

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch

Jan VOREL

**Analýza konkurenceschopnosti minipivovarů, malých nebo  
středních pivovarů**

Analysis of the Competitiveness of Microbreweries, Small or Medium  
Breweries

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.

Brno 2019

Jméno a příjmení autora: Jan Vorel

Název bakalářské práce: Analýza konkurenceschopnosti minipivovarů, malých nebo středních pivovarů

Název bakalářské práce v AJ: Analysis of the Competitiveness of Microbreweries, Small or Medium Breweries

Studijní obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.

Rok obhajoby: 2019

# VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Jan Vorel

Osobní číslo: 14632453

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch (6501R028)

### TÉMA PRÁCE:

Analýza konkurenceschopnosti minipivovarů, malých nebo středních pivovarů

### TÉMA PRÁCE V AJ:

Analysis of the Competitiveness of Microbreweries, Small or Medium Breweries

### Cíl stanovený pro vypracování BP

1. Teoretická část BP:

- definujte základní teoretická východiska práce, základní pojmy a modely využitelné v rámci zvoleného tématu.

2. Praktická část BP:

γ Analytická část:

- analyzujte současný stav konkurenceschopnosti vybraného pivovaru. Proveďte šetření a analyzujte jeho výsledky u zvolené cílové skupiny.

Návrhová část:

- na základě výsledků analýzy a vyhodnocení šetření navrhnete možnosti rozšíření zapojení minipivovarů do kulinářské turistiky.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

[1] ŠEFČÍK, V. a kol. *Management hotelnictví a cestovního ruchu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-7204-928-8

[2] STRATILÍK, O. *České pivovary – Kapesní průvodce pro milovníky dobrého piva*. Praha: Mladá fronta, 2018. ISBN 978-80-204-4823-1

[3] JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2016. ISBN: 9788024787060

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

  
doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 31. března 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: 12. dubna 2019

V Brně dne: 9. 3. 2018

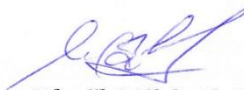
L. S.

VYSOKÁ ŠKOLA  
OBCHODNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.  
Bosonožská 9, 625 00 Brno



Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA

vedoucí katedry



Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

prorektor pro vzdělávací činnost

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti minipivovaru KRUM sídlícím v Moravském Krumlově. Cílem mé bakalářské práce je na základě provedených analýz navrhnout doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti pivovaru a podrobit tato doporučení rizikové, nákladové a časové analýze. V teoretické části je charakterizován pojem konkurenceschopnost a vysvětleny analýzy, které jsou použity v praktické části. V praktické části je představen pivovar KRUM a jeho konkurenti, jsou provedeny analýzy SWOT a PEST. Závěrečná část bakalářské práce obsahuje doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti minipivovaru.

## **ANNOTATION**

This bachelor thesis deals with the analysis of competitiveness of the KRUM microbrewery located in Moravský Krumlov. The aim of my bachelor thesis is to propose recommendations based on the analyzes to increase the brewery's competitiveness and to subject these recommendations to risk, cost and time analysis. The theoretical part describes the concept of competitiveness and explains the analyzes that are used in the practical part. The KRUM brewery and its competitors are introduced in the practical part, SWOT and PEST analyzes are performed. The final part of the thesis contains recommendations for increasing the competitiveness of the microbrewery.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Minipivovary, analýza konkurenceschopnosti, SWOT analýza, Porterova analýza, PEST analýza

## **KEY WORDS**

Microbreweries, analysis of competitiveness, SWOT analysis, Porter analysis, PEST analysis

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Analýza konkurenceschopnosti minipivovarů, malých nebo středních pivovarů vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně

vlastnoruční podpis autora

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D., za podporu, ochotu, trpělivost a cenné rady při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Dále pivovaru KRUM, který mi poskytl potřebné informace a materiály.

# OBSAH

Úvod .....	14
I. Teoretická část.....	15
1 Konkurenceschopnost .....	16
1.1 Původ konkurence .....	16
1.2 Konkurence .....	17
1.2.1 Konkurenceschopnost a konkurenční prostředí .....	17
1.2.2 Konkurenční strategie .....	18
1.2.2.1 Strategie nízkých nákladů .....	18
1.2.2.2 Strategie diferenciacce .....	19
1.2.2.3 Fokální (ohniskové) strategie .....	19
1.3 Okolí podniku.....	19
1.3.1 Makroprostředí .....	19
1.3.2 Mikroprostředí.....	20
1.3.3 Vnitřní prostředí podniku .....	20
2 Analýzy pro zjištění konkurenceschopnosti.....	20
2.1 SWOT analýza .....	20
2.1.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby).....	20
2.1.2 Analýza interního prostředí (silné a slabé stránky) .....	21
2.2 PEST analýza .....	21
2.2.1 Politické faktory .....	22
2.2.2 Ekonomické faktory .....	22



2.2.3	Sociálně-demografické faktory .....	22
2.2.4	Technologické faktory.....	23
2.3	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	23
2.3.1	Konkurenční rivalita.....	24
2.3.2	Hrozba vstupů nových konkurentů na trh .....	24
2.3.3	Hrozba vzniku substitutů.....	25
2.3.4	Síla kupujících.....	25
2.3.5	Síla dodavatelů .....	26
3	Pivovarnictví v ČR.....	26
3.1	Historie .....	26
3.1.1	Mílové právo .....	27
3.2	Současnost.....	27
3.3	Trh piva .....	28
3.4	Vzestup minipivovarů v ČR.....	28
4	Časová, nákladová a riziková analýza.....	29
4.1	Časové analýza .....	29
4.1.1	Odhad doby trvání .....	29
4.1.2	CPM metoda.....	30
4.2	Nákladová analýza .....	30
4.3	Riziková analýza .....	30
5	Shrnutí teoretické části .....	31
II.	Praktická část.....	31
6	Představení společnosti.....	32

7	Základní údaje a historie .....	32
7.1.1	Současnost pivovaru.....	33
7.1.2	Nabídka piva .....	33
7.1.3	Dodavatelé.....	33
7.1.4	Cíle společnosti .....	34
8	Dotazníkový průzkum .....	34
8.1	Metodika.....	34
8.2	Spokojenost s kvalitou piva od velkých výrobců v ČR .....	34
8.3	Povědomí o minipivovarech.....	35
8.4	Spokojenost s kvalitou piva KRUM.....	36
8.5	Spokojenost s cenou piva KRUM .....	37
8.6	Spokojenost s nabídkou jídel v restauraci .....	38
8.7	Expanze do supermarketu .....	39
8.8	Struktura dotazovaných.....	40
8.8.1	Pohlaví.....	41
8.8.2	Věk .....	41
9	Konkurence pivovaru .....	42
9.1	Pivovary a minipivovary v Jihomoravském kraji .....	42
9.1.1	Hauskrecht Brno.....	42
9.1.2	Hradní pivovar Hustopeče.....	42
9.1.3	Zámecký pivovar Bratčice.....	43
9.1.4	Kvasar Sentice.....	43
9.1.5	Líšeňský pivovar Brno .....	43
9.1.6	Městský zámecký pivovar Oslavany .....	43

9.1.7	Pivovar Padochov .....	44
9.1.8	Znojemský pivovar .....	44
9.2	Konkurence největších výrobců v České republice .....	44
9.2.1	Plzeňský Prazdroj .....	44
9.2.2	Pivovar Staropramen .....	44
9.2.3	Heineken Česká Republika .....	45
9.2.4	Budějovický Budvar .....	45
9.2.5	Pivovary Lobkowicz Group .....	45
10	Pest analýza .....	46
10.1	Politicko-legislativní vlivy .....	46
10.1.1	Politická situace v České republice a v Evropě .....	46
10.1.2	Zákony upravující hospodářskou činnost .....	46
10.1.3	Daňová politika .....	46
10.2	Ekonomické faktory .....	47
10.2.1	Hospodářský růst v zemi .....	47
10.2.2	Inflace, kurz .....	47
10.2.3	Kupní síla .....	47
10.2.4	Průměrná a minimální mzda, nezaměstnanost .....	48
10.3	Sociálně kulturní faktory .....	48
10.3.1	Demografie .....	48
10.3.2	Životní styl a vztah k pivu .....	49
10.3.3	Práce a vzdělání .....	49
10.4	Technologické vlivy .....	50
10.4.1	High Gravity Brewing .....	50

10.4.2	Cylindro-konické tanky .....	50
10.4.3	Vybavení pivovaru .....	51
10.4.4	Komunikace na sociálních sítích .....	51
11	SWOT Analýza .....	51
11.1	Silné stránky .....	51
11.2	Slabé stránky .....	52
11.3	Příležitosti.....	53
11.4	Hrozby .....	53
12	Návrhy a doporučení ke zlepšení, včetně rizikové, nákladové a časové analýzy 54	
12.1	Vytvoření Instagramových stránek .....	54
12.1.1	Rizika vytvoření Instagramových stránek .....	55
12.1.2	Náklady na vytvoření Instagramových stránek .....	55
12.1.3	Časová náročnost vytvoření Instagramových stránek .....	55
12.2	Zvážit výrobu ovocného piva .....	55
12.2.1	Rizika výroby ovocných piv .....	56
12.2.2	Náklady na výrobu ovocných piv.....	56
12.2.3	Časová náročnost výroby ovocných piv.....	56
12.3	Rozšíření sortimentu jídel .....	57
12.3.1	Rizika rozšíření sortimentu jídel .....	57
12.3.2	Náklady na rozšíření sortimentu jídel .....	57
12.3.3	Časová náročnost rozšíření sortimentu jídel .....	58
12.4	Výroba bezlepkového piva.....	58
12.4.1	Rizika výroby bezlepkového piva .....	58

12.4.2	Náklady na výrobu bezlepkového piva .....	59
12.4.3	Časová náročnost výroby bezlepkového piva .....	59
	Závěr .....	60
	Použité zdroje .....	62
	Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	64
	Seznam zkratk.....	66
	Přílohy .....	67

## ÚVOD

Konkurence je přítomna ve všech sférách našeho bytí. Můžeme ji pozorovat u všech živých organismů na naší planetě. Konkurence se řídí jednoduchým pravidlem, a to že přežije ten nejsilnější. Toto pravidlo platí nejen u zvířat, rostli nebo lidí, ale můžeme ho sledovat i mezi podniky na trhu ať už na regionálním, na trhu státu či celosvětovém trhu. Dnes už existují specializovaní manažeři, kteří se zabývají konkurencí v oblasti podniků. Ti dobře znají konkurenty podniku, pro který pracují, snaží se nacházet slabé stránky podniku v odvětví a v nejlepším případě nad ostatními podniky zvítězit. Cílem je přesvědčit zákazníky, že právě jejich produkt je ten nejlepší a získat tak na trhu nejvýhodnější místo.

Pro běžného zákazníka je konkurence vítaným jevem, protože se mu dostává lepších podmínek za stále nižší ceny. Dá se říci, že podnik musí neustále vyvíjet něco nového, protože jinak by zákazníky mohla zlákat konkurence.

Má bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části zpracuji literární zdroje na téma konkurence a konkurenceschopnost. Dále definuji okolí, kde se podnik pohybuje, a představím metody SWOT, PEST a Porterovu analýzu 5 konkurenčních sil. Poté popíšu pivovarnictví, od historie až po současnost. V závěrečné části představím rizikovou, časovou a nákladovou analýzu, tedy způsoby na zlepšení konkurenceschopnosti.

Praktická část obsahuje seznámení s pivovarem KRUM, jeho konkurenty na trhu s pivem v Jihomoravském kraji a v České Republice. Pro zjištění o povědomí o minipivovarech provedu dotazníkový průzkum. Ke stanovení konkurenceschopnosti použiji analýzy SWOT a PEST. Data získaná v analýzách mi pomohou vypracovat návrhy ke zvýšení konkurenceschopnosti, což je hlavní úkol mé bakalářské práce. Své návrhy podrobím nákladové, časové a rizikové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 KONKURENCESCHOPNOST

*Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí. (Čichovský, 2002, s. 13)*

## 1.1 Původ konkurence

Adam Smith, který je považován za „otce ekonomie“, definoval společnost koncem 18. století, jako společnost založenou na sobectví. U pekaře, řezníka nebo truhláře se nelze nedovolávat jeho altruismu, ale je vyhověno jeho zájmu na výdělku. Podívoval se při tom, jak jednotlivci, navzájem si neznámí a lhostejní, sledující své zájmy koneckonců uspokojují i všeobecný zájem. Nikoli tak, že by své zájmy sčítali, ale naopak, že svými zájmy na sebe narážejí, prosazují se a omezují. Aniž si toho jsou vědomi, vedeni jakoby „neviditelnou rukou“, směřují tam, kde příležitosti k jejich soukromému zájmu jsou otevřeny. Prostředkem tohoto divu je směna, dějištěm je trh. (Jirásek, 2001, s. 9)

Každý jednatel se snaží najít nejvýnosnější uplatnění pro svůj kapitál. Má na zřeteli prospěch vlastní, nikoli prospěch společnosti. Právě to ho vede přirozeně nebo spíš nutně k tomu, že svého kapitálu používá způsobem pro společnost nejprospěšnějším. (Jirásek, 2001, s. 9)

Adam Smith si tuto všeobecnost trhu a rivality nepřipouští jako produkt historického vývoje, ale klade ji jako věčnou lidskou vlastnost. O trhu soudí, že je unášen „všeobecným sklonem k vyměňování a směňování“, jenž náleží „k původním rysům lidské povahy“. Přejímá také názor Thomase Hobbesa o „bellum omnium contra omnes“ (válce všech proti všem) jako o nezměnitelném způsobu lidské existence (Jirásek, 2001, s. 9)



Adam Smith byl vrstevníkem Isaaka Newtona a uvažoval pod mocným dojmem jeho mechaniky. Tržní vztahy a jejich neviditelný mechanismus spojoval s tendencí k vyvažování sil. Trh měl v sobě zabudováno směřování k ideálu harmonie a rovnováhy. (Jirásek, 2001, s. 9)

