

Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta

Návrh marketingové strategie pro ovocná piva pivovaru Rebel

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph.D.

Eliška Červená

Brno 2015

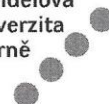


ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Eliška Červená**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Manažersko-ekonomický**
Název tématu: **Návrh marketingové strategie pro ovocná piva pivovaru Rebel**
Rozsah práce: **50**

Zásady pro vypracování:

1. V úvodu se seznámit se základy zvolené problematiky, následně prostudovat vyhlášku o závěrečných pracech a seznámit se s doprovodnými dokumenty umístěnými na fakultních stránkách.
2. Cílem práce je návrh marketingové strategie pro konkrétní produkt pivovaru Rebel. Dílčími cíli budou: zpracování detailní situační analýzy, zhodnocení stávající marketingové strategie zvoleného produktu, identifikace nedostatků stávající marketingové strategie a návrh nové marketingové strategie.
3. V kapitole Literární přehled bude předložen věcný kompilát odborných poznatků týkajících se sledované problematiky.
4. Metodika závěrečné práce bude vypracována podrobně, aby mapovala celý proces tvorby práce. Je třeba popsat veškeré vědeckovýzkumné metody, kterých bude při tvorbě práce využito a specifikovat je.
5. Při tvorbě vlastní práce bude nejprve vypracována část analytická, kde proběhne sběr a analýza primárních i sekundárních dat. V souladu s cíli práce bude provedena analýza současného stavu, budou definována problémová místa současné marketingové strategie a bude navržena strategie nová.
6. V kapitole Diskuse by měly být diskutovány všechny omezující faktory a limity, které mohly ovlivnit vyvozené závěry. V závěru práce budou shrnuty nejdůležitější poznatky práce.
7. V přehledu literatury je třeba uvést veškeré zdroje ve formátu požadovaném normou. Do příloh zařadit zajímavé výsledky, které nebyly použity ve vlastní práci, popřípadě přiložit doplňkové materiály či ukázky jednotlivých dílčích řešení.



Seznam odborné literatury:


1. KOTLER, P. – KELLER, K. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
2. SAUNDERS, J. – ARMSTRONG, G. – KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
3. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. 1. vyd. Harlow: Pearson, 2014. 716 s. ISBN 978-0-273-78699-3.
4. ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
5. BRENNAN, R. a kol. *Contemporary strategic marketing*. 2. vyd. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2008. 462 s. ISBN 978-0-230-50720-3.
6. KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
7. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Grada, 2000. 150 s. ISBN 80-7169-996-9.
8. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2014


Termín odevzdání bakalářské práce: květen 2015


Eliška Červená
Autorka práce




doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph.D.
Vedoucí ústavu


doc. Ing. Arnošt Mlýčka, CSc.
Děkan PEF MENDELU

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí doc. Ing. Lee Kubíčkové, Ph.D. za cenné rady, bez kterých by se tato práce neobešla. Dále Měšťanskému pivovaru Havlíčkův Brod za poskytnuté informace a celé své rodině za podporu ve studiu.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh marketingové strategie pro ovocná piva pivovaru Rebel**

vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne _____

Abstrakt

ČERVENÁ, E., *Návrh marketingové strategie pro ovocná piva pivovaru Rebel*. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

Předmětem bakalářské práce je rozbor současné marketingové strategie pivovaru Rebel v Havlíčkově Brodě. Cílem práce je návrh na zlepšení marketingové strategie a marketingového mixu společnosti. První částí je literární rešerše, která obsahuje veškeré teoretické poznatky ke zkoumanému problému. Druhou částí práce je návrhová část. V návrhové části je nejprve představen Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a. s., jeho historie i současnost. Následuje detailní situační analýza. Následně je proveden sběr primárních dat pomocí dotazníkového šetření. Na základě těchto analýz a výsledků dotazníku jsou nalezena problémová místa, která jsou návrhem nové marketingové strategie odstraněna.

Klíčová slova

Marketingová strategie, marketingový mix, produkt, cena, propagace, distribuce, SWOT analýza, Porter analýza, STEP analýza

Abstract

ČERVENÁ, E., *Marketing strategy preposal for fruit beer brewery Rebel*. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2015.

The subject of this bachelor thesis is an analysis of the current marketing strategy brewery Rebel in Havlíčkův Brod. The aim of this work is a proposal to improve marketing strategy and marketing mix. The first part is literature review, which contains all the theoretical knowledge of the researched problem. The second part is the design part. In the design part is first introduced brewery Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a. s. Its history and present situation. The following is a detailed situational analysis. Subsequently was conducted primary data collection using questionnaires. Based on these analyzes and the results of the questionnaire were found trouble spots that were removed by a new marketing strategy.

Keywords

Marketing strategy, marketing mix, product, price, promotion, distribution, SWOT analysis, Porter analysis, STEP analysis.

Obsah

1	Úvod	17
2	Cíl práce	18
3	Metodika práce	19
4	Literární řešerše	20
4.1	Situační analýzy okolí.....	20
4.1.1	Obecné okolí – STEP analýza	22
4.1.2	Oborové okolí – Porter analýza	26
4.1.3	SWOT analýza.....	29
4.2	Marketingový mix	32
4.2.1	Produkt.....	35
4.2.2	Cena	40
4.2.3	Propagace.....	42
4.2.4	Distribuce	46
5	Návrh marketingové strategie pivovaru Rebel	48
5.1	Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod.....	48
5.1.1	Historie.....	48
5.1.2	Současnost	49
5.1.3	Organizační struktura	51
5.1.4	Vnitřní prostředí.....	53
5.2	Situační analýzy okolí.....	60
5.2.1	Obecné okolí – STEP analýza	60
5.2.2	Oborové okolí – Porter analýza	74
5.2.3	Sběr primárních dat	79
5.2.4	SWOT analýza.....	87

5.3	Marketingový mix	90
5.3.1	Produkt.....	90
5.3.2	Cena	92
5.3.3	Propagace.....	92
5.3.4	Distribuce	95
6	Návrhy opatření	97
6.1	Facebook.....	97
6.2	Nové příchutě ovocných piv.....	97
6.3	Zvýšení návštěvnosti vlastní prodejny	98
6.4	Soutěže	98
6.5	Plechovky a PET lahve.....	99
6.6	Reklama.....	99
6.7	Distribuce	100
7	Diskuze výsledků	101
8	Závěr	103
9	Literatura	104
9.1	Knižní zdroje	104
9.2	Internetové zdroje	105
A	Schéma výroby piva	109
B	Dotazník užitý při sběru primárních dat	110

Seznam obrázků

OBR. 1	MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ OBCHODNÍ FIRMY.....	21
OBR. 2	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	22
OBR. 3	PEST ANALÝZA.....	23
OBR. 4	PŘÍKLADY VLIVŮ JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ PEST ANALÝZY.....	23
OBR. 5	MODEL PĚTI SIL PODLE M. E. PORTERA.....	26
OBR. 6	SWOT ANALÝZA.....	29
OBR. 7	MARKETINGOVÝ MIX.....	33
OBR. 8	TŘI ÚROVNĚ PRODUKTU.....	37
OBR. 9	ETAPY ŽIVOTNÍHO CYKLU VÝROBKU.....	38
OBR. 10	NÁKLADOVĚ ORIENTOVANÁ TVORBA CEN.....	41
OBR. 11	HODNOTOVĚ ORIENTOVANÁ TVORBA CEN.....	42
OBR. 12	SCHÉMA KOMUNIKAČNÍHO PROCESU.....	43
OBR. 13	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	44
OBR. 14	DISTRIBUČNÍ CESTY.....	47
OBR. 15	KONKRÉTNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	51
OBR. 16	DETAILNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	52
OBR. 17	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ DLE PRACOVNÍHO ÚSEKU V %.....	54
OBR. 18	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ DLE VĚKU V %.....	54
OBR. 19	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ DLE DOSAŽENÉHO VZDĚLÁNÍ.....	55
OBR. 20	ROZLOŽENÍ VLASTNÍHO KAPITÁLU A CIZÍCH ZDROJŮ.....	56
OBR. 21	ZMĚNA VÝSTAVU V LETECH 2013 – 2014.....	59
OBR. 22	PŘÍRŮSTKY OBYVATELSTVA V KRAJÍCH V LETECH 2005 – 2014.....	62
OBR. 23	PORODNOST A ÚMRTNOST NA VYSOČINĚ.....	63
OBR. 24	SPOTŘEBA PIVA V ČR V LETECH 2000 – 2013.....	64
OBR. 25	SCEZOVACÍ KÁĎ.....	67
OBR. 26	OBEČNÁ MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI V LETECH 2010 – 2015.....	69
OBR. 27	VÝVOJ PRŮMĚRNÝCH MEZD V ČR V OBDOBÍ 2011 – 2015.....	70
OBR. 28	VÝVOJ INFLACE V LETECH 2003 – 2014.....	71
OBR. 29	LOGO PIVOVARU BERNARD.....	74
OBR. 30	NEALKOHOLICKÁ PIVA BIRELL.....	76
OBR. 31	OTÁZKA Č. 1, VLASTNÍ PRÁCE.....	79
OBR. 32	OTÁZKA Č. 2, VLASTNÍ PRÁCE.....	79
OBR. 33	OTÁZKA Č. 3, VLASTNÍ PRÁCE.....	80
OBR. 34	OTÁZKA Č. 4, VLASTNÍ PRÁCE.....	80
OBR. 35	OTÁZKA Č. 5, VLASTNÍ PRÁCE.....	80
OBR. 36	OTÁZKA Č. 6, VLASTNÍ PRÁCE.....	81
OBR. 37	OTÁZKA Č. 7, VLASTNÍ PRÁCE.....	81
OBR. 38	OTÁZKA Č. 8, VLASTNÍ PRÁCE.....	81
OBR. 39	OTÁZKA Č. 9, VLASTNÍ PRÁCE.....	82
OBR. 40	OTÁZKA Č. 10, VLASTNÍ PRÁCE.....	82
OBR. 41	OTÁZKA Č. 11, VLASTNÍ PRÁCE.....	82
OBR. 42	OTÁZKA Č. 12, VLASTNÍ PRÁCE.....	83
OBR. 43	OTÁZKA Č. 13, VLASTNÍ PRÁCE.....	83

OBR. 44	OTÁZKA Č. 14, VLASTNÍ PRÁCE	83
OBR. 45	OTÁZKA Č. 15, VLASTNÍ PRÁCE	84
OBR. 46	OTÁZKA Č. 16, VLASTNÍ PRÁCE	84
OBR. 47	OTÁZKA Č. 17, VLASTNÍ PRÁCE	84
OBR. 48	OTÁZKA Č. 18, VLASTNÍ PRÁCE	85
OBR. 49	OTÁZKA Č. 19, VLASTNÍ PRÁCE	85
OBR. 50	OTÁZKA Č. 20, VLASTNÍ PRÁCE	85
OBR. 51	OTÁZKA Č. 4, VLASTNÍ PRÁCE.....	86
OBR. 52	OTÁZKA Č. 4, VLASTNÍ PRÁCE.....	86
OBR. 53	OTÁZKA Č. 4, VLASTNÍ PRÁCE.....	86
OBR. 54	OCHRANNÉ OZNAČENÍ ČESKÉ PIVO.....	91
OBR. 55	OCHRANNÉ OZNAČENÍ VYSOČINA REGIONÁLNÍ PRODUKT.....	91
OBR. 56	OBCHODNÍ LOGO PIVOVARU	92
OBR. 57	REKLAMNÍ PROSPEKT	93
OBR. 58	PIVOVARSKÁ PRODEJNA.....	95

Seznam tabulek

TAB. 1	MARKETINGOVÝ MIX 4PX4C.....	34
TAB. 2	PROFILY HLAVNÍCH FOREM MÉDIÍ	44
TAB. 3	ZÍSKANÁ OCENĚNÍ 2008 - 2014	50
TAB. 4	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	53
TAB. 5	VÝVOJ OSOBNÍCH NÁKLADŮ	53
TAB. 6	VÝVOJ PASIV 2011 - 2014.....	56
TAB. 7	CELKOVÉ TRŽBY V LETECH 2011 - 2014.....	57
TAB. 8	PŘEHLED MAJETKU A OBĚŽNÝCH AKTIV V LETECH 2011 - 2014.....	57
TAB. 9	POČET OBYVATEL, ROZLOHA A HUSTOTA OBYVATELSTVA V JEDNOTLIVÝCH KRAJÍCH V LETECH 2005 - 2014.....	61
TAB. 10	POČET OBYVATEL NA VYSOČINĚ DLE POHLAVÍ.....	62
TAB. 11	10 NEJVĚTŠÍCH KONZUMENTŮ PIVA NA OSOBU ZA ROK.....	64
TAB. 12	SAZBA SPOTŘEBNÍ DANĚ V KČ/HL ZA KAŽDÉ CELÉ HMOTNOSTNÍ % EXTRAKTU PŮVODNÍ MLADINY	73
TAB. 13	SLABÉ A SILNÉ STRÁNKY PIVOVARU.....	89
TAB. 14	PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY PIVOVARU.....	90

1 Úvod

Podnikání v dnešním světě není dosti možné bez marketingového plánování a marketingu. Kdo chce uspět, musí sledovat nejrůznější podmínky trhu, pružně a rychle na ně reagovat, pochopit a přizpůsobit se tržní situaci. I přesto, že jsou marketingové aktivity a marketingové plánování pouze části aktivit společnosti, jsou bezesporu jednou z nejpodstatnějších součástí. Hlavním smyslem marketingového strategického plánování je přispět ke kooperaci podnikových složek při provádění budoucí činnosti s konečným zaměřením na trh a zákazník a k jejich optimální účinnosti v ekonomickém prostředí.

O strategickém marketingu mluvíme zejména v souvislosti s rozhodovacími procesy na úrovni vrcholových orgánů podniku. Je plně zaměřen na zákazníka, vede ke studiu a porozumění jeho potřeb a přání, učí se chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení. Dále je strategický marketing spojován s hledáním konkurenční výhody, která napomůže silnému rozvoji tržního prostoru. Konkurenční výhoda a výsledky situačních analýz jsou hlavními prvky pro volbu a formulování marketingových strategií. Je patrné, že strategický marketing klade veliký důraz na plánovací etapu marketingového procesu.

Výsledkem plánování strategie je strategický marketingový plán, je to vlastně vyvrcholení marketingového plánovacího procesu. Každý produkt, ať se již jedná o výrobek či službu, musí být podložen marketingovým plánem. Plán má logickou strukturu, avšak i dobře provedený marketingový plán nemusí být zárukou úspěchu. Selhat lze v jeho realizaci, proto je nutné plnění plánu sledovat průběžně, aby nedocházelo k větším odchylkám. Dobrý marketingový plán musí být snadno pochopitelný, přesný a detailní, přizpůsobitelný změnám, realistický, musí zahrnovat všechny důležité tržní faktory a musí mít jasně identifikované úkoly.

Ve své práci jsem se rozhodla zpracovat marketingovou strategii Měšťanského pivovaru v Havlíčkově Brodě, který na trhu působí již řadu let. Pivovar svým zákazníkům nabízí nejen široké portfolio druhů piv, ale rovněž ve svých prostorách provozuje pivovarský hostinec Rebel a podílí se na uskutečňování mnoha kulturních akcí ve svém okolí.

2 Cíl práce

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zaměřit se na stávající marketingovou strategii Měšťanského pivovaru Havlíčkův Brod pro ovocná piva. Tato strategie bude analyzována pomocí detailní situační analýzy, která zahrnuje analýzu obecného okolí, oborového okolí, vnitřního okolí a na závěr SWOT analýzu.

Dále bude rozebrán stávající marketingový mix, zaměření se především na produkt, cenu, propagaci a distribuci. Následně bude proveden sběr primárních dat o spokojenosti zákazníků s mixem pomocí dotazníkového šetření. Na základně výsledků situační analýzy a dotazníkového šetření se stanoví riziková místa, která se odstraní novým návrhem marketingové strategie.

3 Metodika práce

Bakalářská práce je rozložena do dvou samostatných částí. První částí je literární rešerše. Ta se věnuje vědeckému popisu základních pojmů a definic z oblasti situačních analýz a marketingového mixu, které jsou prakticky využité v druhé části práce. Tyto poznatky byly získány z odborných publikací a z internetových zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu literatury. Definice jsou čerpány z aktuálních odborných zdrojů jak od českých tak zahraničních autorů. Publikace byly zapůjčeny v Městské knihovně Havlíčkův Brod a v knihovně Mendelovy univerzity. Druhou částí práce je Návrh marketingové strategie pivovaru Rebel. Pro tuto část je použito hned několik vědeckovýzkumných metod. První z nich je analýza. Jedná se o proces rozkladu zkoumaného objektu na dílčí části, které jsou následně zkoumány zvlášť. Konkrétně je zde provedena analýza obecného okolí, kde je zaměření především na sociální prostředí, technické a technologické prostředí, ekonomické prostředí a legislativní prostředí. Další analýza je zaměřena na oborové prostředí, na konkurenci, zákazníka, dodavatele a substituty. Rovněž je provedena analýza současného marketingového mixu, kde se zaměřuje na produkt, cenu, distribuci a propagaci. Poslední SWOT analýza rozebírá silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti zkoumaného objektu. Dalším vědeckovýzkumná metoda je dotazování. Sběr primárních dat je uskutečněn pomocí písemného dotazování (dotazníkové šetření). V dotazníkovém šetření bylo osloveno 130 náhodně vybraných osob z lokality Havlíčkobrodsko. Vzorec pro výpočet relativní četnosti, kde n_i je absolutní četnost znaku a N celková četnost všech znaků:

$$f_i = \frac{n_i}{N} = \frac{n_i}{\sum_i n_i},$$

Výsledky dotazníkového šetření byly převedeny na relativní četnosti (%) a zobrazeny v grafickém provedení se slovním komentářem. Poslední vědeckovýzkumnou metodou je syntéza, kdy všechny získané analytické poznatky jsou spojeny v celek a jsou vyvozeny výsledné závěry plynoucí z analýz a sběru primárních dat.

4 Literární rešerše

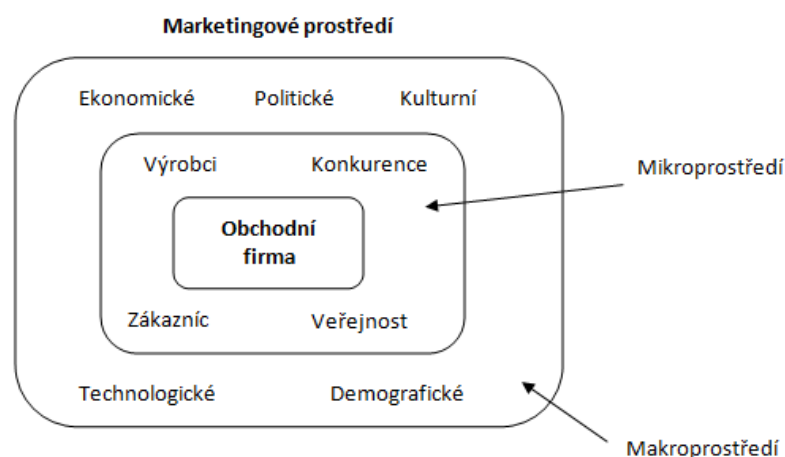
Literární rešerše se zabývá odbornými termíny pro přiblížení problematiky a pochopení souvislostí. Je zde čerpáno z odborných zdrojů, které se dané problematice věnují.

4.1 Situační analýzy okolí

Vše okolo nás je obklopeno prostředím, které nese celou řadu charakteristik a určujících vlastností, které určují podmínky pro jeho existenci. Prostředí dotváří celkový kontext prostoru, kde se podnik nachází. Podnik přichází do styku s různými dalšími organizacemi, které jsou součástí prostředí. Je to tedy souhrn daných okolností, kde se něco děje nebo někdo žije. Prostředí podniku není statické, ale v čase se mění. Tyto změny přináší i změnu celého podniku na trhu. Části prostředí může člověk ovlivnit, jedná se o mikroprostředí, avšak některé ovlivnit nemůže - makroprostředí.

„Mikroprostředí – síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům, společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.

Makroprostředí – širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí - demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory.“ (Kotler, Armstrong, 2007, str. 130)

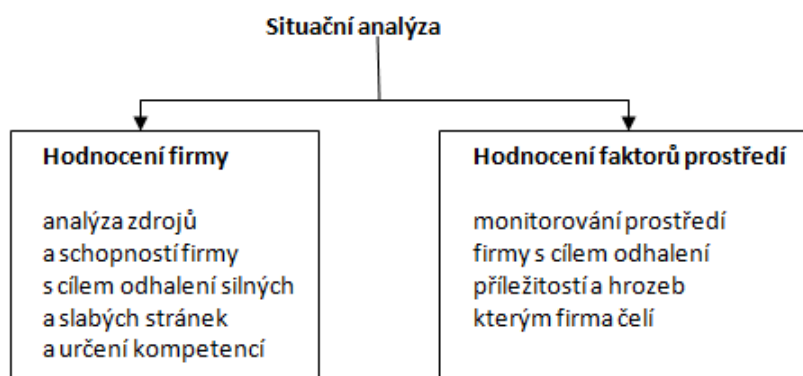


Obr. 1 Marketingové prostředí obchodní firmy, zdroj: Zamazalová (2009), str. 48

Stanovení cílů firmy a vhodný výběr strategií vedoucích ke splnění určených cílů by mělo být podloženo vypracováním situační analýzy okolí. Jedná se o první krok strategického řízení. Podstatou situační analýzy okolí je identifikace, analýza a ohodnocení všech faktorů, o nichž se předpokládá, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií společnosti. Situační analýzu v některých situacích můžeme nahradit marketingovým auditem nebo diagnostikou.

Dle Jakubíkové (2008) je situační analýza všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí, mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně na ni působí, ovlivňuje její činnost a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita zaměstnanců a vedení, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, umístění, kultura, image atd.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, prodávat, financovat programy. Hlavním smyslem provádění situační analýzy je nalezení poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodně pro společnost.

Situační analýzu prostředí firmy, můžeme však provést několika různými metodami. Kritickým bodem u situační analýzy je rozhodnutí o problému šířky a hloubky analýzy, stejně tak je problematické určit délku jejího trvání a kvalitu jednotlivých dílčích analýz. Zaměřuje na volbu cílových trhů a vede k nalezení reálných marketingových cílů a strategií podniku pro jednotlivé cílové trhy včetně jednotlivých složek marketingového mixu. Jedná se o první krok přípravy strategického marketingového plánu.



Obr. 2 Situční analýza, zdroj: D. Jakubíková (2008), str. 78

Marketingovou situační analýzu můžeme dle Jakubíkové (2008) rozdělit do tří částí:

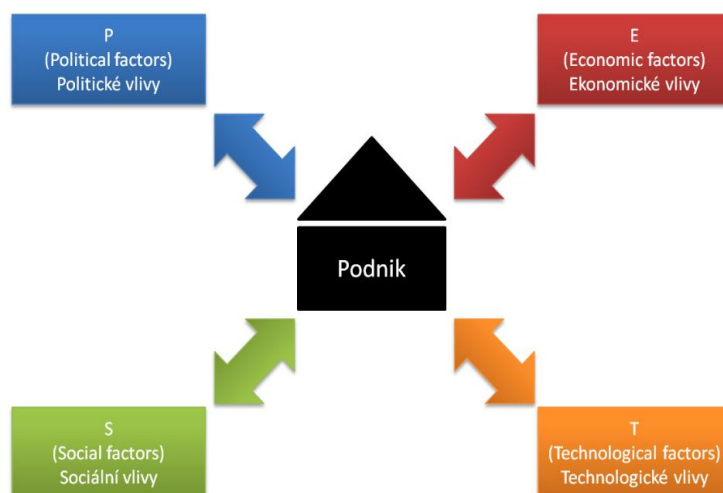
1. **Informační část** – v této části dochází ke sběru informací a jejich hodnocení,
 - hodnocení vnějších faktorů – makroprostředí a mikroprostředí,
 - hodnocení vnitřních faktorů – vnitřní prostředí firmy.
2. **Porovnávací část** – generuje strategie,
 - matice SWOT.
3. **Rozhodovací část** – zde probíhá hodnocení zvažovaných strategií a doporučují se případné změny ke zlepšení situace.

Vnější prostředí se tedy člení na makroprostředí a mikroprostředí. Pro analýzu makroprostředí bude využita STEP analýza a pro mikroprostředí to bude PORTER analýza. Následné vnitřní prostředí bude analyzováno pomocí 7S analýzy. S následným propojením analýz napomůže SWOT analýza.

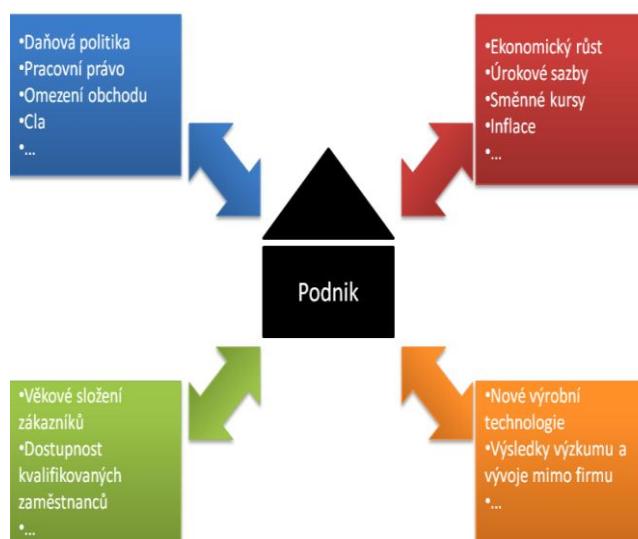
4.1.1 Obecné okolí – STEP analýza

Pojmem makroprostředí označujeme tedy vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Toto prostředí zahrnuje vlivy demografické (věk, pohlaví), politické, legislativní, sociokulturní, geografické, ekonomické, technologické a ekologické. Jsou zařazeny nejen v rámci daného státu, ale i na úrovni různých uskupení typu Evropské unie. Faktory ze kterých se skládá, můžeme shrnout do zkratky STEP, jedná se o faktory:

- Sociokulturní,
- Technické a technologické,
- Ekonomické,
- Politicko-právní.



