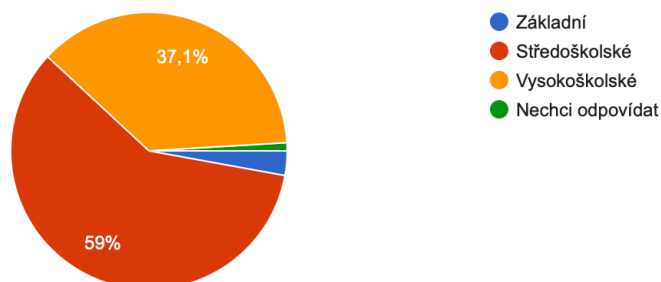
 Kopírovat

Graf 16: Věk respondentů (zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Jedna z posledních otázek průzkumu byla zaměřena na věkové rozložení návštěvníků restaurace. Všechny skupiny byly zastoupeny ve vyváženém poměru. Nejpočetnější věková skupina byla tvořena zákazníky 41-50 let, přesněji 23,8 %. Průzkum tímto výsledkem splnil očekávání majitelky. Její přátelé (vrstevníci) pravidelně restauraci navštěvují. Následovala věková skupina 31-40 let, konkrétně 22,9 %. Tento výsledek je přisuzován zahájení tenisové sezóny v areálu a velký počet oslav a akcí konajících se v restauraci. Věková skupina 51-60 let byla zastoupena v procentuálním poměru 21,9 % stejně tak jako skupina 18-30 let. Skupina ve věku 61 a více let tvořila pouze 9,5 %, což odpovídalo pouze 10 respondentům.

12. Nejvyšší dosažené vzdělání:

105 odpovědí

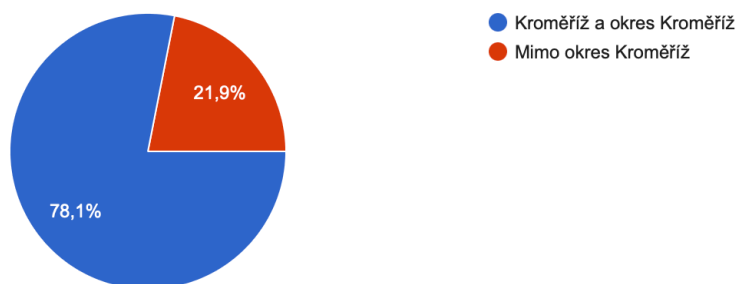
 Kopírovat

Graf 17: Vzdělání respondentů (zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Nadpoloviční většina dotazovaných má středoškolské vzdělání, přesněji 62 osob. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 39 lidí a pouze 3 respondenti odpověděli, že mají vzdělání základní. Jeden z oslovených uvedl možnost „nechci odpovídat“.

13. Vaše bydliště:

105 odpovědí

 Kopírovat

Graf 18: Bydliště respondentů (zdroj: vlastní zpracování, 2022)

Vzhledem k poloze restaurace, která je situována přímo v Kroměříži, bylo očekáváno, že většina respondentů má trvalé bydliště v Kroměříži nebo v okrese Kroměříž. Procentuální zastoupení početnější skupiny tvořilo 78,1 %. Zbýlých 21,9 % tvořili respondenti s trvalým bydlištěm mimo okres Kroměříž. Z velké pravděpodobnosti se jednalo o příležitostné zákazníky či ubytované Penzionu Na Jízdárně situovaném v areálu.

9 NÁVRHY DOPORUČENÍ A OPATŘENÍ PRO FIRMU

Cílem práce je na základě výsledků z provedených analýz a dotazníkového šetření zrealizovat návrhy doporučení, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti minipivovaru Maxmilian. Jako předpoklady pro vyhotovení doporučení jsem se zaměřila na slabé stránky firmy, které byly definované ve SWOT analýze. Za slabé stránky minipivovaru Maxmilian jsem určila nízkou výčepnost v kroměřížských restauracích, absence vlastní pivnice v Kroměříži, neaktualizované webové stránky, nedostatečná reklama a rozpor v názvu.