## 1.2 Konkurence

*Konkurence je definována jako otevřená množina konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.* (Čichovský, 2002, s. 13)

Skotský ekonom Adam Smith uváděl svobodnou konkurenci, uvolněnou a ničím neomezovanou, jako nenahraditelnou společenskou výhodu. Zajišťuje nízkou cenu, rovnováhu poptávky a nabídky a hojnost zboží. Chrání společnost před ustrnutím. (Jirásek, 2001, s. 10)

V konkurenci měl nadšenou důvěru, zato choval spásnou nedůvěru k těm, kdo ji dělají, tedy podnikatelům. Nazýval je: „*Velkými vynálezci nepravostí, kteří stále hledají, jak zvýšit svůj prospěch na úkor druhých. Spolčují se proti cizí konkurenci, proti dělníkům, proti úřadům. Vymáhají výsady, omezení, regule, které zvětšují soukromé výhody a ochuzují veřejnost. Nejraději potají, ale jsou-li dotčeni, spustí velký povyk a nezdržují se ani krutých opatření.*“ (Jirásek, 2001, s. 10)

### 1.2.1 Konkurenceschopnost a konkurenční prostředí

Čichovský definoval konkurenční prostředí jako časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod. Podle této definice je konkurenční prostředí prostorem, kde v časové funkci působí silová vektorová pole dvou či více objektů nebo subjektů, tj. například živočichů, rostlin a lidí, stejně jako jimi přirozeně nebo účelově vytvářených společenství. (Čichovský, 2002, s. 11)

Konkurenční prostředí v ekonomickém prostředí vytváří umělé mantinely hřiště, kde v prostoru a čase s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší úspěšnosti a efektivnosti při realizaci obchodních, ekonomických a jiných operací,

směřují k dosažení jednak zisku a jednak uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit. Konkurenční prostředí má však i nezastupitelnou roli soudce, který určuje vítěze i úspěšné a efektivní subjekty a diferencuje je od poražených, méně úspěšných a neefektivních subjektů. (Čichovský, 2002, s. 12)

## **1.2.2 Konkurenční strategie**

S hledáním příznivého konkurenčního postavení v konkrétním odvětví je spojena konkurenční strategie. Americký ekonom Michael Porter odvozuje z analýzy pěti konkurenčních sil tři základní. Jsou jimi strategie nízkých nákladů, strategie diferenciací a tzv. fokální (ohnisková) strategie. Univerzální konkurenční strategie však neexistuje. Každá strategie se přizpůsobuje určitému odvětví, dovednostem a aktivům podniku.

### **1.2.2.1 Strategie nízkých nákladů**

Firmy se snaží dosáhnout nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohly stanovit své ceny pod úroveň konkurence a získat tržní podíl. V takovém případě jim stačí menší marketingové dovednosti. Problémem však je, že obvykle se najde jiná firma schopná dosáhnout ještě nižších nákladů, která ohrozí společnost spoléhající se jen na výhodu v oblasti nákladů. (Kotler a Keller, 2013, s. 74)

Podnik s touto strategií využívá vertikální integraci, méně nákladné suroviny, efekt z rozsahu výroby, outsourcing, optimální dodávky a distribuční kanály, přínosnou kontrolu nákladů, časté detailní kontrolní výkazy, strukturovanou organizaci a odpovědnost atd. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50)

Rizikem této strategie je možnost jejího úspěšného napodobování ostatními podniky, a dále to, že v centru pozornosti jsou náklady a ne produkt a změny na trhu. To může vést k zanedbání inovačního procesu. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50)

V praxi se nepotvrzuje obecně rozšířené mínění, že růst jednotkových nákladů omezuje mezinárodní konkurenceschopnost. Reálný život ukazuje, že nejrychleji rostoucí ekonomiky mají rychlejší růst jednotkových pracovních nákladů než ostatní země. V podnicích by měl být růst nákladů na pracovní sílu kompenzován výrobními inovacemi, inovacemi do technologií, prémieovým řádem podniku, zvyšováním kvalifikace atd. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50 a 51)

### **1.2.2.2 Strategie diferenciacie**

Společnost se soustředí na dosažení lepšího výkonu v oblasti, která je pro většinu zákazníků důležitá. Firma usilující o vedoucí postavení v kvalitě musí například své výrobky z těch nejlepších komponentů, odborně je sestavovat, pečlivě je kontrolovat na výstupu a jejich kvalitu odpovídajícím způsobem komunikovat. (Kotler a Keller, 2013, s. 74)

Tato strategie je založena na unikátnosti výrobku, pro který prakticky neexistují substituty, efektivním vývoji a výzkumu, kreativním rozvoji produktu, tradičně dosahovaných dobrých výsledků, využívání vysoce kvalitních pracovníků atd. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 51)

Strategie nesmí přehlížet řízení nákladů. Jejím rizikem je možnost imitování ze strany konkurence. Ta navíc může získat výhody v tržních segmentech. Rizikem je i možnost, že kupující nebudou cítit potřebu odlišovat se. Diferenciacie se snaží udělat rozdílný produkt proto, aby se vyloučila konkurence. Za diferencovaný produkt se obvykle platí vyšší cena, než je cena konkurence. Tato cena však musí pokrýt náklady, které jsou nutné pro diferenciaci. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 51)

### **1.2.2.3 Fokální (ohniskové) strategie**

Předcházející strategie se vyznačují širokým záběrem, podniky se snaží být konkurenceschopné v rámci celého odvětví trhu. Kromě toho přichází M. E. Porter s myšlenkou tzv. fokální (ohniskové) strategie, která je zaměřena na určitý tržní segment (úzká konkurenční pozice). I v tomto segmentu je možné aplikovat strategii zaměřenou na náklady či strategii diferenciacie (odlišnosti) od konkurentů. Produktová diferenciacie je zaměřena na dodávku zboží. Segmentace potvrzuje, že každý trh má své specifické preference. Segmentace se zaměřuje na poptávkovou stránku, kdy cílem je vyčlenit hlavní rysy, které odliší skupiny kupujících. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 52)

## **1.3 Okolí podniku**

### **1.3.1 Makroprostředí**

Firmy musí velmi pečlivě sledovat a využívat příležitosti a hrozby, které vytvářejí různé síly a trendy. Existuje šest sil, resp. prostředí, které působí na marketingové makroprostředí. Demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní. Lidé vytvářejí trh, ať už celkový nebo cílový, takže správného podnikatele by mělo zajímat obyvatelstvo. Aby

bylo podnikání z hlediska demografického prostředí kvalitní, majitelé firem musí sledovat velikost populace, geografické rozložení, hustotu, věkové rozdělení, porodnost, sňatkovost a různá náboženská zaměření. (Marketingové makroprostředí, 2015©)

### **1.3.2 Mikroprostředí**

Marketingové mikroprostředí zahrnuje podle Kotlera tyto faktory: firemní prostředí, dodavatelsko-odběratelské vztahy, poskytovatele služeb, charakter cílového trhu, konkurenci a vztahy s veřejností. Nejčastěji se pro analýzu mikroprostředí používá Porterova analýza 5 konkurenčních sil nebo SWOT analýza. (Managementmania, 2016©)

### **1.3.3 Vnitřní prostředí podniku**

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

## **2 ANALÝZY PRO ZJIŠTĚNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI**

### **2.1 SWOT analýza**

Celkové vyhodnocení silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek společnosti, jejich příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) se nazývá analýza SWOT. Je nástrojem pro monitorování externího a interního marketingového prostředí.

#### **2.1.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)**

V externím prostředí jsou oblasti, které podnikatelská jednotka sama nemůže ovlivnit. Úkolem organizace je neustále kontrolovat klíčové síly makroprostředí (přírodní, technologické, politické, společensko-kulturní) a významné složky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributory, dealery), které mají vliv na její schopnost docílit zisku. Organizace by měla mít přehled o nejnovějších trendech a ke každému trendu najít příležitosti a hrozby s ním spojené.

Marketing je uměním tyto příležitosti nalézt, využít a profitovat z nich. Marketingovou příležitostí je potřeba a zájem kupujícího, jež má společnost dobré předpoklady se ziskem

uspokojit. Marketingové příležitosti se objevují ze tří zdrojů. První z nich je nabídka něčeho, čeho je na trhu nedostatek. Tato situace vyžaduje málo marketingového talentu, protože potřeba je více než zřejmá. Druhý ze zdrojů je nabídka stávajícího výrobku nebo služby avšak novým, inovativnějším způsobem. Metoda detekce problému se ptá spotřebitelů na jejich návrhy, metoda ideálu po nich chce, aby si představili ideální verzi výrobku či služby, a metoda spotřebního řetězce je žádá, aby načrtli všechny jednotlivé kroky, které provádí při získávání, používání a vyhazování výrobku. Tato poslední metoda často vede ke zcela novým výrobkům a službám.

Příklady příležitostí a hrozeb jsou uvedeny v následující tabulce.

Příležitosti	Hrozby
Vyškolení prodejní personál	Odliv pracovních sil ke konkurenci
Vznik dalších distribučních řetězců	Vstup nové konkurence na trh
Zmenšení překážek pro vstup na zahraniční trh	Nižší kupní síla obyvatelstva
Příznivý demografický vývoj	Zvyšování cen energií

Tabulka 1: Příležitosti a hrozby

### 2.1.2 Analýza interního prostředí (silné a slabé stránky)

Interní analýza zjišťuje a hodnotí slabé a silné stránky organizace, aby na základě jejich poznání mohly být stanoveny specifické přednosti podniku, a také byla učiněna a naplánována opatření pro odstranění nedostatků, které podnik limitují v soutěži schopné konkurence oproti ostatním firmám. Zůstává však otázkou, jestli by se firma měla soustředit na ty příležitosti, které korespondují s jejími silnými stránkami, nebo zda by měla zvažovat i příležitosti, pro které by musela silné stránky získat nebo si je vytvořit.

Silné stránky	Slabé stránky
Vybudovaná základna zákazníků	Malá prezentace na internetu
Výborná lokace sídla podniku	Závislost na dodavatelích
Unikátní produkt	Nízké investice do reklamy
Vlastní know-how	Nízké povědomí o značce

Tabulka 2: Silné a slabé stránky

## **2.2 PEST analýza**

PEST analýza zkratka pro analýzu Politicko-právního, Ekonomického, Sociálně-kulturního a Technologického prostředí. PEST analýza se vytváří obvykle tehdy, když se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem. Může to být například vstup na daný trh, vybudování továrny, zrušení zastoupení nebo třeba vybudování rezidenčního projektu. S postupem času se okruh zkoumání začal rozšiřovat o další faktory a z PEST analýzy se stala PESTLE či PESTEL (pracuje s legislativními a environmentálními faktory).

### **2.2.1 Politické faktory**

Politické faktory se skládají ze zákonů, vládních agentur a nátlakových skupin ovlivňujících různé organizace nebo jednotlivce. Tyto zákony a nařízení občas vytváří nové příležitosti. Například zákony nařizující povinnou recyklaci znamenaly nárůst recyklačního odvětví a vedly ke vzniku nových společností vyrábějících z recyklovaného materiálu nové výrobky. Na druhou stranu mohou vlády ukládat zákony nebo provádět akce, které vytváří nejistotu nebo dokonce zmatek pro podniky.

### **2.2.2 Ekonomické faktory**

Kupní síla, kterou určitá ekonomika disponuje, závisí na aktuálním příjmu, cenách, úsporách, zadluženosti a dostupnosti úvěru. Trendy ovlivňující kupní sílu mohou mít na podnikání velice silný dopad, a to zejména v případě společností, jejichž výrobky jsou zaměřeny na cenově citlivé zákazníky s vysokým příjmem.

HDP, stav ekonomiky v odvětví v dané zemi a kupní síla obyvatelstva jsou klasickými příklady ekonomického faktoru.

### **2.2.3 Sociálně-demografické faktory**

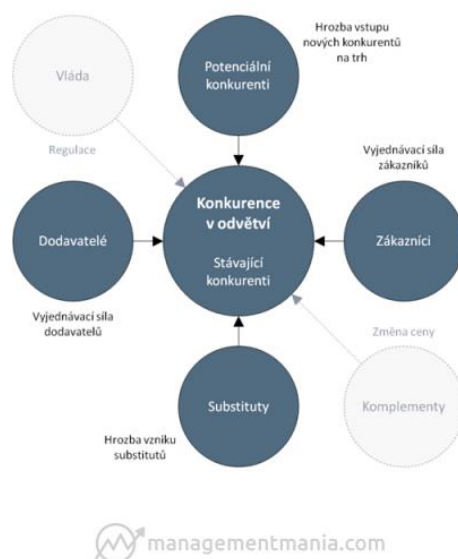
Sociálně-demografický vývoj postupuje většinou snadno předvídatelným tempem. Populace, včetně počtu a růstu obyvatelstva ve městech a regionech, je hlavním ukazatelem, který marketéři sledují. Věková a etnická struktura, dosažená úroveň vzdělání, typické složení domácnosti a regionální charakteristiky a jejich změny jsou dalšími důležitými ukazateli. V neposlední řadě jsou důležité ty faktory, které ovlivňují firmy je struktura vzdělání a rozdělování příjmů (důchodů, renty) ve společnosti.

#### **2.2.4 Technologické faktory**

V otázkách technologického prostředí se analýza zabývá otázkami infrastruktury, stavem rozvoje a zaměření průmyslu. V širším slova smyslu se jedná o využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Informační a komunikační technologie, metody řízení firmy, produkty a výrobní postupy patří do této skupiny.