Obr. 3 PEST analýza, zdroj: Byznys slovíčka 2015



Obr. 4 Příklady vlivů jednotlivých faktorů PEST analýzy, zdroj: Byznys slovíčka, 2015

Sociální faktory

Sociální faktory dále členíme dle Zamazalové (2009) na demografické faktory a kulturní faktory. Demografie zkoumá lidskou populaci z hlediska pohlaví, věku, rasy, velikosti, rozmístění, hustoty, zaměstnání a dalších údajů. Dle demografických hledisek tedy zkoumáme obyvatelstvo jako jednotný celek (jeho hustota, počet, věkové složení, složení dle pohlaví, sociální složení, zaměstnání atd.). Pro využití těchto údajů v marketingu je velice důležitý zkoumat nejen statistický pohled, ale rovněž také budoucí vývoj (např. změny věkových struktur, úrovně vzdělání apod.). Tyto údaje jsou důležité pro stanovení prognóz. Další část sociálních faktorů tvoří kulturní faktory. Kultura je jako soubor idejí, hodnot, zvyků, norem a postojů skupiny lidí, které jsou předávány mezi generacemi. Je to vlastně to, co nás obklopuje a co je výsledkem lidských myslí a rukou, je to umělé životní prostředí. Kulturu tvoří jak hmotné statky tak i nehmotné. Kulturu vztahujeme vždy k určitému společenství lidí. Hodnoty uznávané společností můžeme členit do dvou skupin. Primární hodnoty si člověk osvojuje již během dětství ze svého blízkého okolí, především od rodiny. Sekundární hodnoty nabývá postupně, když se začleňuje do společnosti a získává je ze svého širokého okolí (přátelé, spolužáci).

Technické a technologické prostředí

Technické a technologické prostředí je dnes jednou z nejrychleji se vyvíjejících složek marketingového makroprostředí. Rychlý rozvoj ve znalostech a v technických možnostech, nové objevy v různých oblastech, rozvoj komunikačních a informačních technologií – to vše vytváří firmám mnoho příležitostí pro rozvoj. Tlaky konkurence, zvyšující se požadavky od zákazníků, ale také vnitřní potřeby podniku je základem pro investiční činnosti firem do oblasti vědy, výzkumu a rozvoje. Mnoho produktů, které jsou pro nás dnes běžné, před sto lety neexistovaly (televize, mobilní telefon, počítače, antikoncepce atd.). Nové technologie vytváří nové trhy a nové příležitosti pro podnikatele. Avšak udržet krok s technickými a technologickými změnami je v dnešní době velice obtížné. Technologická životnost se neustále zkracuje a některé produkty se již po velice krátké době stávají zastaralými. Proto je velmi důležité, aby firmy stále sledovaly a přizpůsobovali se technologickému pokroku. Technologický pokrok se dotýká producentu, ale i spotřebitelů. Rychlý rozvoj informačních technologií v dnešní době umožňuje téměř každému rychlou a snadnou informovanost a možnost srovnávat konkurenční nabídky. Marketingový specialisté zaměřující se na technologický rozvoj by se měli především zabývat oblastmi rychlosti technologických změn, vysokým rozpočtem na výzkum a vývoj, důležitostí drobných zlepšení a rostoucí regulací. (Byznys slovíčka, 2015)

Ekonomické prostředí

Trhy, stejně jako lidé, potřebují kupní sílu. Ekonomické prostředí zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Jednotlivé národy se výrazně odlišují v úrovni a rozložení příjmů. Existují země s agrární ekonomikou, kde lidé spotřebují většinu zemědělských a průmyslových produktů, které sami vyprodukují, a tyto země tedy nabízejí jen málo tržních příležitostí. Na druhé straně jsou zde průmyslově vyspělé země, které představují bohaté trhy pro nejrůznější typy zboží. Marketingoví specialisté musí sledovat hlavní trendy a spotřební chování mezi jednotlivými trhy i v jejich rámci. Ekonomické prostředí jsou tedy faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. (Kotler, Armstrong, 2007)

K ukazatelům vyjadřující polohu ekonomického prostředí patří například výše a tempo růstu mezd, úspory obyvatelstva, dostupnost úvěrů v ekonomice, úroveň cenové hladiny. Je nutné tedy sledovat hlavní trendy a změny v úrovni příjmů a změny struktury vydání. Hlavní změny ekonomických proměnných (příjem, náklady na bydlení, úrokové míry, dostupnost spoření a půjček) mají na trh obrovský vliv. Společnost proto tyto proměnné neustále sleduje pomocí ekonomických předpovědí. Pokud jsou firmy předem varovány, nemusí mít v oblasti změn problémy a mohou tyto změny dokonce využít. (Zamazalová, 2009)

Legislativní prostředí

Legislativní faktory vytváří rámec pro podnikatele a firmy, který je zapotřebí brát v úvahu a respektovat. Právní normy týkající se existence firem i trhů, ochrana spotřebitelů, životního prostředí a další, zrovna tak jako vlastní práva ovlivňují velmi silně marketingové chování firem. Z hlediska politického k těmto faktorům řadíme přístup vládní administrativy k firmám a trhům, strukturu státních výdajů a daňový systém, ale také třeba míru korupce. Politické dění ve státě i zahraniční politika a mezinárodní politické prostředí může výrazně ovlivnit situaci na trhu. Krajnými situacemi může být i riziko válek, revolucí nebo třeba znárodnění. V této souvislosti je třeba zdůraznit také rostoucí význam společnosti na etické a sociálně prospěšné chování. Pod tímto tlakem se firmy snaží chovat společensky zodpovědně. Podnikatelskou činnosti propojují se společensky prospěšnými projekty a využívají skutečností pro budování dobrého jména vytváření lepších vztahů s veřejností. (Zamazalová, 2009)

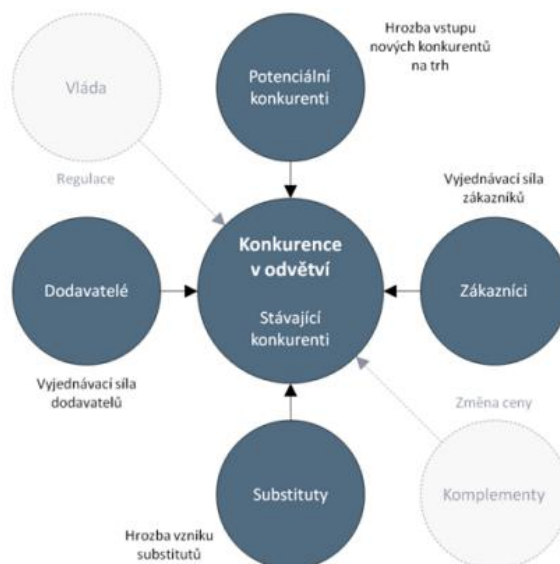
Dalšími faktory, které nabývají stále více významu, jsou **faktory životního prostředí, ekologické a klimatické**. Jejich aktuálnost se promítá do koncepce udržitelného rozvoje, do vytvoření ekologických a ostatních norem týkajících se kvality

života. Vliv činnosti firem sledujeme z toho důvodu, že si začínáme uvědomovat nevratnost škodlivých zásahů do přírodního prostředí a možnost vyčerpání některých přírodních zdrojů, které jsou využívány extenzivně. Tyto podmínky také vedou k ovlivnění spotřebitelských a firemních trhů.

4.1.2 Oborové okolí – Porter analýza

Porter analýza je dílem M. E. Portera, který se proslavil jako významný americký ekonom a profesor na Harvard Business School. Analýzu pěti hybných sil také můžeme nazývat analýzou 5F (Five forces). Podstatou této metody je prognózování vývoje situace v daném odvětví na základě odhadu možného chování subjektů, které na daném trhu působí. Základními složkami Porter analýzy tedy jsou:

- stávající konkurenti,
- potencionální konkurenti,
- dodavatelé,
- zákazníci,
- substituty.



Obr. 5 Model pěti sil podle M. E. Portera, zdroj: Managementmania.com, 2013

Konkurenční rivalita

První z pěti Porterových sil je konkurenční rivalita. Při analyzování této části je důležité zaměřit se na to, jak velké jsou na trhu konkurenční tlaky, kolik nás bude stát propagování našeho produktu, jak budeme moc v praxi využít naše konkurenční výhody, jaká dynamika je na trhu a jestli vůbec budeme schopni s naší konkurencí držet krok. Pokud chce být podnik na trhu úspěšný, musí své konkurenty znát a snažit se potřeby zákazníků uspokojovat lépe než konkurent. Konkurenční prostředí má velký význam, jelikož vytváří tlak, který vede ke snižování nákladů a zdokonalování výrobků. Firma proto musí na konkurenci reagovat vhodnou marketingovou strategií, která zajistí hlavní konkurenční výhody. Vzhledem k mnoha podmínkám vyskytujících se na trhu musí mít podnik více strategií, které je možné použít ihned. Správně zvolená strategie je velice náročný úkol, avšak pro budoucí vývoj podniku nezbytný. (Managementmania, 2015)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Druhou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Obzvláště důležitá je v nových rozvíjejících se oborech, kde není přesně znán objem trhu anebo objem trhu rychle roste. Nejrizikovější oblastí jsou odvětví, která se vyznačují vysokou ziskovostí. Tento zisk přitahuje na trh nové producenty, kteří chtějí tohoto zisku využít. Nově vstupující firmy mohou tvořit tlak na cenu (díky zaváděcím cenám), avšak jejich vstupu v některých případech brání vstupní bariéry. Mezi vstupní bariéry můžeme řadit například potřebu vysokých investic, náklady na přechod do odvětví, absolutní výhody nízkých nákladů, přístup k distribučním cestám nebo úspory z velkovýroby. (Businessvize, 2015)

Síla dodavatelů

Třetí silou, která ovlivňuje podnikání, je síla dodavatelů. Ta je v některých odvětvích téměř nulová (potravinářství) a v některých odvětvích může být největší silou (elektronika). Síla dodavatelů roste přirozeně tím, čím více jsme na nich závislejší. Ač se jinak tento sektor zdá bezproblémový, musí marketingoví pracovníci pečlivě sledovat možnosti a situace dodavatelů a to i v dlouhém horizontu, aby bylo možné však reagovat na příslušné komplikace, které by mohly ohrozit podnik. Na schopnosti dodavatelů totiž závisí, jaká bude kvalita produkovaného zboží. (Urbánek, 2010)

Síla kupujících

Čtvrtá silou kupujících (zákazníků) se rozumí především vyjednávací síla o ceně (přímá nebo nepřímá). Zákazník je klíčovým objektem veškerého podnikatelského snažení podniku. Zákazník se totiž může vždy rozhodnout využívat služeb jiného producenta a bez zákazníků by existence podniku nebyla možná. Síla zákazníků je považována za velice důležitý faktor, které není možné podceňovat. Dnes je běžné, že zákazníci si zcela otevřeně ovlivňují ceny produktů (auta, pojištění, elektronika, nábytek). Zákazníci si uvědomili, že to oni mají navrch a dávají to producentům najevo. Podnik se tedy musí zaměřit na to, nakolik jeho produkt unikátní, jestli se vyskytují substituty a na kolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách. Až na základě těchto zjištění, si může nastavit cenu produktů. (Kotler, 2013)

Substituty

Poslední pátou silou jsou substituty. Substitutem se myslí cokoli, co nějakým způsobem může nahradit zákazníkovi produkt, který poskytujeme zrovna my. Nemusí se však jednat o dokonalý substitut, mohou to být různé náhražky. Při analýze síly substitutů, se musíme zaměřit na otázky, jako jakou věrnost mají zákazníci ke značkám, jak jsou náchylní k hledání substitutů a jak jsou spokojeni se současnou situací. Substituty snižují poptávku po stávajících výrobcích a dochází tak ke snižování zisků. (Managementmania, 2015)

4.1.3 SWOT analýza

Zkratka SWOT je složená ze začátečních písmen slov:

- Strengths (silné stránky),
- Weaknesses (slabé stránky),
- Opportunities (příležitosti),
- Threats (hrozby).

Interní faktory	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní výrobky (služby) • Tradice značky • Dobře zajištěný a fungující servis • Dobrá finanční situace • Vyškolený prodejní personál • Vysoká úroveň marketingové komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzervativní přístup k inovačnímu procesu • Vysoká zadluženost • Nedostatečná úroveň informačního systému • Nízký prodejní obrat • Podnik je nováčkem na zavedeném trhu
Externí faktory	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Příznivé podmínky na trhu • Chybná strategie konkurence • Příznivé změny v politice • Snadný vstup na nové trhy • Moderní trendy v technologiích 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepříznivé legislativní změny • Politické změny (destinace) • Zvýšení konkurenčního tlaku • Zvýšení rizik prodeje

Obr. 6 SWOT analýza, zdroj: E-learning Everesta, 2015

Nejdůležitějším úkolem SWOT analýzy, je přimět manažery podniku se nad těmito jednotlivými složkami řádně zamyslet a vyvodit z nich konkrétní důsledky. SWOT analýza se skládá z vnitřních a vnějších faktorů. K vnitřním faktorům patří silné a slabé stránky, které zkoumáme tzv. interní analýzou. Jsou to prvky definovány vnitřními vlivy, jako jsou například: lidský kapitál, zkušenosti, duševní vlastnictví, kapacity a vybavení. Naopak příležitosti a hrozby řadíme mezi vnější faktory, zkoumáme je tedy externí analýzou. Vnější faktory jsou do jisté míry však ovlivňovány vnitřními faktory. Společnosti totiž může lehce ovlivnit, jaké příležitosti se budou vyskytovat na trhu (může je sama aktivně novými produkty vytvářet) a rovněž může aktivně předcházet hrozbám (například pokud si všimneme nějaké závady včas, můžeme ji napravit a předejít tak horším komplikacím).

SWOT analýza je skvělým „koučovacím“ nástrojem, který donutí důkladně přemýšlet nad čtyřmi jednoduchými položkami, které ovlivňují naše podnikání. Právě proto je SWOT analýza využívána při přípravě či změně strategie, jelikož umožňuje

jednoduše a stručně popsat situaci, ve které se firma právě nachází a díky tomu, může firma lépe přemýšlet nad budoucími dopady těchto zjištění.

Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky se tedy vztahují k vnitřní situaci v podniku. Analýzou vnitřních podmínek tedy určíme, které faktory mohou být pro budoucí vývoj významné. Znamená to kvalifikované a nestranné posouzení vlastních schopností a dovedností, vlastní výkonnostní pozice, zdrojových možností a úrovně managementu. Silné stránky jsou pozitivní faktory, které přispívají k úspěšné podnikové činnosti a ovlivňují prosperitu celé společnosti. Jsou do způsobilosti (schopnosti, dovednosti) zvýhodňující podnik vzhledem ke konkurenci na trhu. Nejvýznamnější silné stránky jsou takové, které jsou nekopírovatelné konkurencí, a je u nich předpoklad přínosu zisku po dlouhou dobu. Mezi silné stránky můžeme řadit například kvalitní výrobky, tradici značky, dobrou finanční situaci podniku, příznivé dopravní spojení, kvalitní marketingový management atd. Opakem silných stránek jsou slabé stránky, které znamenají nějaké omezení nebo nedostatky, které brání efektivnímu výkonu. Slabé stránky mohou být zastaralé strojní parky, nekvalitní výrobky, vysoká zadluženost, špatná pověst podniku nebo nízký prodejní obrat. Při hledání silných a slabých stránek, bychom si měli odpovědět dle Braintools (2015) na následující otázky:

- Je na tom firma z finančního hlediska dobře?
- Má nějaké zvláštní kompetence?
- Má nějaké konkurenční výhody a udržuje si je?
- Co dělá lépe než konkurence?
- Jsou zákazníci loajální?
- Je řídicí management úspěšný?
- Má podnik unikátní produkt?
- Má podnik nějaké konkurenční nevýhody?
- Má podnik široký nebo úzký výrobní sortiment?
- Má firma stanovenou strategii a cíl, kterého chce dosáhnout?
- Má vedení podniku dostatečné znalosti a zkušenosti?
- Čelí firma vnitřním problémům?
- Co může být zlepšeno?

Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby vychází z vnějšího prostředí a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu. Míra a intenzita vlivu těchto faktorů vyplývá především z vnějšího prostředí, do kterého podnik spadá. Tyto faktory úzce souvisí s aktivitami konkurence a závis především na intenzitě konkurence v odvětví, složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy, existenci a postavení substitutů na trhu a síle a koncentraci kupujících a prodávajících. Příležitosti jsou takové možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na zvýšení zisku a úspěšnější splnění vytyčených cílů. Pro podnik je to velmi příznivá situace, která podnik zvýhodňuje od konkurence. Jsou to oblasti, ve kterých má podnik všechny předpoklady k úspěchu a získání konkurenční výhody. Avšak aby mohl podnik příležitost využít, musí je nejprve řádně identifikovat a poznat. Mezi příležitosti můžeme řadit třeba neexistenci konkurence, snadný vstup na trh nebo moderní technologie. Naproti tomu ohrožení představuje výrazně nepříznivé situace v okolí podniku, které znamenají překážky pro činnost a dobré postavení. Můžou znamenat zhoršení situace podniku na trhu. Jsou to vlastně situace negativně ovlivňující vývoj společnosti. Hodnotíme je především dle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. Řadíme sem třeba volný příchod konkurence, neschopnost konkurovat, nepříznivé legislativní normy a silné postavení konkurentů. Při hledání příležitostí a hrozeb si pokládáme dle Braintools (2015) následující otázky:

- Může firma využít růst trhu k vlastnímu růstu?
- Má firma možnost diverzifikovat do podobných produktů?
- Existují potencionální zákazníci?
- Může firma vstoupit na nové trhy?
- Vzniká na trhu nová potřeba zákazníků?
- Mění se potřeby zákazníků?
- Jak intenzivní je růst konkurence na trhu?
- Zasahuje vláda do podnikání?
- Je trh nasycen?
- Jakým překážkám čelíme?
- Co dělá konkurence?
- Jaké technologie nám chybí?
- Je firma ohrožena substituty?

Strategie

Ve SWOT analýze nestačí pouze konstatovat, že existují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, je nezbytné pravidelně provádět jejich hodnocení a výsledky používat pro budoucí vývoj. Na základně porovnání silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami vyplývají čtyři možné strategie pro reakci podniku na změny prostředí:

- **strategie SO** (strategie maxi - maxi) – využití silných stránek k získání výhod z příležitostí,
- **strategie ST** (strategie maxi – mini) – využití silných stránek k eliminaci hrozeb,
- **strategie WO** (strategie mini – maxi) – překonání slabých stránek a využití výhod z příležitostí,
- **strategie WT** (strategie mini – mini) – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám.

4.2 Marketingový mix

Operativní a praktickou konkretizaci marketingového řízení představuje marketingový mix. Je to soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které slouží tomu, aby byl výrobní program firmy co nejlépe potřebám a přáním cílového segmentu trhu. Marketingový mix dohromady s výběrem cílových trhů a tržních segmentů vytváří marketingovou strategii firmy.

Marketingový mix se skládá ze všech aktivit, které firma vykonává, aby vzbudila po svých produktech poptávku. Tyto aktivity lze rozdělit do čtyř základních skupin, které jsou známé jako „**4P**“:

1. výrobek (product),
2. cena (price),
3. distribuce (place),
4. propagace (promotion).

Označení „4P“ je dílem E. Jeroma McCartyho z Minnesota State University v USA, avšak otcem myšlenky marketingového mixu je Neil H. Borden (1964). Ten vycházel z analogie s koláčem v prášku a tvrdil, že výchozí prášek je vhodným základem pro upečení dobrého koláče. Je možné ho do jisté míry upravovat, ale není dobré to přehnat. Marketingový mix následně zviditelnil Philip Kotler, který pracoval s Mc-

Carthym na stejné univerzitě (Northwestern University). Kotler však zdůrazňuje, že marketingovému mixu musí vždy předcházet strategické rozhodnutí týkající se segmentace, zacílení a umístění. (G. Armstrong, 2004)

Philip Kotler a Gary Armstrong (2004, str. 105) uvádějí v jedné z nejpoužívanějších učebnic marketingu *Marketing* (Grada Publishing, 2004) následující definici marketingového mixu: „*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“



Obr. 7 Marketingový mix, zdroj: Kotler, Armstrong (2004), str. 106

Základní marketingový mix „4P“ obsahuje ve všech svých čtyřech původních primárních nástrojích celou řadu proměnných, a firmou tedy ovlivnitelných dílčích nástrojů, takže ze systémového pohledu se jedná o několik jednotlivých subsystémů, jak je definováno dále dle T. Urbánka (2010):

- **produkt** – jakost, kvalita, různost, design, značka, užité vlastnosti, balení, výnosnost, záruky, služby,
- **cena** – ceníkové slevy, slevy, obchodní přírážky, obchodní srážky, rabaty, splatnost faktur, platební podmínky,

- **distribuce** – dislokace, distribuce, sortiment, zásoby, dosah, pokrytí, distribuční cesty,
- **propagace** – reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej, přímí (direkt) marketing, sponzoring, product placement.

Dle Kotlera (2004) účinný marketingový program propojuje všechny prvky marketingového mixu v jeden koordinovaný program, který je navržen tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta co nejvyšší hodnota a aby byly splněny firemní marketingové cíle. Marketingový mix představuje soustavu nástrojů k tomu, aby positioningová strategie na cílovém trhu přinesla své výsledky.

V odborném prostředí se můžeme také setkat s názorem, který nám říká, že koncepce „4P“ bere v úvahu pouze prodávajícího, nikoliv kupujícího. Názor zákazníka hraje důležitou roli. Z tohoto hlediska tedy můžeme dle Zamazalové (2009) marketingový mix koncipovat spíše jako „4C“:

1. řešení potřeb zákazníka (customer solution),
2. náklady zákazníka (customer cost),
3. dostupnost řešení (convenience),
4. komunikace (communication).

4P	4C
Product	Customer solution
Price	Customer cost
Place	Convenience
Promotion	Communication

Tab. 1 Marketingový mix 4P x 4C, zdroj: M. Zamazalová (2009), str. 22

Základní marketingový mix „4P“ (produkt, cena, propagace, distribuce) bývá často různými autory rozšiřován. Můžeme se tedy setkat například s marketingovým mixem „5P“, kde je základní marketingový mix rozšířen o složku **people** (lidé). Tato složka vyjadřuje hodnotu, kterou nám přináší lidé (zaměstnanci) ve společnosti. Hodnota je dána především kvalifikací a vzdělaností zaměstnanců, jejich zkušenostmi a dovednostmi.

Zejména teoretikové marketingu služeb rádi mluví o tom, že součástí marketingového mixu je páté **P - lidé** (people). Když pomineme, že lidé se jistě vyskytují i jinde než ve službách (pokud technik nebude umět správně nastavit NC stroj, nedostane se nám kvalitních šroubků a maticek, takže lidé jsou i zde mimořádně důležití), zamysleme se nad otázkou, zda má smysl vyčlenit lidi jako samostatnou součást marketingového mixu. Co jsou lidé pro zákazníka, jenž je středobodem marketingových úvah? Jsou to realizátoři služby, tedy ti, kdo vědí, jak danou věc udělat, a dokážou ji udělat svým unikátním způsobem. Jednou z charakteristik služby jako produktu je právě to, že její podoba je unikátní a neopakovatelná ve vztahu k poskytovateli, jinými slovy, když si na svou svatbu pozvu dva špičkové fotografy, abychom zůstali u tématu, oba mi udělají pěkné fotky, ale každý je udělá jinak. Jeden třeba zachytí některé zajímavé momenty, zatímco druhý udělá krásné náladové fotky. Když si pozvu jen jednoho, budu mít jen jedno z toho. Dopředu nevím, jak to dopadne, byť můžu svou nejistotu snížit tím, že se budu zajímat o reference. Lidé jsou tedy pro zákazníka jednoznačně součástí produktu, jsou vlastně do značné míry oním produktem. Jsou ovšem také cenou, determinují místo alias způsob distribuce a jsou těmi, kdo komunikují a jsou komunikováni. (Bačuvčík, 2010)

Setkat se můžeme i s mixem „7P“, kde k mixu „5P“ přidáváme navíc složky process (procesy) a physical evidence (fyzická přítomnost).

Nyní se detailně zaměříme na základní marketingový mix, respektive na produkt, cenu, propagaci a distribuci.

4.2.1 Produkt

Batoh Husky, mobilní telefon Sony, kadeřnické služby pí Urbánkové, spořicí účet u ING, dovolená s cestovní kanceláří Invia, rada od doktora – to vše jsou produkty. Produkt definujeme jako nějakou věc, či službu, která lze nabídnout k upoutání pozornosti, k použití, spotřebě, ke koupi, k uspokojení touhy, potřeb nebo přání. Do produktu se zahrnují nejen hmotné statky, ale i nehmotné, jako jsou služby. Patří sem tedy fyzické předměty, služby, osoby, místa, myšlenky, organizace nebo kombinace již uvedených.

Produkt je tedy cokoliv, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické podmínky, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. (Kotler, Armstrong, 2007)

Podle Urbánka (2010) můžeme z marketingového pohledu k rozdělení produktů přistupovat z několika hledisek. Produkty tedy členíme na hmotné (hmatatelné) – obecné výrobky; produkty nehmotné (nehmatatelné) – obvykle nejčastěji chápeme jako služby, ale patří sem také nový nápad, vynález, zlepšování návrh nebo inovační myšlenka; spotřební zboží – spotřebovává se po určitý čas a postupně se opotřebovává (např. televizor, koberec); kapitálové statky – to jsou statky k zajištění výrobního procesu a ke zpracování na spotřební zboží (např. dílny, budovy, stroje).

Úrovně produktu

U plánování je důležité o produktu přemýšlet na různých úrovních, z nichž každá zvyšuje hodnotu pro zákazníka. Nejzákladnější úroveň je **základní produkt**, který nám odpovídá na otázku, co vlastně kupující doopravdy kupuje. Je to vlastně jádro celkového produktu, tvoří ho základní přínos, který spotřebitel hledá a jež vyřeší jeho potřeby. Při nákupu si zákazník nekupuje pouze pilník, ale již opilované nehty, proto musí lidé, kteří se marketingem zabývají, při navrhování produktů nejprve definovat základní přínos, který bude nabízen zákazníkům.

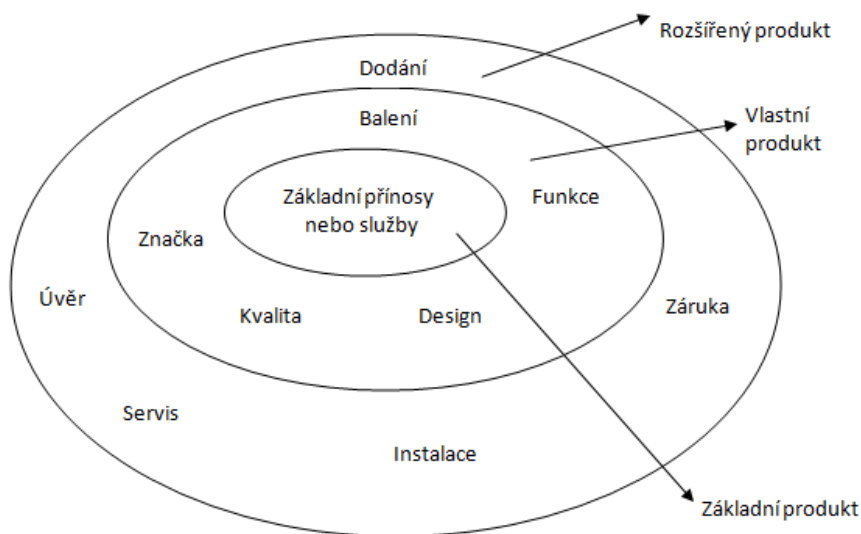
„Základní produkt – základní výhody nebo služby zajišťující řešení problémů; jsou skutečným účelem koupě produktu.“ (Kotler, Armstrong, 2007, str. 616)

Druhou úroveň produktu tvoří **vlastní produkt**, který má pět základních charakteristik: úroveň kvality, funkce produktu, značka, balení a design. Vlastním produktem může být například to, že mobilní telefon značky Sony má kvalitní fotoaparát s vysokým rozlišením.