9.1 Aktualizace webových stránek

Jak již bylo zmíněno, minipivovar Maxmilian má určité nedostatky na svých webových stránkách. Jedná se zejména o neaktuální informace a chybějící informace spojené s pronájmem prostor. Neaktuálnost informací se týká zejména složky „kde nás točí“, po otevření této složky je dostupná mapa, kde jsou vyobrazeny výčepní místa. V lokalitě Kroměříž jsou zde uvedeny tři výčepní místa – Restaurace Maxmilian U Mincovny, Restaurace Radniční sklípek a Pizzerie dal Conte. Pivo Maxmilian je však v současnosti točeno pouze v Restauraci Radniční sklípek. Informace jsou tedy neaktualizované a pro potenciálního zákazníka dosti zmatečné. Jako druhý problém vidím v neposkytnutí informací týkajících se pronájmu – dostupnost prostor, cenová nabídka apod.

Na základě těchto nedostatků týkajících se webové stránky doporučuji stránky svěřit externímu IT technikovi, který veškeré informace zaktualizuje a doplní.

9.2 Jednotný název minipivovaru

Minipivovar Maxmilian trápí nesjednocené názvy, pod kterými lze minipivovar dohledat. Na svých stránkách se prezentují pod dvojím označením Pivovar Maxmilian a Pivo Maxmilian, avšak oficiální název v obchodním rejstříku zní Pivovar Kroměříž s.r.o. Pod původním oficiálním názvem se společnost nerada prezentuje, název je totiž spojen se špatnou minulostí minipivovaru, kdy již bývalý spolumajitel zapříčinil ve firmě jisté interní nepokoje. Mimo interní záležitosti je rozpor v názvu matoucí i pro potenciální zákazníky. Mým doporučením je tedy sjednotit název minipivovaru. Pro vedení firmy to může představovat jistou časovou přítěž, avšak pro společnost je zásadní, aby vystupovala pod sjednoceným názvem.

9.3 Zařazení nealkoholického piva do nabídky

Nealkoholické pivo je na českém trhu velmi oblíbené a jeho popularita u spotřebitelů každým rokem roste. S blížící se letní sezónou je spojená i zvýšená konzumace nealkoholického piva s ovocnou příchutí, která má za účel osvěžit nejen řidiče motorových vozidel.

Minipivovar Maxmilian by tedy mohl zkušebně zařadit v rámci sezónní nabídky ovocné nealkoholické pivo. Pokud se ovocná bezalkoholová verze uchytí, mohla by pak konkurovat například ochuceným birellům, které jsou nabízeny konkurenčními průmyslovými pivovary.

9.4 Umístění reklamy v místě působení

Billboard je obecně považován za jednu z nejrozšířenější a nejefektivnější variantu venkovní reklamy. Pokud společnost chce, aby byl billboard účinný, je za potřebí zvolit správné strategické umístění, poutavé grafické prvky a výstižný slogan. Díky ustálené pozici se billboard pasivně zarývá do paměti lidí, kteří se kolem něj frekventovaně pohybují.

Minipivovar Maxmilian nemá žádnou větší reklamu v místě svého sídla, proto doporučuji pronajmutí reklamní plochy umístěné na frekventovaném místě v blízkosti pozemní komunikaci v městě Kroměříž. Po grafické stránce by měl billboard potencionálního zákazníka zaujmout na první pohled.

9.5 Uspořádání dnu otevřených dveří za účelem zlepšení negativní pověsti

Minipivovar Maxmilian má obecně špatnou pověst v místě svého působení, a proto není náhodou, že většinu piva distribuuje do měst mimo Kroměříž. Špatná pověst, jak již bylo zmíněno, je zapříčiněna bývalým spolumasajitelem minipivovaru. Další fakt podporující tuto skutečnost je nevídaná závist a do jisté míry nenávisť vůči nynějšímu majiteli. Na základě komunikace s místními zákazníky restaurace Na Jízdárně, jsem došla k závěru, že kroměřížští občané pivo Maxmilian sice znají, avšak by ho neochutnali právě díky předsudkům k majiteli.