### **2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterova analýza pochází, jako většina důležitých teorií a manažerských nástrojů, z Harvard Business School. V roce 1979 ji zformuloval Michael Eugene Porter, který se zabýval, jaké vnitřní síly ovlivňují podnikání firem. Definoval přitom celkem pět sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví - konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, hrozbu vzniku substitutů, sílu kupujících a sílu dodavatelů. Porterova analýza se zabývá odvětvím podnikání jako celkem. Existuje zde určitý odlišující prvek, protože je naprosto zřejmé, že například síla dodavatelů v potravinářství bude odlišná například pro LIDL a pro prodejnu potravin Novák a syn. Porter považoval analýzu SWOT za málo exaktní, proto byla vymyšlena Porterova analýza pěti sil jako protipól. Faktem ale zůstává, že se v praxi používají obě analýzy. Každá však v jiné fázi přípravy firemní, produktové či jiné strategie. Pokud by měl být uveden krátký příklad z vojenství, pak zatímco SWOT analýza by Armádě ČR poměrně rychle ukázala, že nemá smysl bez loďstva útočit na Falklandské ostrovy (protože boj na moři je její zcela zásadní slabou stránkou), tak Porterova analýza by spíš řešila, kdo všechno může na Falklandy také zaútočit a co a jak moc ovlivňuje cenu, kterou bychom za útok zaplatili. Výsledek obou analýz by byl v zásadě stejný – na útok na Falklandy prostě nemáme vybavení ani peníze, ale cesta k tomu výsledku by mohla odhalit naprosto odlišné věci. A to je právě ten důvod, proč se dnes v praxi využívají obě analýzy najednou. (Porterova analýza, 2011©)



Obrázek 1: Porterův model 5 konkurenčních sil (Managementmania, 2016©)

### 2.3.1 Konkurenční rivalita

První Porterovou silou je konkurenční rivalita. Při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec můžeme s konkurencí držet krok.

### 2.3.2 Hrozba vstupů nových konkurentů na trh

Další Porterovou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Ta je obzvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku anebo kde objem trhu rychle roste. Typickým příkladem takového trhu mohou být chytré mobilní telefony. Tento trh dříve opanovala Nokia se systémem Symbian. Dalším hráčem byl Microsoft, jehož Windows Mobile oslovily jen pár uživatelů. Pak ale přišel RIM (BlackBerry), který část trhu rozvířil a následně Apple spolu s Googlem zcela změnily rozložení sil a radikálně snížily podíl Nokie na tomto trhu. Zajímavé, a velice důležité, na tomto příkladu přitom je to, co se týká i zbylých analýz, které jsou součástí strategického řízení – Porterova analýza se nedělá jen jednou, je ji nutné opakovat, protože i trh a podmínky na něm se neustále mění.



### **2.3.3 Hrozba vzniku substitutů**

Třetí silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt. Nemusí to rozhodně být dokonalý substitut jako rohlík a houska, ba dokonce to z pohledu Porterovy analýzy nemusí být substitut vůbec. V češtině se u této síly totiž setkáte i s trochu trefnějším překladem – hrozba vzniku náhražek. Bude uveden nějaký konkrétnější příklad. Mějme například soukromou vysokou školu, která poskytuje studium MBA. Náhražkou za její služby může být firma, která bude poskytovat zájemcům obdobné znalosti, avšak bez akademického titulu a diplomu. Ta přirozeně osloví jen ty, kterým jde primárně o znalosti a nikoliv o „papír.“ Při analýze této síly proto padají otázky jako jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu, jak moc náchylní jsou k hledání substitutů a potažmo jak moc jsou spokojeni se současnou situací (ideálním příkladem jsou zde ceny za mobilní volání v ČR, protože první operátor, který by přišel s rozumnými cenami srovnatelnými např. s Rakouskem by získal obrovské množství zákazníků), jaké jsou náklady zákazníka na přechod na substitut, atd.

### **2.3.4 Síla kupujících**

Sílu kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může začít odebírat méně zboží nebo služeb anebo může odejít jinam. Přitom zejména síla kupujících je od vzniku krize velice důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat ani tehdy, kdy se zaměřujete čistě na retailové produkty. Dnes už je totiž běžné, že zákazník zcela otevřeně a významně ovlivňuje cenu takových komodit jako je pojištění, bankovní služby, auto, spotřební elektronika, nábytek, telekomunikační služby atd. Zákazníci (zejména ti movitější) si totiž díky krizi uvědomili, že jsou to oni, kdo má navrch a dávají to dodavatelům a prodejcům náležitě najevo. V oblasti síly kupujících je tak třeba se ptát na to, nakolik je váš produkt unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty, nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách u nás ale i v zahraničí (bez pohledu na ceny za volání v Rakousku či na Slovensku by u nás nikomu draho nepřišlo), atd.

### 2.3.5 Síla dodavatelů

Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje Vaše podnikání, je síla dodavatelů. Cena sladu, chmele a vody jde neustále nahoru. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím jste na nich závislejší. Jsou zde otázky, jako je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, přítomnost alternativních dodavatelů v České republice i v zahraničí, míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti, atd.

## 3 PIVOVARNICTVÍ V ČR

Pivo je v České republice tradičním nápojem, který lidé chápou jako hodnotu národní identity a hrdosti, rádi pivo prezentují jak doma tak ve světě. Definice piva je poměrně jednoduchá: jedná se o slabě alkoholický nápoj, vyrobený kvašením cukernatého chmeleného roztoku; cukr pro kvašení se získává ze škrobnatých rostlin. Jako zdroj škrobu se u nás zpravidla používá sladovaný ječmen, dříve se používala v hojném počtu i pšenice, jako je tomu v sousedním Německu, zejména Bavorsku, kde jsou velmi populární pšeničná piva. Česká republika byla ještě v roce 1912 na šestém místě v žebříčku největších producentů piva, nyní zaujímá 17. místo. Češi se ale mohou pyšnit jiným světovým primátem, a to, že v ČR je nejvyšší specifická spotřeba piva na světě, tj. množství vypitého piva na hlavu za rok. Od doby rozdělení bývalé Československé federativní republiky v roce 2003 je naše země bezkonkurenčně první na světě v konzumaci piva na osobu a na rok (155 litrů). Spolu s pivem vyvážíme do světa slad a chmel. (Chládek, 2007, s. 14.)

### 3.1 Historie

Výroba piva je tak stará jako dějiny civilizovaného lidstva. Někteří dokonce označují pivo za nejstarší lidmi vyrobený nápoj, s tímto tvrzením se ale neztotožňují jiní lidé, kteří označují za nejstarší kvasný nápoj medovinu či datlové víno.

První písemná zmínka o pivu na území České republiky se podle většiny autorů datuje k roku 993, kdy se o něm zmínil český biskup Vojtěch při vysvěcení Břevnovského kláštera. Oficiálně nejstarší zmínka o vaření piva na území České republiky je uvedena v „Nadační listině Vyšehradské kapituly“ prvního českého krále Vratislava II. (asi v roce 1088). Největší rozkvět výroby piva na území českých zemí nastal ve 12. století, kdy měl na území státu právo vařit pivo kdokoli. Ženy v těchto dobách vařily v domácnostech pivo velmi primitivní

způsobem. Z piva se připravovaly různé pokrmy jako polévky, kaše a omáčky. Pivo bývalo už tehdy obvyklou životní potřebou.

Velmi pečlivě zpracovanou historii výroby piva v Čechách v období od počátku až do roku 1910 zpracoval pro Ottův slovník naučný František Chodounský, známý sládek a pozdější ředitel Výzkumného ústavu pivovarského v Praze. Historii českého pivovarství od středověku do začátku 20. století rovněž popsal František Zvěřina; jeho práce vycházela na pokračování v našem nejstarším odborném pivovarském časopisu Kvas v ročníku 1912. (Chládek, 2007, s 16.)

### 3.1.1 Mílové právo

K výsadám nově založených královských měst patřilo tzv. „hájemství“ neboli „mílové právo“, podle kterého se od hradeb města na vzdálenost jedné míle, což bylo přibližně deset kilometrů, nesměl vyrábět slad ani vařit nebo čepovat žádné cizí pivo. Porušení tohoto práva se trestalo poměrně tvrdě, měšťan přišel o všechna práva měšťana ve svém městě, dostal citelnou pokutu a pivo mu bylo zabaveno. (Chládek, 2007, s. 18)

## 3.2 Současnost

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



Obrázek 2: Spotřeba piva na člověka v litrech (Česká televize, 2019©)

### 3.3 Trh piva

Ačkoli se Česká republika řadí svou spotřebou piva na obyvatele na první místo celosvětového žebříčku, z hlediska množství výroby piva rozhodně nepatří mezi největší producenty. V České republice se uvaří kolem 19 mil. hektolitrů piva (v Německu je to něco kolem 100 mil. hektolitrů). Asi 18 % z české produkce směřuje na export (nejčastěji do Německa a na Slovensko). Naopak import do ČR tak významný nebyl. V posledních letech ale roste dovoz piva ze sousedních států, převážně levného piva z Polska, o které mají zájem hlavně velké obchodní řetězce. (Kozák a Kozáková, 2013, s 15.)

Stát	Spotřeba na obyvatele 2015 (l/rok)
Česká republika	142,4 l
Rakousko	104,7 l
Německo	104,7 l
Polsko	99 l
Irsko	97,5 l
Litva	97,1 l

Tabulka 3: Evropské státy s nejvyšší spotřebou piva

### 3.4 Vzestup minipivovarů v ČR

V České republice za poslední rok vzniklo přes pět desítek nových pivovarů, to znamená, že každý týden vznikl nový pivovar. Nyní je na trhu přes 370 minipivovarů, z nichž zhruba třicet patří do kategorie takzvaných „létajících“, tedy podniků, které nemají vlastní provoz a k vaření piva si pronajímají kapacity od konkurence. Ze zbylých 340 pak většinu představují restaurační pivovary, tedy hospody a restaurace, které si vaří vlastní pivo a mimo podnik expedují jen menší část produkce. Zbytek vlastní výčep nemá a pivo pouze prodává – buďto v sudech do ochutnávkových pivnic nebo v PET lahvích do pivotěk. Jen málokterý obor se může pochlubit tak překotně rychlým růstem, jako je "malé" pivovarství – aby vznikala konkurence na trhu takovým tempem, není obvyklé. Úctyhodně se rozvíjející obor přitahuje jak milovníky piva, kteří si otevřením varny splní sen, tak investory. Ti vycházejí z příkladů fungujících podniků, které ukazují na jednu věc: výhodnou návratnost investice. Založit

vlastní pivovar se dá už zhruba s pěti miliony korun. Při pořízení starší technologie přitom investice může být ještě nižší. Při dobře nastaveném byznysmodelu se vložené peníze mohou vrátit během relativně krátké doby, a to zhruba do 5 až 10 let. Předpokladem úspěchu je angažování dobrého sládka. Výjimkou tak není, že někteří sládkové pracují ve více pivovarech zároveň. Anebo že pivo vaří lidé bez pivovarského vzdělání. Rozvrstvení pivovarské scény vypadá následovně. Proti 370 minipivovarům stojí jejich "velká" konkurence. A to pivovary s výstavem vyšším než 10 tisíc hektolitřů. Těch je v Česku 45. Jejich počet se zvyšuje daleko pomaleji, než je tomu u minipivovarů. Přestože jsou početně v převaze, minipivovary stojí jen za nepatrnou částí pivního trhu. V Česku se loni uvařilo přes 20,5 milionu hektolitřů piva, ovšem malí hráči se na tomto obrovském čísle podílejí jen necelými dvěma procenty. Pro velké pivovary na trhu mini pivovarníci nepředstavují zásadní ohrožení. Je ale zjevné, že jsou to právě podniky s malým výstavem, kdo do Česka přináší nové trendy a rozšiřuje "pivní rozmanitost" na tuzemském trhu. Bez minipivovarů by jen těžko Češi měli šanci ochutnat doslova stovky nejrůznějších variant třeba piva typu India pale ale. (Vzestup pivovarů, 2019©)

## **4 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA**

Nezbytně nutnou částí této bakalářské práce je vyhodnocení návrhů pro zvýšení konkurenceschopnosti pivovaru KRUM.

Jde o to, zjistit co se udělalo správně a co špatně. Na dobrých věcech bychom měli stavět a udržovat je. Naopak chyby by se opakovat neměly. Vyhodnocení musí být objektivní, abychom dosáhli poznatky pro další budoucí zlepšování. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 42)

### **4.1 Časové analýza**

Časová analýza se zabývá časovou stránkou projektu a to také jeho procesy potřebnými k jeho řízení. Je nutné dodržovat návaznost činností a určit si optimální termíny jejich zahájení a ukončení. Nejčastější metody jsou odhad doby trvání a CPM metoda.

#### **4.1.1 Odhad doby trvání**

Představuje stanovení času pro vykonávání jednotlivých činností. Při tomto odhadu je nezbytné uvažovat množství zdrojů, které jsou pro činnost potřebné, jejich dostupnost a

produktivitu. Odhad by měli provádět osoby, které znají technologie dané činnosti. Při odhadech se používá odporného posudku, odhadu na základě simulace a podobně. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 182)

#### **4.1.2 CPM metoda**

Metoda kritické cesty je postup, kdy jejím je stanovení doby trvání projektu na základě délky tzv. kritické cesty, což je sled vzájemně závislých činností s nejmenší časovou rezervou. Metoda CPM umožňuje usnadnit efektivní časovou koordinaci dílčích, vzájemně na sebe navazujících činností v rámci projektu. (CP Method, 2016©)

### **4.2 Nákladová analýza**

Ekonomové vymezují náklady jako peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů. Je tedy oceňován čas strávený na projektu a využití materiálních, lidských či finančních zdrojů v rámci plánování nákladů. Výstupem tohoto plánování je rozpočet nákladů projektu. Rozpočet se skládá ze strany výnosů a ze strany nákladů. Je obvykle rozfázovaný v čase a rozdělený do výdajových kategorií. V praxi se objevují minimálně dva způsoby stanovení rozpočtu. Při zpracování záměru projektu provádíme odhad celkových nákladů a v plánovací fázi počítáme detailní rozpočet po jednotlivých položkách. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 203)

### **4.3 Riziková analýza**

Rizikem se rozumí negativní odchylka od předpokládaného cíle. Je spojováno s nepříjemnými dopady na firmu. Analýza rizik ukazuje krom možných rizik také přípravu opatření, které bychom museli zrealizovat, pokud situace nastane. Tato opatření nám pomohou zmenšit významná rizika. Analýza rizika se nejčastěji provádí pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti, která zjišťuje, jak citlivý je hospodářský výsledek na faktory, které jej ovlivňují. Těmito faktory mohou být tržní cena výrobků, výše poptávky a náklady. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 66)

## **5 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI**

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, konkurenční strategie, ve které je pak blíže popsána strategie nízkých nákladů, strategie diferenciac e a fokální strategie.

