

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Marketingová strategie podniku Budějovický Budvar,
n.p.**

Bc. Adéla Lukášková

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Adéla Lukášková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Marketingová strategie podniku Budějovický Budvar, n.p.

Název anglicky

Marketing Strategy of the Company Budweiser Budvar, N.C.

Cíle práce

Hlavním cílem práce je formulace vhodných doporučení do budoucna na základě zhodnocení současné marketingové strategie podniku Budějovický Budvar, národní podnik. Dílčím cílem práce je pak vytvoření teoretických východisek a provedení příslušných analýz a jejich vyhodnocení.

Metodika

Využít metodu analýzy a syntézy. Dále využít specifické metody pro zpracování strategie např. analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, analýza zájmových skupin, portfoliová analýza, analýza matice výrobek/trh, SWOT analýzu, apod..

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh strategie. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Cíl práce a metodika: Září 2017

Literární přehled: Listopad 2017

Vlastní řešení: Leden 2018

Návrh řešení: Březen 2018

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

marketingová strategie, situační analýza, marketingový výzkum, pivovarnictví, Budějovický Budvar, n.p.

Doporučené zdroje informací

FORET, M. PROCHÁZKA, P. URBÁNEK, T. Marketing : základy a principy. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-888-0.

FREY, P. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-160-7.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3

KOTLER, P. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.

PÁTÍK, L. BÁRTA, V. POSTLER, M. Retail marketing. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 17. 02. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie podniku Budějovický Budvar, n.p." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.3.2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za cenné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za neustálou podporu během studia. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svému příteli za trpělivost a podporu.

Marketingová strategie podniku Budějovický Budvar, n.p.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou marketingové strategie pivovaru Budějovický Budvar, národní podnik. Teoretická část práce vymezuje základní definici marketingu, marketingové řízení, marketingové strategie, tvorbu marketingového mixu, analýzy prostředí podniku a v jejím závěru je charakterizována marketingová kontrola. Praktická část práce se zabývá podnikem Budějovický Budvar, n. p. a analyzuje jeho současnou marketingovou strategii. Pro naplnění cílů jsou zpracovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Na základě vyhodnocení analýz dojde k sestavení SWOT matice a navržení vhodné strategie.

Klíčová slova: marketingová strategie, situační analýza, marketingový výzkum, pivovarnictví, Budějovický Budvar, n.p.

Marketing Strategy of the Company Budweiser Budvar, N.C.

Abstract

The thesis deals with the analysis of the marketing strategy of the brewery Budějovický Budvar, National Corporation. The theoretical part of the thesis defines the basic definition of marketing, marketing management, marketing strategy, creation of marketing mix, analysis of company environment and marketing control is characterized in its conclusion. The practical part deals with the Budweiser Budvar, n. P. Company and analyzes its current marketing strategy. To fulfill the targets, analyzes of the external and internal environment of the company are prepared. Based on the analysis, the SWOT matrix will be compiled and a suitable strategy will be proposed.

Keywords: marketing strategy, situational analysis, marketing research, brewing, Budějovický Budvar, n.p.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Marketing	13
3.1.1 Historie marketingu	13
3.1.2 Klíčové pojmy v marketingu	14
3.1.3 Funkce marketingu	14
3.1.4 Marketingové řízení	15
3.1.5 Tvorba marketingové strategie	16
3.2 Marketingové prostředí	19
3.2.1 Analýza vnějšího prostředí	19
3.2.2 Mikroprostředí	21
3.2.3 Analýza vnitřního prostředí	25
3.2.4 SWOT analýza.....	29
3.3 Marketingový mix.....	30
3.4 Marketingová kontrola	33
4 Vlastní práce	34
4.1 Charakteristika společnosti	34
4.1.1 Představení společnosti.....	34
4.1.2 Vize společnosti Budějovický Budvar, národní podnik	35
4.1.3 Poslání společnosti Budějovický Budvar, národní podnik.....	35
4.1.4 Cíle společnosti Budějovický Budvar, národní podnik	36
4.1.5 Hodnocení dosavadní strategie	36
4.2 Analýza marketingového prostředí	39
4.2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku	39
4.2.2 Porterův model.....	43
4.2.3 Analýza vnitřního prostředí podniku	48
4.2.4 Marketingový mix.....	51
4.2.5 SWOT analýza.....	60
5 Návrh strategie	63
5.1 Rozšíření portfolia produktů	63
5.2 Zlepšení komunikace na sociálních sítích.....	63

6 Závěr.....	66
7 Seznam použitých zdrojů	68
8 Přílohy	72

Seznam obrázků

Obrázek 1 Druhy cílových trhů	22
Obrázek 2 Porterův model pěti sil	23
Obrázek 3 Matice zájmových skupin.....	27
Obrázek 4 BCG matice	28
Obrázek 5 SWOT matice	29
Obrázek 6 Úrovně produktu	31
Obrázek 7 Fáze marketingové kontroly.....	33

Seznam tabulek

Tabulka 1 Složky marketingového mixu 4P a 4C	33
Tabulka 2 Pivovary působící v ČR a jejich vlastníci.....	44
Tabulka 3 Roční spotřeba alkoholických a nealkoholických nápojů na osobu v letech 2008-2017 (l).....	47
Tabulka 4 BCG matice	56
Tabulka 5 Příležitosti a hrozby	61
Tabulka 6 Silné a slabé stránky	62
Tabulka 7 Rozpočet kampaně na Instagram.....	65

Seznam grafů

Graf 1 Výstav pivovaru Budějovický Budvar n. p. v letech 2013 - 2018	38
Graf 2 Podíl importu a exportu na celkovém výstavu pivovaru v roce 2017	39
Graf 3 Věkové složení obyvatelstva	40
Graf 4 Vývoj počtu turistů v České republice	42
Graf 5 Výstav pivovarů v ČR pro rok 2017.....	45
Graf 6 Vývoj počtu minipivovarů.....	46
Graf 7 Spotřeba alkoholických a nealkoholických nápojů na osobu za rok (l)	48
Graf 8 Vývoj počtu návštěvníků v Návštěvnickém centru Budějovického Budvaru n.p.	50
Graf 9 Výstav jednotlivých produktů v roce 2017	54
Graf 10 Podíl jednotlivých produktů na celkovém výstavu	54
Graf 11 Výstav piva podniku členěný podle obalů pro rok 2017	57
Graf 12 Matice zájmových skupin.....	60

1 Úvod

V moderní době je marketing nedílnou součástí úspěšného fungování každého podniku, se kterým se setkáváme všude kolem nás. Reklamu lze najít na billboardech a plakátech, v rádiu, televizi, novinách, na internetu apod. Marketing zahrnuje všechny činnosti, procesy a metody, které slouží k prezentaci a podpoře prodeje výrobků a služeb. Smyslem marketingu firmy je vytvoření konkurenceschopného produktu. Marketing hraje významnou roli při sestavování podnikových cílů. Pro dosažení cílů je nutno sestavit plány a strategie, které k stanoveným cílům povedou. Ani sebelepší strategie nemůže podniku zaručit úspěch, pokud není schopen reagovat na aktuální přání zákazníků a chování konkurence.

V oblasti potravinářského průmyslu je marketing považován za velmi významný prvek, díky němuž je společnost konkurenceschopná a může uskutečňovat své cíle. V potravinářském odvětví působí v současné době mnoho navzájem si konkurujících podniků, aby byl podnik schopen uspět, musí mít kvalitně vytvořenou marketingovou strategii. V případě, že je strategie správně nastavena a funkční, povede k dosažení stanovených cílů. Smyslem správného marketingu podniku je zaujmout cílovou skupinu zákazníků. Pro vytvoření kvalitní marketingové strategie je nejprve nutné provedení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, dále je potřeba zpracovat analýzu marketingového mixu podniku. Na základě informací lze sestavit SWOT matici, která slouží k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Diplomová práce nejprve zpracovává teoretická východiska sloužící k sestavení vhodné marketingové strategie. Vlastní práci tvoří analýza marketingové strategie společnosti Budějovický Budvar, národní podnik, na jejímž základě jsou v závěru definovány návrhy na vylepšení.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je formulace vhodných a kvalitních doporučení do budoucna na základě zhodnocení současné marketingové strategie podniku Budějovický Budvar, národní podnik. Cíle bude dosaženo pomocí vymezení teoretických východisek, sestavení a vyhodnocení analýz.

Díličními cíli práce jsou představení a charakteristika pivovaru Budějovický Budvar, národní podnik a provedení analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Další dílčí cíle zahrnují zhodnocení vnějšího prostředí, vnitřního prostředí a nástrojů marketingového mixu prostřednictvím metody analýz.

2.2 Metodika

Diplomová práce je vytvořena pomocí sekundárních dat. Sekundární data pocházejí z odborné literatury, internetových stránek a webových stránek podniku. Dále jsou zde použita interní data podniku Budějovický Budvar, národní podnik.

Teoretická část práce zahrnuje vytvoření teoretických východisek dle dostupných zdrojů. Těmito zdroji jsou odborná literatura, internetové zdroje, tiskové zprávy, výroční zprávy podniku a interní dokumenty pivovaru Budějovický Budvar. Teoretická část práce je vytvořena pomocí metody deskripce z výše uvedených zdrojů.

V metodice vlastní práce jsou využity metody analýzy a syntézy. Jsou zde zpracovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které ovlivňují marketingovou strategii podniku. Vnější prostředí je charakterizováno pomocí analýzy PESTEL. Pomocí Porterovy analýzy je vymezena tvorba konkurenčních sil v oblasti konkurentů, dodavatelů, spotřebitelů a substitutů.

Prostřednictvím analýzy vnitřního prostředí je představen samotný podnik. Následně je zpracována analýza zájmových skupin a portfoliová analýza, která představuje produkty

podniku. Na základě předchozích analýz je vytvořena SWOT matice, pomocí které jsou charakterizovány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Dále jsou v rámci návrhu strategie využity poznatky z předchozích analýz a definovány postupy, které mohou posloužit k zlepšení marketingové strategie.

3 Teoretická východiska

3.1 Marketing

Marketing se v současné době vyskytuje všude kolem nás a lze ho definovat mnoha různými způsoby. Každý z autorů nahlíží na marketing svým pohledem. Pro představení různých pochození marketingu je dále uvedeno několik jeho možných vymezení. Prvním z příkladů je definice dle Kotlera (2007), který uvádí, že marketing je především uspokojování potřeb zákazníka. Jiný pohled na marketing uvádí Boučková (2003), která tvrdí, že marketing je proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Dalším možnou definicí uvádí Forster (2002), který marketing chápe jako myšlenkový proces, jež staví zákazníka na první místo. Jak vyplývá ze všech výše uvedených definic, marketing je proces, jehož hlavním cílem je znát zákazníka a rozumět mu tak, že daný produkt bude přesně odpovídat jeho potřebám a představám.

3.1.1 Historie marketingu

První zmínky o „marketingu“ je možné sledovat již ve starověkých civilizacích. Příkladem jsou symboly na produktech, kterými se od sebe jednotliví výrobci odlišovali. Již tehdy bylo jejich cílem spojit symbol s výrobcem a zapsat se tak do povědomí zákazníka.

Samotný marketing je novým a dynamicky se rozvíjejícím oborem. Objevuje se na počátku 20. století v USA. Marketing v této době je reakcí na následky hospodářské krize, která oslabil celý trh. V daném období je využíván realizační marketing, jehož smyslem je povzbudit poptávku. K rychlému rozmachu marketingu dochází v polovině 20. století, kdy již začíná být vnímán jako nástroj strategického řízení. Změna marketingového myšlení výrazně ovlivňuje marketingovou strategii podniků. Firmy jsou nuceny brát v potaz požadavky zákazníků, ale i vlivy okolního prostředí. Mezi tyto faktory patří sociokulturní změny, ekonomická situace, ekologické tendence, vývoj technologií a celková globalizace. Z předchozích charakteristik je patrné, že marketing je vždy výrazně závislý na stavu společnosti a mění se v souvislosti s jejími změnami. Cílem marketingu v současné době je především uspokojování potřeb zákazníka.

3.1.2 Klíčové pojmy v marketingu

K důležitým pojmům, které jsou v marketingu užívány lze řadit potřeby, přání, poptávku, trh a směnu.

Potřeba v tomto případě vyjadřuje objektivní pocit nedostatku. Potřeby lze rozlišit na vrozené, naučené, materiální, nemateriální, ekonomické, neekonomické, konečné a výrobní (Boučková, 2003).

S potřebou úzce souvisí přání. Kotler a Armstrong (2004) uvádějí, že přání je formou, v níž se lidské potřeby promítají. Touhy jsou úzce spojeny s kulturními a osobnostními vlastnostmi, a také je výrazně ovlivňuje společnost, ve které jedinec žije.

Poptávka vyjadřuje množství poptávaných výrobků, které jsou kupující ochotni koupit za stanovenou cenu v určitou dobu a na určitém místě. Poptávka výrazně ovlivňuje kupní síla ze strany zákazníků. K významným determinantům poptávky patří cena, změna cen substitutů a komplementů, výše příjmů, velikost trhu a preference spotřebitelů.

Kotler (2004) uvádí, že trh je určitý prostor, kde se pohybují skuteční nebo potenciální kupující. Je pro ně charakteristické, že sdílejí potřeby a přání, které mohou uspokojovat prostřednictvím směny. Cílem studia trhů je pochopení potřeby a přání zákazníků. Společnost se následně rozhodne pro trh, kde může nejlépe prodat své výrobky a uspokojit tak přání zákazníků. S trhem úzce souvisí směna, jež lze charakterizovat jako reakci, během které dochází k výměně mezi kupujícím a prodávajícím. Směna tedy slouží k uspokojení potřeby zákazníka. Směna se objevuje v podobě transakce (peněžní, bartrová), nebo transferu (dar, příspěvek charitě).