Na základě těchto poznatků minipivovaru Maxmilian doporučuji uspořádat akci pro širokou veřejnost, kdy si budou moct projít jednotlivé kroky při výrobě a seznámí se s nabídkou piv minipivovaru. Akce by měla být podpořena jistým lákadlem. Poutačem může být například koncert či jakékoliv hudební vystoupení v prostorách areálu.

10 NÁKLADOVÁ, RIZIKOVÁ A ČASOVÁ ANALÝZA

Návrhy doporučení je potřeba před realizací podrobit nákladové, rizikové a časové analýze.

10.1 Nákladová analýza

Pro vyčíslení odhadovaných nákladů jednotlivých navrhovaných doporučení jsem zvolila nákladovou analýzu.

Tabulka 5: Nákladová analýza navrhovaných doporučení (zdroj: vlastní zpracování)

Doporučení	Odhad výše nákladů
Aktualizace webových stránek	Od 600 Kč/h
Jednotný název minipivovaru	8 490 Kč bez DPH
Zařazení nealkoholického piva do nabídky	13 Kč/l
Umístění billboardu v místě působení	4 000 – 6 000 Kč/měsíc – dle lokality
Uspořádání akce Den otevřených dveří	Od 10 000 Kč

Výše nákladů na aktualizaci a následnou správu webových stránek se odvíjí dle cen externích společností nabízející tyto služby. V tomto případě by záleželo na minipivovaru, jak často chce dané služby využívat. Na trhu je dostupné nepřeberné množství firem, které nabízejí správu a grafickou úpravu webu. Společnost, kterou jsem pro tento případ vybrala, je Správa webovek, která nabízí jak správu již vytvořených webových stránek či tvorbu zcela nových. Ceny administrativních úkonů při správě webu se pohybují od 600 Kč/h do 900 Kč/h.

Náklady spojené se sjednocením názvu minipivovaru jsou ve výši 8 490 Kč bez DPH. Na první pohled se tyto náklady mohou zdát zbytečné, avšak minipivovar by konečně vystupoval pod jednotným názvem a samotná komunikace s úřady, partnery či odběrateli by byla mnohem jednodušší. Jistým bonusem by také bylo to, že by firma pod jistým názvem již nebyla spojovaná s bývalým společníkem minipivovaru.

Zařazení nealkoholického piva do nabídky minipivovaru Maxmilian by bylo spojeno s náklady na samotnou výrobu tohoto druhu piva. Náklady na výrobu nealkoholického piva se pohybují okolo 13 Kč/l a jedna výrobní várka tudíž vychází na 13 000 Kč.

Náklady na umístění billboardu jsou ovlivněny lokalitou daného billboardu, čímž lukrativnější poloha, tím je pronájem umístění logicky vyšší. Obecně se ceny pronájmu pohybují od 4 000 do 6 000 Kč za měsíc, avšak mohou vystoupat až na 8 000 Kč.

Uspořádání akce Den otevřených dveří spojené s ochutnáváním piva, exkurzí výrobou a soutěžemi by minipivovar stálo od 10.000 Kč. V těchto nákladech jsou zahrnuty mzdy zaměstnanců (popřípadě mzdy brigádníků), náklady na energie, určité množství piva na degustaci a reklamní předměty. Náklady jsou uvedeny orientačně od 10 000 Kč, v případě vystoupení živé hudby by se samozřejmě zvyšovaly.

10.2 Riziková analýza

S návrhy na vylepšení aktuální situace se pojí možná rizika a eliminace, která jsou stanovena pomocí rizikové analýzy.