Okolí podniku definuje makroprostředí, mikroprostředí a vnitřní prostředí podniku. Pro zjištění konkurenceschopnosti podniku jsem definoval analýzu SWOT, PEST a Porterův model 5 konkurenčních sil.

V další části mé bakalářské práce definuji pivovarnictví v ČR. Stručně vysvětlím historii pivovarnictví, současnost, trh piva a vzestup minipivovarů v České republice.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Majitel Radek Nedopil nejdříve vařil pivo doma, poté dostal nabídku vařit pivo v Moravském Krumlově, při stavění hotelu Rokiten. Pivo KRUM se zatím čepuje jen v hotelu Rokiten, ale je zde možnost si koupit pivo v PET lahvích na recepci hotelu. V nejbližší době se bude otevírat nová restaurace ve Vémyslicích, kde se pivo KRUM bude čepovat.



Obrázek 3: Pivovar KRUM

## 7 ZÁKLADNÍ ÚDAJE A HISTORIE

Název KRUM pramení z historie tohoto místa. Původní německé „krumm“ (zakřivený) označovalo zakroucení říčky Rokytná, obtékající obloukem město a dostalo se tak i do jeho jména. První písemný záznam o vaření piva v Moravském Krumlově je z roku 1437, kdy bylo město v držení pánů Pertolda a Jindřicha z Lipé. Rok 1625 byl pro Moravský Krumlov zlomovým. Dostal se do rukou Lichtenštejncům, kteří význam města rozvinuli a posílili. V následujících staletích docházelo k soustředění výroby piva z okolních vesnic právě do Moravskokrumlovského Panského pivovaru. K pivovarnickým účelům sloužily budovy výhradně v blízkosti zámku. Pivovar se nachází nedaleko mlýna u břehu říčky Rokytné. V první polovině 18. století se Moravský Krumlov stává největším producentem piva v širokém



okolí, od Dalešic po Znojmo. Pivo se v Moravském Krumlově vaří už 600 let. (Historie pivovaru KRUM, 2015©)

### 7.1.1 Současnost pivovaru

V současnosti je pivovar spojován s hotelem Rokiten, který je v blízkosti pivovaru. Pivovar má své vlastní internetové stránky se základními informacemi o pivovaru.

Pivovar má společné stránky na sociálních sítích, a to na Facebooku, kde je sleduje přes 1 100 lidí. Na sociální síť dávají oznámení týkající se různých akcí v pivovaru. Na Facebooku mají výborné hodnocení od zákazníků, kteří navštívili pivovar. Z průměrného hodnocení ze 112 recenzí získali 4,8 hvězdiček (maximální možné hodnocení je 5), což nasvědčuje tomu, že většina zákazníků je se službami velmi spokojená. Zákazníci hodnotí kladně chuť piva, kvalitní čepování, milou obsluhu a také možnost exkurze v pivovaru.

### 7.1.2 Nabídka piva

Za rok 2018 se vyrobilo 40 várek piva, což je 40 000 litrů piva.

Druh piva	Výroba l/rok 2018
10 světlá	5 várek
11 světlá	15 várek
11 polotmavá	11 várek
12 tmavá	3 várky
13 speciál	4 várky
Ochucená piva	2 várky

Tabulka 4: Nabídka piva a jeho výroba za rok 2018 (vlastní zpracování)

Do ochucených piv patří například, medovo-mandlové, zázvorové nebo například zelené, které ale není sytě zelené, kvůli chemickým barvivům, které do něj Radek Nedopil společně se sládkem Ondřejem Cibulkou nedávají.

### 7.1.3 Dodavatelé

Při výrobě piva jsou nejdůležitější tři základní suroviny – chmel, voda a slad. Vodu pivovar KRUM odebírá řádovou Třebíčskou. Chmel odebírají jeden z nejkvalitnějších v České

republice, a to žatecký, který má tradici a je jemný a aromatický. Slad má pivovar z Náměště na Hané.

#### **7.1.4 Cíle společnosti**

Radek Nedopil chce, aby to byl pivovar „kolem komína“, to znamená, že chce zůstat lokálním pivovarem (žádný prodej v supermarketu atd.). Na druhou stranu chce určitě expandovat do Ivančic a možná i Brna. Záměr ale není zvyšovat výrobu na úkor kvality, protože Radek s Ondrou, chtějí, aby jejich pivo bylo vařeno poctivě, tradičním způsobem z kvalitních surovin a bez přidaných koncentrátů a chmelových výtažků. Dalším cílem je dostat značku piva KRUM do podvědomí lidí.

## **8 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM**

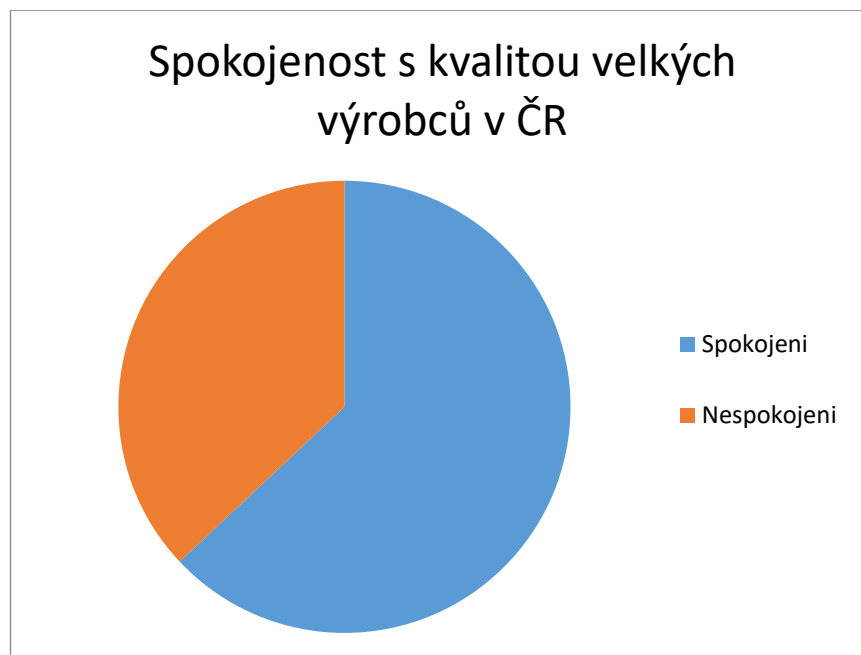
Vytvořil jsem dotazník, abych zjistil, jak jsou lidé spokojeni s kvalitou piva výrobců v ČR nebo jestli už někdy slyšeli o minipivovarech. Dále mě zajímalo, jak jsou návštěvníci pivovaru spokojeni s cenou a kvalitou piva a nabídkou jídel v restauraci. Ačkoliv Radek Nedopil nechce expandovat do supermarketů, tak poslední otázka byla mířena na to, jestli by respondenti měli zájem o koupi piva z minipivovarů v supermarketech.

### **8.1 Metodika**

Dotazník jsem provedl na náhodném vzorku 100 lidí v ulicích Moravského Krumlova a také v restauraci Rokiten, která leží u pivovaru KRUM. Pochopitelně, když jsem dotazník prováděl v restauraci, bylo procento povědomí o minipivovarech samozřejmě vyšší.

### **8.2 Spokojenost s kvalitou piva od velkých výrobců v ČR**

První otázka byla směřována na spokojenost s kvalitou největších českých pivovarů, kterými jsou např. Prazdroj, Starobrno, Staropramen atd.

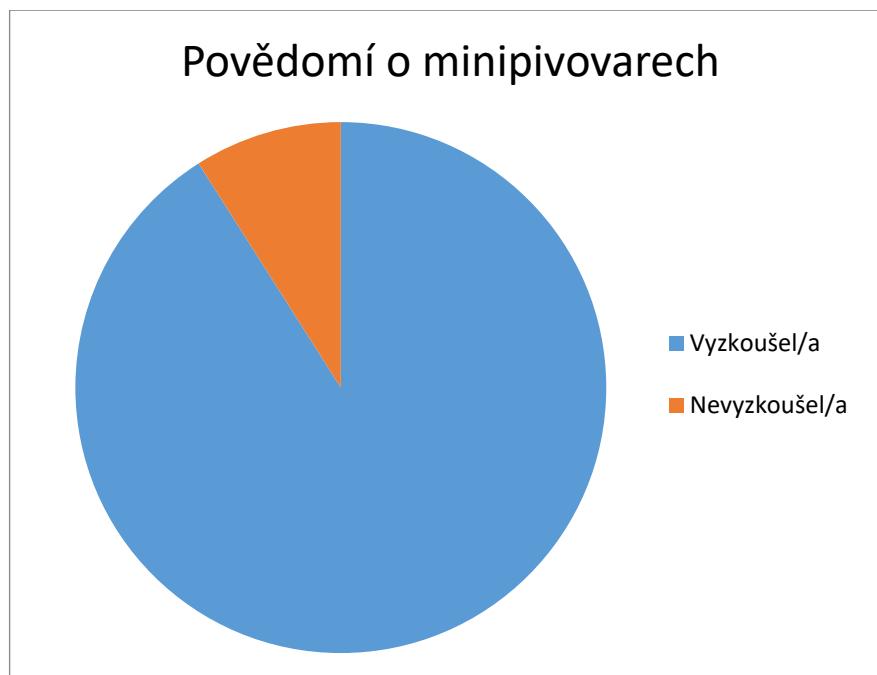


Obrázek 4: Spokojenost s kvalitou velkých pivovarů v ČR (vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že 63 % respondentů je spokojeno s kvalitou piva od velkých výrobců, kdy nejčastější důvod spokojenosti byl široký sortiment piv, takže si většina lidí najde svoji značku, která mu vyhovuje. 37 % respondentů uvádí, že jsou nespokojeni se zhoršující se chutí.

### 8.3 Povědomí o minipivovarech

Druhá otázka měla zjistit, jestli lidé z okolí Moravského Krumlova vyzkoušeli někdy pivo z minipivovaru.

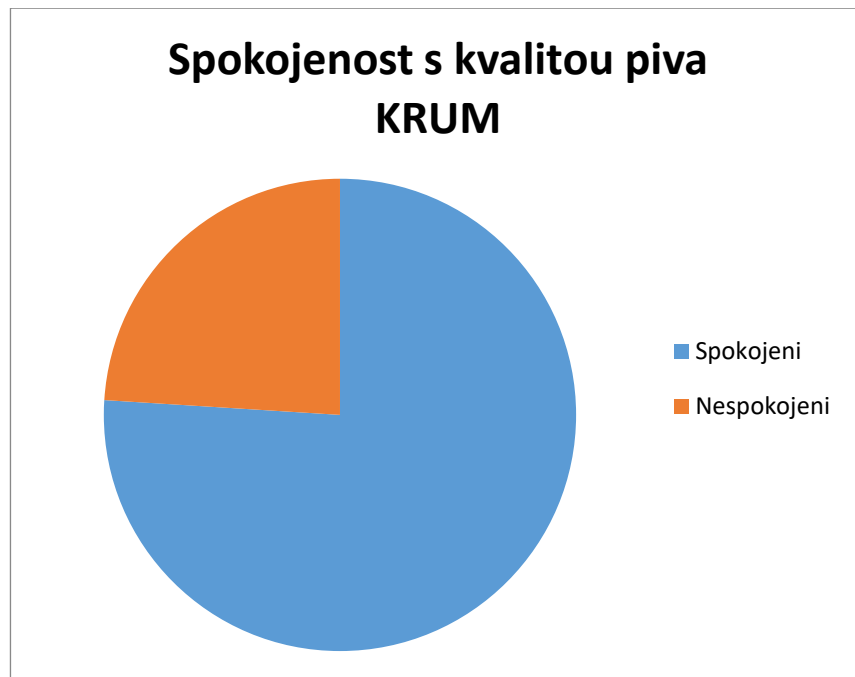


*Obrázek 5: Povědomí o minipivovarech (vlastní zpracování)*

91 % dotazovaných odpovědělo, že už někdy vyzkoušelo pivo z minipivovaru. K mému překvapení je to dost vysoké číslo, ale na druhou stranu, dotazoval jsem se pouze v Moravském Krumlově a hotelu Rokiten, který je u pivovaru. 9% dotazovaných nikdy pivo z minipivovaru neochutnalo.

#### **8.4 Spokojenost s kvalitou piva KRUM**

V další otázce jsem se dotazoval lidí, co vyzkoušeli pivo KRUM, jestli byli spokojeni s kvalitou piva.

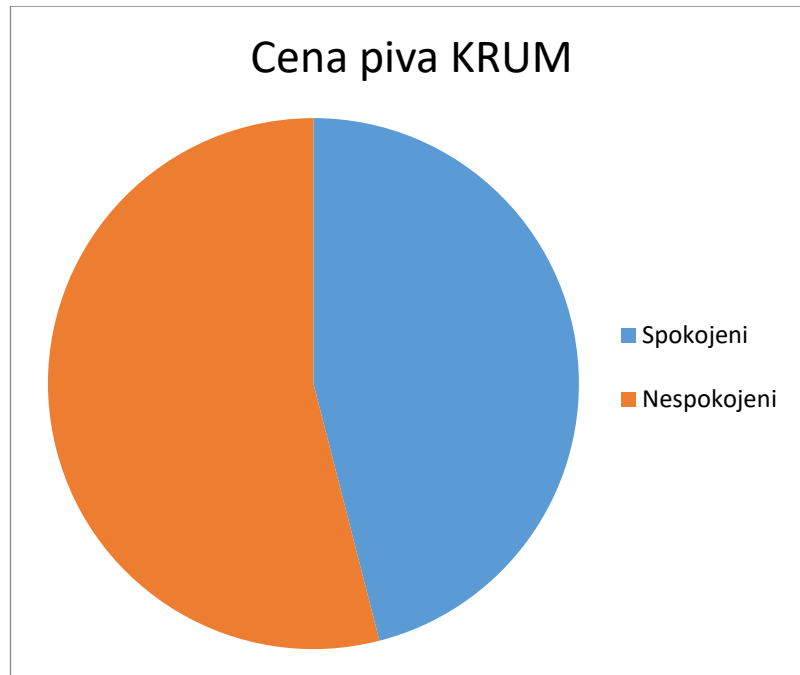


Obrázek 6: Spokojenost s kvalitou piva KRUM (vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že více než  $\frac{3}{4}$  lidí jsou spokojeni s kvalitou piva KRUM. Nejčastějšími důvody spokojenosti jsou kvalitní čepování, široký výběr piv nebo například nepoužívání žádných chemických přísad a barviva při výrobě pivních speciálů. 24 % odpovědělo, že jsou nespokojeni s kvalitou piva, jako nejčastější důvod uváděli chuť piva.