3.1.3 Funkce marketingu

Jak již bylo uvedeno, marketing je aktivitou, jejímž cílem je uspokojovat potřeby a přání spotřebitelů. K uspokojení potřeb zákazníka dochází pomocí výměny mezi zákazníkem a prodávajícím. Tato výměna probíhá na trhu. Kotler (2007) definuje trh jako souhrn všech skutečných a potenciálních kupujících určitého výrobku nebo služby (Kotler, 2007).

Z výše uvedených definice vyplývají základní funkce marketingu.

Mezi ně patří:

- Identifikace potřeb trhu a možností na trhu.
- Sledování nejnovějších technologických novinek.
- Starání se o udržování značky, výrobku a služeb.
- Výběr a udržování prodejních kanálů, jak velkoobchodu, tak maloobchodu.
- Propagace a reklama výrobků a služeb.
- Řízení prodeje výrobků a služeb.
- Navrhování cen a času dodání zboží a služeb.
- Plánování marketingových aktivit. (MARKETINGOVÉ NOVINY, 2019)

3.1.4 Marketingové řízení

Marketingové řízení je nutnou součástí při řízení společnosti. Hlavní úkolem marketingového řízení je uspokojení potřeb zákazníků za využití tržních příležitostí. Důležitá marketingová rozhodnutí probíhají především na úrovni vrcholového managementu.

Složky marketingového řízení

Tichá, Hron (2014) uvádějí, že řízení se skládá z pěti důležitých složek:

- Definice předmětu činnosti podniku a jeho poslání.
- Stanovení strategických a výkonových cílů.
- Formulace strategie.
- Zavádění a realizace zvolené strategie.
- Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření. (Tichá, Hron, 2014)

Záměrem marketingového řízení je vymezit poslání podniku, jeho vizi a definovat cíle, kterých má společnost v úmyslu dosáhnout. Poslání podniku se odvíjí od definice oblasti potencionálních zákazníků. Definice poslání slouží společnosti k odlišení se od konkurence. Samotné poslání firmy má běžně velice obecnou podobu. Vizi lze chápat jako

dlouhodobý výhled firmy, který je definován značně obecně. Naproti tomu cíle podniku jsou nejčastěji vyjádřeny jako měřitelné výsledky. Cíle mohou být dosaženy buď v krátkodobém, nebo dlouhodobém časovém horizontu. Vymezení podnikových cílů musí být jasné a přesné. Žádoucí vyjádření cílů je v kvantitativní podobě. K nejznámějším indikátorům hodnocení úspěšnosti podniku patří zisk, rentabilita, růst obrátu a tržní podíl.

3.1.5 Tvorba marketingové strategie

Kotler (2007) uvádí, že marketingová strategie je vlastně marketingovou logikou, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů. Marketingová strategie je prostředek, který slouží k dosažení stanovených cílů. Cíle musí být reálné a dosažitelné. Marketingová strategie využívá k dosažení cílů taktických nástrojů. Proces tvorby marketingové strategie je nedílnou součástí strategie každého podniku. Hlavním cílem marketingu je uspokojovat potřeby zákazníků. Pro správnou formulaci strategie, je nutné zohlednit veškeré relevantní faktory z vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě těchto faktorů je následně stanovena strategie, která povede k dosažení krátkodobých a dlouhodobých cílů.

Fáze marketingové strategie

Marketingovou strategii lze rozdělit do čtyř fází, které na sebe navazují.

Jsou jimi:

- Fáze analýz.
- Fáze syntézy.
- Fáze realizace.
- Fáze kontroly a korekce.

Fáze analýz je první fází strategie, která zahrnuje průzkum trhu, jeho segmentaci, targeting a positioning.

Segmentace trhu

Segmentace trhu slouží k jeho rozdělení pro potřeby společnosti. Pomocí segmentace trhu jsou vytvořeny segmenty trhu. Kotler (2007) charakterizuje segment trhu jako skupinu spotřebitelů, která na daný soubor marketingových stimulů reaguje podobným způsobem. Vliv na segmentaci trhu mají i geografické, demografické nebo behaviorální faktory. Kotler, Armstrong (2004) uvádějí, že na skupiny vytvořené pomocí segmentace trhu je možné působit modifikovaným marketingovým mixem.

Targeting

Kotler, Armstrong (2004) tvrdí, že targeting je proces vyhodnocování atraktivnosti jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů. Cílem podniku je vybrat takový segment trhu, kterému je schopen dodávat soustavně největší hodnotu. Pro výběr cílového trhu je možné využít masový nediferencovaný marketing, diferencovaný marketing a koncentrovaný marketing. Ve chvíli, kdy je identifikován cílový trh, je potřeba sestavit strategii umístování – tzv. Positioning.

Positioning

Positioning lze chápat jako umístování produktu do mysli zákazníka. Smyslem positioningu je vytvoření jedinečné image výrobku a jeho definitivní odlišení od konkurence. Kotler (1992) uvádí, že umístování je prováděno na základě „5D“:

1. Documenting.
2. Deciding.
3. Differentiating.
4. Designing.
5. Delivering.

Positioning prostupuje skrze celý marketingový mix a snaží se, aby všechny jeho jednotlivé složky byly v harmonii.

Následuje fáze syntézy, kdy je formován marketingový mix. V této fázi jsou definovány prodejní cíle, určeny ceny, způsoby propagace a distribuce. Třetí fází je fáze realizace, která zahrnuje výrobu a prodej produktu nebo služby. Závěrečnou fází je fáze kontroly

a korekce, která zahrnuje vyhodnocení výsledků prodeje a případnou úpravu doposud používané marketingové strategie.

K nejpoužívanějším marketingovým strategiím patří strategie minimálních nákladů, strategie diferenciacce produktu a strategie tržní orientace.

Strategie minimálních nákladů

Smyslem strategie je dosažení co nejnižších nákladů na produkci a prodej výrobku společnosti. Strategii minimálních nákladů může využít podnik, který zastává výrobní podnikatelskou koncepci. V případě úspěšné implementace strategie může podnik svůj výrobek nabízet za nižší cenu než konkurence a získává tak konkurenční výhodu. Výše zmíněnou strategii nejčastěji využívají velké, nadnárodní podniky, orientující se na rozsáhlé trhy. K rizikové situaci může dojít ve chvíli, kdy na trhu vstoupí konkurenční společnost, která je schopna výrobek produkovat za ještě nižší náklady.

Strategie diferenciacce produktu

V případě aplikace strategie diferenciacce produktu se podnik zabývá dosažením skvělého výkonu v oblasti, která je stěžejní z pohledu zákazníka a současně oceňována trhem. Foret, Procházka, Urbánek (2003) uvádějí, že podnik může například usilovat o to, aby získal vůdčí postavení v oblasti servisu, v oblasti poskytování těch doplňkových služeb, které konkurence nenabízí, v oblasti jedinečnosti produktu atd.

Možnosti diferenciacce produktu:

- Provedení, forma, tvar.
- Užité vlastnosti.
- Jakost a kvalita.
- Trvanlivost.
- Provozní spolehlivost.
- Údržba, opravy.
- Styl, image, značka.
- Poradenství (Foret, Procházka, Urbánek, 2003).

Strategie tržní orientace

V případě implementace strategie tržní orientace se společnost orientuje na jeden nebo více menších segmentů. Obvykle se podnik zaměřuje na zvláštní mezery trhu. Podnik usiluje o dosažení vůdčí pozice u cílového segmentu (Foret, Procházka, Urbánek, 2003).

Marketingová strategie má pro podnik význam pouze ve chvíli, kdy je schopen ji kvalitně realizovat. V rámci stanovení strategie by se společnost měla zaměřit na tržní segmenty, u kterých lze nejvíce uplatnit konkurenční výhodu. V ideálním případě je cílem společnosti vytvořit pro každý takovýto tržní segment vlastní marketingovou strategii. Marketingová strategie podniku musí být nastavena tak, aby byla schopna reagovat na změnu situace na trhu. Pro tvorbu strategie se provádí analýza marketingového prostředí.

3.2 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí charakterizuje oblast, ve které se marketing v podstatě odehrává. V rámci marketingového prostředí jsou rozlišována dvě prostředí: vnější a vnitřní prostředí. Vnější prostředí vymezují širší vlivy okolí, které na podnik působí a ovlivňují ho. Vnitřní prostředí zahrnuje faktory, které se vyskytují blízko firmy a mají vliv na schopnost firmy sloužit zákazníkům.

3.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Makroprostředí lze charakterizovat jako vnější situace, které působí na mikroprostředí. Do makroprostředí lze řadit demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologie, politické prostředí a kulturní prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí se nejčastěji využívá analýza PESTEL (případně PEST).

Demografické prostředí

Demografické faktory se zabývají studiem lidské populace a jejích základních rysů. K těmto charakteristikám patří velikost populace, hustota zalidnění, rozmístění obyvatelstva, věk populace, pohlaví, rasa, zaměstnání a další (Kotler, 2007).

Ekonomické prostředí

Kotler (2007) uvádí, že ekonomické faktory zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. K činitelům ovlivňujícím ekonomické prostředí lze řadit rozdělení příjmů, kupní síly a změny spotřebních zvyklostí. Vliv výše příjmů na životní standardy (nákup potravin, bydlení, doprava, zdravotní péče, atd.) potvrdil již v 19. století Ernst Engel (Kotler, 2007).

Přírodní prostředí

Dle Kotlera (2007) zahrnuje přírodní prostředí přírodní zdroje, které jsou využívány jako vstupy, nebo které jsou marketingovými aktivitami ovlivněny. V současné době je kladen velký důraz na vliv výrobků, výroby a obecně chování firmy na životní prostředí. V oblasti přírodního prostředí jsou patrné tyto trendy: nedostatek surovin, rostoucí ceny energií, růst znečištění a vládní intervence do managementu přírodních zdrojů.

Technologické prostředí

Technologické prostředí patří k nejvýznamnějším faktorům ovlivňujícím makroprostředí. Zahrnuje vytváření nových technologií, na jejich základě nových výrobků a následně i nových příležitostí na trzích. Specifickou vlastností technologického prostředí je jeho rychlá proměnlivost. Mezi činitele, kteří ovlivňují marketéry v oblasti technologického vývoje, patří rychlost technologických změn, výše rozpočtu na výzkum a vývoj, důležitost drobných zlepšení a vládní regulace.

Politické prostředí

Mezi faktory ovlivňující politické prostředí patří zákony, vládní úřady a zájmové skupiny. Cílem zájmových skupin je ovlivňování nebo omezování organizací a jednotlivců ve společnosti. K významným faktorům politického prostředí patří legislativní omezení, síla zájmových skupin, etika firem a jejich společenská odpovědnost.

Kulturní prostředí

Kotler (2007) uvádí, že kulturní prostředí je tvořeno institucemi a dalšími faktory, které ovlivňují základní hodnoty, vnímání, preference a chování společnosti. Člověk je vždy součástí určité společnosti, ta ho formuje a vytváří jeho základní postoje a hodnoty.

Marketingová rozhodnutí v oblasti kulturního prostředí jsou ovlivněna vnímáním, stálostí a proměnlivostí kulturních hodnot.

3.2.2 Mikroprostředí

Do oblasti mikroprostředí lze řadit faktory, které je podnik schopen částečně ovlivnit. Cílem mikroprostředí stejně jako makroprostředí je uspokojení potřeb zákazníků. Podle Kotlera a Armstronga (2004) mikroprostředí zahrnuje firemní prostředí, dodavatelsko – odběratelské vztahy, poskytovatelé služeb, charakter cílového trhu, konkurence a vztahy s veřejností.

Společnost

Významným prvkem mikroprostředí je podnik. Firemní prostředí výrazně ovlivňuje tvorbu marketingových plánů podniku. Vnitropodnikové prostředí zahrnuje vrcholový management a jednotlivá oddělení podniku. Úkolem vrcholového managementu je určení globálního cíle, strategie a politiky firmy, účelem jednotlivých oddělení je poté plnění těch stanovených úkolů.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou dalším významným faktorem v oblasti mikroprostředí. Kotler (2007) dodavatele charakterizuje jako podniky nebo jednotlivce, kteří poskytují zdroje, jež společnost a její konkurenti potřebují pro výrobu zboží a služeb.

Marketingoví zprostředkovatelé

Jsou společnosti, která firmu podporují v propagaci, prodeji a distribuci jejích produktů ke koncovým zákazníkům. Podle Foreta, Procházky a Urbánka (2003) marketingoví zprostředkovatelé zahrnují obchodní zprostředkovatele, skladovací a přepravní firmy, agentury marketingových služeb a finanční zprostředkovatele. (Foret, Procházka, Urban, 2003)

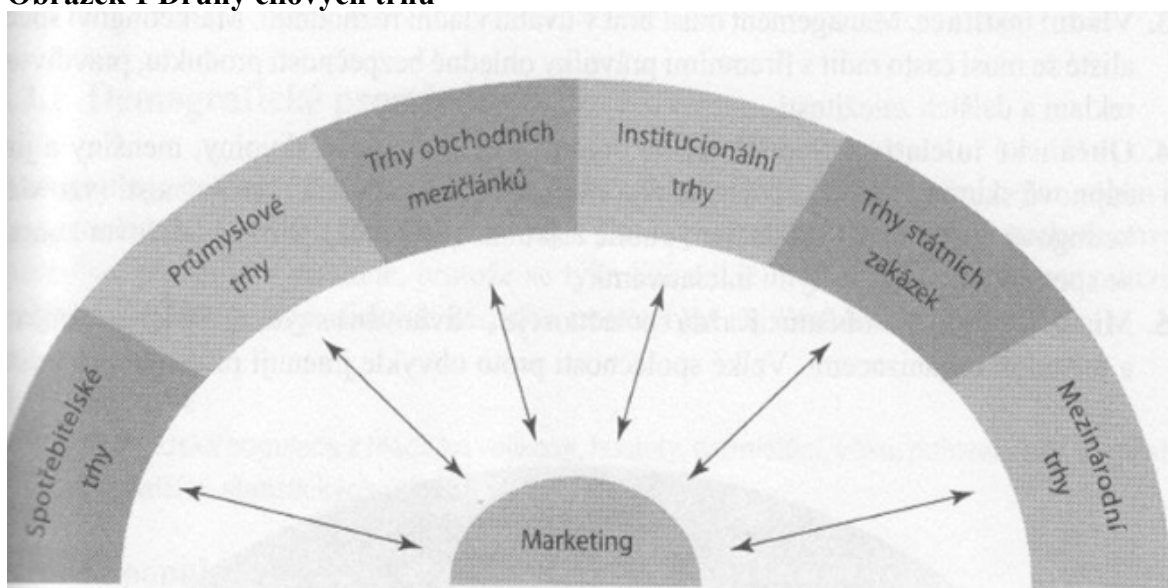
Zákazníci

Zákazníci jsou skupina lidí, kteří produkty nebo služby firmy pořizují a spotřebovávají. Kotler (2007) uvádí, že společnost musí podrobně sledovat trhy svých zákazníků.