Tabulka 6: Riziková analýza navrhovaných doporučení (zdroj: vlastní zpracování)

Doporučení	Riziko	Eliminace rizika
Aktualizace webových stránek	Nevhodně řešená grafika a obsah stránky	Úprava webu svěřena profesionální firmě
Jednotný název minipivovaru	Nepovolání, problémy s partnery	Informovanost minipivovaru, zda název není využíván firmou jinou
Zařazení nealkoholického piva do nabídky	Nedostatečný odbyt	Průzkum trhu
Umístění billboardu v místě působení	Neefektivně zvolená lokalita billboardu	Zvolení správného umístění billboardu – v blízkosti minipivovaru a zároveň na frekventovaném místě
Uspořádání akce Den otevřených dveří	Nízká účast	Lákadlo v podobě soutěží o hmotné výhry či vystoupení živé hudby v rámci akce, oslovení lidí pomocí sociálních sítí apod.

Aktualizace a případná úprava webových stránek s sebou nesou riziko špatně řešené grafiky a chybném obsahu. Dané riziko je možné co nejvíce eliminovat oslovením profesionální firmy s dlouholetými zkušenostmi a dobrými recenzemi od předchozích zákazníků.

Spolu se sjednocením názvu minipivovaru by mohlo nastat riziko nepovolení názvu z důvodu, že název je již používán firmou jinou. Dalším rizikem by mohly být nesrovnalosti se stávajícími odběrateli a partnery kvůli měnění názvu v obchodním rejstříku. Eliminovat tyto rizika je možné informováním partnerů a odběratelů s dostatečným předstihem, dále by si firma měla zjistit všechny důležité náležitosti týkající se změny názvu v obchodním rejstříku.

Zařazení nového druhu piva, v našem případě piva nealkoholického, je spojené s řadou rizik. Mezi hlavní může patřit nedostatečný zájem zákazníků o nový produkt. Tomuto riziku se dá částečně předejít adekvátním průzkumem trhu a zařazením nealkoholického piva v době letní sezóny, kdy se zájem o ochucená nealkoholická piva obecně zvyšuje.

Umístění billboardu v místě působení je spojeno s výběrem strategicky vhodné lokality billboardu. Pokud poloha není správně zvolená, může dojít k neefektivnosti samotného billboardu. Řešením je výběr správného umístění billboardu, které se nachází v přiměřené blízkosti minipivovaru a zároveň na frekventovaném místě, nejlépe v blízkosti pozemní komunikace.

Rizikem spojeným s uspořádáním dnu otevřených dveří by mohla být obava z nízké účasti na samotné akci. Riziko by bylo možné eliminovat oslovením lidí pomocí sociálních sítí, kroměřížského rádia či letáků. Dalším prostředkem eliminace by mohla být soutěž v rámci dnu otevřených dveří o hmotné výhry. V neposlední řadě by lákadlem mohlo být vystoupení živé hudby

10.3 Časová analýza

Tabulka 7: Časová analýza navrhovaných doporučení (zdroj: vlastní zpracování)

Doporučení	Časová náročnost realizace	Doba trvání opatření
Aktualizace webových stránek	1 týden	Trvale
Jednotný název minipivovaru	1 měsíc	Trvale
Zařazení nealkoholického piva do nabídky	1 měsíc	Trvale
Umístění billboardu v místě působení	2 měsíce	V rámci hlavní sezóny
Uspořádání akce Den otevřených dveří	5 dnů	Jednorázově každý rok

Časová náročnost při aktualizaci webových je spojená s nalezením nejvhodnější firmy, následnou konzultací, samotnou realizací aktualizace stránky a v neposlední řadě s odsouhlasením nové verze.

Za jednotným názvem minipivovaru se schovává časově náročná komunikace s úřady, čekání na povolení a následný přepis v obchodním rejstříku.

Zařazení nealkoholického piva je spojeno s nákupem potřebných surovin, vařením piva, ležením piva v tancích a následným stáčením do obalů. Mimo to je nutné počítat s tím, že se hned první várka nemusí povést a sládek bude nucen výrobní postup opakovat a předělávat.

Časová náročnost při hledání a realizaci vhodného billboardu jsou cca 2 měsíce. Je za potřebí vytvořit návrh designu billboardu a vybrat vhodné umístění. Dále je v době zahrnuta doba čekání na vyhotovení designu a jeho následná aplikace na firmou zvolený billboard.