## 8.5 Spokojenost s cenou piva KRUM

Ve čtvrté otázce jsem se dotazoval, jestli je cena za pivo adekvátní.



Obrázek 7: Spokojenost s cenou piva (vlastní zpracování)

Z dotazníku se mi naplnilo očekávání, že lidé jsou nespokojeni s cenou. Protože v ostatních restauracích v Moravském Krumlově čepují pivo z velkých pivovarů, které v průměru prodávají za 25 Kč. Pivo KRUM je dražší než průměrné pivo v Moravském Krumlově. Na druhou stranu 46 % respondentů je ochotna si připlatit za pivo z minipivovaru.

## 8.6 Spokojenost s nabídkou jídel v restauraci

K pivovaru patří i restaurace Rokiten, kde se pivo čepuje. Proto další otázka směřovala, jestli jsou respondenti spokojeni s nabídkou jídel.

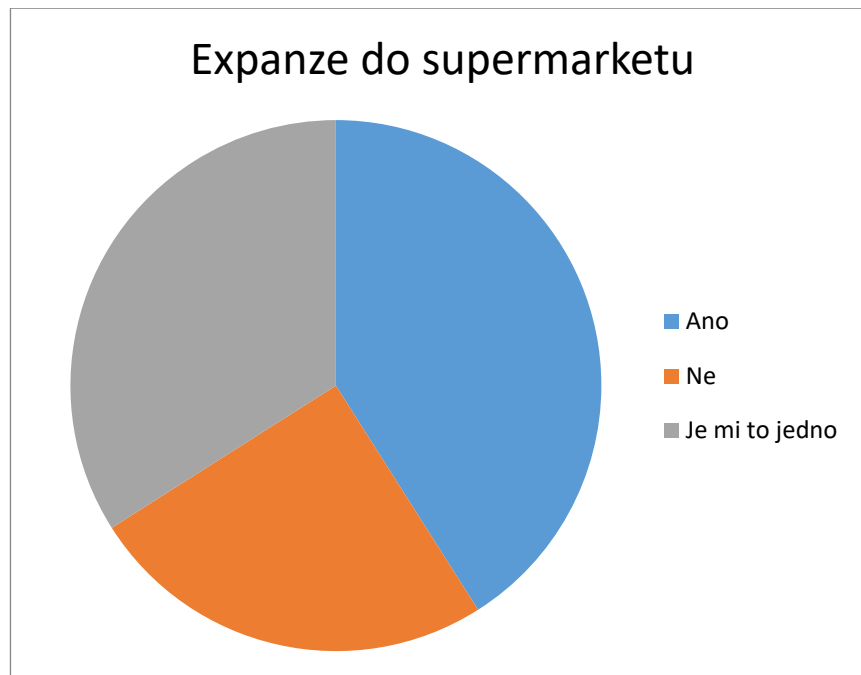


Obrázek 8: Spokojenost s nabídkou jídel v restauraci (vlastní zpracování)

Další graf ukazuje, že 56 % respondentů je s nabídkou spokojena. Podle mě by se měli zaměřit na nespokojené zákazníky a zařídit, aby se do restaurace vraceli. Tak se zvýší spotřeba piva KRUM.

### 8.7 Expanze do supermarketu

V poslední otázce jsem se ptal respondentů, zdali by měli zájem, kdyby pivovar KRUM expandoval do supermarketu. Víím, že Radek Nedopil nechce, ale je to jedna z možností, jak zvýšit prodej piva KRUM.



*Obrázek 9: Expanze do supermarketu (vlastní zpracování)*

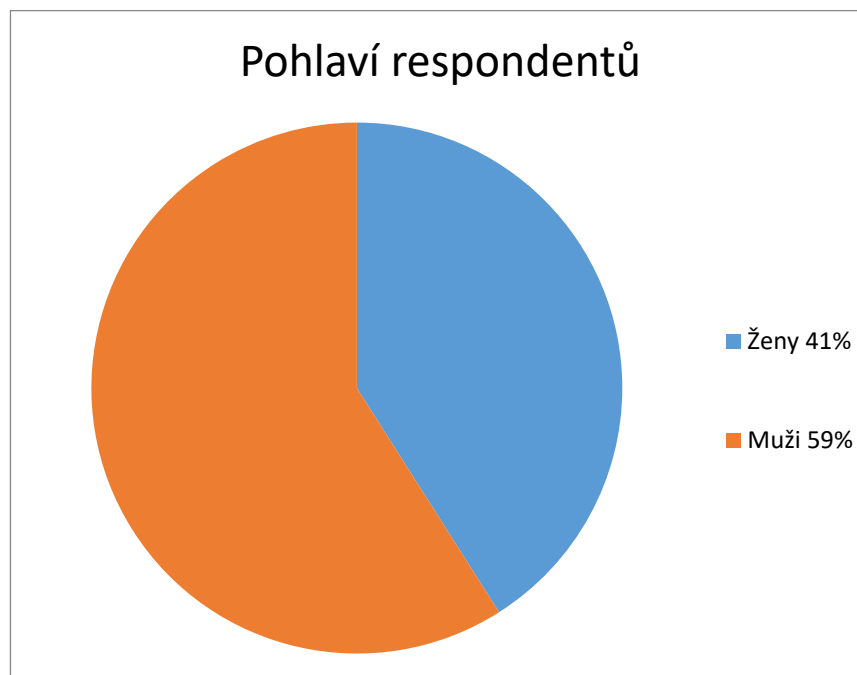
V poslední otázce jsem se dozvěděl, že 41 % respondentů by chtělo mít pivo z minipivovarů v supermarketech. Ačkoliv Radek Nedopil nechce expandovat do supermarketu, stojí to za zvážení. 25 % respondentů odpovědělo, že nechtějí, aby minipivovary expandovali do supermarketu. K mému překvapení 34 % respondentům je to jedno.

## **8.8 Struktura dotazovaných**

Všichni dotazovaní respondenti byli starší 18 let. Nutno podotknout, že v ulicích Moravského Krumlova, mě hodně lidí odmítlo většinou s tím, že nemají čas. Nakonec dotazník vyplnilo 59 mužů a 41 žen.



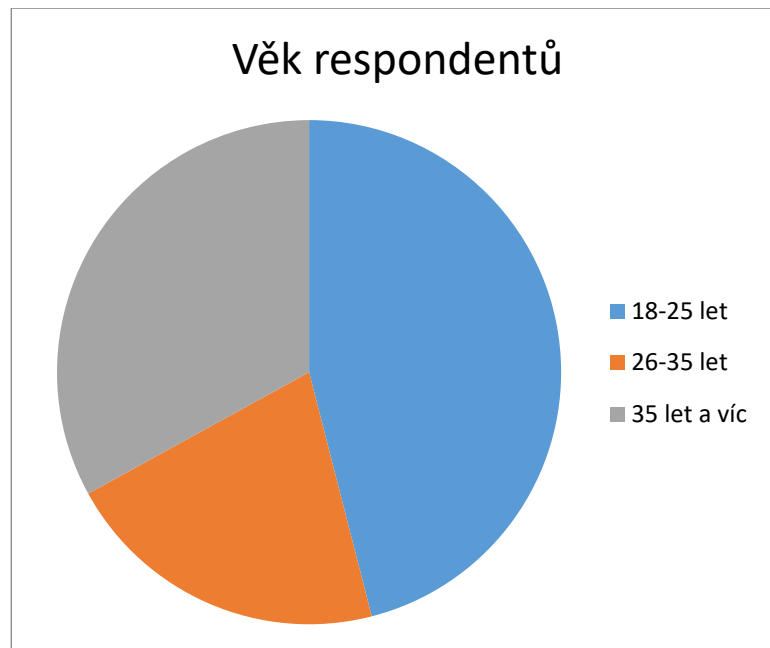
### 8.8.1 Pohlaví



Obrázek 10: Pohlaví dotazovaných (vlastní zpracování)

### 8.8.2 Věk

Dotázané jsem dále rozdělil podle věku, a to na 18-25 let, 26-35 let a 35 let a víc. Nejvíce respondentů bylo v kategorii 18-25 let, druhou nejpočetnější skupinou byla 35 let a víc, ale zastoupení měla i skupina 26-35 let.



*Obrázek 11: Věk dotazovaných (vlastní zpracování)*

## **9 KONKURENCE PIVOVARU**

### **9.1 Pivovary a minipivovary v Jihomoravském kraji**

Jelikož pivovar KRUM působí na trhu na rozhraní znojemského kraje a kraje Brno-venkov, zaměřuje se analýza konkurence na pivovary ležící blízko pivovaru. Ve druhé části představím největší české pivovary, které na trhu v jihomoravském kraji také působí.

#### **9.1.1 Hauskrecht Brno**

Brněnská pivovar byl založen zkušeným sládkem Petrem Hauskrechtem a jeho dvěma kamarády. Spojuje v sobě návrat ke kořenům starého brněnského pivovarnictví a nejmodernější pivovarnické postupy. Založen byl roku 2013. Pro pivovar KRUM není velkým konkurentem, protože Hauskrecht dodává pivo do brněnských restaurací a hospod. (Pivo Hauskrecht, 2018©)

#### **9.1.2 Hradní pivovar Hustopeče**

Hradní pivovar Hustopeče byl založen roku 2015 a vaří se zde svrchně i spodně kvašená piva. Krom pivovaru se zde nachází také malá hospoda, kde se pivo točí. Stejně jako pivovar

KRUM, tak i Hradní pivovar Hustopeče nabízí prohlídku pivovaru. Pivo se zde čepuje jen v místní hospodě, takže to zatím není velká konkurence pro pivovar KRUM. Je potřeba ale sledovat vývoj, kdyby se pivovar chtěl rozšířit do hospod a restaurací poblíž pivovaru KRUM. (Hradní pivovar Hustopeče, 2018©)

### **9.1.3 Zámecký pivovar Bratčice**

Zámecký pivovar má velkou historii, kdy se pivo vařilo už v 16. století. Nyní byl ale znovu otevřen roku 2012 v Bratčicích. Tento pivovar se snaží expandovat hlavně do Brna, pivo Bratčice se čepuje převážně v brněnských restauracích. Kdyby ovšem pivovar Bratčice začal dodávat pivo do restaurací a hospod poblíž pivovaru KRUM, vznikla by pro pivovar KRUM nová konkurence. (Pivo Bratčice, 2018©)

### **9.1.4 Kvasar Sentice**

Pivovar Kvasar vyrábí pivo klasickou technologií tzv. spodního kvašení. Soustředí se hlavně na výrobu patnáctistupňového a třináctistupňového piva, do kterého přidávají med. Současně s těmito pivy vaří od přelomu roku 2016 a 2017 i jedenáctistupňové a dvanáctistupňové. Vlajkovou lodí této společnosti jsou ale piva s medovou příchutí. Tento pivovar není velká konkurence pro pivovar KRUM. (Kvasar Sentice, 2019©)

### **9.1.5 Líšeňský pivovar Brno**

Pivovar se nachází v Brně v Líšni a mimo pivovaru se zde nachází také malá restaurace, kde se pivo čepuje. Vznikl roku 2011 a od roku 2016 má nové majitele a sládku Jiřího Čejku, který se soustředí na svrchně kvašená piva (IPA, EPA, APA atd.) Díky své lokaci není pro pivovar velkým konkurentem. (Líšeňský pivovar, 2017©)

### **9.1.6 Městský zámecký pivovar Oslavany**

Důležitějším konkurentem pro pivovar KRUM je městský zámecký pivovar Oslavany, kvůli svému umístění. Byl založen roku 2003, ale poté byl přesunut do pivovaru Bratčice. Od roku 2013, společně se sládkem Tomášem Darebným, vaří pivo zpět na zámku v Oslavanech. Pivo se dále čepuje v místní hospodě v Ketkovicích. (Pivo Oslavany, 2016©)

### **9.1.7 Pivovar Padochov**

Pivovar byl založen roku 2014 a soustředí se na výrobu nefiltrovaných a nepasterizovaných piv. Nabízí odběr v PET lahvích a sudech. Díky své lokaci se pivovar řadí k větším konkurentům pro pivovar KRUM. (Pivovar Padochov, 2019©)

### **9.1.8 Znojemský pivovar**

Znojemský pivovar byl založen roku 1860, ale roku 2009 byl uzavřen. Obnoven byl roku 2015 a výstav piva v roce 2016 byl 2 143 hektolitrů. Celoročně jsou dostupné 3 druhy piva. Je zde možnost domluvit si exkurzi, která stojí 100 Kč/osoba s ochutnávkou piv 150 Kč/osoba. Znojemský pivovar by mohl představovat potenciálního konkurenta, pokud by se rozšířil do více hospod kolem Moravského Krumlova. (Pivovar Znojmo, 2018©)