Druhy cílových trhů

- Spotřebitelské trhy.
- Průmyslové trhy.
- Trh obchodních mezičlánků.
- Institucionální trh.
- Trh státních zakázek.
- Mezinárodní trh (Kotler, 2007).

Obrázek 1 Druhy cílových trhů



Zdroj: KOTLER (2007).

Konkurenti

Konkurenci lze chápat jako zvláštní skupinu subjektů, které na trhu nabízí stejný nebo podobný produkt či službu. Podnik lze považovat za úspěšný, pokud se mu daří uspokojovat přání spotřebitelů lépe než ostatním. Boučková (2003) uvádí, že konkurenční prostředí má velký význam, protože vytváří tlak na snižování nákladů, na inovaci, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití.

Vztahy s veřejností

Veřejnost lze charakterizovat jako zájmovou skupinu, která má přímý vliv na aktivity podniku. K těmto skupinám lze řadit finanční instituce, média, vládní instituce, občanské

iniciativy, místní samosprávy, občany, širokou veřejnost a zaměstnance firmy (Kotler, Armstrong, 2004).

3.2.2.1 Porterův model

Cílem Porterova modelu pěti sil je analýza odvětví, ve kterém podnik působí a rizik, která se zde vyskytují. Základem metody je stanovení prognózy vývoje konkurenčního prostředí a chování konkurenčních subjektů. Obrázek 2 zobrazuje oblasti, které Porterova analýza zkoumá, jsou jimi konkurence v odvětví, potenciální konkurenti, zákazníci, dodavatelé a substituty. Současně lze v modelu najít rizika, která se mohou v jednotlivých oblastech objevit. K těmto rizikům patří především hrozba vstupu nových konkurentů na trh a hrozba vzniku substitutů.

Obrázek 2 Porterův model pěti sil



Zdroj: Management Mania (2019).

Ke správnému provedení analýzy je zapotřebí vyhodnocení všech konkurenčních sil.

Jsou jimi:

- Ohrožení ze strany nových dodavatelů.
- Vyjednávací síla dodavatelů.
- Vyjednávací síla odběratelů.
- Ohrožení substituty.
- Rivalita mezi existujícími podniky.

Porter tvrdí, že čím silnější bude každá z těchto složek, tím omezenější bude schopnost společnosti zvýšit cenu a získat větší zisky. V případě, že konkurence začíná být aktivnější, tak se celková ziskovost subjektu snižuje. V opačném případě, kdy je odvětví dlouhodobě ziskové, konkurence není tak silná a konkurenční prostředí se jeví jako příznivé.

1. Ohrožení ze strany nových konkurentů

Ohrožení ze strany nových konkurentů výrazně ovlivňují bariéry vstupu do odvětví a reakce etablovaných podniků na vstup nového konkurenta. Bariéry vstupu do odvětví jsou běžně spojeny s níže uvedenými faktory:

- Úspory z rozsahu – důležitý faktor, který brání vstupu do odvětví konkurentů, kteří nemají rozsáhlou výrobu, marketing, výzkum a vývoj. Nejsou schopni vytvořit úspory z rozsahu, a kvůli tomu by byli znevýhodněni.
- Kapitálová náročnost – odvětví, která jsou kapitálově náročná, odrazují od vstupu konkurenty, jež nedisponují dostatečnými kapitálovými zdroji na pokrytí fixních nákladů.
- Diferenciace výrobků – odvětví, která disponují vysokou diferenciací výrobků, silným vlivem značky na poptávku a věrností zákazníků, jsou dobře chráněna před vstupem nových konkurentů.
- Nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí – podniky již působící v odvětví, mají běžně vlastnická práva k výrobním postupům, přístup ke zdrojům a vládním dotacím.
- Přístup k distribučním kanálům – pro vstup do odvětví, je pro konkurenci zásadní zajištění vlastních distribučních kanálů.

- Vládní politika – vláda je schopna svými zásahy uvedené předchozí bariéry.

2. Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů se promítá především jejich vlivem na zvýšení cen a snížení kvality dodávaných surovin. Tichá, Hron (2014) uvádějí, že dodavatelé jsou silní, pokud jsou koncentrovaní, dodávají jedinečný produkt, nejsou vázáni na jiná odvětví a mají možnost vertikální integrace.

3. Vyjednávací síla odběratelů

Obdobně jako dodavatelé, jsou odběratelé schopni ovlivňovat cenu a kvalitu produktů v daném odvětví. Odběratelé mohou ovlivňovat odvětví v případě, že jsou koncentrovaní a nakupují ve velkém. Dále pokud pořizují nediferenciovaný produkt, který je snadno nahraditelný jiným. Odběratelé disponují reálnou možností vertikální integrace mezi dodavatele.

4. Ohrožení substituty

Tichá, Hron (2014) tvrdí, že čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Důležitou roli mají substituty, které nabízejí lepší uspokojení potřeb zákazníka.

5. Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita mezi existujícím podnikem vzniká v důsledku snahy o zlepšení vlastní pozice oproti konkurenci. K rostoucí rivalitě dochází, pokud jsou konkurenční podniky početné, stejně velké a silné; míra růstu odvětví nízká; fixní náklady a vstupní bariéry vysoké.

Na analýzu mikroprostředí navazuje analýza vnitřního prostředí, které se zabývá aktivitami uvnitř podniku.

3.2.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí slouží k vymezení podnikových zdrojů. Na základě identifikace zdrojů může podnik definovat a budovat konkurenční výhodu.

3.2.3.1 Situační analýza

Boučková (2003) uvádí, že marketingová situační analýza je systematické a důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení: vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti a postavení podniku ve vnějším prostředí s důrazem na analýzu trhu a analýzu konkurence.

Situační analýza nejčastěji využívá strukturu 5C:

- **Company** (podnik).
- **Customers** (zákazníci).
- **Competitors** (konkurence).
- **Collaborators** (spolupracující firmy, osoby).
- **Context** (faktory vnějšího prostředí) (MANAGEMENT MANIA, 2019).

3.2.3.2 Analýza zájmových skupin

Zájmové skupiny je možno definovat jako jedince, skupiny nebo sdružení, které jsou nějakým způsobem spojeni s podnikem. Mezi zájmové skupiny patří zaměstnanci, vedení firmy, vlastníci, dodavatelé, zákazníci a veřejnost. Chování zájmových skupin ovlivňuje i firemní kulturu společnosti (MANAGEMENT MANIA, 2019).

Analýza zájmových skupin vychází ze dvou základních předpokladů:

- Stav podniku je výsledkem působení, které podporují jeho rozvoj a sil, které jeho rozvoji brání.
- Výsledek firemní strategie je závislý na kolektivním působení zájmových skupin v průběhu realizace strategie.

Cílem analýzy je specifikace relevantních zájmových skupin a otestování předpokladů o zájmových skupinách. Pro vyjádření významu a míry jistoty definovaných předpokladů o zájmových skupinách se využívá bodová škála 0-9, kdy 0 představuje nejméně jistoty; nevýznamný předpoklad a 9 znamená významný; jistý předpoklad. Výsledky jednotlivých předpokladů, jsou pak zobrazeny kvadrantech matice zájmových skupin (Obrázek 3).

Kvadranty matice představují doporučení, jak postavení má podnik vůči zájmovým skupinám.

Obrázek 3 Matice zájmových skupin



Zdroj: Tichá, Hron (2014).

3.2.3.3 Analýza portfolia

Kotler (2007) uvádí, že analýza portfolia aktivit, je nástroj, s jehož pomocí vedení firmy identifikuje a vyhodnocuje různé oblasti podnikání, které tvoří obchodní společnost. Cílem analýzy portfolia je definovat atraktivitu jednotlivých výrobků společnosti pro různé trhy. Na základě vyhodnocení jednotlivých produktů pro ně následně lze vybrat nejlepší strategii a vhodný trh, na kterém by se měl výrobek prodávat.

3.2.3.4 BCG matice

Bostonská matice využívá pro posouzení úspěšnosti produktů společnosti jejich relativní podíl na trhu v porovnání s tempem růstu daného trhu. BCG matice se skládá z čtyř kvadrantů – otazníky, hvězdy, dojně krávy a bídní psi.

1. Hvězdy

Hvězdy lze charakterizovat jako výrobky nebo oblasti podnikání, které disponují vysokým podílem na rychle rostoucím trhu. Pro dosažení rychlého růstu hvězdy

obvykle vyžadují velké investice. Ve chvíli, kdy se jejich růst zpomalí, stávají se hvězdy dojnými krávami.

2. Dojné krávy

Výrobky či oblasti obchodu, které disponují vysokým podílem na pomalu rostoucím trhu. Díky své již stabilní a úspěšné pozici na trhu, kumulují dojný zisk podniku. Získané peníze podnik následně využívá k placení účtu, případně k investicím do dalších výrobků a služeb.

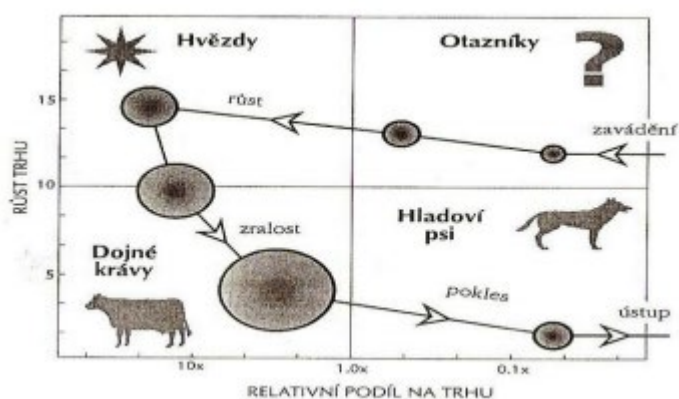
3. Otazníky

Podnikatelské subjekty, které mají nízký tržní podíl na rychle rostoucím trhu. Cílem managementu by mělo být schopnost rozpoznat otazníky, do kterých má smysl investovat a které je potřeba opustit. V případě úspěšné investice se z otazníku stane hvězda.

4. Psi

Kotler (2007) uvádí, že psi jsou produkty či oblasti podnikání s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu. Mohou vynášet dost peněz na to, aby se udržely, ale neslibují velké výnosy.

Obrázek 4 BCG matice



Zdroj: Boučková (2003).

Grafické znázornění BCG matice představuje Obrázek 4. Svislá osa charakterizuje tempo růstu trhu a vodorovná osa vyjadřuje relativní tržní podíl, kterého daný výrobek či aktivita dosahuje.

3.2.4 SWOT analýza

Analýza SWOT stojí na pomezí analýz vnitřního a vnějšího prostředí, je využívána k tvorbě marketingového plánu a navržení strategie. Cílem SWOT analýzy je odhalení silných a slabých stránek podniku a také příležitostí a hrozeb. Následně je nutné vymezit, které ze zmíněných prvků SWOT analýzy mají pro podnik strategický význam. Závěry analýzy musí být vždy aplikovány dle konkrétní situace podniku (zdroj, rok)

Název analýzy je složen ze spojení prvních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitost) a Threats (ohrožení) (Tichá, 2007).

Obrázek 5 SWOT matice

	W Slabé stránky Weaknesses	S Silné stránky (Strengths)
O Příležitosti (Opportunities)	Strategie WO („hledání“)	Strategie SO („využití“)
T Ohrožení (Threats)	Strategie WT („vyhýbání“)	Strategie ST („konfrontace“)

Zdroj: Tichá, Hron (2007); vlastní zpracování

Dle kombinací jednotlivých prvků SWOT analýzy vznikají různé kombinace strategií.

- Strategie WO – „hledání“ – cílem strategie WO je překonání slabých stránek pomocí využití příležitostí.
- Strategie SO – „využití“ – strategie SO charakterizuje příležitosti z vnějšího prostředí, pro které jsou využívány silné stránky.
- Strategie ST – „konfrontace“ – strategii ST lze využít pouze, pokud je podnik dostatečně stabilní, aby se mohl přímo postavit danému ohrožení.

- Strategie WT – „vyhýbání“ – jedná se o obrannou strategii, která má za cíl odstranění slabých stránek a eliminaci ohrožení zvenčí.

Vytvořená strategie se následně promítá do nástrojů marketingového mixu.

3.3 Marketingový mix

Kotler, Armstrong (2004) tvrdí, že marketingový mix je souborem marketingových taktických nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníku na cílovém trhu. Marketingový mix shromažďuje vše, co může společnost vykonat, aby zvedla poptávku po svém výrobku (Kotler, Armstrong, 2004).