„Vlastní produkt – součástky produktu, úroveň kvality, funkce, design, název značky, balení a další atributy, které společně zajišťují základní přínosy produktu.“ (Kotler, Armstrong, 2007, str. 616)

Poslední úrovní produktu je **rozšířený produkt**, který obsahuje doplňkové služby. Výrobci vždy musí nabídnout více, než nabízí jejich konkurence. Může se jednat o úvěr, leasing, záruky, pozáruční servis, poradenství atd.

„Rozšíření produktu – doplňkové služby a přínosy spotřebitelům, spojené se základním a vlastním produktem.“ (Kotler, Armstrong, 2007, str. 616)



Obr. 8 Tři úrovně produktu, zdroj: Kotler, Armstrong (2007), str. 616

Životní cyklus produktu

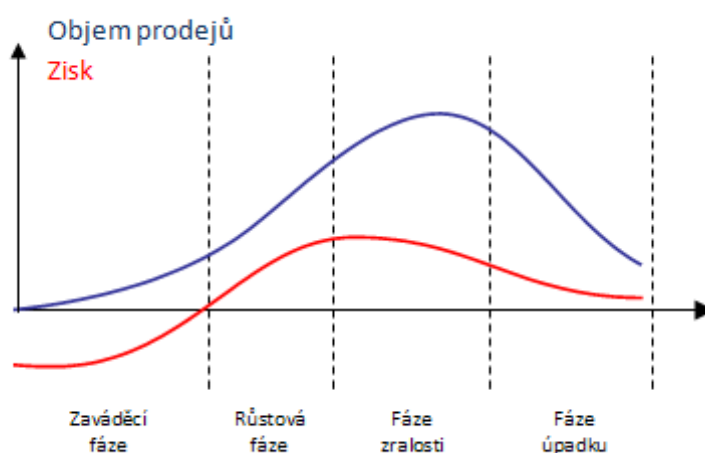
Dalším významným pojem v problematice produktu, je jistě životní cyklus produktu, je to vyjádření skutečnosti, že výrobky, až obvykle neživé či umělé, během své existence rovněž prochází vývojem platným v celé přírodě. Výrobky se rodí, rostou, zrají a umírají. Výrobek je projevem fungování společnosti, je projevem jeho zdraví z hlediska realizace. V životním cyklu výrobku dochází k propojení společnosti, ekonomiky, technologie a trhu. Tento pohled umožňuje také přístup k řízení inovací. Je to vlastně pomůcka při rozhodování ve výrobkové problematice.

„Životní cyklus je idealizovaný k času vztážený model tržní reakce. Model životního cyklu výrobku vyjadřuje tržní životnost výrobku, tedy dobu, po kterou je výrobek prodáván, a rozsah prodejů v závislosti na čase.“ (J. Boučková a kol., 2003, str. 150)

Přesný průběh životního cyklu výrobku vyplývá z poptávkového potenciálu, změn poptávky, technického rozvoje, změn hospodářských podmínek a spousta dalších faktorů. Průběh tržní životnosti z hlediska rozsahu prodeje a dynamiky není v čase stejnorodý, výrobek tak ve svém životním cyklu prochází určitými etapami. Etapy se od sebe vzájemně odlišují například svojí délkou, objemem produkce, tempem růstu, ziskem či ztrátou, cílovými skupinami zákazníků, průměrnou cenou a vlastně i celým komplexem používaných nástrojů marketingového mixu. (J. Boučková a kol, 2003)

Většina autorů (J. Lendrevie, D. Lindon, P. Kotler, J. Dvořák), kteří se touto problematikou zabývají, uvádějí, že v ideálním vyjádření lze sledovat výrobek ve čtyřech životních etapách:

- zavádění,
- růst,
- zralost,
- ústup.



Obr. 9 Etapy životního cyklu výrobku, zdroj: Kotler, Armstrong, 2007, str. 687

Představení nového produktu veřejnosti je první částí životního cyklu výrobku a nazývá se **Zaváděcí fáze**. Uvedení na trh trvá nějakou dobu a v této době je růst tržeb zpravidla pomalý. Fáze zavádění může trvat i roky a zisky nejsou buďto žádné nebo velice nízké a to kvůli vysokým nákladům na distribuci a propagaci. Na zaujetí potencionální zákazníků jsou zapotřebí značné prostředky. Produkt ve fázi zavádění musí překonávat výrobní a obchodní potíže jako je například nedostatečná komerční komunikace, problémy při distribuci, nevhodná cena atd. Pro zavedení produktu mohou být užity různé marketingové strategie. Ceny v této fázi bývají zpravidla vyšší, protože při nízkém výstupu produkce jsou vysoké výrobní náklady. (Bačuvčík, 2010)

Po zaváděcí fázi přichází na řadu **Fáze růstu**, která je charakteristická rostoucími tržbami z prodeje. V této fázi rostou zpravidla i objemy produkce. Zákazníci tyto produkty stále kupují a přidávají se další a další zákazníci. Kromě toho se mezi zákazníky i konkurenty rychle šíří zprávy o novém, dobrém produktu. To znamená, že placená komerční reklama je doplňována o působení referencí mezi zákazníky, což je zajisté pro výrobek pozitivní. Konkurence se rovněž snaží produkovat nové varianty produktů, které by mohly výrobku konkurovat a nahradit ho. To zvyšuje přitažlivost trhu pro nové investory. Náklady na komunikaci však zůstávají stále vysoké, ale v poměru k prodaným výrobkům klesají. Komunikace se pozvolna mění z budování povědomí o produktu na přesvědčovací typ reklamy a ceny pozvolna klesají, aby byli přilákáni noví kupující. (Bačuvčík, 2010)

V okamžiku, kdy se začne růst tržeb pozvolna zpomalovat, produkt vstupuje do **Fáze zralosti**. Fáze zralosti trvá obvykle déle, než fáze růstu. V této fázi existuje mnoho výrobců s mnoha produkty. Je zde tedy vysoká konkurence. Společnosti tedy začnou snižovat ceny, zvyšovat podporu prodeje a intenzitu reklamy. Díky tomu se zisky z prodejů opět sníží a slabší konkurenti začnou odvětví opouštět. Mnohé výrobky ve fázi zralosti zůstávají delší dobu beze změny, ale ti nejlepší producenti se snaží své výrobky neustále inovovat a zdokonalovat, aby byly konkurenceschopnější. Producenti se v této fázi snaží co nejdéle setrvat a odolávat nepříznivému trhu a konkurenci. (Bačuvčík, 2010)

Poslední fází je **Fáze úpadku**. Zde objemy tržeb začnou klesat a objemy produkce výrazně poklesnou. Úpadek může být pomalý i rychlý, záleží na druhu produktu. Tržby mohou být nulové nebo se mohou propadnout na velmi nízkou úroveň, kde setrvávají roky. Tržby klesají z mnoha důvodů, ať se již jedná o technologický pokrok, sílící konkurenci nebo změny spotřebitelských preferencí. Udržování slabých produktů je pro firmu většinou velmi nákladné, jelikož takovýto produkt vyžaduje mnoho času na reklamu a pozornost, kterou by výrobci mohli raději věnovat vývoji novým produktům. Je zde tedy otázka, zda takovýto produkt dále udržovat, dostat z něj maximum, nebo ho opustit a věnovat se ziskovějším. (Bačuvčík, 2010)

4.2.2 Cena

Obecná definice ceny zní: „cena je suma peněz, množství výrobků nebo objem služeb, jež kupující poskytuje prodávajícímu jako protihodnotu za určitý výrobek nebo za poskytnutí určité služby.“ (T. Urbánek, 2010, str. 71)

Cena je rovněž pro podnik zdrojem zisku, vyjadřuje hodnotu produktu, tj. poměr mezi kvalitou produktu a množstvím vynaložených peněz. Podává zákazníkovi informace o pozici produktu na trhu, srovnání s konkurenčními výrobky a výše ceny také ovlivňuje poptávku. Kompromis mezi poptávaným a nabízeným množstvím označujeme jako rovnovážné množství, které je zákazníkům nabízeno za rovnovážnou cenu. Trvalá rovnováha však neexistuje, cena se stále mění a vyvíjí.

Cena je důležitým faktorem marketingového mixu a mnohdy záleží právě na ní, zda si zákazník určitý výrobek zakoupí či nikoliv. Do komplexní cenové tvorby patří v první řadě výrobní ceny, velkoobchodní a maloobchodní ceny, obchodní přírážky a srážky, systém rabatů, platební podmínky podobně. Výsledná prodejní cena každého nabízeného produktu (produkt či služba) by měla být v běžných prodejních podmínkách u běžného zboží vždy úměrná obvyklé spotřebitelské hodnotě. Tedy v takové cenové úrovni, kterou spotřebitelé vnímají v porovnání měřítek „cena versus užitná hodnota“ jako obvyklou nebo přiměřenou. Cenotvorba se zabývá třemi základními otázkami:

- Jakou cenu stanovit u produktu, který je na trhu nový?
- Jak upravit cenu vzhledem k měnícím se podmínkám na trhu?
- Kdy změnit cenu v závislosti na konkurenci?

Cena může být vyjádřena i jiným názvem. Za byt je to například mzda, za školu školné nebo za půjčku jsou to úroky. Již od počátku obchodování byla cena stanovována obvykle na základě vyjednávání mezi prodávajícím a kupujícím a v mnoha zemích je tak tomu dodnes. (T. Urbánek, 2010)

Cenotvorba

Požadovaná cena se stanovuje dle Kotlera (2007) mezi úrovní, která je příliš nízká, aby umožnila tvořit zisk, a mezi úrovní, která je příliš vysoká, že po produktech nebude poptávka. Obecné postupy cenotvorby jsou:

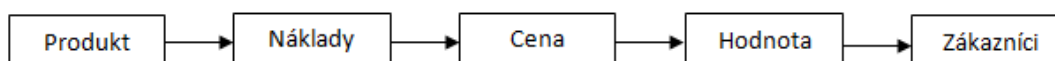
- nákladově orientovaný přístup (cena s přírážkou),
- stanovení ceny dle kupujícího (ceny dle vnímané hodnoty),

- stanovení ceny dle konkurence (obálková metody, běžná sazba).

Nejjednodušší metou je **nákladově orientovaný přístup s přírážkou**. Tento postup probíhá tak, že k výrobním nákladům se přidá marže (přírážka).

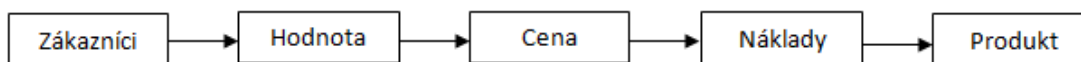
Jednotkové náklady = (variabilní + fixní náklady)/prodej v kusech
Cena s přírážkou = jednotkové náklady/(1 - požadovaná návratnost tržeb)

Tato metoda ignoruje poptávku a ceny konkurence, nemusí tedy vždy vést k nejlepší ceně, jelikož se nám nemusí povést prodat požadované množství zboží. Jednotkové náklady tedy budou vyšší, protože fixní náklady se rozloží mezi menší množství produktů. Tato metoda funguje pouze, pokud máme skutečně zajištěnou předpokládanou úroveň prodeje.



Obr. 10 Nákladově orientovaná tvorba cen, zdroj: Kotler, Armstrong, 2007, str. 770

Řada podniků stanovuje ceny na základě **hodnoty produktu vnímané zákazníky**. Základem je tedy hodnota vnímaná zákazníkem nikoliv jednicové náklady výrobce. Cena se tedy nemůže vytvořit k již hotovému produktu, cena musí být tvořena zároveň s výrobkem a ostatními prvky marketingového mixu. Podnik, který používá hodnotově orientovanou tvorbu cen, musí zjistit, jakou hodnotu kupující přisuzují jednotlivým konkurenčním nabídkám. Zjišťování této hodnoty však může být často obtížný. K zjištění vnímané hodnoty jsou někdy zákazníci přímo dotazováni, jak velký užitek pro ně produkt představuje, nebo jsou užívány různé experimenty k otestování nabídek. Může se stát, že podnik své výrobky přecení, a ty se poté špatně prodávají. Naopak mohou výrobek také podcenit, tyto produkty se sice poté prodávají dobře, ale nepřinášejí žádný větší zisk. (Kotler, Armstrong, 2007)



Obr. 11 Hodnotově orientovaná tvorba cen, zdroj: Kotler, Armstrong, 2007, str. 770

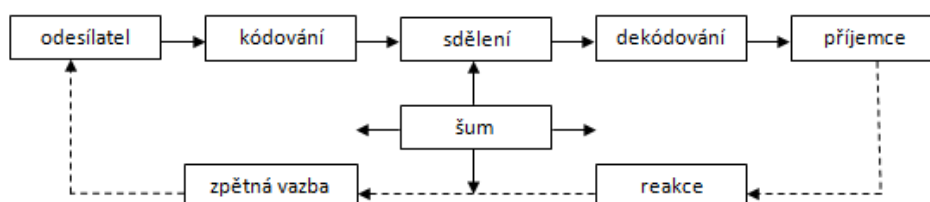
Cenu dle konkurence stanovujeme dle běžné ceny nebo dle obálkové metody. Pokud si vybereme metodu běžné ceny, stanovíme svou cenu na základě cen konkurence, vlastní náklady nebo poptávku nebereme v úvahu. V oligopolním prostředí menší firmy většinou stanovují své ceny dle „tržního lídra“ a své náklady neberou v potaz. Naopak obálková metoda znamená, že své ceny stanovujeme podle toho, jak si myslíme, že je stanoví konkurence. Zde je známá také metody uzavřené obálky s nejlepší cenou, kdy možní kupující dají své nabídky v obálkách a obchod se uzavře s tím, který nabídne nejlepší cenu. (Kotler, Armstrong, 2007)

Dle životního cyklu produktu, se rovněž mění jeho cenová strategie. Nejdůležitější je první životní fáze. U zavádění nových produktů rozeznáváme dvě možné cenové strategie – strategii vysokých zaváděcích cen a strategii penetrace na trhu. Při strategii vysokých zaváděcích cen, mají nové produkty vysokou cenu pro maximalizaci příjmů, podnik tedy prodává menší objem produkce, ale za vyšší cenu. Naopak při penetraci na trh jsou zaváděny nízké ceny, které mají za úkol přilákat co nejvyšší počet zákazníků a získat tak velký podíl na trhu.

4.2.3 Propagace

Moderní marketing vyžaduje více než jen přípravu produktu, určení ceny a zpřístupnění cílovým zákazníkům. Firmy musí komunikovat se svými zákazníky a to, co jim sdělují, nelze ponechat náhodě. Stejně jako je kvalitní komunikace důležitá pro budování a udržování jakéhokoliv vztahu, je i klíčovým prvkem snahy firmy navázat vztah se svými zákazníky. Pro zajištění kvalitní komunikace firmy často najímají reklamní agentury, které zkonstruují účinné reklamy, odborníky na podporu prodeje, kteří vytvoří programy prodejních pobídek, specialisty na přímý marketing, kteří vytvoří seznamy a poštou nebo telefonem kontaktují zákazníky, a PR firmy, jež budují image. Pro většinu firem není otázkou, zda komunikovat, ale jak komunikovat a kolik na jednotlivé druhy komunikace vynaložit prostředků. Veškeré snahy musí tvořit koordinovaný komunikační program. (Kotler, Armstrong, 2007)

Firmy vysílají sdělení k příjemci. Pro tuto činnosti mohou použít různých nástrojů a druhů médií, například televizi, rozhlas, časopisy, noviny, obaly, výlohy. Marketingová komunikace probíhá pomocí komunikačního procesu, při kterém firma vysílá zakódované sdělení, které příjemce dekoduje a vrací zpětnou vazbu. Při tomto procesu mohou vzniknout komunikační šumy, které zkreslují sdělení.



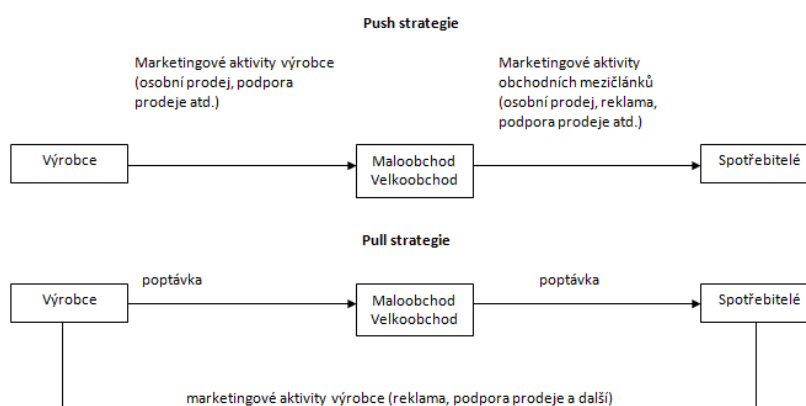
Obr. 12 Schéma komunikačního procesu, zdroj: Zamazalová, 2009, str. 184

Pro propagaci je velice důležité mít přesně stanovené komunikační cíle, kterých chceme dosáhnout. Marketingový specialista musí přesně znát, jací jsou jeho cíloví zákazníci, kde se nacházejí a kam je třeba je dostat. Na základě toho, stanoví ten správný komunikační mix. Do komunikačního mixu řadíme:

- reklamu,
- podporu prodeje,
- osobní prodej,
- Public Relations (vztahy s veřejností),
- přímý marketing.

Před samotným výběrem nástrojů komunikace je důležité stanovit komunikační strategii. Dle Kotlera (2007) rozlišujeme dvě základní strategie:

- **push strategie** – protlačení produktu distribuční cestou (zaměřeno na mezičlánky),
- **pull strategie** – snaha o vytvoření spotřebitelské poptávky (zaměřeno přímo na zákazníky).



Obr. 13 Komunikační strategie, zdroj: Zamazalová, 2009, str. 187

Reklama

Reklama je bezesporu jeden z nejpoužívanějších nástrojů marketingové komunikace. Denně se s ní setkávají tisíce lidí. Dle definice je to placená forma neosobní prezentace a propagace produktů nebo služeb prostřednictvím médií (noviny, časopisy, rádio, televize). Při využívání reklamy je nutné se zaměřit na to, pro koho je reklama určena, čeho pomocí ní chceme dosáhnout, jaký bude předmět reklamy, jaké bude její sdělení, kam reklamu umístíme a jaké jsou naše finanční možnosti.

Médium	Výhody	Omezení
Noviny	Flexibilita, včasnost, pokrytí místního trhu, široce přijímané, vysoká věrohodnost.	Nízká životnost, špatná kvalita reprodukce, malá šance na předání média dalším čtenářům.
Televize	Dobré pokrytí hromadného trhu, nízké náklady na jednoho zasaženého spotřebitele, kombinuje vizuální, zvukové a pohybové prvky, smyslově přitažlivá.	Vysoké absolutní náklady, vysoké zahlcení cizí reklamou, pomíjívá expozice, nižší selektivita v oblasti publika.
Rádio	Dobře přijímáno na lokálním trhu, vysoká geografická a demografická selektivita, nízké náklady.	Pouze zvuková prezentace, nízká pozornost (médium poslouchané „na půl ucha“), pomíjívá expozice, roztržštěné publikum.
Časopisy	Vysoká geografická a demografická selektivita, důvěryhodnost a prestiž, vysoká kvalita reprodukce, dlouhá životnost, dobrá šance, že bude médium předáno dalším čtenářům.	Dlouhá doba od zakoupení reklamy po realizaci, vysoké náklady, určitá míra zbytečné cirkulace, nulová garance pozice.
Direct mail	Vysoká selektivita publikace, flexibilita, žádná reklamní konkurence v rámci téhož média, umožňuje zaměřit se na konkrétní osoby.	Poměrně vysoké náklady na jednu expozici, image nevyžádané pošty,
Outdoorová reklama	Flexibilita, opakovaná expozice, nízké náklady, nízká konkurence mezi sděleními, dobrá selektivita ohledně positioningu.	Nulová selektivita v oblasti publika, omezuje kreativitu.
Internet	Vysoká selektivita, nízké náklady, bezprostřednost, interaktivní možnosti.	Malé, demograficky nerovnoměrně rozvrstvené publikum, poměrně nízký účinek, publikum kontroluje expozici.

Tab. 2 Profily hlavních forem médií, zdroj: Kotler, 2007, str. 866

Podpora prodeje

Podporou prodeje se obecně rozumí poskytnutí určité výhody spotřebiteli spojené s nákupem nebo užitím produktu. Dle Kotlera (2007) ji lze charakterizovat jako soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb. Podpora prodeje poskytuje spotřebiteli přímý podnět ke koupi a je často využívána s reklamou. Může být jejím podpurným prvkem nebo naopak reklama slouží jako upozornění na probíhající akci podpory prodeje. Za cíl podpory prodeje můžeme považovat okamžité zvýšení prodejů, probuzení zájmů o nové produkty, udržení úrovně objemu prodeje, reakce na konkurenci nebo vytváření zákaznické loajality. (Zamazalová, 2009)

Osobní prodej

Osobní prodej je považován za nejdůležitější nástroj marketingové komunikace. Dochází při něm k osobnímu kontaktu se zákazníkem, kde můžeme pozorovat chování a reakce zákazníka a získat tím tak zpětnou vazbu. Samotný proces prodeje se skládá z několika fází – vyhledávání posuzování nových zákazníků, poznání jejich požadavků a přání, předvedení produktů, uzavření prodeje a nakonec poprodejní fáze.

Public Relations

Public Relations, označováno také ve zkratce PR, můžeme překládat jako vztahy s veřejností, avšak často se užívá původní znění. Tento nástroj přispívá k vzájemnému porozumění mezi veřejností a společností. Cílem PR není podpora produktu, ale hlavním smyslem je vytvořit u veřejnosti povědomí o podniku, jeho záměrech, vizí a poslání.

Přímý marketing

Přímý marketing, někdy také Direct marketing nebo cílený marketing, se vyznačuje podobnými vlastnostmi jako osobní prodej. Obchodní aktivity jsou cíleny na určitý segment zákazníků nebo přímo na jednotlivé zákazníky. Firmy si vytváří své databáze zákazníků, které poté oslovují. Můžeme sem zařadit direkt mail, telemarketing, internetové obchodování, katalogový prodej nebo televizní prodej.

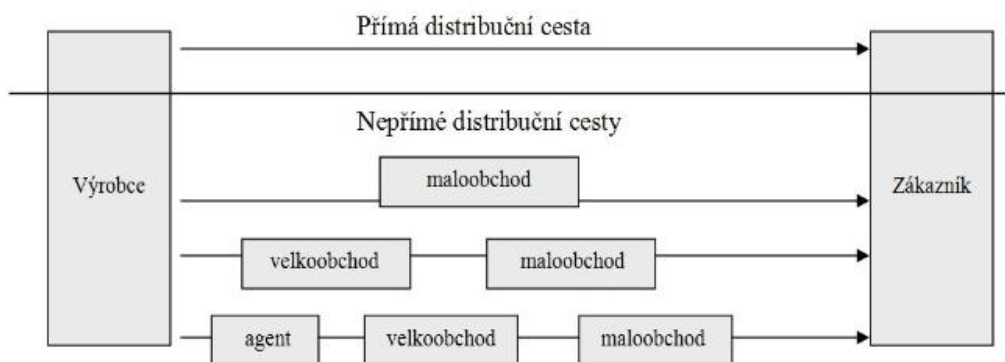
4.2.4 Distribuce

Distribuce jako součást marketingového mixu představuje umístění zboží na trhu, nebo na trzích. Zahrnuje soubor aktivit, prostřednictvím kterých se výrobek dostává postupně z místa vzniku do místa určení, kde bude spotřebován nebo užít. Distribuci nelze chápat jako pouhý pohyb zboží ve fyzickém stavu, ale je třeba vidět i všechny nehmotné toky, které k distribučním operacím patří. Podniková distribuční politika obsahuje rozsáhlý komplex konkrétních opatření, která na sebe jednak navazují, jednak se prolínají a týkají se přemístění zboží od výrobce buď přímo, nebo prostřednictvím určitých mezistupňů na místo vybrané uživatelem. V distribuční politice se bezprostředně odráží způsob a rozsah pokrytí potřeb cílového zákazníka – zabezpečení zpřístupnění výrobku nebo služby kupujícím. (Boučková, 2003)

Nejdůležitější je výběr distribuční cesty, která představuje spojení mezi výrobcem (dodavatelem) a spotřebitelem. Musí především zabezpečit umístění produktu zákazníkovi v místě a čase, které určí. Rozeznáváme dva základní typy distribučních cest:

- přímá distribuční cesta,
- nepřímá distribuční cesta.

U přímé distribuční cesty dodává výrobce produkt přímo spotřebiteli. Mezi hlavní výhody této distribuce spadá přímý kontakt se zákazníkem, zpětná vazba. Naopak mezi nevýhody můžeme zařadit velký počet kontaktů s vysokým počtem partnerů a vysoké náklady v případě rozptýlených zákazníků. Nepřímá distribuční cesta oproti přímé využívá distribuční mezičlánky, zboží tedy putuje od výrobce k mezičlánku a teprve od mezičlánku ke spotřebiteli. Tento způsob je výhodný tím, že využívá znalosti a výhody mezičlánků, dále tato cesta snižuje náklady na výrobce, jelikož část nákladů na distribuci je ponechána na mezičlánku. Nevýhodou je, že je ztrácen osobní kontakt se zákazníkem a získat zpětnou vazbu je zde složitější. (Boučková, 2003)



Obr. 14 Distribuční cesty, zdroj: Marketing a management, 2013

Nepřímá distribuční cesta rozeznává následující typy mezičlánků:

- **prostředníci** – zboží nakupují, stávají se po určitou dobu jeho vlastníky a poté ho znovu prodávají,
- **zprostředkovatelé** – podílejí se na procesu směny zboží tím, že zajišťují kontakty mezi výrobcem a spotřebitelem, nestávají se vlastníky zboží,
- **podpůrné distribuční mezičlánky** – pouze usnadňují směnu, nejsou vlastníky zboží ani nezprostředkovávají kontakty (př. dopravní organizace).

Z hlediska počtu mezičlánků mezi výrobcem a spotřebitelem jsou dle Urbánka (2010) známy tři typy distribuční strategie:

- **intenzivní** – zboží je k dispozici na velkém počtu prodejních míst (základní zboží denní potřeby),
- **selektivní** – zboží je k dispozici na omezeném počtu míst, místa jsou vybírána dle specifik nabízeného produktu (obuv, nábytek),
- **exkluzivní** – zboží je k dispozici na velmi omezeném počtu míst, tím je daná jeho exkluzivita (luxusní zboží).

5 Návrh marketingové strategie pivovaru Rebel

V této kapitole bude analyzována stávající marketingová strategie Měšťanského pivovaru Havlíčkův Brod. Na základě zjištěných problémových míst, bude stanoven nový návrh, který tato problémová místa odstraní.