## **9.2 Konkurence největších výrobců v České republice**

### **9.2.1 Plzeňský Prazdroj**

Plzeňský pivovar byl založen 5. října roku 1842 a je s ročním výstavem 10 150 000 hektolitrů největším pivovarem v České republice. Do roku 2017 ho vlastnila skupina SABMiller Plc., ale nyní ho vlastní akciová společnost Asahi, který sídlí v japonském Tokiu. Mezi hlavní značky patří Plzeňský ležák, Gambrinus, Radegast, Velkopopovický Kozel a Primus. V Moravském Krumlově jsou dvě hospody, kde se čepuje Plzeňský Prazdroj, a to buď Radegast, Kozel nebo Plzeňský ležák. V okolí Moravského Krumlova, tak jako na celé jižní Moravě se v drtivé většině čepuje pivo odebírajících od Prazdroje. Pravděpodobně výborný marketing a bohatá historie jsou důvody, proč je Plzeňský ležák považován mnohými za nejlepší pivo v České republice. Podle mého názoru existuje mnoho chuťově a cenově lepších alternativ, které se u nás čepuje. V okolí Moravského Krumlova se krom Plzeňského ležáku čepuje hojně Radegast a Velkopopovický Kozel. Gambrinus zde není tak populární. Plzeňský Prazdroj je, stejně jako pro všechny pivovary, tak i pro pivovar KRUM obrovským konkurentem. (Prazdroj, 2019©)

### **9.2.2 Pivovar Staropramen**

Druhým největším pivovarem v České republice je Staropramen, který byl založen roku 1 869 a má roční výstavu 3 100 000 hektolitrů. Je součástí koncernu Molson Coors a nabízí svým spotřebitelům jedno z nejširších portfolií pivních značek. Mezi nejznámější značky patří

Staropramen, Ostravar, Braník nebo například Velvet. Staropramen vyváží celkem do 35 zemí na světě a jeho export činí 20% z roční výstavy. Tyto pivovary nejsou tak populární jako na jižní Moravě jako třeba v Praze. Nejčastější výskyt piva Staropramen je v Brně a to v řetězci restaurací Potrefená husa. Ačkoliv není Staropramen tak v oblibě jako například Plzeňský Prazdroj, stále je to velký konkurent pro pivovar KRUM. (Pivovary Staropramen, 2017©)

### **9.2.3 Heineken Česká Republika**

Společnost Heineken, s roční výstavou 2 300 000 hektolitrů, patří k třetím největším výrobcům piva v České republice. Mezi hlavní značky patří Zlatopramen, Starobrno, Krušovice, Heineken, Břežňák nebo Louny. V Jihomoravském kraji jsou značky od Heinekenu velmi rozšířené. Podle mého názoru je to hlavně tím, že moravská značka Starobrno je zde velmi oblíbená a čepuje se většinou hospod i v blízkosti Moravského Krumlova. Pro pivovar KRUM je z velkých hráčů Heineken největším konkurentem, proti kterému lze jen těžko bojovat. (Heineken, 2019©)

### **9.2.4 Budějovický Budvar**

V roce 1895 byl založen, tehdy pod názvem Český akciový pivovar, Budějovický Budvar v Českých Budějovicích. Nyní s ročním výstavem 1 470 000 hektolitrů patří k největším pivovarům v České republice. Mezi hlavní značky patří Budějovický Budvar a Pardál. V roce 2018 byl pivovar na druhém místě v exportu piva do zahraničí. V okolí Moravského Krumlova se Budvar čepuje jen velmi zřídka. Pokud by se ovšem více rozšířil do hospod na jižní Moravě a v okolí Moravského Krumlova, stal by se velkým konkurentem pro pivovar KRUM. (Budějovický Budvar, 2016©)

### **9.2.5 Pivovary Lobkowicz Group**

Dalším velkým hráčem na trhu jsou Pivovary Lobkowicz Group, které mají roční výstavu 894 000 hektolitrů a vlastní je společnost PLG. Mezi nejznámější značky patří Lobkowicz, Platan, Uherský Brod, Merlin, Klášter, Rychtář, Černá Hora nebo Ježek. Na jižní Moravě jsou pivovary Lobkowicz zastoupeny hojně. V oblasti Moravského Krumlova jich je přes 10, což je na počet hospod, které se v tomto území nachází, hodně. Nejčastěji se zde čepuje Černá Hora a Klášter. Pro pivovar KRUM představují pivovary Lobkowicz Group velkého konkurenta. (Pivovary Lobkowitz Group, 2018©)

## **10 PEST ANALÝZA**

### **10.1 Politicko-legislativní vlivy**

#### **10.1.1 Politická situace v České republice a v Evropě**

Dá se říci, že politická situace v Evropě je stabilní, ale je potřeba sledovat vývoj v následujících letech. V poslední době se hodně probírá odchod Velké Británie z Evropské unie. Kdyby se opravdu tato událost uskutečnila, mohly by nastat další politické změny v unii. Tyto změny by mohly ovlivnit politickou situaci v České republice a také značně její export a import.

#### **10.1.2 Zákony upravující hospodářskou činnost**

Klíčový zákon pro pivovary, které se též řadí do potravinářského průmyslu, je zákon o potravinách a tabákových výrobcích číslo 110/1997 sbírky. Mimo jiné obsahuje základní a závazné členění pív podle vlastností a jakosti. Dále se pivovary musí řídit zákonem o ochraně spotřebitele a ochraně životního prostředí. V roce 2016 bylo povinné zavedení elektronické evidence tržeb.

#### **10.1.3 Daňová politika**

Daňová politika je obzvlášť důležitá pro pivovary, protože jsou citlivé nejen na daň z přidané hodnoty, majetkové daně a daně z příjmu, ale i na daň spotřební. DPH neboli daň z přidané hodnoty můžeme rozdělit na základní sazbu (21%), první sníženou sazbu (15%) a druhou sníženou sazbu (10%). Základní sazba se nezměnila od roku 2013 a vztahuje se na naprostou většinu zboží a služeb. Od roku 2010 se nezměnila daň z příjmu právnických osob, která činí 19%. V minulosti se tato daň výrazně snižovala v ČR, proto její zvýšení v budoucnu neočekávám. Spotřební daň je velmi důležitá pro pivovary. Stejně jako v Evropské unii, tak v České republice se platí z několika vybraných komodit. Jsou to minerální oleje (nafta, benzín a LPG), tabák a tabákové výrobky a alkohol (pivo, víno, líc). Spotřební daň z piva se v posledních letech příliš nemění. Pro pivovar KRUM, stejně jako pro ostatní pivovary, které nemají výstavbu 10 000 hl, platí sazba 16kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny. (Finance, 2019©)

Faktor	Vývoj faktoru	Reakce	Důležitost
Politická situace v ČR a Evropě	Stabilní	Sledovat vývoj EU	3
Zákony upravující hospodářskou činnost	Spíše stabilní	Neočekávat změny	3
Daňová politika	Daně zůstávají stejné	Očekávat stejné sazby i v budoucnosti	4

Tabulka 5: Politicko-legislativní vlivy (vlastní zpracování)

## 10.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňující minipivovar KRUM jsou například hospodářský růst v zemi, kupní síla, cena surovin, inflace, minimální a průměrná mzda a inflace.

### 10.2.1 Hospodářský růst v zemi

Hospodářský růst má v České republice za poslední 3 roky vzestupnou tendenci, to znamená, že ekonomika státu je ve fázi růstu. Hrubý domácí produkt vzrostl v roce 2018 o 3,0%, což je pro pivovar pozitivní faktor. (Kurzy, HDP, 2019©)

### 10.2.2 Inflace, kurz

Kvůli oslabování české koruny od roku 2016 zapříčinila ČNB zvyšování spotřebitelských cen. Průměrná inflace za rok 2018 byla 2,1%, což je o 0,4% více než v roce 2017. Růst inflace se nejvíce projevil u potravin dále pak bydlení, nejvíce ceny z nájemného z bytu. V oddíle alkoholické nápoje byly ceny lihovin vyšší o 4,5% a piva 2,5%. Na začátku roku 2017 ukončila Česká národní banka udržování kurzu EUR okolo 27 Kč, tím pádem se koruna bude pohybovat podle poptávky a nabídky na devizovém trhu. (Kurzy, inflace, 2019©)

### 10.2.3 Kupní síla

Česko se v pořadí zemí podle úrovně průměrné kupní síly na obyvatele polepšilo v Evropě na 23. místo. Zvýšení je dáno jednak ekonomickým růstem, významnou měrou se však vůči zbytku Evropy projevilo také zvýšení kurzu koruny vůči euru, umožněné zrušením měnových intervencí ČNB na jaře minulého roku. Jižní Morava je vedle Olomouckého kraje regionem, kde ve srovnání s předloňským rokem kupní síla vzrostla vůbec nejvíce v Česku. (Kupní síla Evropy 2018, studie GfK, 2019©)

## 10.2.4 Průměrná a minimální mzda, nezaměstnanost

Jako u většiny ostatních ekonomických faktorů, tak i průměrná mzda v České republice zaznamenala roční nárůst. V roce 2018 činila průměrná mzda 31 885 Kč, což je o 2 390 Kč (8,1%) více než ve stejném období roku 2017. Spotřebitelské ceny se zvýšily o 2,2%, reálně se mzda zvýšila o 5,9%. Minimální mzda vzrostla v roce 2018 z 11 000 Kč na 12 200 Kč. V roce 2018 byla nejvyšší průměrná mzda v Praze, a to 40 011 Kč na 834 tisíc zaměstnaných lidí. V jihomoravském kraji to bylo 30 778 Kč na bezmála 465 zaměstnaných lidí. (Český statistický úřad, 2019©)

Nezaměstnanost je v České republice na velice nízké úrovni. V prosinci roku 2018 dosahovala nezaměstnanost v Jihomoravském kraji 3,84%, meziročně se podíl snížil o 0,74%. Mezi 14 kraji České republiky byl podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu 3. nejvyšší a proti republikovému průměru byl vyšší o 0,79 procentního bodu. Nejnižší podíl nezaměstnaných byl v Hl. městě Praze (1,93 %). (Český statistický úřad, 2019©)

Faktor	Vývoj faktoru	Reakce	Důležitost
Hospodářský růst v zemi	Rostoucí tendence	Profitovat na ekonomickém růstu země	4
Inflace, kurz	Mírně negativní	Sledovat vývoj	3
Kupní síla	Mírně rostoucí tendence	Možnost zvýšit ceny	4
Průměrná a minimální mzda, nezaměstnanost	Pozitivní	Možnost získat nové zákazníky	4

Tabulka 6: Ekonomické faktory (vlastní zpracování)

## 10.3 Sociálně kulturní faktory

### 10.3.1 Demografie

V jihomoravském kraji žije přibližně 1,2 milionu obyvatel z toho kolem 400 000 v hlavním městě Brně. Pivovar KRUM se nachází v městě Moravský Krumlov, zhruba 30 kilometrů do Brna nebo 25 kilometrů do Znojma. (Český statistický úřad, 2019©)



Díky tomu má výhodnou pozici a dostupnost pro své zákazníky a odběratele. Žádný jiný pivovar se v Moravském Krumlově nenachází. Nejbližší konkurence je Městský zámecký pivovar v Oslavanech, který je vzdálený 15 km a Pivovar Padochov, který je vzdálený 16 km.

### 10.3.2 Životní styl a vztah k pivu

Češi jsou vyhlášení milovníci piva, ročně spotřebuje každý obyvatel ČR kolem 150 litrů piva. I přes lehce klesající tendenci nás to stále řadí na světovou špičku v pití piva. Pivovarnictví je v ČR velmi atraktivním oborem.

Pivo v České republice pije 9/10 mužů, u žen je tato hodnota 5 až 6/10. Stagnující až klesající tendence pití piva je logickým důsledkem několika jevů. Jedním z hlavních důvodů je vliv dlouhodobých změn v životním stylu obyvatel, větší tlak využívat intenzivněji pracovní dobu než v minulosti a v neposlední řadě také fakt, že generace velkých konzumentů piva postupně odchází. Pozitivní je však posun v názoru nových konzumentů na zlepšující se kvalitu, rozvíjející se nabídku na trhu a rostoucí prestiž naše piva. (Kozák a Kozáková, 2013, s. 14)

To je dobrá zpráva pro minipivovary, které se těší stále větší oblibě. Konzumenti se častěji zajímají o jeho kvalitu než cenu.

### 10.3.3 Práce a vzdělání

V jihomoravském kraji činí nezaměstnanost 3,84% a v porovnání s jinými kraji vysoká kupní síla. Díky přítomnosti několika vysokých škol v Brně se zde nachází mnoho mladých studentů i ze zahraničí, kteří budou chtít ochutnat místní pivo a potraviny.

Faktor	Vývoj faktoru	Reakce	Důležitost
Demografie	Stabilní	Využívat výhodné postavení pivovaru	3
Životní styl a vztah k pivu	Mění se	Snažit se prorazit na trh zajímavou chutí, poctivou výrobou	4
Nová generace	Hledá spíše kvalitu	Využívat zvyšující se zájem o kvalitní pivo	4
Vzdělání a práce	Stabilní	Zaměřit se na turisty/studenty	4

Tabulka 7: Sociálně kulturní faktory (vlastní zpracování)

## **10.4 Technologické vlivy**

Názory na vliv moderních technologií na pivovarnictví se různí. Jeden z názorů je, že moderní technologie tlačí pivovarnictví dopředu. Největší výhody nových technologií jsou hlavně ekonomické a kvalitativní. Moderní zařízení má i většina minipivovarů, protože se starými varnami by nemohly být konkurenceschopné a hlavně by nesplňovaly dnešní přísné normy na výrobu piva. Podle členů Českého svazu pivovarů a sladoven není v České republice žádný pivovar, který by měl nevyhovující podmínky evropským zvyklostem. Na druhou stranu, moderní technologie mají i svá rizika, mezi které patří například vytrácení různorodosti.

Velkým rizikem je zneužívání moderních technologií výroby piva v cylindro-konických tancích (CKT) a technologie High Gravity Brewing (HGB).