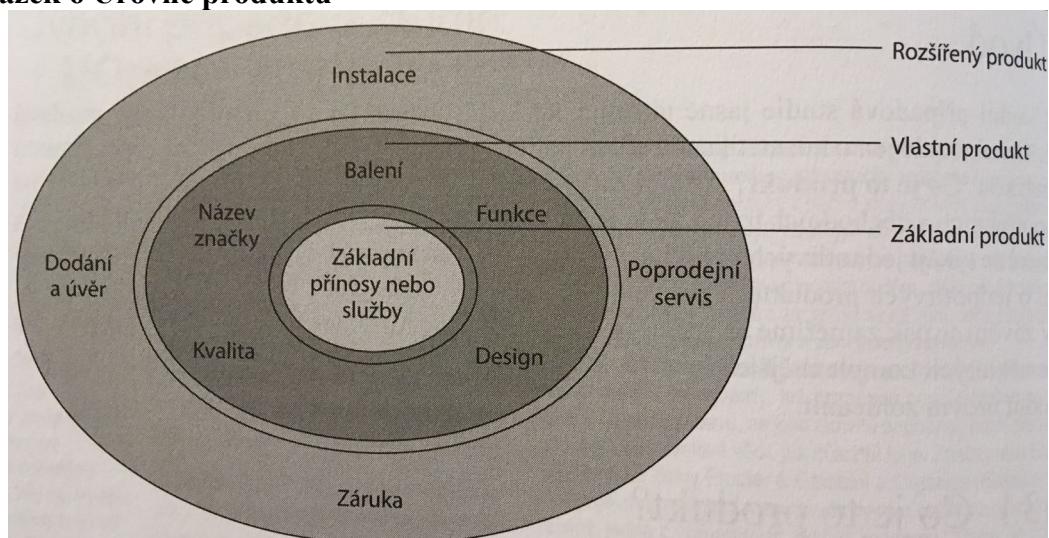
Marketingovým mix je složen ze čtyř složek (známé jako 4P):

- Product (produkt).
- Place (distribuční kanály).
- Price (cena).
- Promotion (propagace).

Produkt

Vše, co je možné poskytnout na trhu ke koupi, použití nebo spotřebě. Cílem produktu je uspokojení potřeby a přání zákazníka. Patří sem kvalita produktu, značka, obal a design. Pod pojmem produkt jsou zahrnuty i služby, které společnost zákazníkům nabízí. Kotler (2004) říká, že při plánování je třeba o produktech přemýšlet na třech úrovních, z nichž každá zvyšuje jejich hodnotu pro zákazníka. Jednotlivé úrovně produktu jsou zobrazeny na Obrázku 6.

Obrázek 6 Úrovně produktu



Zdroj: Kotler (2004).

Distribuční kanály

Cílem distribuce je co nejrychlejší a nejsnazší dodání produktu zákazníkovi. Mezi distribuční kanály lze řadit distribuční cesty, mezičlánky, systémy a fyzickou distribuci.

Distribuci lze rozdělit na dvě cesty:

- přímá cesta - přímý, zásilkový nebo katalogový prodej,
- nepřímá cesta - prodej pomocí zprostředkovatele (maloobchod, velkoobchod, dealer).

Cena

Hodnota produktu vyjádřena v penězích. Výše ceny je závislá na ochotě zákazníka směnit peníze za produkt nebo službu. Cena zahrnuje rabat, platební a úvěrové podmínky (Foret, Procházka, Urbánek, 2003).

Za základní prvky, které ovlivňují tvorbu ceny lze považovat interní a externí faktory. Interní faktory tvoří marketingové cíle, marketingový mix, náklady a proces cenové tvorby. Mezi externí faktory lze řadit charakter trhu, poptávku, konkurenci a vliv prostředí. Kotler (2007) uvádí, že firma potřebuje pro stanovení ceny znát tři C – zákaznickou poptávkovou funkci, nákladovou funkci a konkurenční ceny.

Kotler, Armstrong (2004) definují čtyři základní metody tvorby ceny.

Jsou jimi:

- Nákladově orientovaná tvorba cen.
- Hodnotově orientovaná tvorba cen.
- Poptávkově orientovaná tvorba cen.
- Stanovení ceny podle konkurence.

Nejčastěji používanou metodou tvorby ceny je první uvedená, nákladově orientovaná tvorba ceny.

Propagace

Propagace zahrnuje prostředky, které zajistí, že se spotřebitelé o produktu dozvědí. Do propagace je řazena reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej a přímý marketing.

Marketingový mix 4P je možno rozšířit o další složku (5P). Touto složkou jsou lidé, kteří ve firmě pracují, tedy zaměstnanci. Zaměstnanci formují přidanou hodnotu produktu pomocí svých znalostí a hodnot.

Doplněním marketingového mixu 4P, je marketingový mix 4C, který představuje marketingový mix z pohledu zákazníka. Jednotlivé položky marketingového mixu 4C lze považovat za alternativy položek mixu 4P.

Marketingový mix 4C

- Customer Value (užitá hodnota pro zákazníka).
- Cost (náklady vzniklé zákazníkovi).
- Convenience (dostupnost).
- Communication (komunikace).

V Tabulce 1 jsou zobrazeny prvky marketingového mixu 4P z pohledu prodávajícího a jejich alternativy marketingového mixu 4C z pohledu zákazníka.

Tabulka 1 Složky marketingového mixu 4P a 4C

4P	4C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	Dostupnost řešení (convenience)
Komunikace	Komunikace (communication)

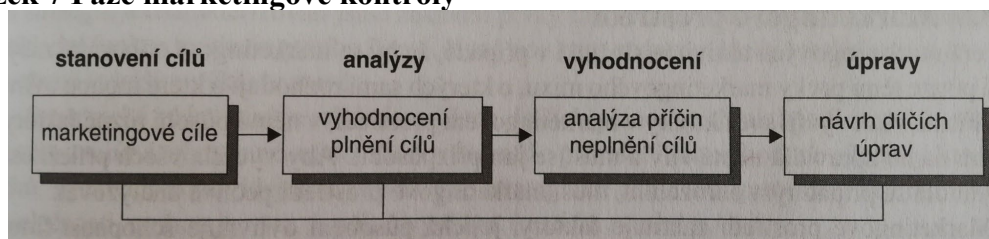
Zdroj: KOTLER, ARMSTRONG (2004).

3.4 Marketingová kontrola

Kotler, Armstrong (2004) uvádějí, že marketingovou kontrolou rozumíme proces vyhodnocování dosažených výsledků při realizaci marketingových strategií a plánů. Kontrola slouží k definování potřebných úprav dosavadní marketingové strategie, které pomohou ke splnění plánovaných cílů.

Marketingová kontrola se skládá ze čtyř fází. Jsou jimi stanovení cílů, analýzy, vyhodnocení a úprav.

Obrázek 7 Fáze marketingové kontroly



Zdroj: KOTLER, ARMSTRONG (2004).

Při správném systému kontroly by měl být podnik schopen definovat neplnění cílů a následně zjistit původ problému. Firma by měla být schopna provádět kvalitní kontrolu plnění plánů, tím si zvyšuje pravděpodobnost dosažení stanovených podnikových cílů.

4 Vlastní práce

V následující části diplomové práce je analyzována současná marketingová strategie pivovaru Budějovický Budvar, národní podnik.

4.1 Charakteristika společnosti

Daná kapitola se zaměřuje na základní charakteristiky pivovaru Budějovický Budvar, národní podnik. Dále jsou zde charakterizovány základní marketingové analýzy, které jsou následně použity v praktické části práce

4.1.1 Představení společnosti

Pivovar Budějovický Budvar, n.p. sídlí v Českých Budějovicích v ulici Karolíny Světlé. Podnik se dle počtu zaměstnanců (670 osob) a ročního obratu 2,449 mld. korun řadí do kategorie velkých podniků. Tržby pivovaru v roce 2018 dosáhly 2,569 miliardy korun. Zisk před zdaněním v roce 2017 byl 314 720 tis. Kč. Výstav piva za rok 2018 činil 1 602 000 hektolitřů. Pivovar vyváží své produkty do 78 zemí světa.

V České republice firma využívá sedm distribučních středisek. Tato střediska jsou rozprostřena tak, aby ideálně pokrývala území celé republiky.

Distribuční střediska

- České Budějovice
- Plzeň
- Teplice
- Ostrava
- Pardubice
- Brno
- Praha

Budějovický Budvar vyváží své produkty do ciziny pod několika značkami. Patří k nim značka Budweiser Budvar (53 trhů) či Budějovický Budvar (16 trhů). Na trhy v USA, Kanadě a zemích Latinské Ameriky distribuuje společnost své produkty pod značkou

Czechvar – 14 trhů. Jedinou výjimkou je Kuba, kam podnik exportuje pod značkou Budweiser Budvar (Interní materiály BB, 2019).

Pivovar chrání označení „Budějovické pivo“ a „Českobudějovické pivo“ pomocí institutu Chráněného zeměpisného označení (Protected Geographical Indication – PGI). Chráněné zeměpisné označení mohou získat pouze výrobky, které disponují vynikající mezinárodní pověstí a dlouholetou tradicí. Budějovické Budvar n.p. díky tomuto označení zákazníkům zaručuje kvalitní suroviny, originální postup výroby a tradiční lokalitu původu (Budějovický Budvar, 2019).

Budějovický Budvar, n.p. provozuje tři dceřiné společnosti, z nichž všechny lze objevit v zemích, kde pivo Budweiser Budvar patří k nejúspěšnějším importovaným pivům na trhu. Dceřiné společnosti podniku se nacházejí na Slovensku (Budweiser Budvar SK, s.r.o.), v Německu (Budweiser Budvar Importgesellschaft mbH) a ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irsku (Budweiser Budvar U. K. Ltd.) (Budějovický Budvar, 2019).

Pivovar provozuje také vlastní návštěvnické centrum. Návštěvnické centrum se nachází přímo v prostorech pivovaru. Podnik nabízí prohlídku pivovaru a multimediální expozici.

4.1.2 Vize společnosti Budějovický Budvar, národní podnik

Ve výroční zprávě podniku z roku 2017 je představena vize podniku, která zní: *Stát se předním expertem v prémiovém segmentu piva na domácím trhu. Pomoci etablovat české pivo jako respektovanou kategorii v mezinárodním měřítku* (Budějovický Budvar, 2018).

4.1.3 Poslání společnosti Budějovický Budvar, národní podnik

Vedení podniku říká: *Naším posláním je být odpovědnými správci pivovarské moudrosti a dovednosti, chceme šířit slávu a radost z poctivého českého piva. Máme na co navázat a věříme, že rozvoj pivovaru vytvoří předpoklady pro splnění naší vize a poslání* (Budějovický Budvar, 2018).

4.1.4 Cíle společnosti Budějovický Budvar, národní podnik

Společnost si vymezuje strategické cíle, kterými jsou hledání nových obchodních příležitostí, zvyšování objemu exportu, globální posilování značky Budweiser Budvar, zvyšování prestiže českého piva jako světového fenoménu a posílení pozice značky v tuzemském prémiovém segmentu (iDNES, 2018).

Dalším cílem podniku je zvýšení ročního výstavu piva nad 2 mil. hektolitřů. Daného cíle chce podnik docílit pomocí zvýšení kapacit ve všech fázích výroby (Výroční zpráva, 2018).

4.1.5 Hodnocení dosavadní strategie

Hodnocení dosavadní strategie zahrnuje představení historie pivovaru, vývoj výstavu piva a jeho podíl na tuzemském a exportním.

Historie pivovaru

Pivovarnictví má v Českých Budějovicích dlouholetou tradici. Historie vaření piva zde sahá až do 13. století, kdy bylo město založeno králem Přemyslem Otakarem II. a bylo mu uděleno právo várečné.

Ve 14. století si město upevnilo svou pozici mezi výrobci piva, když mu bylo císařem Karlem IV. uděleno právo mílové. Toto právo městu zajišťovalo, že v okruhu 10 km od města nemohly být žádné cizí krčmy. V 15. století se mílové právo rozšiřuje na sladovny, řemeslníky a pivovary.

Významným rokem pro pivovarnictví v Českých Budějovicích je rok 1495, kdy byl založen první městský pivovar (nazývaný „Velký pivovar“). Ve Velkém pivovaru bylo vařeno pšeničné pivo. Spor mezi měšťany a městem dal v roce 1722 vzniknout dalšímu pivovaru, který nesl název „Malý pivovar“. Malý pivovar měl sloužit měšťanům, ale městská rada ho prohlásila svým majetkem a v tu chvíli vlastnilo město tedy pivovary dva. Protesty měšťanů proti tomuto řešení pokračovaly, a proto město v roce 1795 vydalo oba pivovary měšťanům. Tímto aktem vznikl „Měšťanský pivovar“ (Budějovický Budvar, 2018).

Původní prostory pivovarů začaly být postupně nedostatečné, a tak byl v letech 1851 – 1852 na tehdejší Lineckém předměstí vybudován nový pivovar.

V roce 1895 byl vybudován Český akciový pivovar (dnešní Budějovický Budvar, n. p.). Společnost v Českých Budějovicích byla v těchto letech silně národnostně rozdělena na českou a německou. Cílem nového pivovaru bylo posílení ekonomické pozice českého obyvatelstva. Pivovar byl považován za protiváhu k Měšťanskému pivovaru, který byl pod německým vedením. Dne 7. října 1895 byla v pivovaru uvařena první várka piva. Na konci roku 1896 činil roční výstav již 51 100 hl piva (Budějovický Budvar, 2019).