5.1 Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod

5.1.1 Historie

V průběhu celých století se vždy lidé usazovali na strategických místech, jinak tomu nebylo na břehu řeky Sázavy, kde vznikla osada, která nesla název Smilův Brod. Z důvodu čím dál většího množství německého obyvatelstva, které se zde usazovalo, byla osada přejmenována na Německý Brod. Roku 1333 bylo Jindřichu z Lipé, který byl tehdejší majitel Německého Brodu, uděleno právo várečné. Toto právo udělil český král Jan Lucemburský, kterého zajisté všichni známe z dějepisu. Jednalo se o starobylou výsadu měst, která umožňovala občanům Německého Brodu vařit pivo. Poprvé v historii českých zemí toto právo bylo uděleno poddanskému městu. Roku 1422, po husitských válkách, bylo město obnovováno a obnovovaly se rovněž místní pivovary. Bylo obnoveno i právo várečné, nejdříve Jiřím z Poděbrad, následně králem Ludvíkem a králem Ferdinandem. Naposledy bylo uděleno císařem Ferdinandem III., který prohlásil Německý Brod za královské město. Městu byl udělen městský znak a práva měst královských. V tehdejší době si každý měšťan připravoval slad i pivo sám a rovněž ho sám čepoval nebo prodával, avšak ve městě bylo málo měšťanů, kteří by měli kompletní vybavení pro výrobu sladu a piva. Začali se proto sdružovat a zřizovat větší pivovary. Ty pak byly lépe vybavené a umožňovaly připravit větší množství piva. Při požáru roku 1662 byl zničen i místní pivovar u radnice, který byl následně obnoven až roku 1673, a byl založen i cech sladovníků. Koncem 18. století se ve městě nacházely dva pivovary. Roku 1834 však jeden pivovar vyhořel a druhý byl zrušen pro neprosperitu. Z těchto důvodů právovárečníci zakoupili roku 1834 rytířský dům Bukovských, kde se nacházel malý ruční pivovar. Tento den byl rovněž založením zdejšího pivovaru. Postupem času přestala kapacita pivovaru stačit tamější poptávce. Došlo tedy k první velké rekonstrukci pivovaru, která skončila 12. října 1880, kdy byl pivovar vysvěcen. Výstav piva v té době činil cca 15 tisíc hektolitrů ročně. Přelom 19. a 20. století přinesl další větší rekonstrukci celého zařízení pivovaru, které roku 1905 dosáhlo

tehdejší nejmodernější úrovně v pivovarnictví. Po druhé světové válce docházelo k dalším modernizacím, které se projevovaly růstem výstavu. Z poválečných 5320 hektolitrů na 30 639 hektolitrů. V této době dochází k přejmenování Německého Brodu na Havlíčkův Brod, jak je tomu doposud. Roku 1948 byl pivovar znárodněn. V letech 1948 – 1990 byl havlíčkobrodský pivovar součástí Horáckých pivovarů Jihlava a poté také Východočeských pivovarů Hradec Králové. V roce 1956 došlo opět k požáru pivovaru, který potom musel být znovu zmodernizován, což se projevilo na růstu výstavu. Ten roku 1872 dosáhl 78 800 hektolitrů a roku 1980 dokonce 116 426 hektolitrů. Roku 1995 vrcholí spor sedmnácti fyzických osob o vlastnická práva a pivovar se opět dostává do rukou potomkům původních majitelů. Dne 24. 1. 1995 je založena akciová společnost Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod. Modernizace neustále pokračují a výstav se roku 1999 vyšplhal až na 150 000 hektolitrů. Z ekonomických důvodů se roku 2004 pozastavuje výroba vlastního sladu, avšak roku 2008 je výroba sladu opět zprovozněna. Kvůli surovinám, které jsou převážně z okolí Vysočiny, získává pivovar ochranné označení Vysočina – regionální produkt. Roku 2008 byla uvedena do provozu nová stáčení linka na sudové pivo, což znamenalo vybudování nové haly a skladu sudového piva. (hbrebel.cz, 2013)

5.1.2 Současnost

V současné době se Měšťanský pivovar Rebel řadí v technologické úrovni vybavení mezi nejmodernější pivovary v České republice a v posledních třech letech patří pivo Rebel k nejvíce oceňovaným pivům u nás. Rovněž se řadí mezi poslední nezávislé pivovary, které nesou jednu z nejstarších tradic – vaření piva. V pivovaru si každý „pivař“ přijde na své. Mezi piva produkovaná Měšťanským pivovarem Rebel patří:

- Rebel Originál Premium,
- Rebel Černý,
- Rebel Tudor,
- Rebel Řezaný ležák,
- Rebel Tradiční,
- Rebel Haškův C.K.,
- Rebel s kvasnicemi,
- Rebel Višeň,
- Rebel Grep a Citron,
- Rebel Nealko,
- Hradecký Votrok 11%,
- Hradecká 10°.

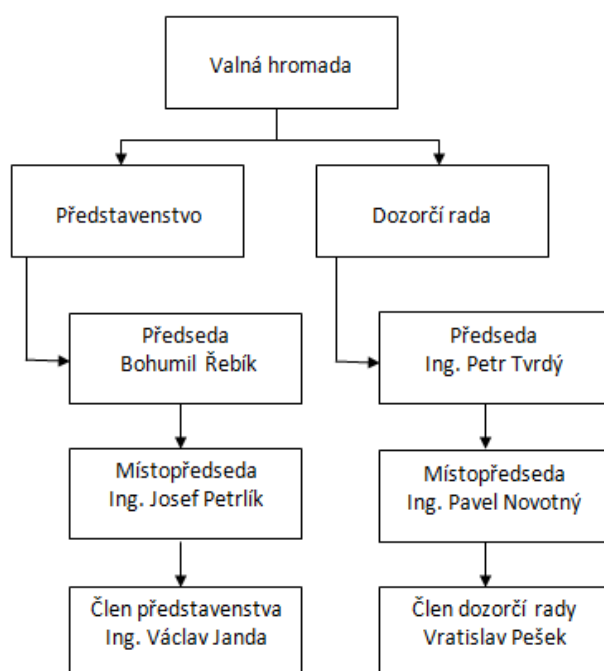
Následující tabulka dokazuje úspěšnost pivovaru.

2008	Ocenění
	České pivo - 1. místo Rebel Černý
	Cena českých sládků - 3. místo Rebel Černý
	Dočasná Žatec - 1. místo Rebel Černý
	Dočasná Žatec - 3. místo Czech Rebel Beer
	Pivo České republiky - 3. místo Rebel Originál Premium
	Pivo České republiky - 2. místo Rebel Černý
	Pivo České republiky - 3. místo Rebel Černý
	Česká pivní pečeť - 1. místo Rebel Černý
	Česká pivní pečeť - 2. místo Czech Rebel Beer
2009	Pivovar roku 2008 - 1. místo
	European Beer Star - 3. místo Rebel Černý
	České pivo - 1. místo Rebel Černý
	Znojemský hrozen - 3. místo Sváteční speciál
	Dočasná Žatec - 3. místo Rebel s kvasnicemi
	Česká pivní pečeť - 3. místo Rebel Černý
	Pivo České republiky - 1. místo Czech Rebel Beer
	Pivo České republiky - 2. místo Sváteční speciál
	Pivo České republiky - 2. místo Rebel Černý
2010	Pivo České republiky - 3. místo Rebel s kvasnicemi
	Dočasná Žatec - 2. místo Rebel s kvasnicemi
	Česká pivní pečeť - 2. místo Rebel s kvasnicemi
	Pivo České republiky - 2. místo Rebel Černý
2011	Pivo České republiky - novinářská degustace - 2. místo Rebel Černý
	Dočasná Žatec - 1.místo Czech Rebel Beer
	České pivo - 2. místo Rebel Černý
	Pivo České republiky 2011 - 2. místo Rebel Černý
	Pivo České republiky - novinářská degustace - 3. místo Rebel Černý
2012	Časopis „Pivo, Bier & Ale“ - 2. místo Rebel Černý
	European Beer Star 2012 - 1.místo Rebel Originál Premium
	Pivo České republiky 2013 - 3.místo Rebel Originál Premium
2013	Pivní speciál roku 2013 - 1.místo Rebel Grep & Citron
	Pivní speciál roku 2013 - 2.místo Rebel Višeň
	Pivní speciál roku 2014 - 2. místo Rebel Výroční speciál
	Pivní speciál roku 2014 - 2. místo Rebel IPA
	Pivní speciál roku 2014 - 3. místo Rebel Višeň
2014	Pivo České republiky 2014 - 2. místo Rebel Originál Premium

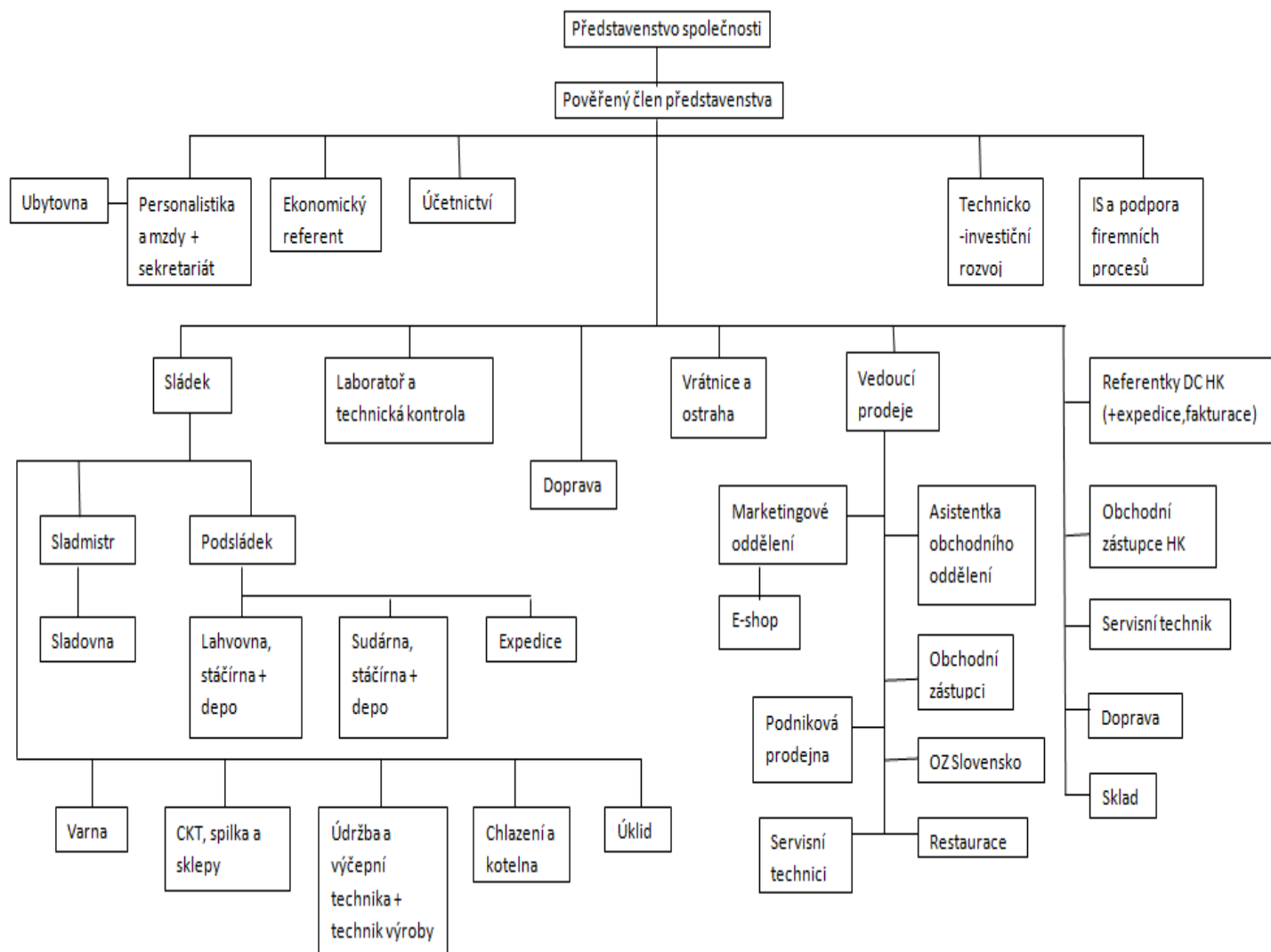
Tab. 3 Získaná ocenění 2008 – 2014, zdroj. hbrebel.cz, 2015

5.1.3 Organizační struktura

Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod je akciovou společností a v českém právu převládá tradiční dualistický systém řízení v akciových společnostech. Je zde tedy zřízena valná hromada, nejvyšší orgán akciové společnosti, kde se schází všichni akcionáři. Akcionáři rozhodují o rozdělení zisku, schvalují účetní závěrku, volí orgány společnosti nebo mění stanovy. Dalším orgánem je představenstvo, jedná se o statutární orgán, jehož hlavním úkolem je řízení společnosti mezi valnými hromadami. Zabývá se operativními rozhodnutími a vede účetnictví. Posledním orgánem je dozorčí rada, ta dohlíží na představenstvo a kontroluje doklady a účetnictví.



Obr. 15 Konkrétní organizační struktura, zdroj: obchodnírejstrik.cz, 2015



Obr. 16 Detailní organizační struktura, zdroj: výroční zpráva 2014, 2014

5.1.4 Vnitřní prostředí

Lidské zdroje

Pivovar zaměstnává různé druhy lidských zdrojů. Nejdůležitější je potřebná kvalifikace a vzdělanost v určitém druhu práce, na který je nutné zdroj práce alokovat. Průměrný přepočtený počet běžných zaměstnanců pro rok 2014 činil 76 zaměstnanců, z toho počet řídicích pracovníků byl 5. Oproti roku 2013 tak došlo ke snížení běžných zaměstnanců o 5. Počet pracovníků se dlouhodobě pohybuje v rozmezí 80 – 100 zaměstnanců. Počtem zaměstnanců se pivovar řadí mezi středně velké podniky.

Pivovar všechny stálé zaměstnance zaměstnává na hlavní pracovní poměr. Vývoj počtu zaměstnanců ukazuje následující tabulka.

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet	90	95	97	87	91	81	76

Tab. 4 Vývoj počtu zaměstnanců, zdroj: interní zdroj, 2015

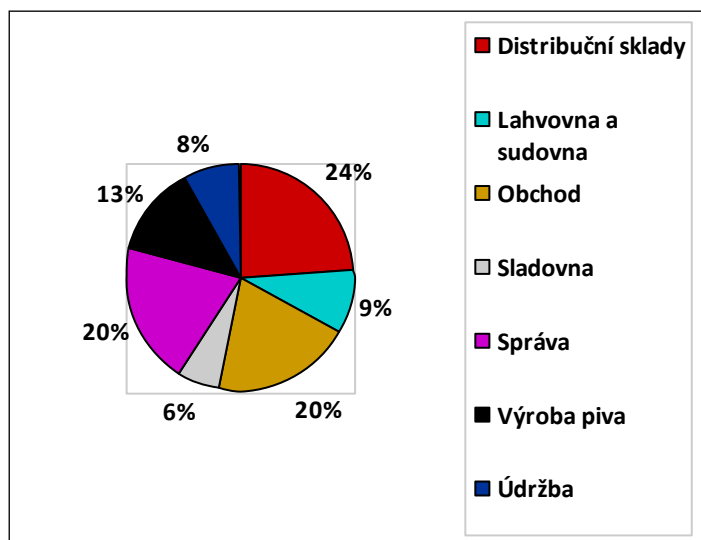
Další potřební zaměstnanci jsou v pivovaru zaměstnávání na dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Jedná se především o sezonní brigádníky. Nejčastěji jsou s nimi uzavírány dohody o pracovní činnosti, ty tvoří cca 62 % uzavřených dohod. Ostatních 38 % jsou tedy dohody o provedení práce.

S růstem či poklesem stavu zaměstnanců se mění i osobní náklady, které jsou závislé na počtu zaměstnanců. Viz následující tabulka č. 9.

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Osobní náklady v tis. Kč	32 645	35 027	39 077	35 475	36 466	34 719	33 722

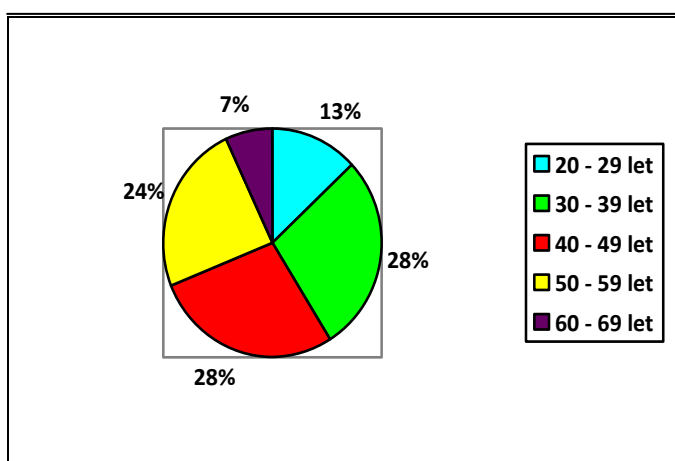
Tab. 5 Vývoj osobní nákladů, zdroj: interní zdroj, 2015

Nejvíce zaměstnanců je zaměstnáváno v oblasti distribučních skladů. Jedná se o 24 % zaměstnanců. Ve správě společnosti je téměř 20 % zaměstnanců. Stejný počet je zaměstnáván i v úseku obchod. V úseku výroba piva je zaměstnáváno cca 14 % zaměstnaných. Ostatní zaměstnanci jsou v úsecích lahovna a sudárna, sladovna, údržba.



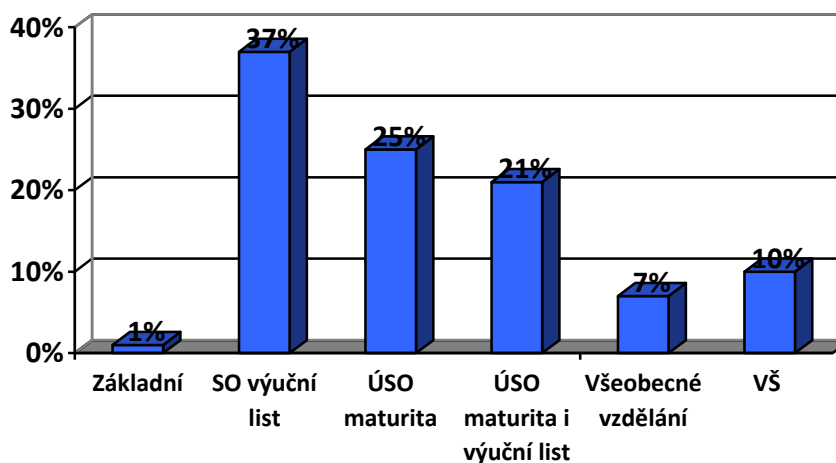
Obr. 17 Struktura zaměstnanců dle pracovního úseku v %, zdroj: interní zdroje, 2015

Dalším kritériem dělení zaměstnanců je dle jejich současného věku. Nejvíce zaměstnanců je ve věkové skupině 30 – 39 let a 40 – 49 let, v každém rozmezí to činí 28 % zaměstnanců. Následuje věková skupina 50 – 59 let, kde je zaměstnáváno 20 % zaměstnaných.



Obr. 18 Struktura zaměstnanců dle věku v %, zdroj: interní zdroj, 2015

Pivovar zaměstnává širokou škálu lidí s různými typy vzdělání. Zaměstnanci jsou rovněž členění dle nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejvíce je zaměstnáváno lidí ze středních odborných učilišť s výučním listem, následují odborná učiliště s maturitní zkouškou. Strukturu zaměstnanců dle vzdělání znázorňuje následující obrázek č. 30.



Obr. 19 Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání, zdroj: interní zdroj, 2015

Ve funkci statutární zástupců působí celkem 6 osob. Jedná se o 3 osoby v představenstvu (předseda, místopředseda, člen představenstva) a 3 osoby v dozorčí radě (předseda, místopředseda, člen dozorčí rady).

Získávání zaměstnanců je prováděno jak z externích zdrojů, tak z interních. V pivovaru je pro tyto účely zřízeno personální oddělení. To se stará o výběr nových zaměstnanců, zajišťuje veškerou personální agendu, stará se o odměňování zaměstnanců a zabezpečuje jejich vzdělávání v nových technologických oblastech, které jsou pro pivovarnictví naprosto nezbytné.

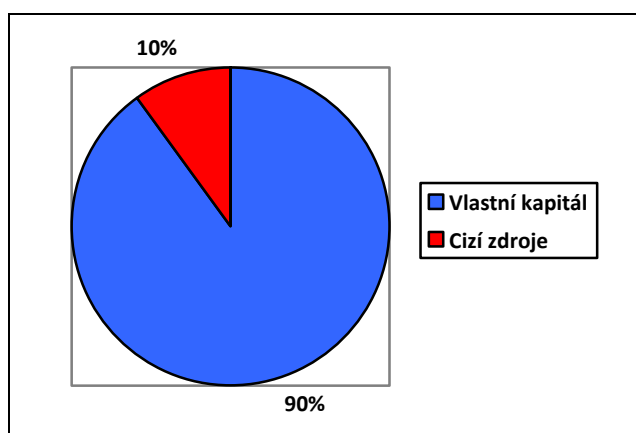
Finanční zdroje

Základní kapitál podniku činí 116 148 000 Kč. Dělí se na 116 148 kmenových akcií. Každá akcie má nominální hodnotu 1 000 Kč. Jedná se o akcie, které jsou psány na jméno, jsou stejného druhu a jsou převoditelné bez omezení. Každá akcie představuje jeden hlas.

	2011		2012		2013		2014	
	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč
Pasiva celkem	100	158 344	100	150 782	100	150 969	100	160 515
Vlastní kapitál	88	138 985	90	134 571	89	133 730	87	139 293
Cizí zdroje	12	18 762	10	15 711	11	16 461	13	20 661

Tab. 6 Vývoj pasiv 2011 – 2014, finanční rozložení vlastního a cizího kapitálu, zdroj: interní zdroj, 2015

Z tabulky č. 6 je patrné, že Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod je financován převážně z vlastního kapitálu. Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech se pohybuje stabilně okolo 90 %. Vlastní kapitál je tvořen především základním kapitálem. Ostatní část tvoří rezervní fond, nedělitelný fond, statutární fond a nerozdělený zisk z minulých let. Naproti tomu cizí zdroje tvoří minimum celkových pasiv. Podíl se pohybuje pouze mezi 10 – 13 % celkových pasiv. Cizí kapitál společnosti je tvořen dlouhodobými a krátkodobými závazky. Velkou výhodou podniku je to, že nevyužívá žádné bankovní úvěry a cizí finanční výpomoci. Financování provozu pivovaru je tedy dlouhodobě stabilní bez větších finančních výkyvů.



Obr. 20 Rozložení vlastního kapitálu a cizích zdrojů, zdroj: interní zdroj, 2015

Vývoj tržeb v letech 2011 – 2014 zachycuje následující tabulka. Jak je z prvního pohledu zřejmé, tržby se každoročně snižují. Je to dáno především poklesem prodeje výrobků a slabou reklamní kampaní. I přes to však pivovar plně své cíle a je neustále finančně stabilní.

Rok	2011	2012	2013	2104
Tržby v tis. Kč	127 029	120 283	117 168	115 632

Tab. 7 Celkové tržby v letech 2011 – 2014, zdroj: interní zdroj, 2015

Velké množství peněz je však vázáno v aktivech podniku. Viz tabulka č. 8. Částky jsou uvedeny v tis. Kč.

	2011	2012	2013	2014
Dlouhodobý hmotný majetek	89 406	78 982	75 817	91 438
Dlouhodobý nehmotný majetek	2 115	1 643	1 348	1 261
Dlouhodobý finanční majetek	6 802	4 553	1 977	996
Oběžná aktiva	54 760	60 062	66 539	63 209

Tab. 8 Přehled majetku a oběžných aktiv v letech 2011 – 2014, zdroj: interní zdroj, 2015

Dlouhodobý hmotný majetek tvoří z největší části stavby. Je to téměř 64 % dlouhodobého hmotného majetku. Další 30 % jsou samostatné movité věci, jedná se především o vybavení pro produkci piva. Zbýlých 6 % jsou pozemky pivovaru. Dlouhodobý nehmotný majetek je tvořen softwarem a ocenitelnými právy. Software společnosti tvoří 94 % celkového dlouhodobého nehmotného majetku. Finanční majetek pivovaru je tvořen dlouhodobým finančním majetkem a dlouhodobými cennými papíry a podíly. Podíly tvoří pouze 4 % finančního majetku, zbylých 96 % je ostatní finanční majetek. Oběžná aktiva tvoří z 31 % zásoby. Jedná se o výrobní materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky a zboží. Další částí jsou krátkodobé pohledávky, které činí 25 % oběžných aktiv. Jsou to především pohledávky z obchodních vztahů, poskytnuté zálohy a daňové pohledávky. Zbýlých 44 % oběžných aktiv je krátkodobý finanční majetek, jedná se o hotovostní peníze a účty v bankách.

Věcné a informační zdroje

Pivovar se nachází v Havlíčkově Brodě na ulici Dobrovského 2027 (téměř v centru města), kde sídlí již od roku 1884. Základní kapitál společnosti je 116 148 000 Kč, jedná se o akciovou společnost a hlavní činnosti je pivovarnictví a sladovnictví, hostinská činnost a výroba a obchod neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona. Pivovar se také podílí na organizování mnoha kulturních akcí a na mnohých akcích je mezi hlavními spolupracujícími partnery. Mezi nejznámější patří Pivovarský ples, Svatováclavské trhy, Slavnosti piva Rebel nebo Havlíčkobrodské kulturní léto.

Pro fungování podniku jsou vždy zapotřební požadované normy k bezproblémovému fungování. Pivovar v minulých letech využíval normy ISO 9001, avšak z finanční a administrativní stránky bylo udržování těchto norem pro společnost velice náročné a neudržitelné. V současné době proto využívá pouze certifikaci HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points). Systém HACCP je určený pro všechny potravinářské společnosti, které zajišťují výrobu či zpracování potravin. Jedná se o systém, který garantuje zdravotní nezávadnost produkovaných potravinářských produktů. HACCP stanovuje kritické kontrolní body, které slouží jako nástroje k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin během výroby a zpracování. Systém je především založen na prevence předejití nežádoucích výskytů. Jsou stanoveny kontrolní body, které jsou monitorovány a měřeny:

- analýza bezpečí,
- stanovení kritických bodů,
- stanovení kritických mezí k bodům,
- určení systému sledování,
- určení nápravných opatření pro jednotlivé body,
- stanovení postupů k ověření,
- evidence a dokumentace.