### **10.4.1 High Gravity Brewing**

Tato původně dobře myšlená technologie, která umožňuje naředit vodou pivo o vyšší stupňovitosti. Původní význam technologie HGB byl přitom ušlechtilý. Finančně nákladná technologie měla zachraňovat sládky, když se při vaření spletli o nějakou tu desetinu a místo čisté dvanáctky jim vznikala piva vyšší stupňovitosti - třeba 12,3 % EPM (extraktu původní mladiny v hmotnostních procentech). Pomocí zařízení HGB byla odchylka lehce napravitelná a pivovary si nezačaly dávat problémy, související se stupňovitostí piva. Jenomže zařízení s obrovskou kapacitou začalo být zneužíváno. Dnes se dělají z osmnáctky dvanáctky, desítky i osmičky a je poškozována sama podstata a chuť piva. (HGB, 2006©)

### **10.4.2 Cylindro-konické tanky**

Další původně dobře myšlená technologie jsou cylindro-konické tanky, které se dají použít jak pro hlavní kvašení, tak i pro dokvašení, přičemž obojí může proběhnout postupně v jednom tanku. Problém však nastává ve chvíli, kdy se pivovar snaží zrychlit proces kvašení, aby zefektivnil výrobu. Moderní CK tanky to totiž umožňují. Proces kvašení tak může probíhat i za dříve nemyslitelných tlaků a teplot, které umožňuje konstrukce a chlazení CK tanků. Jenže rychlost bývá vykoupena nižší plností takto vyráběného piva. Spíše než pivo vzniká při rychlém kvašení rezavá voda. (Pivovarnictví umí zneužít technologie, 2019©)

### 10.4.3 Vybavení pivovaru

Pivovar KRUM disponuje velmi kvalitním vybavením. U pivovaru a restaurací je velmi důležité vybavení výčepu, jelikož chuť piva je velmi citlivá na správnou přípravu a čisté potrubí.

### 10.4.4 Komunikace na sociálních sítích

V dnešní době je pro firmy nejen v pohostinství důležitá komunikace na sociálních sítích. Na Facebooku má pivovar společné stránky s restaurací a sleduje je přes 1 000 fanoušků. Tento způsob přímého kontaktu se zákazníkem má stále větší oblibu nejen u mladých lidí. Důležité je přidávat často příspěvky, aby fanoušek věděl co se zrovna děje, jaké pivo se vaří atd.. V této oblasti by potřeboval pivovar KRUM trochu zapracovat.

Faktor	Vývoj faktoru	Reakce	Důležitost
Nové technologie	Rostoucí počet inovací	Být obezřetný a investovat opatrně	3
Vybavení pivovaru	Velmi kvalitní	Udržovat	4
Komunikace na soc. sítích	Zvyšující se důležitost	Zlepšit	4

Tabulka 8: Technologické faktory (vlastní zpracování)

## 11 SWOT ANALÝZA

V této části jsem vypracoval SWOT analýzu, která se skládá ze silných a slabých stránek. Dále jsou zde rozpracovány příležitosti a hrozby, které mohou pivovar KRUM ohrožovat.

### 11.1 Silné stránky

Faktor	Důležitost	Uplatnění
Výroba piva z kvalitních surovin a žádných chemických přísad	5	4
Restaurace vedle pivovaru	5	5
Sortiment piva	4	3
Exkurze s ochutnávkou piva	1	2
Pivovar je v osobním vlastnictví provozovatele	3	3

CELKEM	18	17
--------	----	----

Tabulka 9: Silné stránky (vlastní zpracování)

Mezi nejsilnější stránky pivovaru KRUM patří výroba piva z kvalitních surovin a bez přidání žádných chemických přísad. Například zelené pivo se neobarvuje pomocí chemických barviv, ale pomocí přírodních barviv. Proto není tak sytě zelené, jak jsme zvyklí u zelených piv. Zákazníci dobře hodnotí chuť piva. Další silná stránka je restaurace, která se nachází hned vedle pivovaru, a kde se pivo KRUM čepuje. Restaurace je celá nekuřácká, má zahrádku, dětský koutek a vaří z místních surovin. Velice zajímavý je i sortiment piva, kromě klasických piv vaří Radek Nedopil s Ondřejem Cibulkou i různé speciály. Podle mého názoru je to určitě příjemné zpestření pro lidi, kteří chtějí vyzkoušet netradiční druhy piva. Další velká výhoda je to, že pivovar je v osobním vlastnictví provozovatele. V poslední řadě jsou exkurze v pivovaru, ale podle mého názoru to nabízí většina konkurenčních pivovarů.

## 11.2 Slabé stránky

Faktor	Důležitost	Závažnost
Neznalost značky KRUM v okolí	5	5
Slabá komunikace na sociálních sítích	4	4
Vyšší cena oproti velkým pivovarům	3	2
Absence ovocných piv	2	2
Nedostatek proškoleného personálu	3	2
CELKEM	17	15

Tabulka 10: Slabé stránky (vlastní zpracování)

Největší slabou stránkou je nízká rozšířenost značky KRUM. To je bohužel problém většiny minipivovarů, které mají ale často lepší chuť piva než velcí výrobci. Další slabá stránka je slabá komunikace na sociálních sítích. Podle mého názoru lidé chtějí vědět, co se v pivovaru děje, takže častější a originální příspěvky by určitě dostaly u lidí více do podvědomí pivovar KRUM. To úzce souvisí s problémem neznalosti značky KRUM. Vyšší cena oproti velkým pivovarům je určitě dána tím, že pivovar KRUM má menší roční výstav než velké pivovary, proto jsou větší náklady na litr vyrobeného piva. Absence ovocných piv v nabídce restaurace a pivovaru může znamenat ztrátu potenciálních zákazníků, hlavně žen, u kterých je tento

druh piva velmi oblíbený. Stálo by za uvážení tento druh piva alespoň vyzkoušet. Další slabá stránka je to, že personál často není úplně proškolen a tím pádem nedokáže pivo prodat.

Z analýzy silných a slabých stránek lze vidět, že pivovar má vyrovnanou bilanci. Je třeba ale zlepšit slabé stránky a udržet standart silných stránek.

### 11.3 Příležitosti

Faktor	Důležitost	Uplatnění
Rostoucí zájem o pivo z minipivovarů	5	4
Rostoucí zájem o kvalitní pivo	4	4
Možnost rozšíření do dalších restaurací a hospod	5	5
Kulturní akce	3	2
CELKEM	17	15

Tabulka 11: Příležitosti (vlastní zpracování)

Velmi zajímavé příležitosti jsou rostoucí zájem o pivo z minipivovarů a zájem o kvalitní regionální pivo. Jde vidět, že lidé si radši připlatí za kvalitu, proto se pivovary začínají stávat stále populárnějšími. Možnost expanze do okolních hospod a restaurací je určitě příležitost jak zvednou povědomí o pivovaru KRUM a zvýšit zisky. Další příležitost je pořádání různých kulturních akcí, protože před pivovarem je velká terasa, takže pořádání živé hudby by určitě přilákalo další lidi.

### 11.4 Hrozby

Faktor	Důležitost	Uplatnění
Konkurence od ostatních pivovarů	3	3
Konkurence levnějších piv z dovozu	4	4
Vznik nových pivovarů kolem Moravského Krumlova	4	4
Zdražení materiálu	3	2
CELKEM	14	13

Tabulka 12: Hrozby (vlastní zpracování)

Hrozba konkurence levnějších piv z dovozu, které jsou označovány jako europiva, je stále aktuální hrozbou, i když se pivovar KRUM zaměřuje na zákazníky, kteří tyto piva odmítají.

Jelikož pivovar KRUM je jediný minipivovar v okolí 25 kilometrů kolem Moravského Krumlova, vznik nového minipivovaru by byla určitě velká hrozba, co se konkurence týká. Konkurence z velkých pivovarů je stále velká, avšak si myslím, že minipivovary si na trhu našly své místo. Poslední hrozba je zdražení materiálu, jako je například zvýšení ceny sladu nebo špatná úroda chmele.

Nejdůležitější pro pivovar KRUM je neupustit od svých standardů a stále vyrábět pivo z kvalitních surovin, tím pádem si udržet své zákazníky. Jakožto rostoucí pivovar má na trhu více příležitostí než hrozeb.

Hrozby se ale musí neustále kontrolovat, je důležité sledovat vývoj na trhu a změny v politické scéně České republiky. Vstup nového minipivovaru na trh poblíž Moravského Krumlova by velmi ovlivnilo situaci na trhu.

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

V této části bakalářské práce jsem na základě výsledků provedených analýz sestavil návrhy, které by mohly pomoci pivovaru KRUM k větší konkurenceschopnosti. Od začátku založení pivovaru se dařilo zvyšovat každoroční výstav piva, zvyšovat tržby, ale hlavně si v okolí Moravského Krumlova vybudoval image kvalitního výrobce piva s poctivým produktem. V dalších letech by měl pivovar usilovat o udržení těchto standardů a minimalizovat slabé stránky pivovaru. Návrhy jsou uzpůsobené finančními možnostmi pivovaru.

### **12.1 Vytvoření Instagramových stránek**

V současnosti je komunikace a prezentace nejen pivovarů, ale všech podniků na sociálních sítích velmi důležitá. Dříve to byly internetové stránky, kde se zákazník mohl setkat se značkou KRUM a udělat si tak první dojem o pivovaru. Podle mého názoru dnes už tento trend přebírá nejen u mladých lidí Instagram a Facebook. Bohužel, pivovar KRUM nemá na Instagramu účet, tedy nemůže být v kontaktu s potencionálními zákazníky. Založení účtu by zvýšilo určitě povědomí o pivovaru a mohlo by přivést nové zákazníky do pivovaru.

### 12.1.1 Rizika vytvoření Instagramových stránek

Riziko z opatření	Eliminace rizika
Nízká návštěvnost profilu	Zajištění kvalitního obsahu, přidávat příspěvky a zajímavé informace nejlépe každý den

Tabulka 13: Rizika vytvoření Instagramových stránek (vlastní zpracování)

Riziko založení není vysoké. Jediným rizikem je, že by profil nikdo nesledoval a bylo by zbytečné ho zakládat. Toto riziko se dá eliminovat tím způsobem, že se na profil budou dávat zajímavé informace, například co se právě vaří za pivo nebo různé akce v okolí pivovaru.

### 12.1.2 Náklady na vytvoření Instagramových stránek

Náklad z opatření	Náklad celkem
Náklad na založení Instagramových stránek	0 Kč

Tabulka 14: Náklady na vytvoření Instagramových stránek (vlastní zpracování)

Založení profilu na Instagramu je v dnešní době zdarma. Kdyby ovšem chtěli ještě více zvýšit dosah svých příspěvků, museli by svůj profil propagovat. V takovém případě je možné propagovat příspěvek od 10 Kč do 1 000 Kč a od 1 dne do 30 dnů. Museli by tedy zvolit vhodnou strategii, jak dlouho a za kolik propagovat příspěvky.

### 12.1.3 Časová náročnost vytvoření Instagramových stránek

Opatření	Doba trvání
Vkládat příspěvky a instastories každý den	Zhruba 35 minut/den

Tabulka 15: Časová náročnost vytvoření Instagramových stránek (vlastní zpracování)

Založení Instagramového profilu netrvá déle než 10 minut. Tohle opatření je běh na dlouho trať, takže by si měl tým v pivovaru KRUM vyčlenit alespoň půl hodiny denně k vytváření obsahu.

## 12.2 Zvážit výrobu ovocného piva

Dle průzkumů různých zpravodajských serverů v posledních letech v České republice mírně ubývá konzumace ležáků a výčepních piv. Naopak přibývá hlavně mladých spotřebitelů a žen, kteří jsou příznivci piva s ovocnou příchutí. Ačkoliv pivovar KRUM neustále rozšiřuje svoji

nabídku o různé speciály, ovocné pivo v nabídce stále chybí. To by podle mě mělo doplnit sortiment, minimálně v letních měsících, kdy je o tento nápoj velká poptávka.

### 12.2.1 Rizika výroby ovocných piv

Riziko z opatření	Eliminace rizika
Nejistá kvalita	Uvařit více várek z různých druhů, provést ochutnávky
Malý zájem o ovocné pivo	Zajistit marketingovou komunikaci piva

Tabulka 16: Rizika výroby ovocných piv (vlastní zpracování)

Mezi velká rizika patří nejistá chuťová kvalita piva. Je důležité si rozmyslet, s jakou ovocnou příchutí vůbec bude pivo vařit. Jedny z nejoblíbenějších příchutí ovocných piv jsou malinová, třešňová, citrónová nebo višňová. Další riziko je, že bude malý zájem o ovocná piva. Je nutné zajistit dobrou marketingovou komunikaci piva.

### 12.2.2 Náklady na výrobu ovocných piv

Náklady z opatření	Náklady celkem
Nákup ovocného extraktu/na várku	Kolem 5 500 Kč
Přizpůsobení výrobního procesu	1 500 Kč
Vyrobění zkušební várky	5 000 Kč
Marketingová komunikace piva	10 000 Kč

Tabulka 17: Náklady na výrobu ovocných piv (vlastní zpracování)

Jsou dva hlavní způsoby jak vyrábět pivo. První možnost je, že se ovocný extrakt smíchá již s hotovým pivem. V tom případě by to nebylo finančně až tak náročné. Nebo se smíchá ovocný koncentrát se sladinou v průběhu výroby piva. Ani tato možnost by neměla představovat pro pivovar významný náklad, kdyby se pro ni rozhodl.

### 12.2.3 Časová náročnost výroby ovocných piv

Opatření	Doba trvání (odhad)
Výběr ovocné příchutě	1 týden
Nákup surovin	2 týdny
Vyrobění první várky, ochutnávka	4 týdny
Zařazení do nabídky	1 týden



Komunikace ovocného piva	3 týdny
--------------------------	---------

Tabulka 18: Časová náročnost výroby ovocných piv (vlastní zpracování)

Časová náročnost by se odvíjela od toho, z kolikastupňového piva by se ovocné pivo připravovalo a dále také jaký ovocný extrakt by byl použit. Celková doba výroby ovocného piva by trvala kolem čtyř až pěti týdnů.

## 12.3 Rozšíření sortimentu jídel

V blízkosti pivovaru je i malá restaurace, která čepuje pivo KRUM. Rozšíření a zlepšení nabídky jídel by mohlo znamenat přitáhnutí nových potencionálních zákazníků, kteří by si dali pivo KRUM.