Na počátku 20. století začal pivovar dobývat trhy všech kontinentů, právě kvůli tomu byly registrovány první ochranné známky. Jednalo se o známky „Český budějovický granát“, „Budweiser bier“, „Budbräu“. V roce 1930 přibyla ochranná známka „Budvar“, ta se ve světě stala synonymem vysoké kvality. Podle této ochranné známky byl pivovar v roce 1936 přejmenován na Budvar – Český akciový pivovar České Budějovice (Hajn, 2015).

V době okupace pivovar spravovali nacisté a stal se součástí sítě protektorátních pivovarů. Vývoz byl v době okupace výrazně omezen.

Zlomovým rokem byl pro budějovický pivovar rok 1967, v němž došlo k založení Budějovického Budvaru, národního podniku, který nahrazuje původní pivovary (akciový a měšťanský), jejichž ochranné známky přebírá. Společnost zůstává ve vlastnictví státu i po roce 1989, kdy všechny ostatní pivovary přešly do soukromého vlastnictví (Budějovický Budvar, 2019).

V současnosti je zřizovatelem podniku Ministerstvo zemědělství a jeho vlastníkem je stát (Ministerstvo zemědělství, 2019).

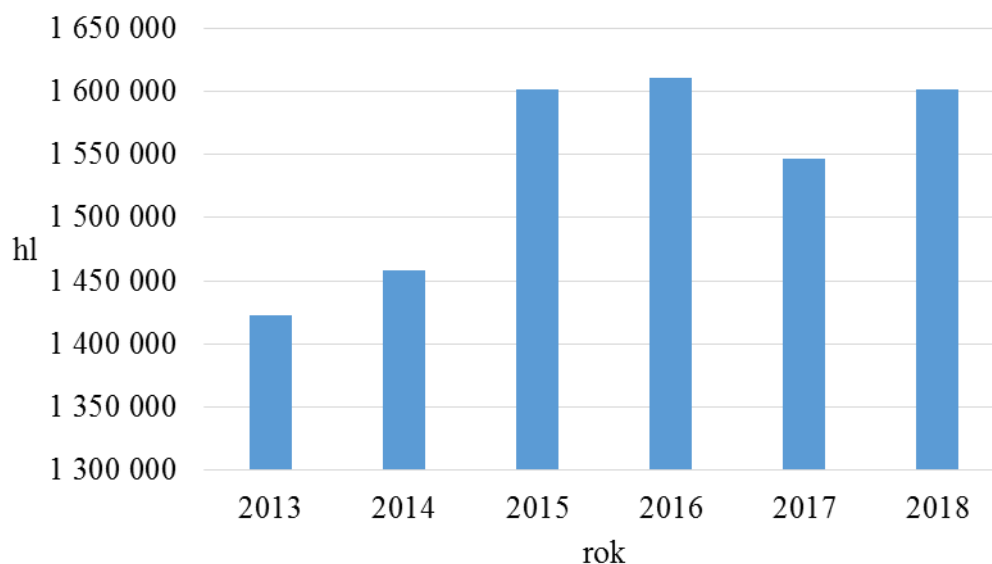
Vývoj výstavu pivovaru

V rámci hodnocení dosavadní strategie jsou posuzovány dosavadní úspěchy podniku.

Graf 1 zobrazuje výstav pivovaru od roku 2013 až do roku 2018. Dle rostoucího výstavu piva lze tvrdit, že se pivovaru daří. Jediný propad zaznamenal podnik v roce 2017. Tento

propad byl způsoben především nedostatečnou kapacitou výroby pivovaru a nedostatkem zaměstnanců ve třísměnných a nepřetržitých provozech. Z těchto důvodů nebyl podnik schopen pokrýt veškerou poptávku.

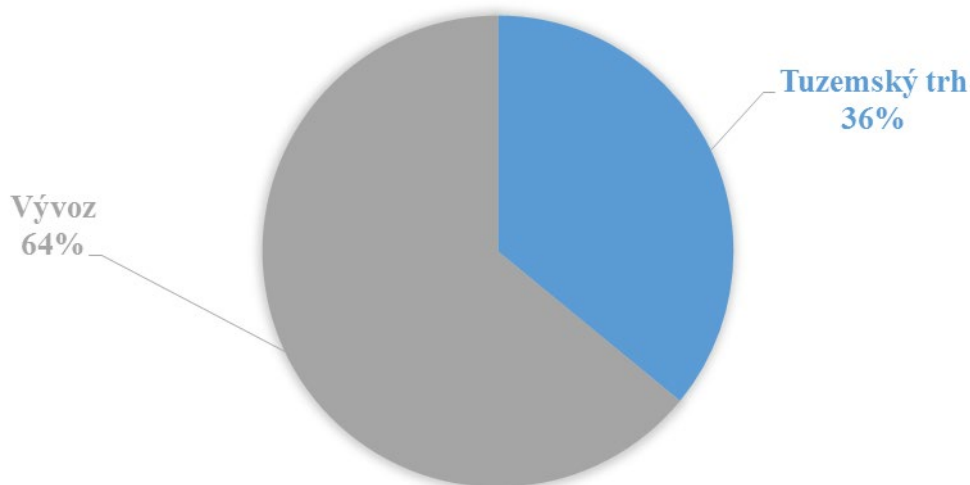
Graf 1 Výstav pivovaru Budějovický Budvar n. p. v letech 2013 - 2018



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat Budějovického Budvaru (2019).

Jak již bylo uvedeno dříve, podnik část uvařeného piva distribuuje na tuzemský trh a část vyváží do ciziny. Graf 2 zobrazuje, že v roce 2017 firma 64 % svého celkového výstavu exportovala. K největším exportním trhům dlouhodobě patří Německo, Polsko, Rusko, Slovensko a Spojené království Velké Británie a Severního Irska. Na tuzemský trh poté směřovalo 36 % z celkového výstavu pivovaru.

Graf 2 Podíl importu a exportu na celkovém výstavu pivovaru v roce 2017



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat Budějovického Budvaru (2019).

4.2 Analýza marketingového prostředí

V rámci analýzy marketingové prostředí je charakterizováno vnější a vnitřní prostředí podniku.

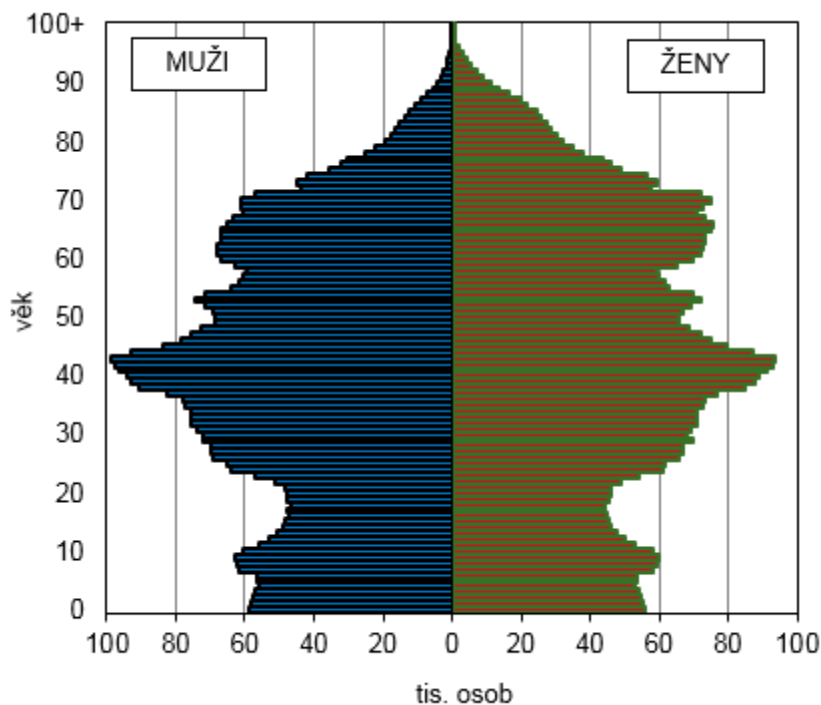
4.2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Cílem analýzy vnějšího prostředí podniku je definovat okolní faktory, která mají vliv na společnost. Předmětem analýzy jsou faktory působící na území České republiky.

Demografické faktory

V České republice v současné době žije 10 637 794 obyvatel (1.-3.čtvrtletí 2018). Na konci roku 2017 měla ČR 10 590 000 obyvatel, z toho 5 208 000 mužů a 5 382 000 žen. Hustota zalidnění republiky je 134 ob./km². Věkové složení obyvatelstva zobrazuje Graf 3, z něj je patrné, že nejširší zastoupení v populaci zde mají muži a ženy středního věku. Zároveň je zde patrné, že ženy se častěji dožívají vyššího věku než muži (ČSU, 2018).

Graf 3 Věkové složení obyvatelstva



Zdroj: ČSÚ (2018).

V České republice se zvyšuje délka dožití u muže i u žen. V roce 2017 byla naděje na dožití pro muže 76 let a pro ženy 81,8 let.

Ekonomické prostředí

V České republice lze sledovat pozitivní ekonomický růst. S tím souvisí i růst průměrné hrubé mzdy, která v 12/2018 dosáhla na 31 516 Kč. Díky růstu průměrné hrubé mzdy roste i kupní síla obyvatelstva. Díky posílení ekonomické síly obyvatelstva dochází i ke zvýšení počtu potenciálních zákazníků pivovaru. Negativním důsledkem výše uvedené situace je velmi nízká nezaměstnanost (4. čtvrtletí 2018 – 2 %). Nízká nezaměstnanost má za následek nedostatek pracovníků na trhu a na to navazující příliš rychlý růst mezd (ČSU, 2018).

Ekonomickou situaci v oblasti exportních trhů výrazně ovlivňuje i měnová politika ČNB. Posílení koruny způsobuje negativní dopad na exportní tržby.

Přírodní prostředí

Podnik svou výrobu staví na použití tradičních tuzemských surovin. Pro výboru piva je využívána voda z artéských studní, které se nacházejí přímo v prostorech pivovaru. Dále je využíván slad z moravského ječmene a žateckých chmel.

Dostupnost a kvalitu surovin tedy ovlivňují především přírodní podmínky na území České republiky.

Technologické prostředí

Oblast technologického prostředí zaujímá v pivovarnictví důležitou roli. Pivovary se snaží pomocí moderních technologií o efektivnější výrobu piva i jeho distribuci.

Významnou novinku v oblasti vaření piva představuje zařízení **picobrew**. Zařízení vyrábí svrchně kvašená piva nejrůznějších příchutí a lze si pomocí něj pivo snadno uvařit v domácnosti. Přístroj a jeho doplňky je zobrazen v Příloze 1 této diplomové práce.

Další novinkou v oblasti pivovarnictví je snaha snížit spotřebu vody při výrobě piva, případně snaha o její recyklaci. Recyklovanou vodu lze v pivovarnictví použít pro čištění a mytí lahví.

Politické faktory

Politická situace v České republice se stále projevuje jako nestabilní a obyvatelé ji hodnotí jako negativní. Oblast pivovarnictví je zásadně ovlivňována daňovou politikou, konkrétně se jedná o spotřební daň a DPH. Novinkou je návrh Senátního hospodářského výboru na snížení daně u piva. Ten navrhuje snížit daň u točeného (sudového) pivo prodávané jako stravovací služba na 10 % (ČTK, 2019).

Spotřebu piva v ČR ovlivňuje i zákonem stanová hranice, která dovoluje konzumaci alkoholu od 18 let.

Budějovický Budvar zásadně ovlivnil Zákon o registru smluv č. 340/2015 Sb., kvůli kterému je podnik povinen zveřejnit své smlouvy. Z obavy o ztrátu konkurenceschopnosti

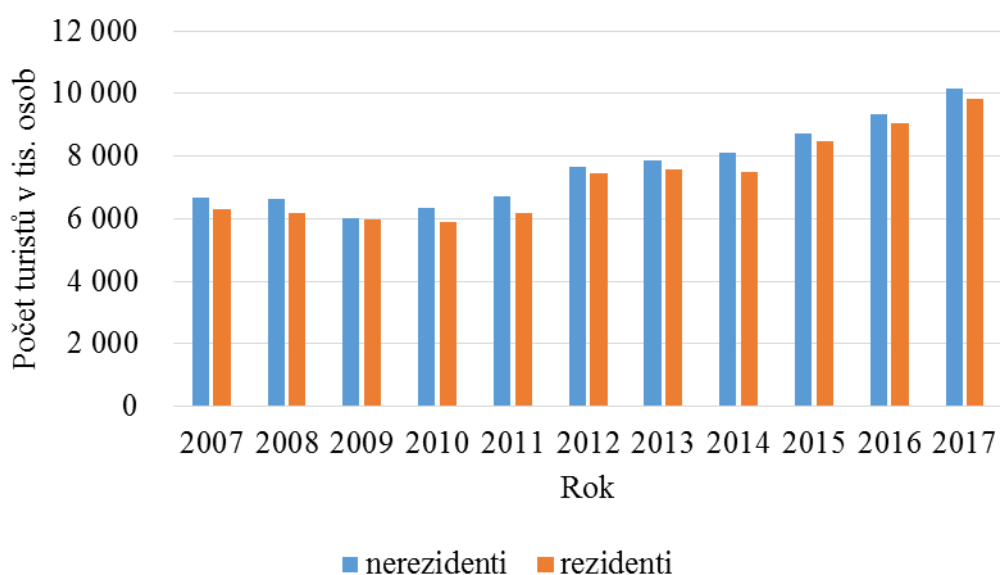
chtěl být podnik z působnosti toho zákona vyňat. Toho bohužel docíleno nebylo. Jedinou nadějí se pro podnik stala novela zákona, která vešla v účinnost 18. 8. 2017, ta přinejmenším rozšířila výjimky ze zveřejnění (Výroční zpráva BB, 2018).