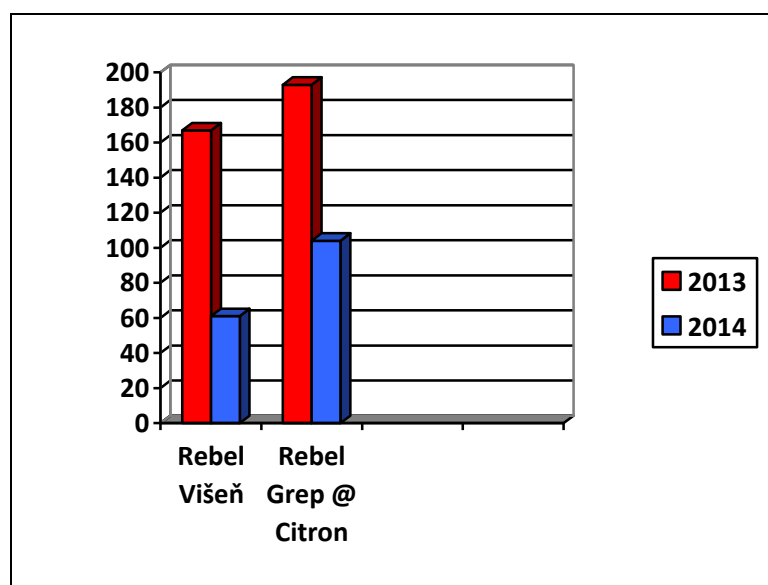
Pro informační stránku podniku je využíván systém Karat. Je to informační systém, který usnadňuje organizaci a efektivní řízení podniku. Je lehce ovladatelný a cenově dostupný. V informačním systému Karat jsou zpracovávány především oblasti, jako je obchod, výroby, logistika, personalistika, výroba, prodej, sklady a manažerské řízení. Mzdy a docházku všech zaměstnanců zajišťuje v personalistice software Ron. Eviduje docházku každého zaměstnance, sleduje jeho pohyb v pracovní době a připravuje tak podklady pro mzdové ohodnocení. Jsou přitom využívány bezkon-

taktní karty, které snadno omezí přístup do jednotlivých výrobních prostorů. Přístup je umožněn pouze zmocněným osobám.

Pro výrobu jsou používány dva základní systémy. Systém pro výrobu piva, který eviduje výrobní postup a prostředky, a systém pro chlazení, který ovládá proces vaření, tanků a spilky.

Pivovar své produkty rovněž vyváží do zahraničí. Export v letech 2013-2014 vzrostl téměř o 59 % (5683 hl). Nejvýraznější růst byl zaznamenán u ruského obchodního partnera, kde byl nárůst 40 %. Dalšími vývozními zeměmi je Francie, Slovensko, USA, Ukrajina, Dánsko, Finsko, Srbsko, Itálie, Maďarsko a Rumunsko. Vývoz nápojů na bázi piva (Rebel Grep & Citron) byl 7 hl na Slovensko.

Celkový výstav pivovaru za rok 2014 činil 89 524 hl piva. Oproti roku 2013 došlo nárůstu výstavu o 10 952 hl, tedy o téměř 13 %. Avšak u ovocných piv byl zaznamenán pokles produkce. Výstav piva Rebel višeň v roce 2013 činil 167 hl, v roce 2014 už jen pouhých 61 hl (pokles o cca 37 %). Rebel Grep & Citron na tím byl obdobně, z výstavu 193 hl poklesl na 104 hl produkce (pokles cca 54 %).



Obr. 21 Změna výstavu v letech 2013 – 2014, zdroj: interní zdroj, 2015

5.2 Situační analýzy okolí

5.2.1 Obecné okolí – STEP analýza

Nejsilnějšími regiony pro prodej produktů pivovaru je dlouhodobě Vysočina, především Havlíčkovobrodsko a Žďársko.

Sociální faktory

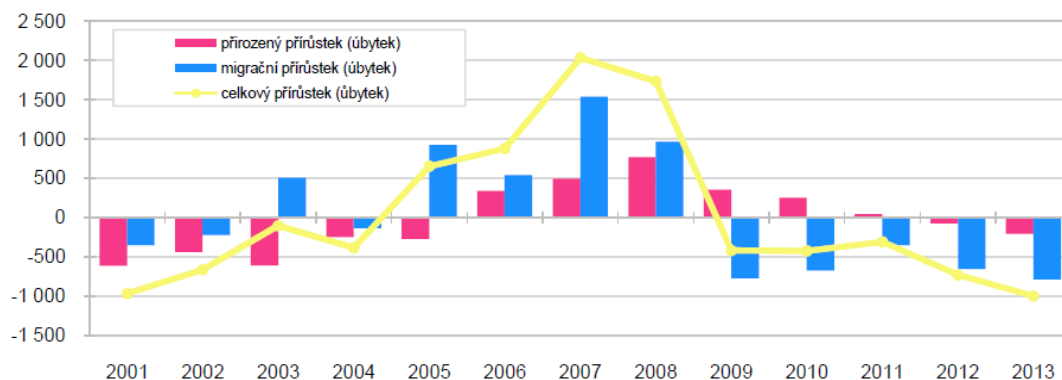
Je všeobecně známé, že ovocná piva preferují především ženy, které nemají klasická hořká piva příliš v oblibě. Bude nás tedy zajímat, jaké je složení obyvatelstva dle pohlaví, věku a hustoty rozložení v lokalitách, kde je nejsilnější prodej produktů pivovaru. Jedná se tedy o Vysočinu, především Havlíčkovobrodsko a Žďársko. Dle statistického úřadu je na Vysočině ve věku 18 – 100+ ke dni 31. prosince 2014 celkem 212 847 žen. Z toho v regionu Havlíčkovobrodsko jich je 39 604 a v regionu Žďársko 49 061 žen.

Jak je patrné z následující tabulky číslo 4, kraj Vysočina patří k nejméně lidnatým krajům v České republice, dle počtu obyvatel je mezi kraji na dvanácté příčce. Svou rozlohou se však umísťuje na páté pozici. To se odráží na velmi nízké hustotě osídlení, které činí pouze 75 obyvatel na m². Tato hodnota dosahuje sotva 57 % průměru České republiky a v rámci krajů je na předposlední pozici. Na Vysočině je značné rozdrobení struktury, která se vyznačuje velkým počtem menších obcí. Průměrná velikost obce na Vysočině činí cca 725 obyvatel. Nejmenší obce představují skoro polovinu všech obcí Vysočiny, ale žije v nich pouze necelých 8 % obyvatel kraje. (ČSÚ, 2013)

ČR, kraj	Počet obyvatel (v tisících)							Rozloha (m ²)	Hustota (obyv./m ²)
	2005	2009	2010	2011	2012	2013	2014		
ČR	10 251,1	10 506,8	10 532,8	10 505,4	10 516,1	10 512,4	10 538,3	78 866	134
Hl. město Praha	1 181,6	1 249,0	1 257,2	1 241,7	1 246,8	1 243,2	1 259,1	496	2 538
Středočeský	1 158,1	1 247,5	1 265,0	1 279,3	1 291,8	1 302,3	1 315,3	11 015	119
Jihočeský	627,8	637,6	638,7	636,1	636,6	636,7	637,3	10 056	63
Plzeňský	551,5	571,9	572,0	571,7	572,7	573,5	575,1	7 561	76
Karlovarský	304,3	307,6	307,4	303,2	301,7	300,3	299,3	3 314	90
Ústecký	823,2	836,2	836,0	828,0	826,8	825,1	824,0	5 335	154
Liberecký	429,0	439,0	439,9	438,6	438,6	438,6	438,9	3 163	139
Královéhradecký	548,4	554,4	554,8	553,9	552,9	551,9	551,6	4 759	116
Pardubický	506,0	516,3	517,2	516,4	516,4	516,0	516,4	4 519	114
Vysočina	510,8	515,0	514,6	511,9	511,2	510,2	509,9	6 796	75
Jihomoravský	1 130,4	1 151,7	1 154,7	1 166,3	1 168,7	1 170,1	1 172,9	7 195	163
Olomoucký	639,2	642,0	641,7	638,6	637,6	636,4	635,7	5 267	121
Zlínský	590,1	591,0	590,4	589,0	587,7	586,3	585,3	3 963	148
Moravskoslezský	1 250,8	1 247,4	1 243,2	1 230,6	1 226,6	1 221,8	1 217,7	5 427	224

Tab. 9 Počet obyvatel, rozloha a hustota obyvatel v jednotlivých krajích v letech 2005 – 2014, zdroj: czso.cz, 2014

Ke konci roku 2013 žilo na území Vysočiny celkem 510 209 obyvatel. V rozložení dle pohlaví, zde žilo nepatrně více žen (cca 51 %). Avšak od roku 2009 se počet obyvatel Vysočiny neustále snižuje. Je to způsobeno důsledkem záporného migračního salda a snižujícího se přírůstku. Migrační pohyb se završil roku 2007, kdy relativní počet přistěhovalců dosáhl cca 12 osob na 1 000 obyvatel a počet vystěhovalých 9 osob na 1 000 obyvatel. Přírozený přírůstek byl nejvyšší roku 2008, kdy činil 1,5 osoby na 1 000 obyvatel. V následujících letech má stále klesající trend. Od roku 2011 zaznamenáváme přírozený úbytek obyvatelstva Vysočiny, zejména vlivem záporné migrace. Mezi vystěhovalé i přistěhovalé převažují lidé v produkčním věku 15 – 64 let, jejich podíl se však snižuje a na druhé straně se zvyšuje podíl migrace osob ve věku 0 – 14 let. Ubývá tedy migrace jednotlivců a přibývá migrace rodin. Ze zahraničí se na Vysočinu přistěhovalo nejvíce 2 175 osob v roce 2008 a nejméně roku 2011, kdy počet přistěhovalých osob činil pouze 348. (ČSÚ, 2013)

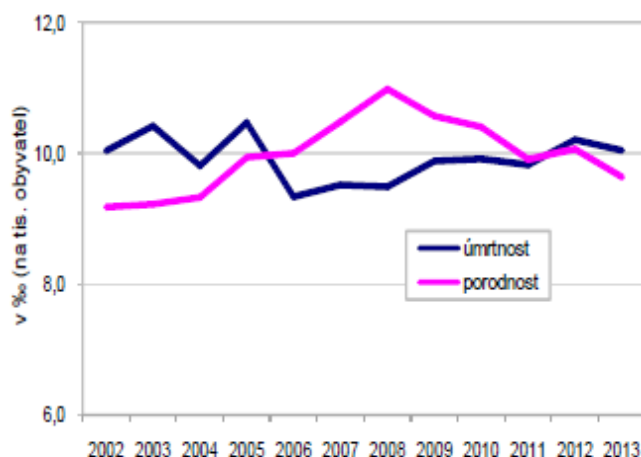


Obr. 22 Přírůstky obyvatelstva v krajích v letech 2005 – 2014, zdroj: czso.cz, 2013

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
počet obyvatel	510 114	510 767	511 645	513 677	515 411	514 992	514 569	511 937	511 207	510 209	509 895
z toho muži	252 087	252 814	253 343	254 552	255 773	255 492	255 249	253 985	253 694	253 270	253 176
z toho ženy	258 027	257 953	258 302	259 125	259 638	259 500	259 320	257 952	257 513	256 939	256 719

Tab. 10 Počet obyvatel na Vysočině dle pohlaví, zdroj: czso.cz, 2015

Během roku 2013 se na Vysočině narodilo 4 920 dětí, což bylo nejméně od roku 2008. Počet narozených dětí se rok od roku snižuje, je to dáno trendem odkládání mateřství, kdy ženy preferují spíše kariéru před rodinou. Průměrný věk matky v roce 2013 přesáhl hranici 30 let. Pro srovnání roku 1991 činil 24,3 roku. Výrazně roste i věk prvorodiček, který roku 2013 činí 28, 2 roku, v roce 1991 to bylo 22 let. (ČSÚ, 2013)



Obr. 23 Porodnost a úmrtnost na Vysočině, zdroj: czso.cz, 20113

Z obrázku 19 je patrné, že porodnost na Vysočině v letech 2005 – 2011 převládala nad úmrtností. Od roku 2011 má však úmrtnost klesající tendenci strmější než porodnost. Což tedy značí úbytek obyvatelstva. Mezi zemřelými mírně převažují muži a nejčastější příčinou smrtí bývají nemoci oběhové soustavy. Míra úmrtnosti činila roku 2013 10 osob na 1 000 obyvatel.

Pivo se vaří již od pradávna a v současné době je Česká republika považována za největšího konzumenta tohoto nápoje. Mezi ostatními zeměmi dosahuje nejvyšších čísel a často se usazuje na předních příčkách spotřeby piva na osobu. Pivo bylo především nápojem pro chlapy, konzumuje ho až 89 % českých mužů, avšak v současnosti se setkáváme s čím dál více žen, které tento mok konzumují. Pivo pije více než tři pětiny z nich (cca 62 %). Fenomémem posledních let je podle průzkumů příchod mixů piva a ovocných šťáv (radlerů). Tyto produkty konzumuje více než 64 % žen. Avšak u těchto piv je velice rizikové to, že většina konzumentů má zájem je pouze ochutnat, ale později se zase vrací k osvědčeným pivům.



Obr. 24 Spotřeba piva v ČR v letech 2000 – 2013, zdroj: investicniweb.cz, 2014

V roce 2010 došlo v České republice k výraznému propadu spotřeby piva. Důvodem byla ekonomická krize. V současnosti spotřeba piva opět pozvolna roste. Zvyšuje se podíl piva, které lidé raději konzumují doma než v restauračních zařízeních. Je to dáno především tím, že cena lahvových piv se výrazně liší od ceny točených piv podávaných v restauracích a hospodách. Lidé raději své finance a svůj volný čas investují jinak. Lidé, kteří se však rozhodnou čas trávit u piva v restauračních zařízeních, jsou rok od roku náročnější.

Pořadí	Země	Spotřeba piva na hlavu
1.	ČR	143 l
2.	Německo	110 l
3.	Rakousko	108 l
4.	Estonsko	104 l
5.	Polsko	100 l
6.	Irsko	93 l
7.	Rumunsko	90 l
8.	Litva	89 l
9.	Chorvatsko	82 l
10.	Belgie	81 l

Tab. 11 10 největších konzumentů piva na osobu za rok, zdroj: aktualne.cz, 2014

Z předchozí tabulky číslo 6 je patrné, že Česká republika si své prvenství udržuje s velkým odstupem 33 l na osobu před druhým Německem. Na jednoho českého občana tedy připadá celý 143 l piva za rok.

Technické a technologické prostředí

Při výrobě piva ve větším množství, je potřeba mnoho nezbytných komponentů. Výroba piva je dle Procházky (2012) rozdělena do následujících bodů:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| 1. čištění a šrotování sladu, | 7. chlazení mladiny, |
| 2. sypání na várku, | 8. hlavní kvašení, |
| 3. vystírání a zapařování, | 9. dokvašování, |
| 4. rmutování, | 10. filtrace piva, |
| 5. scezování sladiny, | 11. úprava piva před stáčením, |
| 6. chmelovar, | 12. stáčení. |

Veškerý slad sloužící k výrobě piva může obsahovat nepřípustné látky (kamínky, prach, atd.), které je nutné odstranit. K tomu nám napomáhá čistička, magnet a odkaménkovač. Veškerý slad musí být prvně prohnán kandicionovacím šnekem, který ho zvlhčuje. Ke šrotování sladu nám napomáhají různé typy přístrojů:

- dvouválcový šrotovník,
- čtyřválcový šrotovník,
- šestiválcový šrotovník,
- kladívkový mlýn.

Sypání na várku vnáší do várky extrakt a tím určuje objem a koncentraci várky. Surovinami bývají slady, náhražky sladu (např. cukr, rýže, ječmen), prostředky pro úpravu pH, cukrový kulér (dobarvování piva) a enzymatické preparáty. V následujícím procesu, se smíchává varní voda (hlavní nálev) se sladem v daném poměru. Výsledné směsi se říká vystírka. Při vystírání rozeznáváme následující pracovní procesy:

- studené vystírání (20 °C),
- teplé vystírání (35 - 38 °C),
- horné vystírání (50 - 62 °C).

Hlavní účinkem rmutování je převést žádoucí složky ze sladu do kapaliny. Nejdůležitější složkou sladu v pivovarských účelech bývá škrob. Ten je zapotřebí rozštěpit

na cukry, které jsou během kvašení převáděny na etanol a oxid uhličitý. Štěpní škrobu zaručují enzymy, které jsou obsaženy ve sladu. Ty se aktivují požadovanou teplotou a hodnotou pH. Ve sladu najdeme i jiné enzymy, které štěpní ostatní látky, které jsou nezbytné k výrobě piva. Mezi nejdůležitější enzymy bezesporu zařadíme:

- α -amylasa,
- β -amylasa,
- hraniční dextrinasa,
- maltasa,
- sacharasa.

Technologické postupy rmutování:

- infuzní rmutování,
- dekorační rmutování (typické pro piva produkovaná v České republice),
 - jednormutový postup,
 - dvourmutový postup,
 - třírmutový postup.

Cílem scezování sladiny je oddělení mláta (pevné části) od vodního roztoku (sladiny). Používá se scezování kád' a sladinový filtr. Toto je nejvíce používaný postup v Evropě. Scezování kád' je válcovitá nádoba s plochým dnem, víkem a parníkem. Je v ní umístěno ještě jedno dno, které slouží k zadržení mláta. Odfiltrovaná kapalina je vedena trubkami do mladinové pánve nebo sběrače sladiny. Dalším nezbytným nástrojem v kád' je kypřidlo (kopačka). Postup scezování:

- odvzdušnění systému,
- čerpání,
- odpočinek,
- podrážení (odstranění kalů mezi dnami),
- stékání,
- vyslazování,
- výhoz mláta a výplach kádě.



Obr. 25 Scezovací kád', zdroj: pivni.info.cz, 2015

Ve chmelovaru probíhá vaření sladiny s chmelem, čímž vzniká tzv. mladina. Během vaření dochází k následujícím změnám:

- odpařování přebytečné vody,
- inaktivace enzymů a sterilizace mladiny,
- pokles pH a nárůst barvy,
- tvorba produktů tepelného rozkladu a redukujících látek,
- koagulace bílkovin,
- reakce účinných složek chmele s mladinou,
- změna obsahu.

Vaření probíhá v mladinové pánvi. Jedná se o oválnou nádobu s rovným či klenu-tým dnem, víkem a parníkem s otopem. Doba varu je cca 90 – 120 minut. Chmel zajišťuje hořkou chuť mladiny, chmelové aroma a podporuje vylučování bílkovin. Hlavní činnosti mladinové linky je chlazení mladiny na zákvasnou teplotu a oddě-lování kalu, který vznikl v chmelovaru. K oddělování kalů se používají:

- chladicí stoky,
- usazovací kád',
- vířivá kád',
- sběrače kalů,
- odstředivky,
- sedimentační kád',
- talířové odstředivky,
- síťové naplavovací filtry,
- flotační tank.

Hlavní kvašení je přeměna sacharidů na etanol a oxid uhličitý (hlavní produkty). Výrobní postup kvašení probíhá na spilce, což je prostor pro kvašení. Jsou zde

umístěny kvasné kádě. Celý tento prosto musí být chlazen a větrán, kvůli oxidu uhličitému. Součástí spilky je rovněž prostor pro uchování kvasnic. Moderní postup se odehrává v cylindrokónických tancích. Proces hlavního kvašení:

- zakvašování a provzdušňování,
- hlavní kvašení,
- sudování mladého piva.

Při dokvašování se čeká na dosažení optimálních vlastností. Probíhá v ležáckých tancích, které jsou umístěny ve sklepě. Sklep musí být opět větrán a udržování stálá teplota. Každé pivo má odlišnou dobu dokvašování (cca 1 – 10 týdnů).

Následně je pivo opět filtrováno. Oddělují se zákalotvorné částice a zbylé kvasničné buňky. Jako filtrační přepážky se využívají:

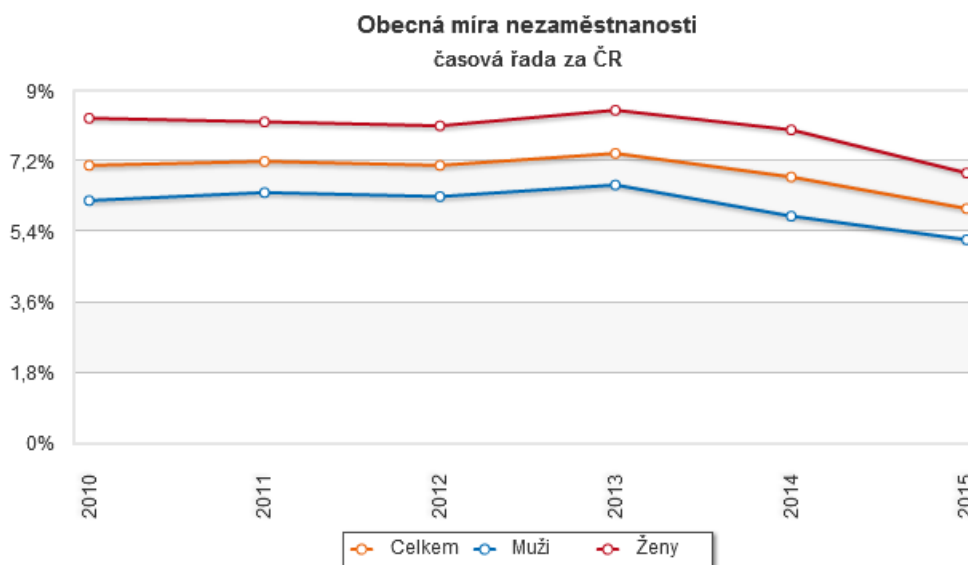
- síta,
- plachetky,
- filtrační desky,
- porézní materiály,
- membrány.

Pivovary musí garantovat biologickou, koloidní a chuťovou trvanlivost. Bývá toho dosaženo pasterizací piva, dosycování oxidem uhličitým, ředěním piva či výrobou ledového piva. A nakonec poslední částí je již samotné stáčení hotového piva do sudů, lahví, plechovek, PET lahví. Plnění probíhá ve stáčírně. (Procházka, 2012)

Všechna tato technika a technologické postupy používané při výrobě piva se neustále vyvíjí. Moderní technika jde stále kupředu a nynější stroje a postupy se stávají zastaralými. Je tedy nutné, tento vývoj a nové trendy v oboru neustále sledovat, snažit se jim přizpůsobovat a obměňovat stroje za novější a výkonnější. Mohlo by se totiž snadno stát, že by konkurence získala technologickou převahu.

Ekonomické prostředí

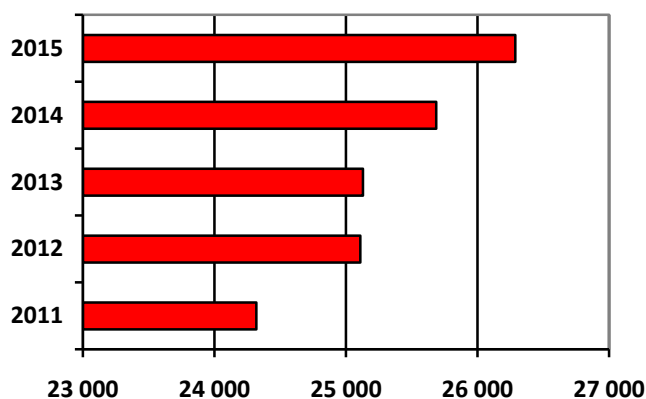
Kupní síla obyvatelstva se odvíjí podle mnoha faktorů. Například dle zaměstnanosti. Vysoká nezaměstnanost má negativní vliv na nákup, lidé se snaží šetřit a proto si některé produkty nedopřávají, nebo je nahrazují levnějšími alternativami.



Obr. 26 Obecná míra nezaměstnanosti v letech 2010 – 2015, zdroj: czso.cz, 2015

Dle předchozího grafu je patrné, že v České republice je více nezaměstnaných žen než mužů. Celková obecná míra nezaměstnanosti dosáhla svého maxima roku 2013, kdy činila 7,4 %. Aktuální míra nezaměstnanosti činí 6 %. Obecná míra nezaměstnanosti tedy od roku 2013 stále klesá, což je pro kupní sílu pozitivní. Pro pivovar je však rozhodující nezaměstnanost na Vysočině. Obecná míra nezaměstnanosti na Vysočině činila v roce 2014 celkově 5,3 % (4,2 % muži, 6,7 % ženy). Na Havlíčkovobrodsku míra nezaměstnanosti dosahuje hodnoty 6,5 %. Počet zaměstnanců se oproti loňskému roku zvýšil o 1,7 %, pouze o 0,2 bodu méně než tomu bylo v celé České republice. (ČSÚ, 2015)

Nezbytným ukazatelem jsou rovněž mzdy. Lidé s rostoucí mzdou, mají větší možnosti, jak se svými prostředky vynakládat. Průměrná hrubá mzda v České republice k listopadu 2015 činí 26 287 Kč. Následující graf dokazuje, že mzdy se každoročně zvyšují. Lidé tedy mají nominálně vyšší mzdy. Vše se však musí porovnávat s cenovou hladinou, jelikož ta rovněž roste a ceny produktů stoupají.

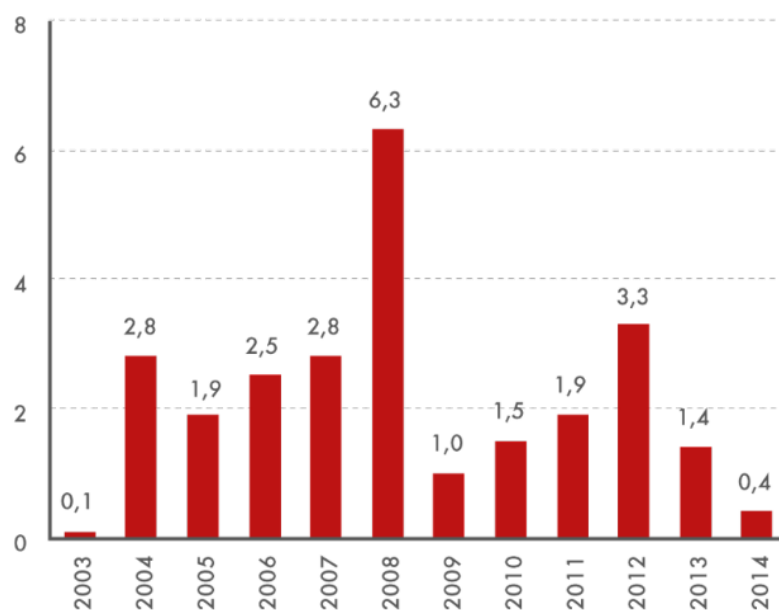


Obr. 27 Vývoj průměrných mezd v ČR v období 2011 – 2015, zdroj: kurzy.cz, 2015

Průměrné mzdy se však liší dle krajů. Na Vysočině průměrná mzda činí pouze 22 808 Kč, to je o 3 479 Kč méně, než je průměr za Českou republiku. Tato částka oproti loňské vzrostla o 681 Kč v absolutním vyjádření. Růst průměrné mzdy na Vysočině byl ze všech krajů v České republice druhý nejvyšší. Reálná mzda vlivem růstu spotřebitelských cen o 0,1 % vzrostla oproti předchozímu roku o 3 %. (ČSÚ, 2015)

Vývoj inflace nejvíce ovlivnil leden 2014, kdy spotřebitelské ceny vzrostly pouze o 0,1 %, byl to nejmenší lednový přírůstek cen od roku 1993. Avšak z vývoje lze zjistit, že ceny byly v roce 2014 o 29 % vyšší než v roce 2003. Na zpomalení cenového růstu měl vliv pokles cen bydlení, vody, energie a paliva. V ostatních položkách došlo ke zpomalení růstu cenové hladiny. (ČSÚ, 2015)

Meziroční inflace se v roce 2015 mírně snížila a průměrně dosahovala hodnoty 0,4 %. Hodnota se nadále nacházela zřetelně pod dolní hranicí tolerančního pásma cílů ČNB. Na pokles cenové hladiny působilo zpomalení růstu cen potravin a propad cen pohonných hmot. Rychle rostoucí ekonomika a pokračující zlepšující situace na trhu práce podporovaly růst domácích nákladových tlaků a i spotřebitelských cen. (ČNB, 2015)



Obr. 28 Vývoj inflace v letech 2003 – 2014, zdroj: statistikaamy.cz, 2015

Legislativní prostředí

Tak jako každá činnost, tak i pivovarnictví musí dle českého zákona a legislativy splňovat určitá pravidla. Pivovarnictví dle živnostenského zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání řadíme mezi živnosti řemeslné. Konkrétně ho najdeme v příloze č. 1 k zákonu č. 455/1991 Sb. v části A. Pro provoz řemeslné činnosti musí být u fyzické osoby žijící na území České republiky splněny následující podmínky:

- plná svéprávnost,
- bezúhonnost,
- dovršení 18 let,
- odborná způsobilost pro řemeslné živnosti.