Poslední doporučení již není tak časově náročné. Jediné, co by minipivovar měl řešit s jistým předstihem v rámci akce Den otevřených dveří je informovanost veřejnosti a pokud by zamýšlela vystoupení živé hudby, tak zamluvení kapely. Na přípravu areálu by bylo vhodné vyčlenit 2–3 dny, samotná akce probíhá jeden den, další den až dva budou potřeba na úklid areálu po akci.

ZÁVĚR

Pivovarnictví je oblast, ve které v posledních letech neustále roste konkurenční síla z důvodu velkého množství nově vznikajících minipivovarů a neustále se rozšiřující nabídky českých i zahraničních průmyslových pivovarů. Pro minipivovary je tedy zásadní otázkou jak svou konkurenceschopnost na, tak obsáhlém trhu neustále zlepšovat. Tato bakalářská práce se proto zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybraného minipivovaru Maxmilian.

Práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část zahrnuje rozbor literárních zdrojů zabývajících se pivovarstvím, včetně pohledu do historie a teoretického rozdělení pivovarů podle velikostí dle autora knihy Změny v českém pivovarnictví na přelomu tisíciletí. Teoretická část se zabývá také současnou situací pivovarství na českém trhu. Následuje literární rešerše zaměřená na popis výroby piva a jeho rozdělení podle druhů. V rámci bakalářské práce jsem se také zabývala teoretickou analýzou konkurence, konkurenceschopnosti a její dělení, popisem konkurenční strategie. První část bakalářské práce obsahuje také popis marketingového mixu včetně způsobů popisu tvorby cen, distribuce nebo například marketingové komunikace. Druhou část teoretické části tvoří popis vybraných metod marketingového výzkumu, konkrétně tedy SWOT analýza, PEST analýza a Porterův model pěti sil, který ukončuje teoretickou část bakalářské práce.

Praktickou část otevírá kapitola obsahující základní informace o podniku a stručné představení jeho sortimentu. Z důvodu neustále se měnícího konkurenčního prostředí je nutno znát i konkurenty v rámci tržního prostředí, proto jsou v praktické části uvedeni konkurenti ze stran průmyslových pivovarů i lokálních minipivovarů. Teoretické poznatky z literární rešerše jsem uplatnila v praxi a provedla SWOT analýzu včetně stanovení silných stránek, za které se dá považovat vlastní zázemí podniku, nebo kvalita piva a s tím spojené získané ocenění. Slabou stránkou podniku reprezentuje absence vlastní pivnice nebo nižší výčepnost v kroměřížských restauracích i pivnicích. Neustále se rozvíjí zájem o řemeslné pivo a dochází také k rozkvětu pivní turistiky, což se může pro pivovar jevit jako příležitost k lepší konkurenceschopnosti. Hrozby vychází především z externího prostředí, a největší hrozbou může být ekonomická krize nebo také růst cen surovin, energií i pohonných hmot. PEST analýza rozebírá politické, ekonomické, sociální a technické faktory podstatné pro minipivovar Maxmilian. Poslední provedenou analýzou byla analýza pěti konkurenčních sil dle Porterova modelu, která rozebírá dodavatele surovin pro minipivovar, substituty, mezi které patří víno či lihoviny a zabývá se také potencionálními konkurenty nebo konkurenty v odvětví, jejichž přehled je zobrazený v mapě České republiky. V rámci bakalářské práce

bylo provedeno i dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, zda by zákazníci kroměřížské Restaurace Na Jízdárně měli zájem o zařazení piva značky Maxmilian do nabídky restaurace. Součástí bakalářské práce je také samotný dotazník a rozbor výsledků u konkrétních otázek.