Kulturní prostředí

V oblasti pivovarnictví a prodeje piva hraje oblast kulturního prostředí významnou roli. V České republice je pivo velmi oblíbeným nápojem. Spotřebitelé kupují pivo jak v obchodech, tak v gastronomických zařízeních.

Významný vliv na spotřebu piva má i turistických ruch v České republice. Turistů v republice přibývá každým rokem. Graf 4 zobrazuje vývoj počtu turistů v České republice. Jsou zde zahrnuti jak rezidenti, tak nerezidenti. Propad byl zaznamenán v letech 2009 a 2010, kdy byla celosvětové ekonomika ovlivněna ekonomickou krizí. Od roku 2011 počet turistů plynule roste. V roce 2017 navštívilo Českou republiku rekordních 10,2 milionů zahraničních turistů (ČSÚ, 2018).

Graf 4 Vývoj počtu turistů v České republice



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ (2019).

Vyhodnocení analýzy vnějšího prostředí

Na základě analýzy vnějšího prostředí je patrné, že podnik Budějovický Budvar n. p., zásadně ovlivňují faktory politické, ekonomické, technologické a přírodní. Cenu piva ovlivňují především spotřební daň, ekonomická síla obyvatelstva, nové technologie výroby, distribuce a v neposlední řadě klimatické podmínky na území České republiky.

4.2.2 Porterův model

Porterův model představuje analýzu rizik, která podniku hrozí na trzích, na kterých působí.

Stávající konkurenti

Mezi významné stávající konkurenty patří především další velké pivovary, které působí na tuzemském trhu. Mezi tyto konkurenty z pohledu výstavu piva řadíme především Plzeňský Prazdroj, a.s.; Pivovary Staropramen, s.r.o.; Heineken Česká republika, a.s.; PMS Přerov, a.s.; Pivovary Lobkowicz Group, a.s. a Pivovar Svijany, a.s.. Přehled pivovarů a jejich vlastníků je zobrazen v Tabulce 2.

Z Tabulky 2 je rovněž patrné, že významné konkurenční pivovary jsou vlastněny zejména mezinárodními obchodními společnostmi. Tyto společnosti disponují velkým kapitálem a mohou podporovat své jednotlivé pivovary v těžkém konkurenčním boji.

Tabulka 2 Pivovary působící v ČR a jejich vlastníci

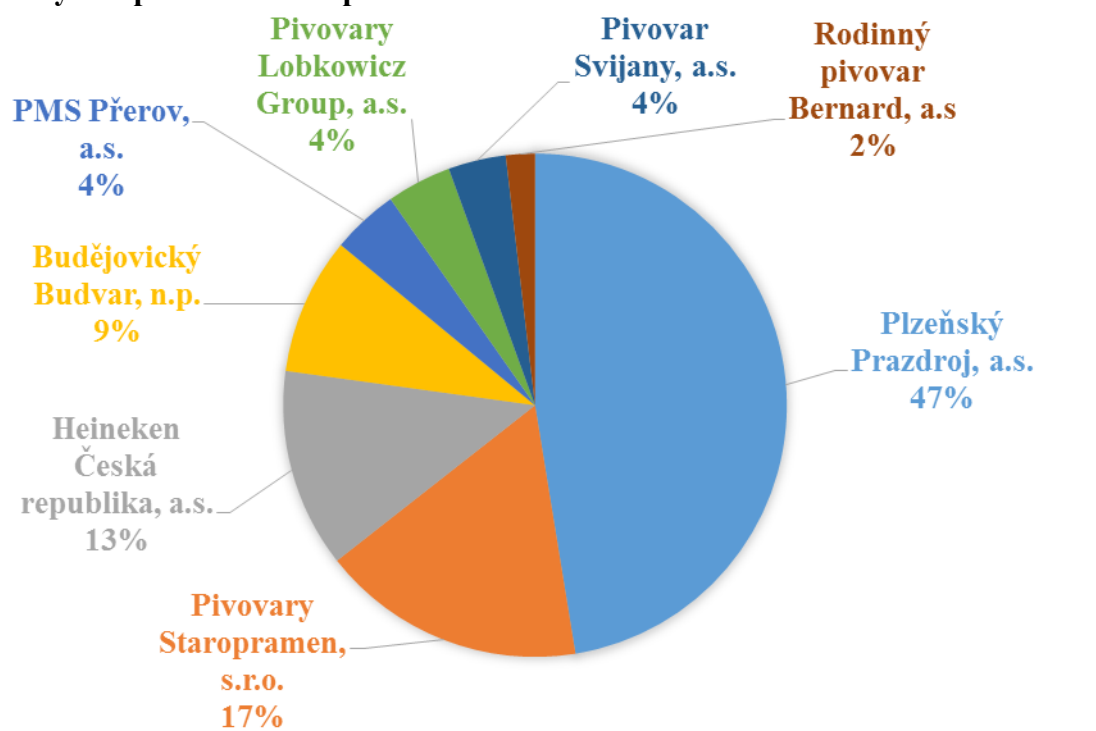
Název pivovaru	Většinový vlastník	Země vlastníka	Značka piva
Plzeňský prazdroj	Asahi Group Holdings	Japonsko	Pilsner Urquell, Gambrinus, Radegast, Velkopopovický kozel, Primus
Pivovary Staropramen	MolsonCoors Brewing Co.	Kanada a USA	Staropramen, Velvet, Ostravatr, Bráník, Vratislav
Heineken Česká republika	Heineken N.V.	Nizozemsko	Zlatopramen, Krušovice, Starobrno, Břežňák, Dačický, Hostan, Louny
Budějovický Budvar	Státní podnik	Česká republika	Budějovický Budvar, Pardál
Pivovary Lobkowicz Group	CEFC Group (Europe) Company	Čína	Lobkowicz, Platan, Uherský Brod, Merlin, Klášter, Rychtář, Černá Hora, Ježek
LIF Group	LIF Group	Česká republika	Svijany, Rohozec, Primátor
PMS Přerov	HSK Invest	Česká republika	Holba, Litovel, Zubr
Rodinný pivovar Bernard	50 % Duvel Moortgat, 25 % Stanislav Bernard, 25 % Josef Vávra	Belgie, Česká republika	Bernard
Pivovar Samson	Anheuser-Busch InBev	Belgie	Samson

Zdroj: Vlastní zpracování dle justice.cz

Dále je zpracován podíl jednotlivých pivovarů na celkovém výstavu piva v ČR. Graf 5 znázorňuje celkový výstav piva v České republice v roce 2017. Je zde zahrnuto 8 podniků, které se na výstavu podílejí největší měrou. Největší podíl patří Plzeňskému Prazdroji, který provozuje tři pivovary a na celkovém výstavu se podílí 47 %. Dalším významným producentem jsou Pivovary Staropramen, které vlastní dva pivovary a jejich podíl je 17 %.

Heineken Česká republika, a.s. provozuje tři pivovary a disponuje 13 % podílem na celkovém výstavu. Budějovický Budvar, národní podnik, vlastní jediný pivovar a jeho podíl na celkovém výstavu činí 9 %. Podíl 4 % vykazují PMS Přerov, a.s. (3 pivovary); Pivovary Lobkowicz Group, a.s. (7 pivovarů) a Pivovar Svijany, a.s. (1 pivovar).

Graf 5 Výstav pivovarů v ČR pro rok 2017



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat Budějovického Budvaru (2019).

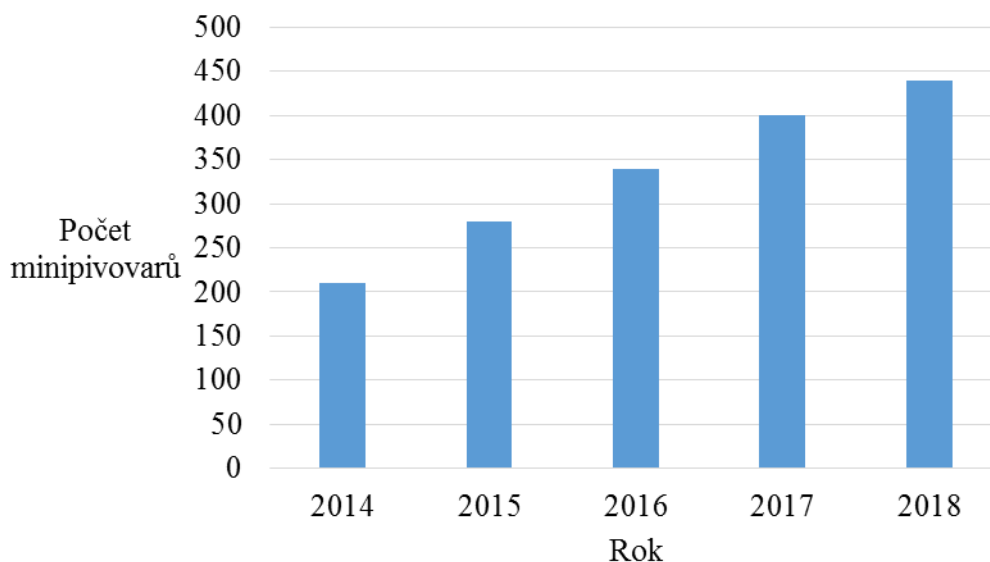
Potenciální konkurenti

Potencionálními konkurenti jsou další pivovary, které mohou v budoucnu vstoupit na trh a ohrozit stávající postavení podniku. Pro vstup do odvětví je zapotřebí dostatečná ekonomická síla subjektu, lze tedy předpokládat, že vstup významného nového konkurenta, je spíše nepravděpodobný.

Mezi potenciálními konkurenty lze řadit i minipivovary, jejichž počet v České republice v posledních letech plynule roste. Vývoj počtu minipivovarů je zobrazen v Graf 6. V loňském roce přesáhl počet minipivovarů hranici čtyř set. Minipivovary mohou podnik ohrozit spíše v oblasti prodeje piva do gastronomie, nikdy nemohou konkurovat výstavu

Budějovického Budvar n. p.. Minipivovary se na celkovém výstavu piva v České republice podílejí 2,5 %.

Graf 6 Vývoj počtu minipivovarů



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Dodavatelé

Dodavatelé mají na výrobu podniku výrazný vliv. Pivovar sice disponuje vlastními artéskými studněmi, ale zbylé suroviny a obalové materiály získává od ostatních dodavatelů. Dodavatelé jsou tedy schopni ovlivnit cenu výrobku.

Zákazníci

Zákazníci jsou všichni konzumenti piva starší 18 let. Spotřebiteli jsou muži i ženy. Dle výzkumu SOÚ AV ČR pije pivo alespoň někdy 86 % mužů a 49 % žen. Pivovar většinu svého výstavu exportuje, zákazníci jsou tedy převážně obyvatelé zemí, do kterých podnik vyváží. Podnik se snaží zákazníky (obyvatele i turisty) v České republice nalákat především na pivo vyrobené tradičním způsobem za použití kvalitních, tuzemských surovin.

Substituty

Pivo je na základě roční spotřeby na obyvatele nejvíce konzumovaným alkoholickým nápojem v České republice. Mezi jeho substituty lze řadit lihoviny, víno a nealkoholické nápoje. Přehled spotřeby alkoholických i nealkoholických nápojů v letech 2008 – 2017 je zobrazen v Tabulce 3.

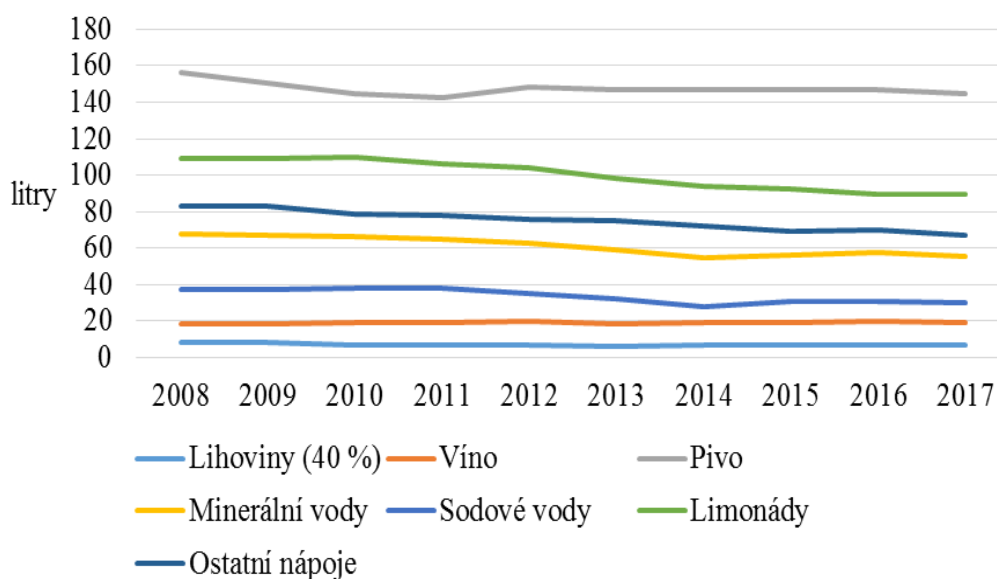
Tabulka 3 Roční spotřeba alkoholických a nealkoholických nápojů na osobu v letech 2008-2017 (l)

Druh nápoje/Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Lihoviny (40 %)	8,1	8,2	7,0	6,9	6,7	6,5	6,7	6,9	7,0	6,9
Víno	18,5	18,7	19,4	19,4	19,8	18,8	19,5	18,9	19,6	19,4
Pivo	156,6	150,7	144,4	142,5	148,6	147,0	147,0	146,6	146,9	144,3
Minerální vody	68,0	67,0	66,0	65,0	63,0	59,0	55,0	56,4	57,5	55,3
Sodové vody	37,0	37,0	38,0	38,0	35,0	32,0	28,0	31,2	30,9	30,2
Limonády	109,0	109,0	110,0	106,0	104,0	98,0	94,0	92,8	89,2	89,3
Ostatní nápoje	83,0	83,0	79,0	78,0	76,0	75,0	72,0	69,5	70,2	67,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ (2019).