Ohlášení živnosti je možné podat osobně u jakéhokoliv živnostenského úřadu, dále pomocí centrálního registračního místa (CRM) nebo prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy (Czech Point). Ohlašovatel vždy překládá ohlášení živnosti, výpis z evidence trestů, prohlášení odpovědného zástupce (pokud je stanoven), doklad o odborné způsobilosti, doklady prokazující právní důvod pro užívání prostorů sídla, doklad o zaplacení správního poplatku. Správní poplatky činí 1 000 Kč za ohlášení živnosti při vstupu do živnostenského podnikání, 500 Kč za další ohlášení živnosti bez ohledu na to, zda je ohlašována jedna živnost nebo zda je ohlašo-

váno více živností. Ohlášení probíhá pomocí Jednotného registračního formuláře, kde je nutné uvést zejména:

- jméno a příjmení,
- státní občanství,
- bydliště,
- rodné číslo,
- předmět podnikání,
- sídlo,
- identifikační číslo.

Pro legální fungování pivovaru musí být dle Mobilních pivovarů (2015) zajištěno několik legislativní a organizačních náležitostí:

- získání živnostenského oprávnění pro řemeslnou živnost,
- získání stavebního povolení pro umístění pivovaru,
- zajištění pitné vody, která splňuje vyhlášku č. 252/2004 Sb.,
- kontaktování Generálního ředitelství cel (zajištění spotřební daně z alkoholu), zákon č. 353/2003 Sb., zákon o spotřebních daních (daň z piva je vymezena v Hlavě III. § 80 - § 91),
- dodržení hygienických podmínek dle nařízení 852/2004 Sb., v platném znění,
 - nařízení Komise (ES) č. 2073/2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny,
 - nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 178/2002 Sb., o obecných zásadách a požadavcích potravinového práva,
 - nařízení Komise (ES) č. 1881/2006 Sb., o maximálních limitech některých kontaminujících látek v potravinách,
 - nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1333/2008 Sb., o potravinářských přídatných látkách,
 - nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1334/2008 Sb., o látkách určených k aromatizaci,
- požadavek označování, obecné podmínky dle směrnice 2000/13/ES, dále dle zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění pozdějších předpisů a vyhlášky č. 113/2005 Sb., o způsobu označování potravin a tabákových výrobků, dále komoditní vyhlášky č. 335/1997 Sb..
- požadavky na pivo dle vyhlášky č. 335/1997 Sb.,

- při výrobě musí být použity materiály vhodné pro styk s potravinami, obaly stanovuje zákon č. 477/2001 Sb., o obalech,
- vyhláška č. 38/2001 Sb., o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami,
- vyhláška č. 450/2004 Sb., o způsobu výpočtu a uvádění výživové hodnoty potravin,
- vyhláška č. 4/2008 Sb., kterou se stanovují chemické požadavky na zdravotní nezávislost surovin.

Legislativní požadavky pro pivovarnický průmysl na splnění ekologických podmínek se liší dle kapacity výroby. Pivovary, které vyprodukují více než 800 tis. hl/rok musí získat povolení dle zákona 76/02 Sb., pivovary s produkcí nad 100 tis. hl/rok musí ještě před povolením získat písemné vyjádření odboru životního prostředí krajského úřadu (zákon č. 100/01 Sb.). Menší podniky pak pouze individuálně získávají souhlas od správních úřadů.

Následující tabulka zobrazuje vývoj sazeb pro výpočet spotřební daně z piva. Tato sazba se rok od roku zvyšuje.

Rok	Základní sazba	Sazby daně dle výroby v hl ročně				
		0 – 10 000	10 000 – 50 000	50 000 – 100 000	100 000 – 150 000	150 000 – 200 000
2009	24	12	14,4	16,8	19,2	21,6
2010 - 2015	32	16	19,2	22,4	25,6	28,8

Tab. 12 Sazba spotřební daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní % extraktu původní mladiny, zdroj: finance.cz, 2015

5.2.2 Oborové okolí – Porter analýza

Konkurenční rivalita

Konkurenční rivalita v pivovarnickém průmyslu je poměrně vysoká. Jen v kraji Vysočina se nachází celkem 22 pivovarů a minipivovarů včetně Měšťanského pivovaru Havlíčkův Brod. Mezi nejznámější můžeme zařadit především:

- Rodinný pivovar Bernard a. s. (Humpolec),
- Pivovar Ježek (Jihlava),
- Pivovar Poutník (Pelhřimov),
- Rodinný minipivovar Pacov (Pacov),
- Pivovar Chotěboř s. r. o. (Chotěboř).

Většina těchto pivovarů a minipivovarů se však zabývá pouze výrobou klasických piv. Výrobou speciálních (ovocných) piv, které by mohly konkurovat Rebelu, se zabývá pouze pivovar Bernard a minipivovar Pacov.

Rodinný pivovar Bernard se nachází ve městě Humpolec, které je od Havlíčkova Brodu vzdálené pouze 20 km. Produkovat pivo v pivovaru se začalo již roku 1597, avšak roku 1960 rostl tlak na jeho zrušení a nebyly do něj vkládány žádné investice. Rozmach nastal až roku 1991, kdy pivovar vydražili Stanislav Bernard, Josef Vávra a Rudolf Šmejkal. Začala tak nová éra pivovaru a pivovar se díky novým majitelům stal celostátně známým.



Obr. 29 Logo pivovaru Bernard, zdroj: bernard.cz, 2015

Pivovar každoročně dosahuje řady úspěchů a ocenění. S pivy Bernard se můžeme setkat i v zahraničí. Dalším cílem pivovaru je vybudovat svou značku tak, aby byla kultovní. Poslání podniku zní: vlastní cestou k poctivému pivo. Mezi nejdůležitější uznávané hodnoty můžeme zařadit především otevřenost, orientace na zákazníka i

zaměstnance, odpovědnost, spolupráce, růst hodnoty firmy a důvěra. Základními odlišnostmi od ostatních pivovarů jsou především:

- specifický recept vaření piva,
- kvalitní suroviny,
- vlastní slad a kvasnice,
- dvourmutový postup výroby,
- voda z Vysočiny,
- mikrofiltrace,
- nepasterizované pivo.

Bernard vyrábí dva produkty s ovocnou příchutí. Jedná se o Bernard s čistou hlavou švestka a Bernard s čistou hlavou višně. Oba tyto pivní speciály jsou nealkoholické a mohou obsahovat pouze 0,5 % objemu alkoholu. Skládají se z nealkoholického světlého piva, 35% ovocných šťáv, aroma, sladidla steviol-glykosidy a z konzervantů. Největší konkurenční výhodou těchto produktů oproti produktům pivovaru Havlíčkův Brod je to, že neobsahují téměř žádný alkohol. Mohou je tedy konzumovat jak řidiči, tak mladiství.

Minipivovar Pacov vznikl z rodinného domácího vaření piva. Od vaření piva pro známé a rodinu došlo k výrobě piva na zakázku i pro ostatní lidi. Zlom přišel s produkcí medového speciálu, který byl roku 2013 oceněn a získal 1. místo na festivalu Slunce ve skle. Minipivovar produkuje z těchto speciálů pivo Vánoční pokušení 14. Jedná se o kvašené světlé pivo s příchutí skořice, jablka, hřebíčku a medu. Pivo se vyznačuje kořeněnou hořkostí, které přispívá žatecký chmel. Toto pivo se však pouze sezonní, produkuje se tedy v měsících prosinec – únor.

Nesmíme ovšem zapomenout ani na ostatní piva, která se na Vysočině neprodukuje, ale tvoří část sortimentu téměř veškerých obchodů. Jedná se především o piva značky Gambrinus, Staropramen a Birell (nealkoholické pivo). Výhodou těchto produktů je, že jsou dostupné téměř v každém obchodě.

Piva Gambrinus produkuje Plzeňský prazdroj. Piva jsou vyráběny v příchutích Šťavnatý grep, Řízný citron a Limetka & bezinka. Největší výhodou těchto piv oproti pivům od Rebelu je to, že jsou produkována jak v plechovkách, tak v PET lahvích, lidé je tak bez obav, že se rozbijí, mohou nosit na výlety či kamkoliv jinam.

Plzeňský prazdroj rovněž produkuje nealkoholická piva značky Birell. Jedná se o nejprodávanější značku nealkoholických piv v České republice. V ovocných variantách se můžeme setkat s příchutěmi Zázvor, Pomelo & grep a Malina & limetka. Ovocná piva Birell jsou rovněž produkována v plechovkovém provedení a navíc neobsahují alkohol. Mohou je tedy konzumovat jak řidiči, tak mladiství, kterým ještě nebylo 18 let.



Obr. 30 Nealkoholická piva Birell, zdroj: prazdroj.cz, 2015

Pražský pivovar Staropramen, je na trhu již od roku 1869 a pyšní se jednou z nejlepších a největších varen v Evropě. Mezi ovocné speciály, které vyrábí, řadíme ovocná piva Staropramen Cool. Můžeme si vybrat z příchutí citron, třešeň, grep a bezový květ & citron. Opět se produkují jak v plechovkovém provedení, tak ve skle i v PET lahvích.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Ovocná piva se staly hitem parných lét. Dlouho pro ně však byl český trh uzavřen. Myšlenka smíchání ovocné šťávy s pivem byla pro většinu lidí nepředstavitelná. V posledních letech ale nastal obrovský nárůst v produkci, spotřebě i v distribuci těchto speciálů. Hrozba vstupu nových konkurentů do oblasti pivovarnictví je značná. Téměř každým rokem pivovarů přibývá. Nejvíce v oblibě jsou nyní minipivovary, kdy je pivo produkováno pouze pro nějakou lokální oblast. Ve většině případů je pivo produkováno pouze pro nějaké restaurační zařízení, kde je nabízeno zákazníkům. Bariéry vstupu na tento trh nejsou nikterak náročné. Pivovar Rebel, by se však nově vzniklých konkurentů nemusel příliš obávat, jelikož každý zákazník má většinou svou značku, které se drží, zákazníci jsou stálí. Pak je tu také fakt, že vybudování nové pozice a značky, není krátkodobý proces. Získání zákazníků, kteří jsou již zvyklí na určitou značku, také není snadné. Je tedy podstatné, aby pivovar Rebel sledoval nové vývoj a měl povědomí o nově vznikajících pivovarech či minipivovarech.

Síla dodavatelů

Jelikož piva produkovaná pivovarem Rebel nesou ochranná označení České pivo (chráněno zeměpisným označením a označením původu zemědělských produktů a potravin dle nařízení Rady ES č. 510/2006) a Vysočina regionální produkt, musí všechny suroviny použité při výrobě pocházet z kraje Vysočina. Tímto pivovar podporuje regionální producenty a využívá pouze ty nejkvalitnější dostupné suroviny. Protože pivovar vlastní i svou sladovnu, nemusí od dodavatelů odebírat přímo slad, ale odebírá jen sladovnický ječmen. Toho odebere cca 1700 tun ročně. Z hlediska toho, že pivovar odebírá díky ochranné značce suroviny pouze na Vysočině, dalo by se říci, že dodavatelé mají vyšší vyjednávací sílu. Na druhou stranu, je tímto krokem a volby odebírání lokálních surovin velice podporuje a zviditelňuje. Mohou se tak stát atraktivními i pro ostatní podniky, které by jejich produkty mohly odebírat. Je zde tedy nevázána velice úzká spolupráce.

Síla kupujících

Díky vysoké konkurenci v odvětví pivovarnictví, mají též zákazníci velice vysokou vyjednávací sílu. Zákazníci mají na výběr ze široké řady produktů různých producentů, kteří se na českém trhu nacházejí. Je tedy velice důležité, aby pivovar sledoval konkurenční produkty a svou nabídku upravoval tak, aby byla pro zákazníky stále atraktivní, jinak by se mohlo stát, že o své zákazníky přijde. Musí tedy se svými zákazníky nějakým způsobem komunikovat. Jelikož pivovar dodává pivo do obchodů, kde si ho mohou zákazníci zakoupit, musí mít s obchody domluvené akční nabídky, které budou přitahovat zákazníky. Dále pivovar nabízí své sudové pivo do různých restauračních a hospodských zařízení. Z tohoto důvodu by měla být nabídka atraktivní i pro podnikatele. Pivovar jim tedy spolu s pivem dodává i sklenice a podložky pod pivo (podtácky). Největší důraz je však kladen na kvalitu a chuť piva. Ta nesmí být za žádných okolností nějakým způsobem změněna, jelikož spousta „pivařů“ dává přednost své vyvolené značce a kdyby se kvalita nebo chuť změnila, mohlo by se stát, že by si vyhledali značku konkurenční.

Nejčastějším konzumentem ovocných piv se stali především mladí lidé ve věku 18 – 34 let a ženy. Dle studií Nielsen Omnibus ovocná piva konzumuje téměř 50 % žen a 52 % mladých lidí ve věku 18 – 34 let. Pití ovocných piv se nebrání ani typičtí konzumenti piva, jedná se však o krátkodobou konzumaci. Nejčastějšími důvody pro pití ovocných piv je především jejich ovocná osvěžující chuť s nízkým obsahem alkoholu. Dále pak to, že tyto ovocné speciály mohou konzumovat i ti, kteří běžné pivo příliš nevyhledávají.

Dle průzkumu (celkový počet dotazovaných – 238 osob) I. Chmelíkové téměř 86 % dotazovaných pije ovocná piva. Jedná se především o ženy ve věku 18 – 34 let. Tato piva konzumují převážně příležitostně a především v letním období. Nejčastějším důvodem konzumace bývá chuť, osvěžení či například zvědavost, jak produkt chutná. Zákazníci preferují nápoje v plechovkách, jelikož se jedná o univerzální přepravní obal a nejoblíbenější příchutí je bezkonkurenčně citrusová příchutí. Ovocná piva se nachází v segmentu, kde nejvýraznějším nákupním důvodem je značka a cena. Uvedlo to téměř 80 % dotázaných. Cena ovocných piv, kterou jsou zákazníci ochotní do produktů investovat, by se měla ideálně pohybovat v rozmezí od 21 – 30 Kč. V této cenové relaci by ovocné pivo zakoupilo téměř 64 % respondentů.

Substituty

Hrozba substitutů na trhu ovocných piv je hojná. Podobných produktů je nepřehledné množství. Mezi nejhlavnější substituty ovocných piv můžeme zařadit především nápoje Frisco. Tento nápoj se skládá z vody, ječného sladu, glukózy, sacharózy, kyseliny citronové a mléčné, přírodních barviv a aroma. Jedná se o jemně perlivý nápoj, který je velice oblíben mezi ženami. Producentem je Plzeňský prazdroj. V současné době se produkuje ve čtyřech příchutích. Frisco brusinka, černý rybíz, jablko a citron a poslední novinka Frisco Night. Plzeňský prazdroj každoročně přichází s nějakou novinkou v těchto nápojích, která je však limitovaná. Dalším výrazným substitutem jsou cidery. Jedná se o zkvašený jablečný mošt s obsahem alkoholu. Nejprodávanějšími cidery u nás jsou Cider Kingswood od Plzeňského prazdroje, Somersby Apple Cider od švédské společnosti Carlsberg Sverige a Strongbow od společnosti Heineken. Všechny tyto produkty jsou s přídavkem alkoholu. Mezi nealkoholické substituty se řadí především Sládkova limonáda od Staropramenu. Jedná se o spojení sladu, vody a popřípadě jablečné šťávy. Tento nápoj je velice oblíben mezi mladými. Není tedy na místě tyto produkty podceňovat.

Z širšího hlediska bychom za substitut ovocných piv mohli považovat jakýkoliv jiný alkoholický produkt. Především klasická piva by byla v tomto směru asi největším konkurentem. Tradičních piv se ve světě vyrábí obrovské množství. Můžeme si vybrat od světlých až po tmavá, či řezaná. Také v množství alkoholu je zde vysoká škála nabídky. Klasické nejčastější dělení je 10°, 11° a 12° pivo. Dalším substitutem na bázi alkoholu je bezesporu víno. Jedná se o kvašený mošt z vinné révy. Víno se vyrábí již od pradávna a mezi lidmi je velice oblíbené. Můžeme se setkat s bílým,

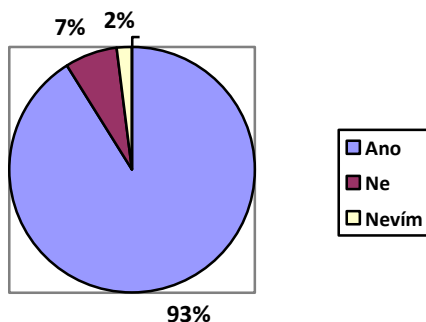
červeným a růžovým vínem. Dle chuti vína dělíme na suchá, polosuchá, sladká a polosladká vína.

5.2.3 Sběr primárních dat

Sběr primárních dat byl uskutečněn v období 1. – 13. prosince 2015. Byly využity tištěné papírové dotazníky, které byly ukládány náhodně vybraným osobám. Sběr proběhl pouze na území Havlíčkobrodsko a účastnilo se ho 130 respondentů. Dotazník je zaměřen na známost ovocného piva, povědomí o pivovaru Rebel, konkrétní produkty pivovaru a spokojeností se stávajícím marketingovým mixem. Zaměření pouze na respondenty Havlíčkobrodsko bylo hlavně z toho důvodu, že se jedná o domovinu pivovaru, který využívá především regionální suroviny a podporuje tak regionální rozvoj dané oblasti.