Jelikož cílem bakalářské práce bylo navrhnout doporučení a návrhů na zlepšení konkurenceschopnosti, součástí práce jsou konkrétní doporučení a návrhy. Mezi ně patří aktualizace webových stránek, jednotný název minipivovaru, zařazení nealkoholického piva do nabídky, umístění reklamy v místě působení minipivovaru nebo také uspořádání Dne otevřených dveří. Všechna doporučení jsou podrobena nákladové, rizikové i časové analýze. Nejnákladnějším i časově nejvíce náročným doporučením se ukázala organizace Dne otevřených dveří.

Zpracování bakalářské práce a spolupráce s minipivovarem Maxmilian mě obohatila o spoustu praktických znalostí a rovněž jsem při zpracování využila znalosti získané během studia. Věřím, že minipivovar využije mé návrh a doporučení a zlepší tak svou konkurenceschopnost na současném trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BÁRTA, Leoš, 2019. Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních. Brno: BizBooks. ISBN 9788026508533.

BASAŘOVÁ, Gabriela, 2011. České pivo. 3., dopl. vyd. Praha: Havlíček Brain Team. ISBN 9788087109250.

BASAŘOVÁ, Gabriela, 2010. Pivovarství: teorie a praxe výroby piva. Praha: Vydavatelství VŠCHT. ISBN 9788070807347.

BASAŘOVÁ, Gabriela, 2015. Sladařství: teorie a praxe výroby sladu. Praha: Havlíček Brain Team. ISBN 9788087109472.

FORET, Miroslav, 2012. Marketing pro začátečníky. Brno: Edika. ISBN 9788026600060.

HASÍK, Tomáš, 2013. Svět piva a piva světa. Praha: Grada. ISBN 9788024746487.

HILL, Mark E., 2013. Marketing strategy: the thinking involved. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications. ISBN 9781412987301.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ, 2011. Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001987.

HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI, 2011. Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter. Oxford; New York: Oxford University Press. ISBN 9780199578030.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005374.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 9788024741505.

KOZÁK, Vratislav a Věra KOZÁKOVÁ, 2013. Změny v českém pivovarství na přelomu tisíciletí. Zlín: VeRBuM. ISBN 9788087500453.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024735276.

LESÁKOVÁ, Dagmar, 2014. Strategický marketing. Bratislava: Sprint 2: Economics (Sprint 2). ISBN 9788089710072.

MAGRETTA, Joan, 2012. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612512.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. Marketing: přístup k marketingovému řízení. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 9788074521171.

SHARP, Byron, 2017. Marketing: theory, evidence, practice. Second edition. South Melbourne: Oxford University Press. ISBN 9780195590296.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. Marketing. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 9788087197172.

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ, 2007. Podniková ekonomika II. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 9788073186241.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Bernard Pivo: Příběh pivovaru [online]. [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.bernard.cz/cs/pivovar/pribeh-pivovaru>

Budějovický Budvar: Historie budějovického piva [online]. [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.budejovickybudvar.cz/pivovar/historie>

Černý orel: Poctivý pivovar [online]. [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.cerny-orel.eu/pivovar>

Český statistický úřad: Pohyb obyvatelstva – rok 2021 [online]. 21.03.2022 [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/pohyb-obyvatelstva-rok-2021>

Heineken Česká republika: O nás [online]. [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.heinekenceskarepublika.cz/o-nas/>

HOVORKA, Jiří. Penize.cz: Průměrná mzda je poprvé nad 40 tisíci. Na inflaci růst nestačí [online]. 07.03. 2022 [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/mzda-a-plat/432713-prumerna-mzda-je-poprve-nad-40-tisici-na-inflaci-rust-destaci>

Kupní síla: Sazby DPH od Nového roku 2022: tabulka produktů a služeb [online]. [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/sazby-dph/#zakladni>

Kurzy.cz: HDP 2022, vývoj hdp v ČR [online]. 29.04.2022 [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Kurzy.cz: Inflace - 2022, míra inflace a její vývoj v ČR [online]. 11.04.2022 [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Kurzy.cz: Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy, 2022 [online]. 07.03.2022 [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

LIF Group: LIF Group [online]. [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <http://www.lif.cz>

Maxmilian Pochtivé pivo: Pivovar Maxmilian [online]. [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.pivomaxmilian.cz/#>