Vývoj spotřeby alkoholických a nealkoholických nápojů je zobrazen v Grafu 7. Z níže uvedeného Grafu 7 vyplývá mírně klesající tendence spotřeby alkoholických i nealkoholických nápojů v České republice. Spotřeba piva přesto za posledních deset let neklesla níže než na 142,5 l na obyvatele ročně, lze tedy předpokládat, že ani v dalších letech nebude docházet k prudkému poklesu konzumace piva.

Graf 7 Spotřeba alkoholických a nealkoholických nápojů na osobu za rok (l)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ (2019).

Vyhodnocení Porterova modelu

Porterův model definuje jako nejvýznamnější konkurenci stávající konkurenty, ti mohou zásadně ovlivnit marketingovou strategii podniku i cenu produktů. Pivovar musí být schopen reagovat na změny u konkurence i spotřebitelů. Další důležitou konkurencí jsou výrobci nealkoholických nápojů.

4.2.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Rozbor vnitřního prostředí podniku konkrétně charakterizuje Budějovický Budvar n. p., jeho dodavatele, marketingové zprostředkovatele, zákazníky a konkurenty.

Společnost

Podnik Budějovický Budvar n. p. se zabývá výrobou, distribucí a prodejem piva. Společnost prodává své produkty jak na tuzemský trh, tak vyváží do zahraničí. Podnik současně provozuje návštěvnické centrum a několik restaurací.

Restaurace jsou rozděleny do čtyř různých konceptů uvedených níže:

- **Nová Original pivnice Budvarka**

Představuje Budvar jako dynamickou a vyvíjející se značku. Propojuje moderní a tradiční pojetí pivnice, která nabízí čepované pivo a českou kuchyni.

- BUDVARKA MALÝ PIVOVAR.
- BUDVARKA BUDVAR.
- BUDVARKA DEJVICE.

- **In Loco Budweiser Budvar Restaurant**

Koncept restaurace In Loco je vyjádřen heslem " IN LOCO – na správném místě se nalézáte i vy“.

- In Loco České Budějovice.
- In Loco Praha Florenc.

- **Original pivnice Budvarka**

Jedná se o tradiční pivnice, které nabízejí kvalitní čepované pivo, tuzemskou i zahraniční kuchyni. Vyznačují se posezením ve formě boxů označených náměty pivovarské tematiky.

- ORIGINAL PIVNICE BUDVARKA LITOMĚŘICE.
- ORIGINAL PIVNICE BUDVARKA TÁBOR.
- ORIGINAL PIVNICE BUDVARKA HODONÍN.
- ORIGINAL PIVNICE BUDVARKA KOLÍN.

- **Restaurace Masné krámy (Budějovický Budvar, 2019)**

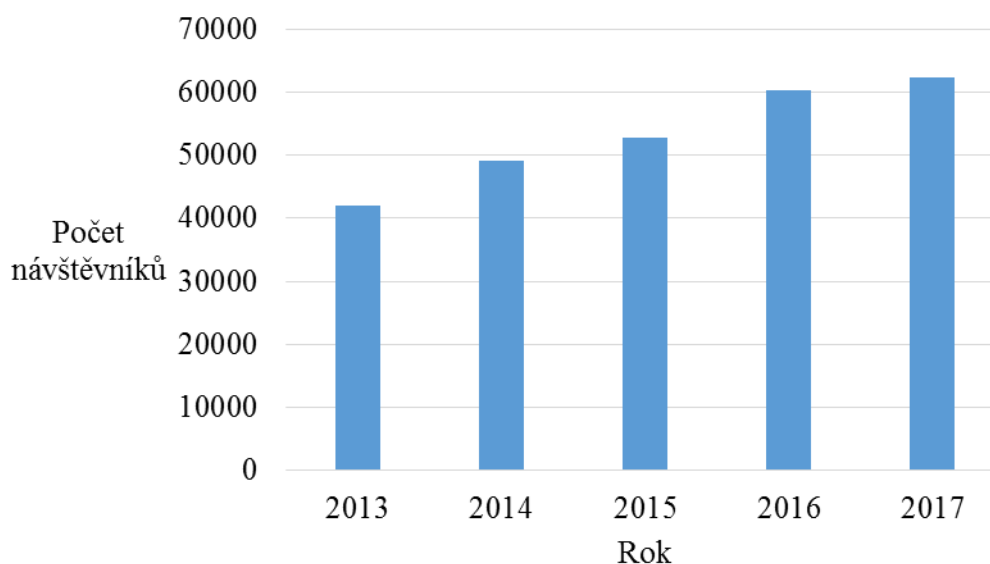
Restaurace se nachází v historické budově v centru Českých Budějovic. Jediný podnik, který nabízí tankový kroužkovaný ležák Budweiser Budvar B:SPECIAL.

- Restaurace Masné krámy.

Návštěvnické centrum

Jak již bylo uvedeno, Budějovický Budvar n. p. provozuje vlastní návštěvnické centrum, které se nachází přímo v prostorech pivovaru. Centrum nabízí návštěvníkům multimediální expozici "Příběh budějovického piva", prohlídku pivovaru a prodejnu suvenýrů se značkami Budweiser Budvar nebo Pardál. Oblíbenou součástí prohlídky je ochutnávka nefiltrovaného a nepasterizovaného piva přímo z tanků v pivovarských sklepích. Návštěvnost centra v letech 2013 - 2017 zobrazuje Graf 8, z kterého vyplývá, že počet návštěvníků každý rokem roste.

Graf 8 Vývoj počtu návštěvníků v Návštěvnickém centru Budějovického Budvaru n.p.



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat Budějovického Budvaru (2019).

Marketingoví zprostředkovatelé

Marketingoví zprostředkovatelé jsou především obchody, které prodávají výrobky pivovaru. Seznam řetězců, které nabízejí produkty Budějovického Budvaru je uveden v Příloze 9 této diplomové práce. Mezi nejvýznamnější distributory patří především velké řetězce. Jsou jimi AHOLD, BILLA, GLOBUS, Kaufland, Lidl, MAKRO, PENNY MARKET a TESCO.

4.2.4 Marketingový mix

Marketingový mix patří mezi základní marketingové nástroje, které je podnik schopen plně kontrolovat.

Produkt

Budějovický Budvar n. p. vyrábí alkoholické, nealkoholické a ovocné pivo, současně provozuje návštěvnické centrum a několik gastronomických zařízení.

Společnost Budějovický Budvar, národní podnik, nabízí svým zákazníkům portfolio produktů z řad alkoholických, nealkoholických a ovocných piv. V České republice firma prodává své produkty pod značkou Budweiser Budvar a Pardál, dále slouží jako distributor piv dánské pivovarské skupiny Carlsberg. V následující práci budou hodnoceny pouze přímé produkty Budějovického Budvaru, které jsou určeny pro tuzemský trh.

Produkty:

- Budweiser Budvar B:ORIGINAL (světlý ležák).
- Budweiser Budvar B:CLASSIC (světlé výčepní pivo).
- Budweiser Budvar B:DARK (tmavý ležák).
- Budweiser Budvar B:SPECIAL (kroužkový ležák).
- Bud B:STRONG (speciální pivo).
- Budweiser Budvar B:FREE (nealkoholické pivo).
- Budweiser Budvar CVIKL (nefiltrované kvasnicové pivo).
- BUDWEISER BUDVAR B:ORIGINAL (Právě stočený ležák).
- Pardál Echt (světlý ležák).
- Pardál Echt (světlý kvasnicový ležák).
- Pardál (světlé výčepní).
- PardálOVO Bezové (míchaný nápoj z piva)(Budějovický Budvar, 2019).

Budweiser Budvar B:ORIGINAL

Světlý ležák s obsahem alkoholu 5,0 % obj. a stupňovitostí 11,9 % hm, je vlajkovým produktem společnosti. Produkt je distribuován v sudech, láhvích a plechovkách (0,33 l a 0,5 l) (Budějovický Budvar, 2019).

Budweiser Budvar B:CLASSIC

Dalším významným produktem podniku je světlé výčepní pivo s obsahem alkoholu 4,0 % obj. a stupňovitostí 9,9 % hm. Produkt je nabízen v sudech a půllitrových láhvích (Budějovický Budvar, 2019).

Budweiser Budvar B:DARK

Jediným představitelem černého piva společnosti Budějovický Budvar je tmavý ležák, který patří do sortimentu od roku 2004. Tmavá barva vzniká díky použití barevného ječného sladu. B:DARK se vyznačuje obsahem alkoholu 4,7 % obj. a stupňovitostí: 11,9 % hm. Prodává se v sudech a půllitrových lahvích (Budějovický Budvar, 2019).

Budweiser Budvar B:SPECIAL

Kroužkový ležák je speciální produktem firmy, který je výjimečným tím, že do hotového piva jsou přidávány další pivovarské kvasinky. Díky výše uvedenému procesu dochází k dalšímu dokvašování, to má za následek chuť odlišnou od tradičního ležáku. S obsahem alkoholu 5,0 % obj. a stupňovitostí 11,9 % hm., je B:SPECIAL řazen k silnějším pivům. B:SPECIAL je distribuován pouze v sudech (Budějovický Budvar, 2019).

Bud B:STRONG

Jak již název napovídá, jedná se o silné pivo s obsahem alkoholu 7,5 % obj. a stupňovitostí 16,0 % hm. Produkt je doporučován spotřebitelům, kteří mají zkušenosti a jsou vyzrálí. Doporučenou hranici podle reklamní kampaně je věk 21 let, kdy konzument dokáže produkt nejen vychutnat, ale i náležitě ocenit (Budějovický Budvar, 2019).

Budweiser Budvar B:FREE

B:FREE s obsahem alkoholu max. 0,5% obj. je jediným nealkoholickým zástupcem značky (Budějovický Budvar, 2019).

Budweiser Budvar CVIKL

CVIKL představuje jediné nefiltrované kvasnicové pivo, které Budějovický Budvar nabízí. Stejně jako Budweiser Budvar B:SPECIAL se CVIKL prodává pouze v sudech (Budějovický Budvar, 2019).

Pardál Echt

Světlý ležák s obsahem alkoholu 4,5 % obj. Pardál byl vyvinut ve spolupráci s českými pivaři. Pod názvem Pardál Echt podnik nabízí i světlý kvasnicový ležák, u jehož vývoje taktéž společnosti asistovali samotní pijáci. Tento výjimečný produkt je dostupný pouze ve vybraných hospodách (Budějovický Budvar, 2019).

Pardál

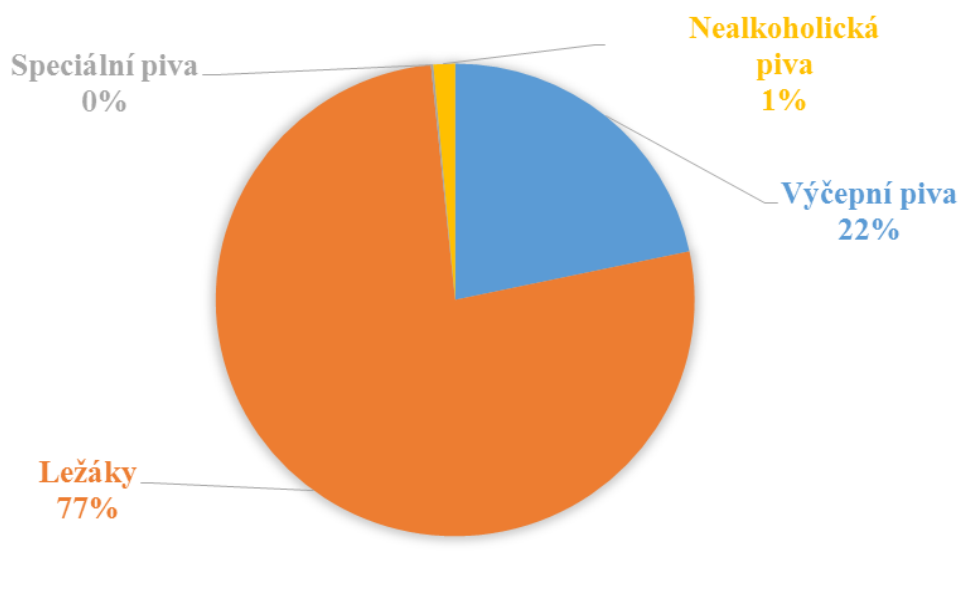
Světlé výčepní pivo s obsahem alkoholu 3,8 % objemových, které je opět spojeno s heslem: „*Vyladěno samotnými pijáky*“.

PardálOVO Bezové

Jedná se o míchaný nápoj z piva, který se skládá ze světlého ležáku Pardál Echt a přírodního bezového sirupu. Se sníženým obsahem alkoholu 2 % objemových je doporučován jako osvěžení po sportu nebo v létě (Budějovický Budvar, 2019).

Graf 9 zobrazuje podíl jednotlivých typů piv na celkovém výstavu pivovaru. Největším podílem na výstavu disponují ležáky (77 %), dále pak výčepní piva (22 %). Oproti tomu se na celkovém výstavu nejméně podílejí nealkoholická a speciální piva.