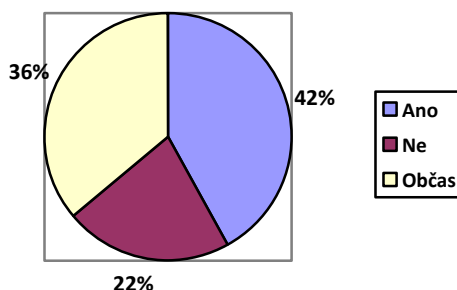
Diskuze výsledků

1. Jsou pro Vás ovocná piva známým produktem?



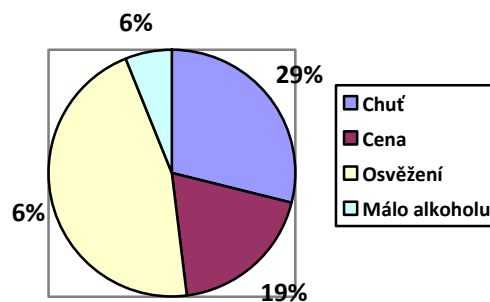
Obr. 31 Otázka č. 1, vlastní práce

2. Konzumujete ovocná piva?



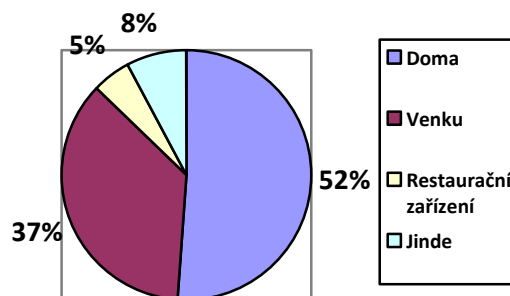
Obr. 32 Otázka č. 2, vlastní práce

3. Proč ovocná piva konzumujete?



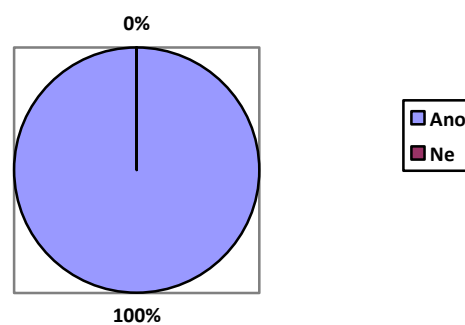
Obr. 33 Otázka č. 3, vlastní práce

4. Kde ovocná piva nejčastěji konzumujete?



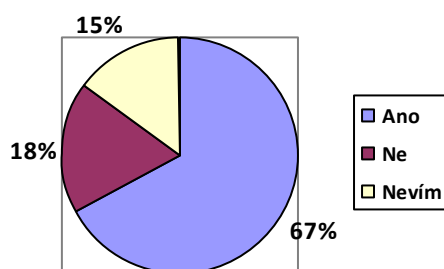
Obr. 34 Otázka č. 4, vlastní práce

5. Znáte Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod?



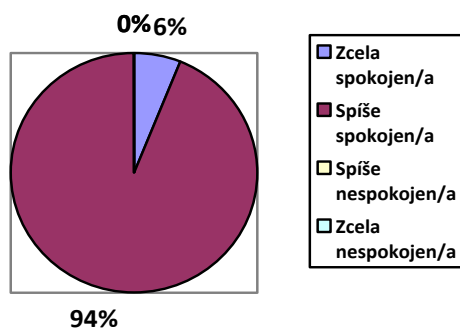
Obr. 35 Otázka č. 5, vlastní práce

6. Ochutnal/a jste někdy ovocná piva Rebel?



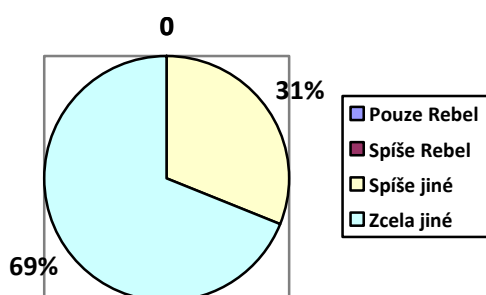
Obr. 36 Otázka č. 6, vlastní práce

7. Jste spokojeni s kvalitou a chutí ovocných piv Rebel?



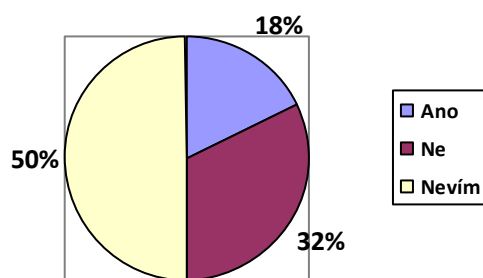
Obr. 37 Otázka č. 7, vlastní práce

8. Konzumujete ovocná piva od Rebelu nebo upřednostňujete jiné podobné produkty?



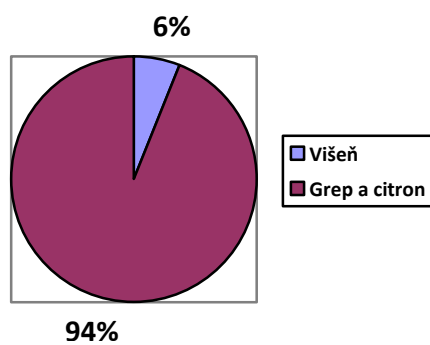
Obr. 38 Otázka č. 8, vlastní práce

9. Jste spokojeni s dostupnými příchutěmi ovocných piv Rebel?



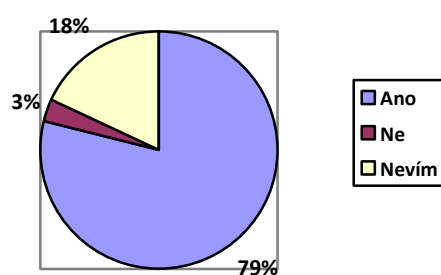
Obr. 39 Otázka č. 9, vlastní práce

10. Kterou příchut' upřednostňujete?



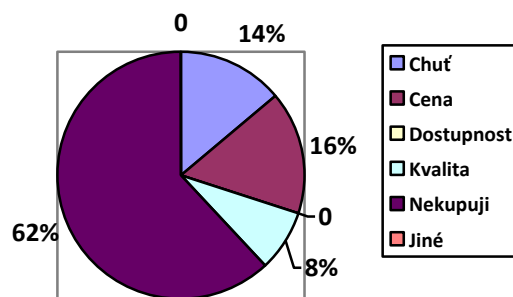
Obr. 40 Otázka č. 10, vlastní práce

11. Uvítali byste nové příchutě?



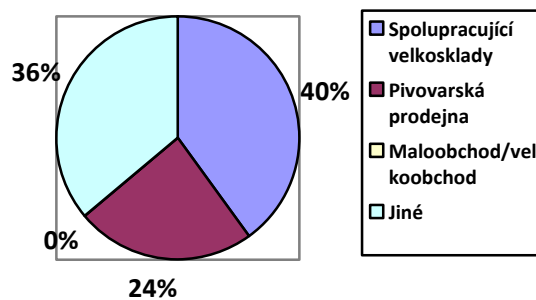
Obr. 41 Otázka č. 11, vlastní práce

12. Proč ovocná piva Rebel kupujete?



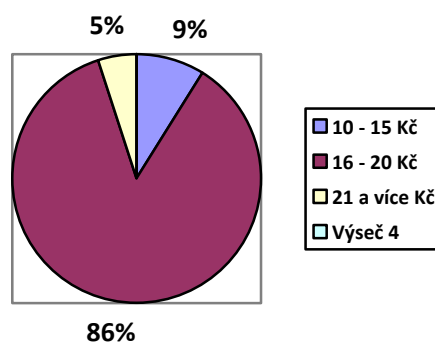
Obr. 42 Otázka č. 12, vlastní práce

13. Kde ovocná piva Rebel nejčastěji nakupujete?



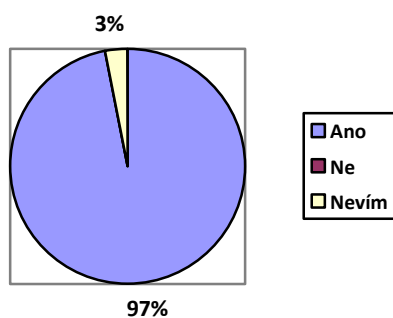
Obr. 43 Otázka č. 13, vlastní práce

14. Kolik jste ochotní zaplatit za skleněnou lahev (0,5 l) ovocného piva Rebel?



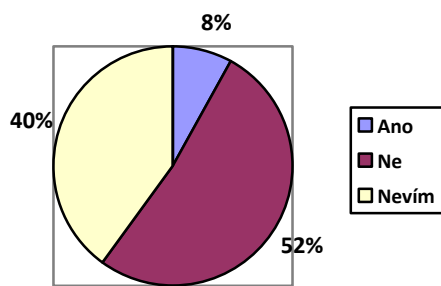
Obr. 44 Otázka č. 14, vlastní práce

15. Uvítali byste slevové akce na ovocná piva Rebel?



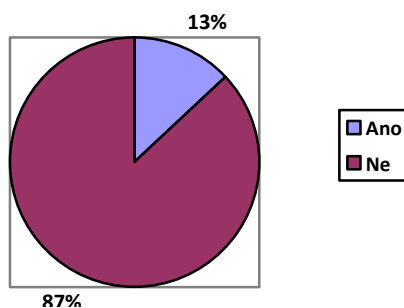
Obr. 45 Otázka č. 15, vlastní práce

16. Jste spokojeni s dostupností ovocných piv Rebel?



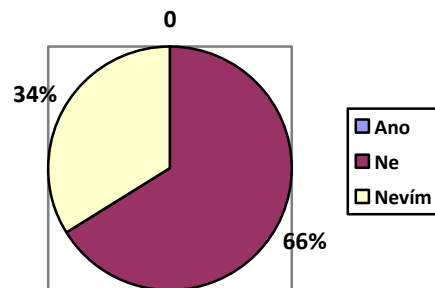
Obr. 46 Otázka č. 16, vlastní práce

17. Navštívujete Pivovarskou prodejnu nebo e-shop pivovaru Rebel?



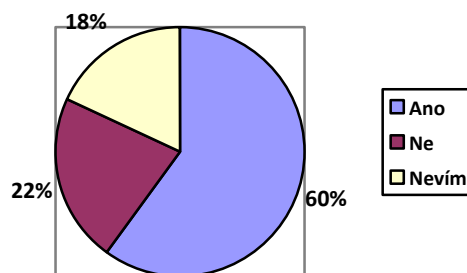
Obr. 47 Otázka č. 17, vlastní práce

18. Upoutala Vás v poslední době nějaká reklama na ovocná piva Rebel (tištěná, v rádiu, billboard, apod.)?



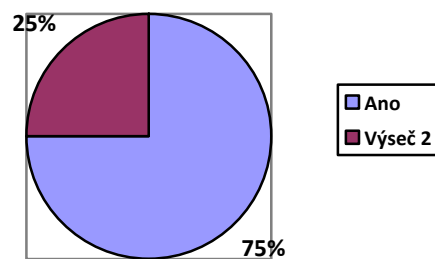
Obr. 48 Otázka č. 18, vlastní práce

19. Uvítali byste soutěže s ovocnými pivy Rebel?



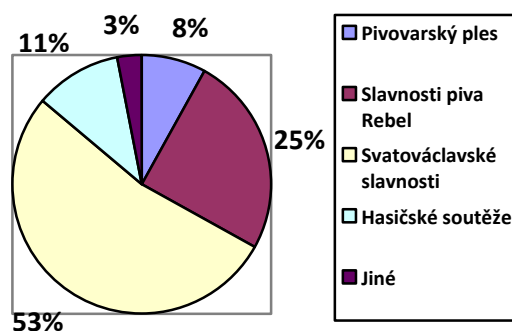
Obr. 49 Otázka č. 19, vlastní práce

20. Navštěvujete společenské akce, na kterých se pivovar Rebel podílí?



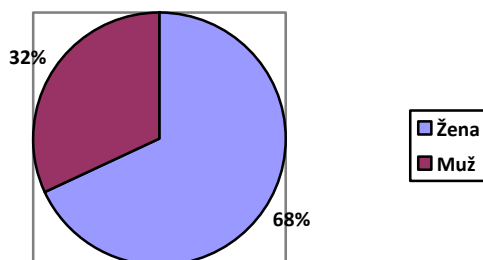
Obr. 50 Otázka č. 20, vlastní práce

21. Jaké to jsou?



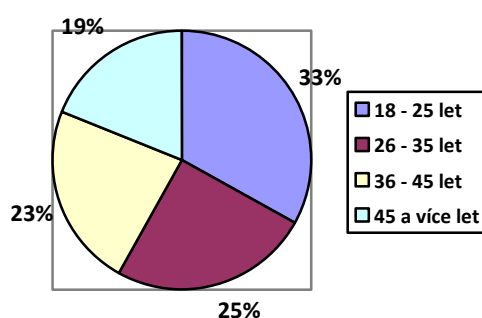
Obr. 51 Otázka č. 4, vlastní práce

22. Jaké je Vaše pohlaví?



Obr. 52 Otázka č. 4, vlastní práce

23. Jaký je Váš věk?



Obr. 53 Otázka č. 4, vlastní práce

Jak je patrné z výsledku dotazníkového šetření, ovocná piva jsou všeobecné známým produktem téměř pro 93 % všech dotazovaných. Pouze 28 % respondentů ovocná piva nekonzumuje vůbec. Nejčastějším důvodem těch, který je konzumují (102 respondentů) je osvěžení a chuť. Piva jsou konzumována především doma či

někde venku. Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod je známý pro všechny zúčastněné dotazování a 67 % z nich ovocná piva Rebel ochutnalo. Z těch, kteří ovocná piva Rebel ochutnali (87 respondentů), je 94 % spíše spokojeno s chutí a kvalitou. Z celkového pohledu všech dotazovaných 69 % konzumuje ale převážně jiné podobné produkty a 31 % spíše jiné. S ovocnými příchutěmi je spokojeno pouze 18 % dotázaných. Největší množství (50 %) neví, zda je spokojeno. Nejvíce je upřednostňována příchut' Grep a citron (94 %) a téměř 80 % respondentů by uvítalo nové příchutě. V otázce motivu nákupu ovocných piv Rebel 62 % osob uvedlo, že piva této značky nekupuje. Důvodem je především špatná dostupnost distribuční sítě. Za jednu lahev (0,5 l sklo) je většina (86 %) ochotno zaplatit 16 – 20 Kč plus 3 Kč vratná záloha na sklo. V otázce návštěvnosti Pivovarské prodejny uvedlo 87 % dotázaných, že ji nenavštěvují a v oblasti reklamy si nikdo ze zúčastněných dotazování v poslední době nevěšil žádné tištěné či mluvené reklamy na ovocná piva. Avšak téměř 75 % respondentů se účastní společenských akcí, na kterých se pivovar podílí. Jde především o Svatováclavské slavnosti (53 %) a Slavnosti piva Rebel (25 %). Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 41 mužů a 89 žen. Nejčastějším věkem byl věk v intervalu 18 – 25 let (33 %) a 26 – 35 let (25 %).

5.2.4 SWOT analýza

Silné a slabé stránky

Pivovar se na trhu nachází již od roku 1834 a za ta léta si stále udržuje své tradice. Mezi nejsilnější stránky pivovaru patří především získání ochranných označení. Konkrétně se jedná o označení České pivo a Regionální produkt Vysočina. Tyto produkty zaručují dobré jméno a kvalitu českého piva. Pivovar tedy odebírá produkty jen od dodavatelů z Vysočiny, čímž podporuje regionální rozvoj. Jedná se o jediný pivovar z Vysočiny, který se regionální značkou může pyšnit. Zároveň patří Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod k posledním nezávislým pivovarům v České republice. V posledních třech letech se stal pivovar Rebel jedním z nejvíce oceňovaných pivovarů na našem území. Od roku 2008 do roku 2014 získal neuvěřitelných 36 ocenění, mezi kterými můžeme nalézt i ocenění Pivo České republiky. V současné době se může pivovar rovněž pyšnit jedním z nejmodernějších vybavení pro vaření piva u nás. Kvalita vybavení je nezbytnou konkurenční výhodou. Další silnou stránkou je narůstající export piva do zahraničí. V roce 2014 vzrostl export téměř o 59 % (5683 hl piva). Nejvýraznější růst byl u ruského obchodního partnera, kde se meziroční export zvedl o 40 %. Dalšími odběrateli, kteří odebírají více jak 1 000 hl piva, jsou Francie, Slovensko a USA. Mezi ostatní odběratele dále řadíme Ukrajinu, Dánsko, Finsko, Srbsko, Itálii, Maďarsko a Rumunsko. Celkový vývoz

piva za rok 2014 činil 15 292 hektolitřů. Pivovar rovněž vlastní sladovnu, která snižuje náklady pivovaru. Je méně ekonomicky nákladné nakupovat pouze sladovnický ječmen, než již hotový slad nebo vyrábět slad v pronajatých sladovnách. Ušetří se tím finance, které mohou být využity jinak. Pivovar Rebel produkuje velice široký sortiment piv. Najdeme tu celkem 12 druhů piv. Od světlých, tmavých a řezaných piv až k pivním speciálům jako jsou ovocná piva, kvasnicová piva a nealkoholická piva. Mezi silné stránky můžeme též zahrnout vlastní Pivovarský hostinec, který se nachází přímo v areálu pivovaru. Je možné tam zajít pouze na pivo, ale i na dobré jídlo. V hostinci se nachází i salonek, které je možné využít na různé oslavy, firemní akce apod. Výraznou silnou stránku pivovaru tvoří jeho finanční nezávislost. Podnik je schopen svůj provoz zabezpečovat převážně z vlastních zdrojů financování, není závislý na cizích zdrojích. Udržuje si tak svou finanční stabilitu.

Ze slabých stránek je asi nejvíce výrazná slabá distribuční síť ovocných piv. Dle vlastního průzkumu v maloobchodních sítích (Albert, Kaufland, Billa, Penny) v Havlíčkově Brodě a Brně, nebylo k dostání nikde. Toto je velká konkurenční slabina, jelikož ostatní konkurenční a substituční výrobky v těchto sítích dostupné jsou. Ovocná piva Rebel jsou produkována pouze v lahvovém a sudovém provedení. Dle průzkumů je ale mezi konečnými zákazníky nejvíce oblíbené ovocné pivo v plechovkách či PET lahvích. Jedná se praktičtější přepravní obal, kde nižší riziko rozbití při převážení. Zároveň v PET lahvích se může pivo prodávat i ve větším množství např. 2,5 l. Dalším velkým mínusem je slabá reklamní kampaň. Je velice obtížné se s nějakou reklamou setkat a to i v domovském městě pivovaru. Je zde velice málo reklamních ploch s plakáty, tištěná reklama se objevuje zřídka a reklama v podobě TV spotů chybí zcela. Pivovar Rebel by se měl na tuto problematiku více zaměřit. Nevýhodou pivovaru je rovněž i jeho umístění téměř v centru města. Není zde tedy moc možností, jak pivovar rozšiřovat a přidávat tak další prostory při expanzi. Jedinou možností je zřídit prostory na jiném místě, což je více nákladné. Mezi slabé stránky můžeme zahrnout i to, že ovocná piva jsou produkována pouze s obsahem alkoholu. To je pro lidi, kteří mají tyto piva v oblibě a nemůžou z nějakých důvodů pít alkohol nevýhodné.

Silné stránky	Slabé stránky
Moderní technologické vybavení	Slabá reklamní kampaň
Nejvíce oceňovaná piva v ČR	Absence ovocných piv bez alkoholu
Poslední nezávislý pivovar	Slabá distribuční síť ovocných piv
Ochranná označení (České pivo, Regionální produkt Vysočina)	Absence balení v plechovkách a plastových lahvích
Vlastní sladovna	Nemožnost rozšíření areálu
Tradice	
Pivovarský hostinec v areálu	
Vývoz do zahraničí	
Široký sortiment	
Financování vlastními zdroji	

Tab. 13 Slabé a silné stránky pivovaru, zdroj: vlastní práce, 2015

Příležitosti a hrozby

Nejvýznamnější příležitostí pro pivovar Rebel je zvýšení povědomí lidí o jejich produktech. Více reklam by zajistilo široké povědomí občanů a mohlo by to tak zajistit vyšší obraty z prodeje. Toho lze docílit již zmíněnou reklamou nebo podporováním více společenských akcí, kterých se účastní široké okolí pivovaru. Další významnou příležitostí je rozšíření sortimentu ovocných piv. Lidé dle anket rádi stále zkouší nové příchutě. Pro pivovar by to mohl být rovněž dobrý krok pro zviditelnění se. Tyto ovocné produkty by měly být také zařazeny do více obchodních sítí, aby tak byly dostupné pro širší spektrum lidí. Dalším významným krokem by bylo navázání více spoluprací se zahraničními distributory, aby export stále rostl tak jako doposud.

Jednou z největších hrozeb v oboru pivovarnictví je především konkurence. Nové pivovary a minipivovary vznikají téměř nepřetržitě a je tak velké ohrožení již stávajících podniků. Čím vyšší je počet pivovarů, tím vyšší je také počet jejich produktů. Pivovary se předhání, který vyrobí nejlepší novinku, která přitáhne zákazníky od konkurence. Také na straně substitutů jsou veliké hrozby. Plzeňský prazdroj přichází se svou značkou Frisco každoročně s nějakou limitovanou novinkou. Lidé tak mají větší výběr, což ohrožuje i pivovar Rebel. Dalšími hrozbami v pivovarnictví je růst spotřebních daní a zvyšování ceny potřebných surovin pro výrobu. Mohlo by se tak snadno stát, že by zvyšování cen odradilo již stávající zákazníky. Ovšem toto riziko je naštěstí celoplošné i pro ostatní konkurenty podobných produktů.

Příležitosti	Hrozby
Růst exportu	Konkurence
Rozšíření sortimentu	Zvyšování cen surovin
Zvýšení reklamy a propagace	Vznik nových substitutů
Podpora více společenských akcí	Růst spotřebních daní
Zařazení produktů do více maloobchodních sítí	Snižování výstavu

Tab. 14 Příležitosti a hrozby pivovaru, zdroj: vlastní práce, 2015

5.3 Marketingový mix

5.3.1 Produkt

Hlavním produktem Měšťanského pivovaru Havlíčkův Brod je pivo. Jedná se o kvašený alkoholický nápoj s hořkou chutí, který se vyrábí z obilného sladu, chmele, vody a pivovarských kvasinek. V létě roku 2013 přišel pivovar s dvěma pivními novinkami. Jedná se o první ovocná piva havlíčkobrodského pivovaru. Jedním z nich je Rebel Višeň, tmavý speciál ochucený s příchutí višně, který obsahuje 4,7 % alkoholu. Charakterizuje se karamelovou chutí černého piva obohaceného vůní zralých višní. Toto pivo je možno zakoupit v lahvovém provedení (0,5 l) nebo v sudovém provedení (20 l, 30 l) a rovněž se může pyšnit oceněním Pivní speciál z roku 2013, kde obdrželo nádherné 2. místo mezi pivními speciály. Druhou novinkou je Rebel Grep a Citron, míchaný nápoj s grapefruitovou šťávou s obsahem alkoholu 2 % a obsahem ovocné šťávy 3 %. Toto pivo je určeno především pro ty zákazníky, který nevyhledávají typickou chuť nahořklého piva, jedná se o svěží ovocný alkoholický nápoj, který osvěží kterýkoliv běžný den. Můžeme zakoupit v lahvovém provedení (0,5 l) a také v sudovém provedení (20 l, 30 l). Rebel Grep a Citron rovněž obdržel ocenění Pivní speciál roku 2013, kde získal 1. místo.

Oba dva pivní speciály se mohou pyšnit ochranným označením České pivo, které zajišťuje garanci dobrého jména a kvality piva vyráběného na území České republiky. Rovněž jim bylo uděleno ochranné označení Vysočina regionální produkt, které zákazníkům garantuje původ surovin užitých k výrobě z kraje Vysočina. Při udělení této značky se však nedbá pouze na původ surovin, ale také na jejich dostatečnou kvalitu, unikátní vztah k Vysočině a musí být rovněž šetrné k životnímu prostředí. Toto označení pro pivovar platí až do konce léta 2015, poté budou znovu

prozkoumány podmínky získání označení a pokud bude vše v naprostém pořádku, dojde k prodloužení platnosti označení.



Obr. 54 Ochranné označení České pivo, zdroj: hbrebel.cz, 2015



Obr. 55 Ochranné označení Vysočina regionální produkt, zdroj: regionalni-znacky.cz, 2015

Jádrem produktu je uhašení žízně a zahnání chuti po svěžím alkoholickém nápoji. Oba dva pivní speciály byly z toho důvodu uvedeny do prodeje právě v létě, kdy spousta lidí hledá v parném horku osvěžení. Vlastní produkt tvoří tradiční česká značka piva Rebel, která se zde produkuje již řadu let, a nese i dvě ochranná označení. Piva mají navíc osvěžující příjemnou chuť višně a grepu s citronem. Můžeme si vybrat z třech variant balení – 0,5 l (lahve), 20 l (sud) a 30 l (sud). Mezi rozšířený produkt můžeme zařadit poskytování reklamních produktů. Odběratelé, kteří odbírají pivo do svých provozoven, dostávají dle množství zakoupeného piva reklamní vybavení. Jedná se především pivní tácky, ubrusy, sklenice (0,3 l a 0,5 l), popelníky nebo lístky pro psaní účtů. To vše samozřejmě s logem Rebel.



Obr. 56 Obchodní logo pivovaru, zdroj: hbrebel.cz, 2015

5.3.2 Cena

V dnešní době není stanovení ceny vůbec jednoduchý úkol. Zákazník má na výběr z mnoha substitučních produktů, ze kterých může vybírat. I toto vše musí být bráno při stanovování ceny piva v potaz. Jelikož Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod je jedním z menších pivovarů, musí se své větší konkurenci přizpůsobovat, příliš vysoké ceny by lehce zákazníky odradily. Na druhou stranu nemůže své produkty podhodnotit a dát jim naopak příliš nízkou cenu. Přicházeli by takto o značné zisky. Jak již bylo zmíněno, pivovar se pyšní označením Vysočina regionální produkt, všechny suroviny tedy pochází z tohoto kraje a musí splňovat požadovanou kvalitu pro toto označení. To samozřejmě není zadarmo. Za kvalitnější suroviny se musí často dost připlácet. Stanovení ceny piva je tedy nastaveno nákladovým způsobem.

Cena produktu = přímé náklady (suroviny, materiál, mzdy) + nepřímé náklady (energie, režie) + marže + spotřební daň + daň z přidané hodnoty
--

5.3.3 Propagace

Pro propagaci produktů má pivovar zřízené marketingové oddělení. Působí v něm 2 zaměstnankyně, z čehož jedna působí na pozici brand manager (pracovník co se stará o vytvoření marketingové obchodní značky) a druhá se stará o marketing a reklamu. Mezi hlavní cíle tohoto oddělení je především oslovit a upoutat nové potenciální zákazníky.

Co se týká reklamy, je zde zvolena především forma prostřednictvím rádia, novin a outdoorové reklamy. Tyto reklamy jsou však pouze regionální, tudíž jsou určeny především pro obyvatele Vysočiny, konkrétně Havlíčkovobrodsko. Prostřednictvím

rádía jsou vysílány krátké reklamní spoty na rádiu Vysočina, které s pivovarem spolupracuje. S reklamou v novinách se setkáme především v tisku Havlíčkobrodské listy a Cesta Vysočinou. Tyto listy vychází pouze na Vysočině. V outdoorové reklamě pivovar využívá především billboardové plochy, které jsou označeny velkým logem společnosti, aby bylo jasné, o co se jedná.



Obr. 57 Reklamní prospekt, zdroj: hbrebel.cz, 2013

Mezi podporu prodeje řadíme především reklamní materiál, který pivovar poskytuje svým odběratelům. Odběratelé jsou tak motivováni, aby odebírali více a tento materiál získaly. Jedná se především o pивní sklenice, ubrusy, pивní tácky, slunečníky, popelníky a lístky na psaní počtu pив.

Osobní prodej probíhá pomocí Pivovarské prodejny, kde si zákazníci mohou zakoupit všechny produkovaná piva, tak i reklamní produkty s logem Rebel. Pro podnik je veliké plus mít vlastní prodejnu, jelikož tak přichází denně do kontaktu se svými zákazníky. Má tedy zpětnou vazbu a ví, co si zákazníci přejí, nebo co by se dalo nějakým způsobem vylepšit.

Do přímého marketingu pivovaru můžeme zahrnout vlastní e-shop, kde zákazníci mohou zakoupit především reklamní materiál, jako je oblečení, sklenice a ostatní věci. Výhoda těchto e-shopů je především pro zákazníky, že mohou zboží nakupo-

vat z pohodlí domova, nevýhodou pro pivovar pak to, že se zákazníkem nepřijdou přímo do styku a nemají tak zpětnou vazbu jako při osobním prodeji.

V poslední sekci - PR (vztah s veřejností) – se pivovar angažuje snad nejvíce. Pivovar podporuje nejen sportovní kluby a sport, ale rovněž také kulturní akce a charitativní činnosti. Mezi podporované můžeme zařadit:

- STEN Marketing HB Ostrov – oddíl stolního tenisu,
- Golden League – klasické šipky,
- HC Rebel – havlíčkobrodský hokej,
- SK Sršňá Kutná Hora – lední hokej,
- Jiskra Havlíčkův Brod – sportovní klub,
- FC Slovan Havlíčkův Brod – fotbalový klub,
- FC Hradec Králové – fotbalový klub,
- Nemocnice Havlíčkův Brod,
- Fortuna – havlíčkobrodská kapela,
- Festival dechových hudeb Vysočiny,
- Kulturní dům Ostrov Havlíčkův Brod,
- Horácký džbánek – hudební festival,
- Western Šiklův Mlýn.

Mezi akce pořádané pivovarem patří především každoroční Slavnosti piva Rebel, které se uskutečňují na havlíčkobrodském náměstí a v areálu pivovaru. Během těchto akcí je pro účastníky připraven bohatý program. Jsou pozvány hudební kapely, pořádány soutěže jak pro děti i pro dospělé. V létě 2015 bylo na programu například i vystoupení sboru dobrovolných hasičů v dobových uniformách s původní technikou. Na hudební scéně jsme mohli spatřit skupinu Arakain nebo Lenku Dusilovou.

Mezi další každoroční akce patří bezesporu Pivovarský ples. Pořádá se většinou každý březen a hraje již zmíněná kapela Fortuna. Pivovarský ples se mezi lidmi těší veliké oblibě a každoročně se na něm sejde velká spousta lidí. Mezi další akce, kterých se pivovar účastní, patří především Svatováclavské slavnosti, Havlíčkobrodské kulturní léto, hasičské soutěže nebo akce pořádané společně s rádiem Vysočina.

5.3.4 Distribuce

Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod využívá kombinovanou formu distribuce. Své produkty distribuuje jak přímo, tak nepřímo. Mezi přímou distribucí můžeme zařadit především vlastní Pivovarský hostinec, který se nachází přímo v areálu pivovaru. Zákazníkům je zde nabízeno pivo Rebel přímo ze sklepů pivovaru. Dalším restauračním zařízením vlastněným pivovarem je restaurace Rebel Na Rynku. Tato restaurace je lokalizována přímo v centru města na náměstí, je tedy přímo v lokalitě, kde se pohybuje nejvíce lidí. Další přímou distribucí je bezesporu internetový obchod (e-shop). Pivovar zde nabízí především oblečení, dále sklenice a püllitry a nakonec ostatní zboží, kde najdeme například karty, propisy, kuchařku, kosmetickou sadu, slunečník, popelník, pivní svíčku a mnoho dalšího. Všechny produkty jsou označeny logem Rebel a těší se příznivým cenám. Zákazníci však všechno toto zboží mohou zakoupit rovněž ve vlastní Pivovarské prodejně, která je také umístěna v areálu pivovaru. Mohou zde zakoupit také všechna produkováná piva jak v lahvovém provedení, tak v sudovém. Pivovar rovněž vlastní svůj distribuční sklad, který je umístěn v Hradci Králové. V této lokalitě se pivo Rebel těší veliké oblibě, které pivovar docílil zakoupením královehradské značky Votrok.



Obr. 58 Pivovarská prodejna, zdroj: pivovary-info.cz, 2015

Z areálu pivovaru je pivo vlastní dopravou rozmíst'ováno do restauračních zařízení a do sítí maloobchodních prodejen, kde je poté nabízeno zákazníkům. Další nepřímou distribucí jsou partnerské velkoobchody. Můžeme je nalézt v:

- Brno,
- Čáslav,
- Čermná nad Orlicí,
- Český Brod,
- Dvůr Králové n. Labem,
- Habry,
- Havlíčkův Brod (3x),
- Hořice,
- Chrudim,
- Jaroměř,
- Jihlava,
- Kutná Hora,
- Ledec n. Sázavou,
- Ostrov n. Sázavou,

- Pacov,
- Světlá n. Sázavou,
- Svitavy,
- Telč,
- Třebíč (3x),
- Vlašim,
- Žďár n. Sázavou (2x).

Pivovar se může pochlubit také zahraničním distributorem pro Ukrajinu. Jedná se o společnost Silex Ltd.

Komunikaci mezi pivovarem a koncovými prodejci (maloobchody, velkoobchody, restaurační a hospodská zařízení) zajišťují obchodní zástupci. Snaží se o to, aby odběratelé byli s podnikem co nejspokojenější a zůstávali nadále věrní značce. V současné době na pozici obchodní zástupce pracuje celkem 11 osob. Každý zástupce má svou lokalitu, které se věnuje. Najdeme zde tedy zástupce pro:

- Havlíčkův Brod,
- Středočeský kraj,
- Jihočeský kraj,
- kraj Vysočina (2x)
- Praha a okolí (2x),
- Brno a jižní Morava,
- Slovensko,
- Královehradecký kraj (2x),
- Pardubický kraj.

Pro prodej ovocného piva je upřednostňována selektivní distribuční strategie. Produkty jsou tedy k dostání jen v omezeném počtu prodejních míst. Jedná se především o spřátelené distribuční velkoobchody, Pivovarskou prodejnu nebo Pivovarský hostinec.