### 12.3.1 Rizika rozšíření sortimentu jídel

Riziko z opatření	Eliminace rizika
Náročnost v kuchyni	Přijmout dalšího kuchaře
Slabý prodej nových jídel	Zajistit marketingovou komunikaci jídla

Tabulka 19: Rizika rozšíření sortimentu jídel (vlastní zpracování)

Mezi rizika patří náročnost v kuchyni. Nutno podotknout, že kdyby se jídelní lístek obohatil o další jídla, je možné, že by to kuchaři už ve dvou lidech nezvládali. Byla by potřeba najmout nového kuchaře. Dalším rizikem je možnost slabá reakce zákazníků na uvedení nového, rozšířeného jídelního lístku.

### 12.3.2 Náklady na rozšíření sortimentu jídel

Náklady z opatření	Náklady celkem (odhad)
Nákup surovin na uvaření první várky nových jídel	Kolem 8 000 Kč
Přijmutí nového kuchaře	25 000 Kč
Vyrobení zkušební várky	2 000 Kč
Marketingová komunikace piva	3 000 Kč

Tabulka 20: Náklady na rozšíření sortimentu jídel (vlastní zpracování)

Nejnáročnější položka na finance je určitě zaplacení nového kuchaře. Nákup surovin by záležel na tom, jaké suroviny by se kupovaly, a zda by byly v sezóně. Celkově je to docela

finančně náročné, ale nutno říct, že obohacení jídelního lístku by přilákalo nové lidi a zvětšilo tržby.

### 12.3.3 Časová náročnost rozšíření sortimentu jídel

Opatření	Doba trvání (odhad)
Výběr nových jídel	3 týdny
Nákup surovin	1 týden
Vyrobení první várky, ochutnávka	2 týdny
Najmutí nového kuchaře	1 týden
Komunikace ovocného piva	3 týdny

Tabulka 21: Časová náročnost rozšíření sortimentu jídel (vlastní zpracování)

Časová náročnost by se odvíjela od toho, jak dlouho by se dávala dohromady nová jídla. Většinou vymyslet nová jídla trvá kolem dvou až tří týdnů. Takže nová jídla by měla být do jídelního lístku zařazena zhruba do měsíce.

## 12.4 Výroba bezlepkového piva

U velkých pivovarů je samozřejmostí výroba bezlepkových piv. Pivovar KRUM v současném výstavu piv o tom ani uvažovat nemusí. Pokud, ale jeho výstav bude mít neustále vyšší čísla a pivovar bude růst a expandovat do jiných měst, byla by zajímavá příležitost vyrábět například bezlepkové pivo, které je oblíbené u celiaků nebo u lidí co se zajímají o zdravou stravu. Realizaci výroby bezlepkového piva bych doporučil v horizontu 3-5 let.

### 12.4.1 Rizika výroby bezlepkového piva

Riziko z opatření	Eliminace rizika
Nezájem zákazníků	Potřeba zajistit dobré chuťové vlastnosti piva, propagace nového druhu piva
Vysoká cena vstupních surovin	Podrobně zmapovat trh s dodavateli

Tabulka 22: Rizika výroby bezlepkového piva (vlastní zpracování)

Velké riziko je možná nenávratná investice do výroby tohoto druhu piva způsobena nízkým zájmem zákazníků.

#### 12.4.2 Náklady na výrobu bezlepkového piva

Náklady z opatření	Náklady celkem (odhad)
Nákup surovin na uvaření první várky	Kolem 12 000 Kč
Přizpůsobení výrobního procesu	2 500 Kč
Vyrobění zkušební várky	4 000 Kč
Marketingová komunikace piva	9 000 Kč

Tabulka 23: Náklady na výrobu bezlepkového piva (vlastní zpracování)

Náklady na výrobu bezlepkového piva jsou tvořeny hlavně nákupem speciálních surovin, přizpůsobením výrobního procesu, vyrobění zkušební várky a propagací. První várku by měl pivovar zvládnout bez větších potíží.

#### 12.4.3 Časová náročnost výroby bezlepkového piva

Opatření	Doba trvání (odhad)
Výběr, objednání surovin	3 týdny
Přizpůsobení výrobního procesu	2 týdny
Vyrobění první várky, ochutnávka	3 týdny
Zařazení nového druhu piva do nabídky	1 týden
Reklamní propagace	2 týdny

Tabulka 24: Časová náročnost výroby bezlepkového piva (vlastní zpracování)

Časová náročnost by se u bezlepkového piva mohla pohybovat někde okolo tří měsíců.

## ZÁVĚR

V mé bakalářské práci jsem se zabýval analýzou konkurenceschopnosti pivovaru KRUM v Moravském Krumlově. Cílem bylo stanovit úroveň konkurenceschopnosti pivovaru, určit jeho největší konkurenty a navrhnout doporučení na zlepšení konkurenceschopnosti KRUMU.

Má práce je rozdělena na dvě části, teoretická obsahuje témata jako konkurenceschopnost, dále jsem v ní představil analýzy, kterými jsem se zabýval.

V praktické části práce jsem představil pivovar KRUM v Moravském Krumlově a zhodnotil jeho současný stav. Provedl jsem dotazníkové šetření na téma minipivovary, ze kterého vyplývá, že značka KRUM je v okolí Moravského Krumlova vnímána velmi pozitivně, a že spotřebitelé se spíše orientují na stranu kvality než nízké ceny. Na základě analýzy konkurentů bylo zjištěno, že mezi největší konkurenty v oblasti minipivovarů jsou Městský zámecký pivovar Oslavany, Pivovar Padochov a Znojemský pivovar. Pivovar KRUM zatím čepuje pivo jen v restauraci, která sídlí u pivovaru, ale brzy bude expandovat do restaurace v blízkých Vémyslicích. Dále prodává pivo v PET lahvích.

PEST analýza mi ukázala, že pro minipivovar je pozitivní zvyšující se orientace zákazníků na kvalitu piva oproti ceně. Pivovar je však citlivý na změnu sazby spotřební daně, která je daná velikostí ročního výstavu a na konkurenci ze strany velkých pivovarnických skupin, které často rozšiřují svoji nabídku novými druhy pív.

Na základě SWOT analýzy bylo zjištěno, že nejsilnějšími stránkami je výroba piva z kvalitních surovin a žádných chemických přísad, dále restaurace, která se nachází v blízkosti pivovaru a poslední řadě sortiment piva. Nejslabšími stránkami byly neznalost značky KRUM a s tím byla spojena slabá komunikace na sociálních sítích. Příležitosti pro pivovar je zvyšující se oblíbenost piva z minipivovarů, naopak největší hrozbou je možnost vzniku nového minipivovaru v okolí Moravského Krumlova.

KRUM každoročně zvyšuje výstav pív a povedlo se mu v okolí získat povědomí kvalitního piva.

Napomoci zabezpečení tohoto pozitivního vývoje v budoucnu by měly i mé návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti, které jsem vypracoval na základě provedených analýz. V první řadě by měl pivovar zlepšit komunikaci na internetových stránkách a to také

prostřednictvím založení účtu na Instagramu. Dále by měl zvážit výrobu bezlepkového a ovocného piva. Restaurace by měla obohatit jídelní lístek, který by měl přilákat nové potenciální zákazníky.

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

Majiteli Radku Nedopilovi a celému týmu KRUMU přeji, aby se jim v příštích letech dařilo alespoň tak jako v minulosti a aby se jim v podobě úspěchu vrátila zpět tvrdá práce, poctivost a láska, se kterou pivo v Moravském Krumlově připravují.

## POUŽITÉ ZDROJE

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

JIRÁSEK, Jaroslav. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Brno: Professional Publishing, 2001. ISBN 80-86419-11-8.

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

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012.

CHLÁDEK, Ladislav. *Pivovarnictví*. Praha: Grada, 2007. Řemesla, tradice, technika. ISBN 978-80-247-1616-9.

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

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

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress. ISBN 978-80-7408-060-9.

*Marketingové makroprostředí* [online]. Praha: ALTAXO SE, 2015 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/marketingove-makroprostredi>

*Spotřební daň* [online]. Praha: Mladá Fronta, 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dane/pivo/>

*Hradní pivovar Hustopeče* [online]. Hustopeče: Hradní pivovar Hustopeče, 2018 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <http://www.hradnipivovarhustopece.cz/>

*Zámecký pivovar Bratčice* [online]. Bratčice: Zámecký pivovar Bratčice, 2018 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <http://www.pivovarbratcice.cz/index.php>

*Pivo Kvasar* [online]. Tišnov: Pivo Kvasar, 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <http://pivokvasar.cz/>

*Líšeňský pivovar* [online]. Líšeň: Media Home, 2017 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <http://www.lisensky pivovar.cz/>

*Městský zámecký pivovar Oslavany* [online]. Oslavany: Sunlight systems, 2016 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <http://www.pivo-oslavany.cz/>

*Pivovar Padochov* [online]. Padochov: E-shop rychle, 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <http://www.pivovarpadochov.cz/>

*Pivovar Znojmo* [online]. Znojmo: Znojemský městský pivovar, 2018 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.pivovarznojmo.cz/>

*Plzeňský Prazdroj* [online]. Plzeň: Pzeňský prazdroj, 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/>

*Staropramen* [online]. Praha: Pivovary staropramen, 2017 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://staropramen.cz/>

*Heineken* [online]. Praha: HEINEKEN, Česká republika, 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz>

*Budějovický Budvar* [online]. České Budějovice: Budějovický Budvar, n.p., 2016 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <http://www.budejovickybudvar.cz/index.html>

*Pivovary Lobkowicz* [online]. Praha: Pivovary Lobkowicz, 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <http://www.pivovary-lobkowicz.cz/>

*Hauskrecht* [online]. Brno: Brněnská pivovarnická společnost, 2018 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <http://www.hauskrecht.cz/>

*HDP* [online]. Praha: AliaWeb, spol. s r.o., 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

*HGB CKT* [online]. Praha: Alkoholium.cz, 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.alkoholium.cz/hgb-a-ckt-i-pivovarnictvi-ukazuje-ze-umi-zneuzit-technologie/>

Ostatní zdroje:

Schůzky s vedoucím pivovaru KRUM Radkem Nedopilem  
Interní zdroje pivovaru KRUM

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model 5 konkurenčních sil (Managementmania, 2016©) .....	24
Obrázek 2: Spotřeba piva na člověka v litrech (Česká televize, 2019©) .....	27
Obrázek 3: Pivovar KRUM .....	32
Obrázek 4: Spokojenost s kvalitou velkých pivovarů v ČR (vlastní zpracování) .....	35
Obrázek 5: Povědomí o minipivovarech (vlastní zpracování).....	36
Obrázek 6: Spokojenost s kvalitou piva KRUM (vlastní zpracování).....	37
Obrázek 7: Spokojenost s cenou piva (vlastní zpracování) .....	38
Obrázek 8: Spokojenost s nabídkou jídel v restauraci (vlastní zpracování) .....	39
Obrázek 9: Expanze do supermarketu (vlastní zpracování) .....	40
Obrázek 10: Pohlaví dotazovaných (vlastní zpracování) .....	41
Obrázek 11: Věk dotazovaných (vlastní zpracování) .....	42

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příležitosti a hrozby .....	21
Tabulka 2: Silné a slabé stránky .....	21
Tabulka 3: Evropské státy s nejvyšší spotřebou piva .....	28
Tabulka 4: Nabídka piva a jeho výroba za rok 2018 (vlastní zpracování) .....	33
Tabulka 5: Politicko-legislativní vlivy (vlastní zpracování).....	47
Tabulka 6: Ekonomické faktory (vlastní zpracování).....	48
Tabulka 7: Sociálně kulturní faktory (vlastní zpracování) .....	49
Tabulka 8: Technologické faktory (vlastní zpracování) .....	51
Tabulka 9: Silné stránky (vlastní zpracování) .....	52
Tabulka 10: Slabé stránky (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 11: Příležitosti (vlastní zpracování) .....	53
Tabulka 12: Hrozby (vlastní zpracování) .....	53
Tabulka 13: Rizika vytvoření Instagramových stránek (vlastní zpracování) .....	55
Tabulka 14: Náklady na vytvoření Instagramových stránek (vlastní zpracování) .....	55
Tabulka 15: Časová náročnost vytvoření Instagramových stránek (vlastní zpracování) .....	55
Tabulka 16: Rizika výroby ovocných piv (vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 17: Náklady na výrobu ovocných piv (vlastní zpracování) .....	56



Tabulka 18: Časová náročnost výroby ovocných piv (vlastní zpracování) .....	57
Tabulka 19: Rizika rozšíření sortimentu jídel (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 20: Náklady na rozšíření sortimentu jídel (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 21: Časová náročnost rozšíření sortimentu jídel (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 22: Rizika výroby bezlepkového piva (vlastní zpracování) .....	58
Tabulka 23: Náklady na výrobu bezlepkového piva (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 24: Časová náročnost výroby bezlepkového piva (vlastní zpracování).....	59

## **SEZNAM ZKRATEK**

a.s. Akciová společnost

ČNB Česká národní banka

ČR Česká republika

HDP Hrubý domácí produkt

hl Hektolitry

Kč Koruna česká

PEST Political, Economical, Social, Technological

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

# **PŘÍLOHY**

Příloha 1: Dotazník

## Povědomí o minipivovarech, malých a středních pivovarech

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

### 1. Jste muž nebo žena?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žena
- Muž

### 2. Věk

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18-25
- 26-35
- 35 a víc

### 3. Jak jste spokojeni s kvalitou velkých výrobců v ČR?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, jsem spokojen/a.
- Ne, nejsem spokojen/a.

### 4. Povědomí o minipivovarech?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vyzkoušel/a jsem pivo z minipivovarů.
- Nevyzkoušel/a jsem pivo z minipivovarů.

### 5. Jste spokojeni s kvalitou piva KRUM?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

### 6. Jste spokojeni s cenou piva KRUM?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Spokojen/a.
- Moc drahé.

### 7. Jak jste spokojeni s nabídkou jídla v restauraci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Spokojen
- Nespokojen

### 8. Měla/a byste zájem o koupi piva z minipivovarů v supermarketech?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano.
- Ne.
- Je mi to jedno.