Město Kroměříž: 1.Selský pivovárek [online]. [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.cerny-orel.eu/pivovar>

Místopisný průvodce: Kroměříž – počet obyvatel [online]. [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/5743/kromeriz/pocet-obyvatel/>

Pivotéka: Svijany [online]. [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.pivoteka.cz/svijany>

Pivovary Staropramen: O nás [online]. [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://pivovary-staropramen.cz/o-spolecnosti/>

Zákony pro lidi: Zákon o dani z přidané hodnoty [online]. [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>

Zákony pro lidi: Zákon o spotřebních daních [online]. [cit. 2022-05-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-353>

ZÁMIŠ, Vratislav. Kurzy.cz: Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022 [online]. [cit. 2022-05-17]. Dostupné z:

<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.2017>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CKT – cylindro – konické tanky

DPH – daň z přidané hodnoty

EU – Evropská unie

HDP – hrubý domácí produkt

HGB – High Gravity Brewing technologie

KEG – vratný sud vyvinut speciálně pro plnění a sterilní skladování nápojů

NATO – North Atlantic Treaty Organization (euroatlantický vojenský pakt)

p.b – procentí bod

PET – polyethylentereftalát

PR – public relations (vztahy s veřejností)

QR kód – Quick response kód (kód rychlé reakce)

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: Výroba piva – Varna (zdroj: Pivovar Svijany, 2022)	18
Obrázek 2: Výroba piva – Hlavní kvašení (zdroj: Pivovar Svijany, 2022)	19
Obrázek 3: Výroba piva – Zrání a filtrace (zdroj: Pivovar Svijany, 2022)	20
Obrázek 4: Výroba piva – Stáčení a expedice (zdroj: Pivovar Svijany, 2022)	20
Obrázek 5: Logo Maxmilian.....	36
Obrázek 6: Nabídka produktů – spodně kvašená piva a speciály.....	38
Obrázek 7: Výběr obalů (zdroj: Pivovar Maxmilian, 2022).....	38
Graf 1: Míra nezaměstnanosti v % za posledních 5 let (zdroj: kurzy.cz, 2022).....	48
Graf 2: Vývoj průměrné mzdy v ČR za posledních 5 let (zdroj: kurzy.cz, 2022).....	49
Graf 3: Meziroční inflace v % za posledních 5 let (zdroj: kurzy.cz, 2022).....	49
Graf 4: Změny v počtu obyvatel v ČR za posledních 20 let (zdroj: ČSÚ, 2022).....	50
Graf 5: Změny v počtu obyvatel v Kroměříži (zdroj: mistopisy.cz, 2022)	50
Graf 6: Návštěvnost restaurace Na Jízdárně (zdroj: vlastní zpracování, 2022).....	53
Graf 7: Četnost konzumace piva (zdroj: vlastní zpracování, 2022)	54
Graf 8: Spokojenost s výčepní nabídkou (zdroj: vlastní zpracování, 2022).....	54
Graf 9: Pivní preference (zdroj: vlastní zpracování, 2022)	55
Graf 10: Pivní stálice (zdroj: vlastní zpracování, 2022)	55
Graf 11: Povědomost o existenci minipivovaru Maxmilian (zdroj: vlastní zpracování, 2022)	56
Graf 12: Povědomost lidí (zdroj: vlastní zpracování, 2022).....	56
Graf 13: Zájem o pivo Maxmilian (zdroj: vlastní zpracování, 2022).....	57
Graf 14: Preference balení (zdroj: vlastní zpracování, 2022).....	57
Graf 15: Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní zpracování, 2022).....	58
Graf 16: Věk respondentů (zdroj: vlastní zpracování, 2022).....	58
Graf 17: Vzdělání respondentů (zdroj: vlastní zpracování, 2022).....	59
Graf 18: Bydliště respondentů (zdroj: vlastní zpracování, 2022).....	59