6 Návrhy opatření

6.1 Facebook

Facebook je v dnešním moderním světě jednou z největších domén. Je na něm zaregistrováno neuvěřitelné množství lidí. Tito lidé mohou konverzovat, sdílet mezi sebou fotografie a mnoho dalšího. Hlavní výhodou založení účtu na Facebooku je to, že jeho založení i následné užívání je zcela zdarma. Na Facebooku si mohou své profily zakládat i firmy a lépe tak komunikovat se svými zákazníky a sdílet s nimi tak nepřetržitě informace. Pivovar Rebel této velké možnosti však nevyužívá. Facebookový profil zřízený má, sleduje ho však pouze 882 uživatelů, což je vzhledem k ostatní konkurenci směšný počet. Pivovar Bernard má na svém Facebookovém účtu 51 845 sledujících, pivovar Chotěboř 3 064 sledujících. Toto nízké číslo sledovanosti u pivovaru Rebel je dáno především tím, že pivovar své facebookové stránky nikterak nespravuje. Poslední příspěvek má zveřejněný z listopadu roku 2014. Více na svých stránkách aktivní není. Pivovar by měl pověřit svého zaměstnance marketingového oddělení, aby tyto facebookové stránky začal pravidelně spravovat a rozšiřovat mezi další facebookové uživatele. Jde tu o jeden z nejlevnějších zdrojů reklamy, který mohou uživatele snadno sdílet i mezi sebou. Pivovar by zde měl zveřejňovat především reklamní kampaně, nové informace o pivovaru nebo třeba pořádané akce. Dostal by se tak snáze do povědomí širšího spektra zákazníků. Tato činnost by se dala realizovat v pracovní době, takže by nepřinesla žádné další provozní náklady.

6.2 Nové příchutě ovocných piv

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř 79 % ze 130 tázaných by uvítali od pivovaru Rebel nové příchutě ovocných piv. V současné době jsou produkovány pouze 2 příchutě. Vzhledem ke konkurenci v tomto oboru pivovar mírně zaostává. Konkurence má k dispozici více příchutí a neustále přichází s dalšími. Rozšíření sortimentu o nové příchutě by nebylo pro pivovar ani tak finančně náročné. Ovocná piva se totiž vyrábí smícháním světlého či tmavého výčepního piva s ovocnou šťávou. Bylo by teda zapotřebí zakoupit jen i jiné druhy ovocných šťáv než zakupuje doposud. Rovněž v tomto oboru by se dalo produkovat ovocné pivo bez přídavku alkoholu, které by zajisté uvítali řidiči či mladiství, kteří alkohol konzumovat nemohou. I zde by nebyla náročná finanční příprava. Pivovar totiž produkuje i světlé nealkoholické pivo, které by bylo možné míchat s ovocnými šťávami místo alkoholického.

6.3 Zvýšení návštěvnosti vlastní prodejny

Z provedeného průzkumu je patrné, že pivovarskou prodejnu navštěvuje pouze 13 % ze 130 tázaných. To je poměrně nízké číslo. Pivovar by se měl snažit návštěvnost své prodejny zvyšovat. Mohl by toho docílit například slevovými na další nákupy nebo sbíráním určitého počtu bodů za provedené nákupy, za které by pak zákazník dostal nějaké reklamní materiály, volné vstupenky na pořádané akce pivovarem nebo jiné věrnostní benefity, které by zajistily, že by se zákazníci více vraceli nebo tyto zprávy šířili dále mezi potencionální zákazníky. Je všeobecně známé, že ústní reklama od již spokojených zákazníků se považuje za reklamu nejúčinnější a nejefektivnější.

6.4 Soutěže

Pivovar již v minulých letech pro své zákazníky konal soutěžní akce, kde se mohly zapojit do hry o zajímavé ceny. V roce 2012 to bylo například sbírání víček, kdy výherci mohly na spodních stranách víček najít buďto konkrétní výhry nebo číselný údaj, s kterým postupovali do slosování o hlavní ceny. Jednalo se například o pobyt na horách, herní konzoly nebo pivo na rok zdarma. V roce 2013 to byla zase soutěž spojená s podporovaným týmem HC Rebel, kde se jednalo o odpovědi na otázky týkající se právě onoho týmu. Výherce se mohl radovat ze sudu piva. V posledních letech však nebyly vyhlášeny žádné nové soutěže, které by zákazníci mohly upoutat. Z uskutečněného průzkumu vyplynulo, že téměř 60 % ze 130 účastněných by nové soutěže pivovaru Rebel uvítalo. Mohlo by se jednat například o soutěže spojené s ovocnými pivy, které by napomohly zviditelnění těchto produktů. Jelikož ovocná piva jsou nejvíce konzumovaná v letním období, tato soutěž by proběhla tedy v létě. Mohlo by se jednat o opětovné sbírání víček nebo sbírání bodů, které by zákazníci mohly proměnit za výhry, které by byly ve formě reklamních materiálů (letní tílko ochucené pivo rebel, slunečníky) nebo získání poukazu na ovocná piva zdarma. Velkou výhodou je, že všechny reklamní materiály, které by byly použity jako výhry pivovar již má zařazený ve svém e-shopu. Nebylo by teda nutné vytvářet nové produkty, které by byly určeny jako výhry.

6.5 Plechovky a PET lahve

Dalším návrhem je stáčení produkovaného piva do obalů, jako jsou PET lahve a plechovky. Lidé nejčastěji ovocná piva konzumují buďto doma (51 % respondentů ze 102) nebo někde venku (36 % respondentů ze 102). Pro tyto účely jsou vhodnější právě tyto obaly, které jsou méně náchylné na rozbití. Nevýhodou skleněných obalů je to, že se mohou snadno rozbít a jsou v nich vázány peníze (3 Kč vratná záloha na obal). Za to plechovky a PET lahve jsou lépe přenositelné a můžeme je vyhodit kdekoliv do kontejnerů, aniž bychom přišli o vložené peníze. Rovněž velká výhoda PET lahví ční v tom, že se jedná o větší balení (většinou 1,5 – 2 l). Jedná se však o velkou investici, jelikož by pivovar musel zakoupit stáčecí linky pro tyto typy obalů.

6.6 Reklama

Reklama je bezesporu jedním z největších slabých míst pivovaru. Vyplynulo to jak z analýz marketingového mixu (propagace) tak z výsledku sběru primárních dat, kdy 88 % respondentů ze 130 nezaregistrovalo žádnou reklamu a 44 % respondentů neví, zda si nějaké všimli. Žádný z nich si nevybavil žádnou, která by ho něčím upoutala. Pivovar by se měl primárně zaměřit na tuto problematiku, jelikož forma propagace je velmi důležitá. Ze začátku by bylo vhodné využít plakátovací plochy v Havlíčkově Brodě a okolí. Cena plakátovacích ploch se odvíjí dle velikosti formátu reklamy. Za formát A4 je to 1,2 Kč/den a za formát A3 pak 4,6 Kč/den. Na rok by to tedy ve formátu A4 činilo 438 Kč a ve formátu A3 pak 1679 Kč. Pokud by těchto reklam bylo po městě rozmístěno 10, stálo by to pivovar 4 380 Kč (A4) nebo 16 790 Kč (A3). Rovněž by měly být využity reklamní plochy po okolních vesnicích, kde jsou většinou plochy vhodné k vylepování reklam zdarma. Další možností pro reklamu jsou rovněž akce konané za účasti pivovaru. Pivovar by se na takovýchto akcích měl snažit o přizpůsobení okolí tak, aby lidé měli jejich značku pořád na očích a přesto to nepůsobilo nějak rušivě. Zároveň by mohly být využity osobní automobily zaměstnanců k nainstalování plošných reklam. Zaměstnancům by za to mohly být poskytovány nějaké zaměstnanecké benefity například formou stravenek. Další vhodnou formou reklamy by byla reklama v rádiu. Pivovar již v minulosti měl navázanou spolupráci s rádiem Vysočina, bylo by tedy vhodné tuto spolupráci obnovit a začít více spolupracovat na vzájemné podpoře.

6.7 Distribuce

Dalším slabším článkem je distribuce ovocných piv. Z výsledku dotazníku je patrné, že 52 % dotazovaných je nespokojeno s dostupností těchto produktů. Z vlastních průzkumů v oblasti maloobchodní sítě bylo zjištěno, že ovocná piva Rebel nejsou dostupná v maloobchodních sítích Albert, Kaufland, Penny ani Lidl. Přitom se jedná o jednu z nejrozšířenějších maloobchodních sítí u nás. Ostatní základní produkty Rebel dostupné jsou. Pivovar by se tedy měl snažit o zalistování ovocných piv alespoň do jedné z uvedených maloobchodních sítí. Zalistování jednoho produktu do maloobchodní sítě se pohybuje kolem 5 000 Kč za jednu zalistovanou položku na prodejnu. Pokud by se jednalo o zalistování do sítě Kaufland, činila by částka zařazení cca 515 000 Kč (109 prodejen). Jde o poměrně vysokou částku, pivovar by musel provést mnoho analýz, aby zjistil, zda by to pro něj bylo vůbec finančně výhodné.

7 Diskuze výsledků

Dnešní moderní svět se mění ze dne na den. Pokrok a věda jde neustále kupředu a pro některé je velice obtížné, držet s tímto vysokým tempem krok. Ve světě podnikání toto platí dvojnásob. Na dnešním trhu se pohybuje nepřeborné množství společností a podniků, které mezi sebou soutěží o zákazníky. Musí tedy neustále sledovat nové trendy a snažit se jim přizpůsobovat lépe než jejich konkurence. V tom ční jejich konkurenceschopnost, ve snaze být lepší a originálnější než ostatní, být přitažlivější pro zákazníky. Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav a stav marketingového mixu ovocných piv Měšťanského pivovaru Havlíčkův Brod. V práci byly využity již známé poznatky zveřejňované samotným pivovarem, tak poznatky získané přímo za účelem vypracování této práce. Byly zde však některé omezení, která nemohla být zveřejněna kvůli obchodním tajemstvím, která by mohla podnik znevýhodnit před konkurencí na trhu. V prvním kroku vlastní práce byl proveden souhrn historických i současných charakteristik, které přiblížily, jak se pivovar vyvíjel v průběhu let a jak si na tom stojí v dnešní době. Z analýzy vnitřního prostředí bylo zjištěno, že podnik je na tom velice dobře jak z pohledu lidských zdrojů tak z finančních. Dostatek kvalifikovaných zaměstnanců bez problémů zabezpečuje plynulý chod pivovaru. Po finanční stránce bylo zjištěno, že pivovar z vyšší části financuje svůj provoz a veškeré náklady z vlastních zdrojů, zdrojů cizích je využito minimum a to především formou dlouhodobých a krátkodobých závazků. Z hygienických norem je využívána metoda zdravotní nezávadnosti HACCP. Obecné okolí napomohla analyzovat STEP analýza. Při ní bylo zjištěno, že pro provoz pivovaru je nutné splnit podmínky pro udělení řemeslné živnosti a veliké množství legislativy, která zaručuje především hygienu a zdravotní nezávadnost pro konzumenty. Z ekonomického hlediska bylo prokázáno, že v České republice v posledních letech rostou průměrné mzdy, cenová hladina se mírně snižuje a celková nezaměstnanost klesá. Tyto aspekty jsou velice příznivé pro podnikání. Rovněž bylo dokázáno, že na Vysočině, v domovině pivovaru, žije více žen než mužů a celkový počet občanů se nepatrně snižuje. Technologická složka vypověděla, že pro provoz středně velkého pivovaru je potřeba velké množství strojů a komponentů, které je potřeba s postupem času modernizovat a přizpůsobovat je novým moderním postupům a technologiím. Následná analýza oborového prostředí byla provedena za užití Porter analýzy. V oblasti konkurence byl shledán za největšího konkurenta pivovar Bernard, který se nachází v nedalekém městě Humpolec a produkuje 2 pивní speciály s ovocnou příchutí. Dalšími velkými konkurenty je především nealkoholické pivo Birell od Plzeňského prazdroje a ovocná piva Cool

od producenta Staropramen. V části dodavatelů bylo zjištěno, že pivovar Rebel díky získaným ochranným označením České pivo a Regionální produkt Vysočina, odebírá materiál pro výrobu výhradně od dodavatelů z Vysočiny. Napomáhá tak zvyšovat regionální rozvoj kraje. Nejčastějšími konzumenty ovocných piv byly shledány především ženy a mladí lidé ve věku 18 – 34 let a za substituty ovocných piv se považuje z užšího hlediska nápoj Frisco a cidery z jablečné šťávy. Z širšího hlediska to pak může být jakýkoliv alkoholický nápoj – především tedy pivo a víno. V práci byl také proveden sběr primárních dat pomocí dotazníkového šetření, které bylo pokládáno 130 náhodně vybraným lidem z okolí Havlíčkovobrodsko. Toto okolí bylo vybráno záměrně z důvodu toho, že se jedná o domovinu pivovaru, který podporuje regionální rozvoj kraje Vysočina. Mezi hlavní výsledky dotazníku patří především to, že lidé by od pivovaru rádi uvítali nové příchutě, nejsou spokojeni s distribucí ovocných piv a v posledních době nezaregistrovali žádnou reklamu. Následné provedení SWOT analýzy odhalilo silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Silné stránky pivovaru činí moderní technologie, získaná ocenění, ochranná označení, tradice a to, že pivovar svůj provoz financuje výhradně vlastními zdroji. Slabé stránky byly tedy shledány v propagaci, distribuci a také v tom, že pivovar neprodukuje pivo v plechovkách a PET lahvích. Příležitosti pivovaru ční v rozvoji exportu, navýšení propagace a rozšíření sortimentu a distribučních míst. Hrozby byly objeveny v konkurenci, substitutech a klesajícím výstavu produkce piva. V práci byl rovněž rozebrán a analyzován stávající marketingový mix, ve kterém byly zjištěny již uvedené nedostatky. Bylo tedy stanoveno opatření, které by tyto nedostatky mohlo odstranit. Návrhy jsou však konstruovány bez přihlídnutí k očekávanému rozpočtu na tyto aktivity, jelikož pivovar Rebel si nepřeje předběžně zveřejňovat tyto informace, které by mohly ohrozit jeho postavení vůči konkurenci. Bylo tedy navrženo 7 návrhů, které by mohl pivovar využít ke zlepšení své stávající situace. Jedná se o využití Facebooku jako formy reklamy, rozšíření sortimentu v podobě nových příchutí ovocných piv, opatření zvyšující návštěvnost vlastní prodejny, soutěže pro zákazníky, zakoupení linky na plnění plechovek a PET lahví, zvýšení všeobecné reklamy a rozšíření distribučních míst pro ovocná piva. Ze získaných informací z interních zdrojů bylo zjištěno, že zakoupení linky na plechovky a PET lahve by znamenalo obrovskou investici pro středně velký pivovar, takže si ji v současné době nemůže podnik dovolit. Další omezení je v reklamě, kde by se dalo využít reklamy ve formě billboardů, letáků na inzertních plochách, ale reklama například formou televizních spotů je v současné době z finančních důvodů nereálná. Ostatní návrhy dle interních zdrojů by byly proveditelné.

8 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce byl návrh nové marketingové strategie, která by přinesla pivovaru zlepšení. Tento cíl byl splněn. Práce byla rozčleněna do dvou částí, v první části se práce věnovala literárnímu přehledu, kde byly rozebrány zkoumané teoretické poznatky. V druhé části již proběhly analýzy, které měly za úkol analyzovat současnou situaci pivovaru a odhalit tak slabá místa. Na začátku byl uveden historický vývoj pivovaru, jeho současnost a organizační struktura. Z uvedených informací je patrné, že piva pivovaru Rebel jsou celorepublikově velice úspěšná a vyhrávají tak mnohá ocenění. Z toho důvodu se pivovar řadí mezi nejvíce oceňované pivovary u nás. Poté proběhly analýzy obecného okolí podniku (STEP analýza), analýzy oborového prostředí (Porter analýza), analýzy vnitřního prostředí pivovaru (lidské zdroje, finanční zdroje, věcné a informační zdroje), SWOT analýza, která odhalila silná a slabá místa a příležitosti a hrozby, rozbor stávajícího marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, propagace), rovněž byl uskutečněn sběr primárních dat pomocí dotazníkového šetření. Z těchto všech výsledků byla odhalena problémová místa, která by byla zapotřebí odstranit, aby pivovar lépe prosperoval. Z toho důvodu byly sestaveny návrhy, pomocí jejichž realizace by tohoto cíle bylo možné dosáhnout. Bylo tedy zjištěno, že nejvíce problémová místa jsou nalezena v oblasti propagace a distribuce. Stanovené návrhy se především zaměřovaly na odstranění těchto problémů. Nejsnadněji realizovatelný návrh je propagace formou Facebooku. Jedná se o velmi levnou alternativu reklamy, která je mezi dnešními lidmi velice rozšířená. Ne nadarmo se říká, že reklama šířená mezi samotnými lidmi se považuje za reklamu neúčinnější. Návrh, který by byl nejobtížněji proveditelný, je návrh zakoupení plnicí linky na plechovky a PET lahve. Nákup celé výrobní linky je velice finančně náročný. Jedná se o miliony korun investice. Pivovar by musel provést mnoho finančních analýz, zda by se taková investice středně velkému pivovaru vůbec vyplatila realizovat. Avšak doba jde neustále vpřed a technologie časem zastarávají. V budoucnu je tedy možné, že i tento krok pivovar uskuteční a posune se tak opět kupředu.

9 Literatura

9.1 Knižní zdroje

- [1] KOTLER, Phillip, ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*. 15th ed., global ed. Boston: Pearson, 2014. ISBN 9780273786993.
- [2] BRENNAN, Ross a Ross BRENNAN. *Contemporary strategic marketing*. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2008, xxiv, 462 p. ISBN 9780230507203.
- [3] KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 236 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2439-3.
- [4] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, xvii, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
- [5] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [6] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-0447-1.
- [9] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [11] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [12] KOSAŘ, Karel a Stanislav PROCHÁZKA. *Technologie výroby sladu a piva*. 3. vyd., 2. na CD-ROM. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, 2012, 1 CD-ROM. ISBN 978-80-86576-52-7.

9.2 Internetové zdroje

- [1] BAČUVČÍK, Radim. *Kolik "P" má marketingový mix?* [online]. 2010. vyd. 2010 [cit. 2014-11-27]. Dostupné z: <http://www.bacuvcik.com/news/kolik-p-ma-marketingovy-mix-/>.
- [2] BYZNYS SLOVÍČKA. *PEST analýza*. [ONLINE]. 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://wnysww.byzslovicka.com/ekonomika_management/pest
- [3] MANAGEMENTMANIA. *5F*. [online]. 2013 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [4] VYSOČINA REGIONÁLNÍ PRODUKT, *O značce*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.regionalni-znacky.cz/vysocina/cs/o-znacce/>
- [5] KURZYCZ, *Rejstřík firem*. [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/60917628/mestansky-pivovar-havlickuv-brod-as/>
- [6] HB REBEL, *Měštanský pivovar Havlíčkův Brod*. [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.hbrebel.cz/>
- [7] BUSINESSVIZE, *Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza*. [online]. 2015 [2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>
- [8] BUSINESSVIZE, *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business*. [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- [9] BRAINTOOLS, *Swot analýza*. [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>
- [10] OBCHODNÍ REJSTŘÍK, *Měštanský pivovar Havlíčkův Brod*. [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/mestansky-pivovar-havlickuv-brod-a-s-60917628/>

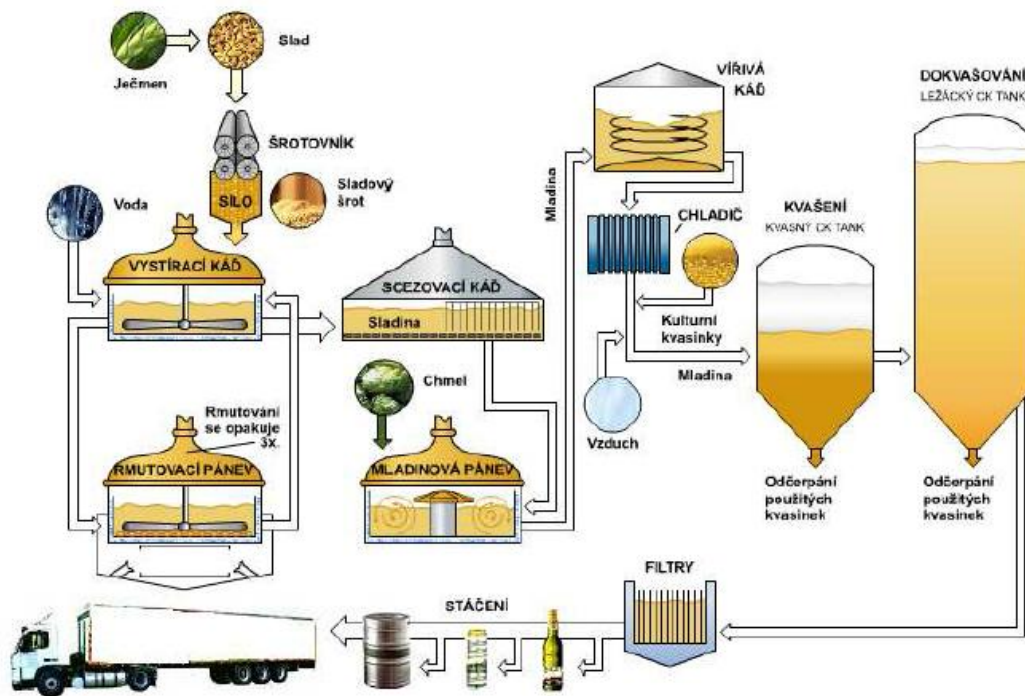
- [11] CZSO, *Věkové složení obyvatelstva 2014*. [online]. 2015 [cit. 2015-09-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2014>
- [12] AKTUÁLNĚ, *Češi jsou největší pijani piva na světě*. [online]. 2015 [cit. 2015-09-03]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nejvice-piva-na-osobu-vypiji-v-evrope-zebricku-vevodi-cesi/r~ba0e68ca6ff411e4b0c4002590604f2e/>
- [13] LIDOVKY, *Devět z deseti českých mužů pije pivo, ženy je dohánějí*. [online]. 2015 [cit. 2015-09-03]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/devet-z-deseti-ceskych-muzu-pije-pivo-zeny-je-dohaneji-pfw-/dobra-chut.aspx?c=A121121_142633_dobra-chut_khu
- [14] INVESTIČNÍ WEB, *Češi pijí pivo stále nejvíce na světě, jejich chutě se ale mění*. [online]. 2015 [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2014/5/12/trh-s-pivem/>
- [15] PIVNÍ INFO, *Scezovací kád'*. [online]. 2015 [cit. 2015-10-03]. Dostupné z: <http://pivni.info/galerie/371-exkurze-ve-vyskovskem-pivovaru.html>
- [16] CZSO, *Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích*. [online]. 2015 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich
- [17] KURZY, *Mzdy, vývoj mezd, průměrné mzdy 2015*. [online]. 2015 [cit. 2015-10-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=1>
- [18] CZSO, *Průměrné mzdy na Vysočině v 1. čtvrtletí 2015*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xj/prumerne-mzdy-na-vysocine-v-1-ctvrtleti-2015>
- [19] STATISTIKA A MY, *Vloni byly ceny o 29 % vyšší než v roce 2003*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/02/vloni-byly-ceny-o-29-vyssi-nez-v-roce-2003/>

- [20] PIVOVARÝ.INFO, *Vandry po historických pivovarech*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-09]. Dostupné z: <http://www.pivovary.info/rservice.php?akce=tisk&cislocclanku=2015030002>
- [21] BERNARD, *Loga a bannery*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.bernard.cz/cs/v-akci/ke-stazeni/loga-a-bannery/index.shtml>
- [22] PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, *Naše značky*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/>
- [23] CHMELÍKOVÁ, Ivana, *Oblíbenost ochucených piv, vliv referenční skupiny (výsledky průzkumu)*, [online]. 2015 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <https://oblíbenost-ochucenych-piv-vl.vyplnto.cz>.
- [24] MOBILNÍ PIVOVARÝ, *Příprava k provozování pivovaru*. [online]. 2015 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.mobilnipivovary.cz/priprava-k-provozovani-maleho-mobilniho-pivovaru/>

Přílohy

A Schéma výroby piva

Zdroj: Procházka, 2012



B Dotazník užitý při sběru primárních dat

Dotazník

Spokojenost zákazníků s ovocnými pivy Měšťanského pivovaru Havlíčkův Brod

- 1. Jsou pro Vás ovocná piva známým produktem?**
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím

- 2. Konzumujete ovocná piva?**
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Občas

- 3. Proč ovocná piva konzumujete? (vyplňte pouze pokud jste odpověděli Ano nebo Občas v otázce č. 2)**
 - a. Chuť
 - b. Cena
 - c. Osvěžení
 - d. Málo alkoholu
 - e. Jiné

- 4. Kde ovocná piva nejčastěji konzumujete? (vyplňte pouze pokud jste odpověděli Ano nebo Občas v otázce č. 2)**
 - a. Doma
 - b. Venku
 - c. V restauračních zařízeních
 - d. Jinde

- 5. Znáte Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod?**
 - a. Ano
 - b. Ne

-
- 6. Ochutnal/a jste někdy ovocná piva Rebel?**
- Ano
 - Ne
 - Nevím
- 7. Jste spokojeni s kvalitou a chutí ovocných piv Rebel? (odpovídejte pouze pokud jste odpověděl/a u otázky č. 6 Ano)**
- Zcela spokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Zcela nespokojen/a
- 8. Konzumujete ovocná piva od Rebelu nebo upřednostňujete jiné podobné produkty?**
- Pouze Rebel
 - Spíše Rebel
 - Spíše jiné
 - Převážně jiné
- 9. Jste spokojeni s dostupnými příchutěmi ovocných piv Rebel?**
- Ano
 - Ne
 - Nevím
- 10. Kterou příchut' upřednostňujete?**
- Víšeň
 - Grep a citron
- 11. Uvítali byste nové příchutě?**
- Ano
 - Ne
 - Nevím

12. Proč ovocná piva Rebel kupujete?

- a. Chuť
- b. Cena
- c. Dostupnost
- d. Kvalita
- e. Nekupuji
- f. Jiné

13. Kde ovocná piva Rebel nejčastěji nakupujete? (neodpovídejte pokud jste u otázky č. 12 dali možnost Nekupuji)

- a. Spolupracující velkosklady
- b. Pivovarská prodejna
- c. Maloobchod/velkoobchod
- d. Jiné

14. Kolik jste ochotni zaplatit za skleněnou lahev (0,5 l) ovocného piva Rebel?

- a. 10 – 15 Kč
- b. 16 – 20 Kč
- c. 20 a více Kč

15. Uvítali byste slevové akce na ovocná piva Rebel?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

16. Jste spokojeni s dostupností ovocných piv Rebel?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

17. Navštěvujete Pivovarskou prodejnu nebo e-shop pivovaru Rebel?

- a. Ano
- b. Ne

18. Upoutala Vás v poslední době nějaká reklama na ovocná piva Rebel (tištěná, v radiu, billboard, apod.)?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

19. Uvítali byste soutěže s ovocnými pivy Rebel?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

20. Navštěvujete společenské akce, na kterých se pivovar Rebel podílí?

- a. Ano
- b. Ne

21. Jaké to jsou? (odpovídejte pouze pokud jste v otázce č. 20 dali odpověď**Ano)**

- a. Pivovarský ples
- b. Slavnosti piva Rebel
- c. Svatováclavské slavnosti
- d. Hasičské soutěže
- e. Jiné

22. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Muž
- b. Žena

23. Jaký je Váš věk?

- a. 18 – 25
- b. 26 – 35
- c. 36 – 45
- d. 45 a více