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kategorie pivovarů dle produkce (zdroj: Změny v českém pivovarství na přelomu tisíciletí – Kozák, Kozáková 2013).....	14
Tabulka 2: Nabídka piv Maxmilian (Pivovar Maxmilian, 2022)	37
Tabulka 3: SWOT matice minipivovaru Maxmilian (zdroj: vlastní zpracování).....	41
Tabulka 4: Vývoj sazby spotřební daně z piva (zdroj: finance.cz, 2022).....	47
Tabulka 5: Nákladová analýza navrhovaných doporučení (zdroj: vlastní zpracování).....	62
Tabulka 6: Riziková analýza navrhovaných doporučení (zdroj: vlastní zpracování).....	63
Tabulka 7: Časová analýza navrhovaných doporučení (zdroj: vlastní zpracování)	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY

PRŮZKUM TRHU

Dobrý den,

Jsem studentkou 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci bakalářské práce spolupracuji s kroměřížským Pivovarem Maxmilian a tímto dotazníkem bych ráda zjistila, zda by byl zájem o jejich produkty v restauraci Na Jízdárně. Dotazník je zcela anonymní a slouží jako podklad pro vyhodnocení hypotéz v mé práci. Ráda bych Vás tedy poprosila o vyplnění 13 otázek, které Vám zaberou 10 minut.

Předem děkuji za Vaši upřímnost při odpovídání.

1. Navštívujete restauraci Na Jízdárně? *

Vyberte jednu odpověď

- Denně
- 6 - 4 týdně
- 1 - 3 týdně
- Pouze příležitostně
- Nenavštívuji

2. Konzumujete pivo? (Při odpovědi „ne Konzumuji vůbec“ přejděte na otázku č. * 10)

Svou odpověď prosím zaznačte na škále: 1 = ne Konzumuji vůbec, 2 = spíše ne Konzumuji, 3 = Konzumuji příležitostně, 4 = spíše Konzumuji, 5 = Konzumuji často

	1	2	3	4	5	
Nekonzumuji vůbec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Konzumuji často

3. Jste spokojeni s výčepní nabídkou piva v restauraci Na Jízdárně?

Svou odpověď prosím zaznačte na škále: 0 = nejsem spokojen/á, 1 = je mi to jedno, 2 = jsem spokojen/á

	0	1	2	
Nejsem spokojen/á	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Jsem spokojen/á

4. Preferujete pivo z průmyslových pivovarů nebo z lokálních minipivovarů?

Vyberte jednu odpověď

- Pivo z průmyslových pivovarů (Radegast, Plzeň)
- Pivo z lokálních minipivovarů
- Nemám preferenci
- Jiné: _____

5. Máte svou „pivní stálici“ nebo rádi ochutnáváte nová piva?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Mám svou „pivní stálici“
- Rád/a ochutnávám nová piva
- Jiné: _____

6. Znáte kroměřížský minipivovar Maxmilian?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

7. Pokud jste v předchozí otázce zaškrtnli „ano“, tak jak jste se o minipivovaru dozvěděli?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Rodina
- Kamarád/ka
- Sociální síť
- Reklama
- Pivo nabízeli v jiné restauraci/pivnici
- Jiné: _____

8. Uvítali byste v restauraci Na Jízdárně nabídku piv z minipivovaru Maxmilian?

Svou odpověď zaznačte na škále: 0 = ne, 1 = spíše ne, 2 = je mi to jedno, 3 = spíše ano, 4 = ano

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Pokud jste zaškrtnli v předchozí otázce „spíše ano“ nebo „ano“, tak v jakém balení?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Točené
- Lahvové
- V PET láhvi

10. Vaše pohlaví *

Vyberte jednu odpověď

- Žena
- Muž

11. Kolik je Vám let? *

Vyberte jednu odpověď

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 a více

12. Nejvyšší dosažené vzdělání: *

Vyberte jednu odpověď

- Základní
- Středoškolské
- Vysokoškolské
- Nechci odpovídat

13. Vaše bydliště: *

Vyberte jednu odpověď

- Kroměříž a okres Kroměříž
- Mimo okres Kroměříž