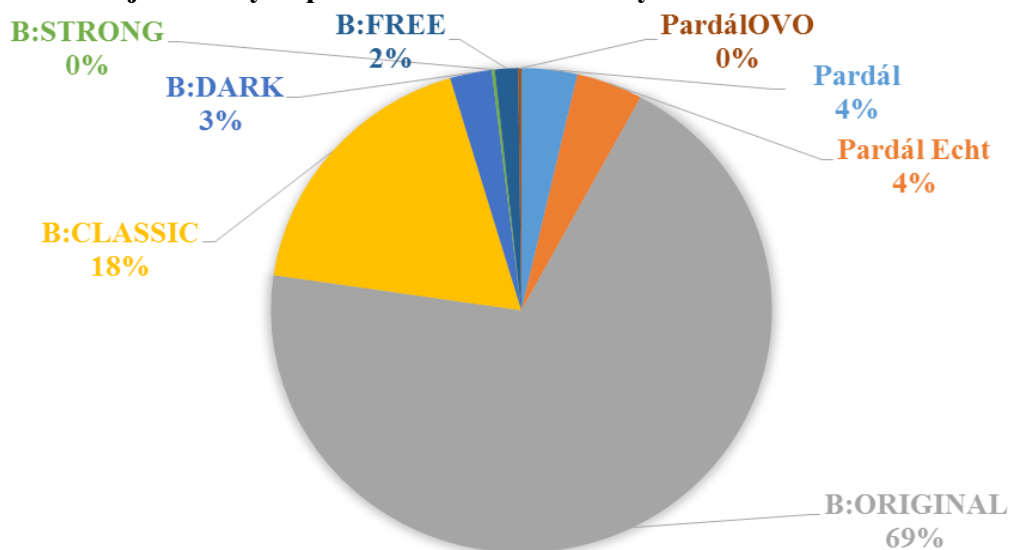
Graf 9 Výstav jednotlivých produktů v roce 2017



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Budějovického Budvaru (2019).

Graf 10 zobrazuje podíl jednotlivých produktů Budějovického Budvaru, n. p. na celkovém výstavu pivovaru v roce 2017. Největší podíl zaujímá 12 stupňový ležák Budweiser Budvar B:ORIGINAL, lze tedy říci, že je vlajkovou lodí pivovaru. Druhým největším podílem disponuje 10 stupňové výčepní pivo Budweiser Budvar B:CLASSIC. Ostatní produkty se pohybují pod hranicí 5 % podílu na celkovém výstavu.

Graf 10 Podíl jednotlivých produktů na celkovém výstavu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Budějovického Budvaru (2019).

Jednotlivé produkty a jejich obalové materiály jsou zobrazeny v Příloze 2 této diplomové práce.

4.2.4.1 BCG Matice

Tabulka 4 zobrazuje jednotlivé kvadranty matice BCG a v nich umístěné produkty společnosti.

Hvězdy

Kvadrant „hvězd“ obsahuje výrobky, které rychle získávají oblibu zákazníků, a jejich postavení na trhu posiluje. K hvězdám lze řadit B: SPECIAL a Bud B:STRONG. Cílem podniku je z úspěšných hvězd postupně vybudovat dojně krávy.

Dojné krávy

Mezi dojně krávy jsou řazeny stálé produkty, které podniku generují zisk. K těmto produktům patří B:ORIGINAL, B:CLASIC, Pardál a Pardál Echt. Zisk z těchto produktů umožňuje firmě investovat do jejich ostatních produktů.

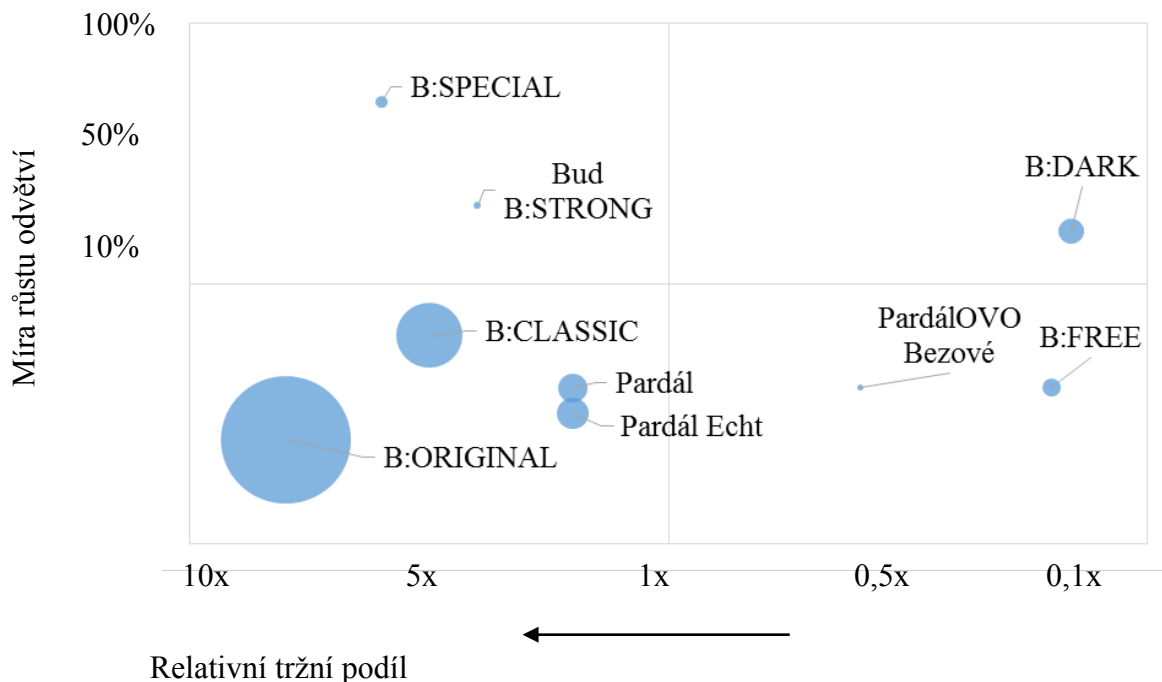
Otazníky

Skupina otazníků zahrnuje produkty, které v posledních letech zaznamenaly nárůst produkce a mohou být pro pivovar v budoucnu důležité. Pro Budějovický Budvar, n. p. je tímto produktem B:DARK.

Hladoví psi

Do skupiny hladových psů spadají PardálOVO Bezové a B:FREE. Tyto produkty se nejsou schopny na svých trzích dostatečně prosadit. Pivovar by měl zvážit jejich další podporu.

Tabulka 4 BCG matice



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat Budějovického Budvaru (2019).

Vyhodnocení

Na základě výsledků matice BCG lze hodnotit portfolio produktů pivovaru jako zdravé. Produkty prostupují všemi kvadranty matice. Důležitá je stabilní pozice výrobků označovaných jako dojně krávy, protože ty generují podniku zisk. Díky zisku může podnik podporovat své další výrobky, které jsou zastoupeny mezi hvězdami a otazníky. Naopak podnik by měl zvážit, zda pokračovat v podpoře produktů, které patří mezi hladové psi.

Cena

Cena produktů společnosti je tvořena individuálně pro každý trh. Při tvorbě ceny hrají významnou roli také místní specifika jako daně, cla nebo obecně cenová hladina. Na cenu dále působí marže řetězců a distribuční kanály. V neposlední řadě je cena výrobků ovlivňována náklady na výroby, mzdy pracovníků a poptávkou.

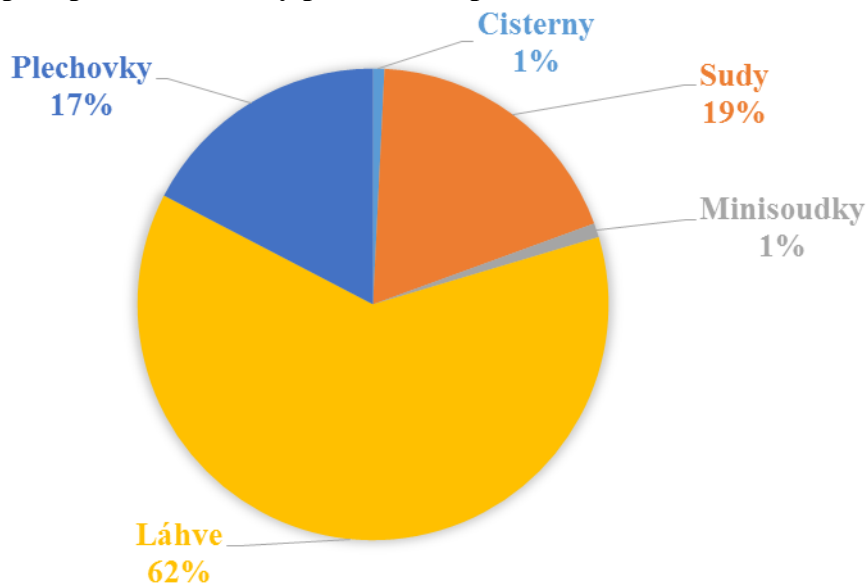
Podnik upřednostňuje nákladově orientovanou tvorbu ceny.

Distribuce

Pivovar neustále zlepšuje své distribuční cesty. V loňském roce otevřel nové logistické centrum, které má výrazně urychlit nakládku zboží. Nové logistické centrum pivovaru získalo v loňském roce ocenění za logistický projekt roku 2018 od České logistické asociace. V České republice podnik využívá sedm distribučních středisek, která jsou rovnoměrně rozložena na celém území republiky.

Podnik své výrobky distribuuje v lahvích (0,33l a 0,5l), plechovkách (0,33l a 0,5l), minisudech (5l), sudech (20l, 30l a 50l) a cisternách. Podíl výstavu piva dle obalových materiálů zobrazuje Graf 11. Z toho vyplývá, že nejvíce využívaným obalovým materiálem jsou láhve (62 %), dále plechovky a sudy. Nejméně používaným obalem jsou cisterny a minisoudky.

Graf 11 Výstav piva podniku členěný podle obalů pro rok 2017



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat Budějovického Budvaru (2019).

Podnik k distribuci svých výrobků využívá metody přímé i nepřímé distribuce. Přímá distribuce je zajištěna podnikovou prodejnou pivovaru (Příloha 8). Ta se nachází přímo v areálu pivovaru. Nepřímou distribuční cestu zajišťují maloobchody; velkoobchody a dealeři, kteří produkty pivovaru prodávají.

Pivovar modernizuje jak svou výrobu, tak provoz a logistiku. Začátkem letošního roku podnik úspěšně implementoval nový systém pro digitalizaci pohybu uvnitř hal (systém Sewio). Cílem zavedení nového lokačního systému je snížení výdajů na jeho provoz, získání nových dat a metrik pro zefektivnění logistiky (Business World, 2019).

V rámci zlepšení a zrychlení distribuce vybuďoval podnik nové logistické centrum, které otevřel v říjnu loňského roku. Stavba logistického centra vyšla na 750 milionů korun. Kapacita nového skladu dosahuje 19 tisíc palet a disponuje 23 stanovišti pro nakládání kamionů (iDNES, 2018).

V neposlední řadě podnik investoval do zvýšení kapacity ležáckého sklepa, která poslouží k požadovanému zvýšení objemu piva pro plynulé stáčení v rámci nových stáčecích kapacit (Výroční zpráva BB, 2017).

Propagace

Budějovický Budvar n. p. využívá k propagaci svých výrobků televizní reklamu, billboardy, webové stránky, facebook, instagrame a youtube kanál.

- **TV reklama**

V současné době probíhá v televizi reklamní spot s názvem „*Objevte Kroužek*“ - <https://www.youtube.com/watch?v=MigWUBnyAvI>. V roce 2015 zahájil podnik reklamní kampaň „*Budweiser Budvar. Ne z nás dělá to, čím jsme.*“ (https://www.youtube.com/watch?v=_nAqMppjBCc). Cílem této kampaně bylo poukázat na to, že podnik stále používá tradiční postupy výroby a suroviny.

- **Webové stránky**

Budějovický Budvar, národní podnik provozuje dvě webové stránky:

- Budějovický Budvar, národní podnik - <http://www.budejovickybudvar.cz/index.html>
- Budvar - <https://budvar.cz/#yes>

- **Instagram**

Společnost provozuje instagramový profil „*budejovickybudvar*“. Profil má v současné době 1 103 sledujících a 79 zveřejněných příspěvků.

- **Facebook**

Podnik dále spravuje i facebookovou stránku „**Budějovický Budvar**“. Stránka disponuje téměř 39 tis. sledujících.

Vyhodnocení

Na základě vyhodnocení marketingového mixu lze říci, že pivovar využívá všech složek mixu. Podnik nabízí relativně široké portfolio produktů, které je částečně doplněno i o služby. Za efektivní lze považovat zejména distribuci produktů. Naopak propagaci podniku lze hodnotit jako málo efektivní a to především propagaci na sociálních sítích.

4.2.4.2 Analýza zájmových skupin

Oblast zájmových skupin zde zahrnuje především spotřebitele, zaměstnance, dodavatele, konkurenty, vlastníky a vládu.

Spotřebitelé tvoří významnou skupinu, která působí na podnik. Jejich spotřebitelské chování výrazně ovlivňuje zisk a vnímání podniku. Na základě reakcí spotřebitelů na různé akce a nové produkty, podnik vyhodnocuje jejich úspěšnost a ziskovost.

Vedení podniku zaujímá ve společnosti významnou roli. Vedení podniku je tvořeno ředitelem společnosti Mgr. Petrem Dvořákem, ekonomickým ředitelem Ing. Petrem Žáčkem, obchodním ředitelem Ing. Robertem Chrtem a výrobně-technickým ředitelem (sládkem) Ing. Adamem Brožem. Současně chod podniku ovlivňuje devíti členná dozorčí rada.

Zaměstnanci tvoří další skupinu, která působí na úspěch podniku a ovlivňuje jeho kulturu. Budějovické Budvar n. p. zaměstnává v současné době 670 zaměstnanců. Díky tomu patří k významným zaměstnavatelům v jihočeském kraji.

(Budějovický Budvar, 2019).

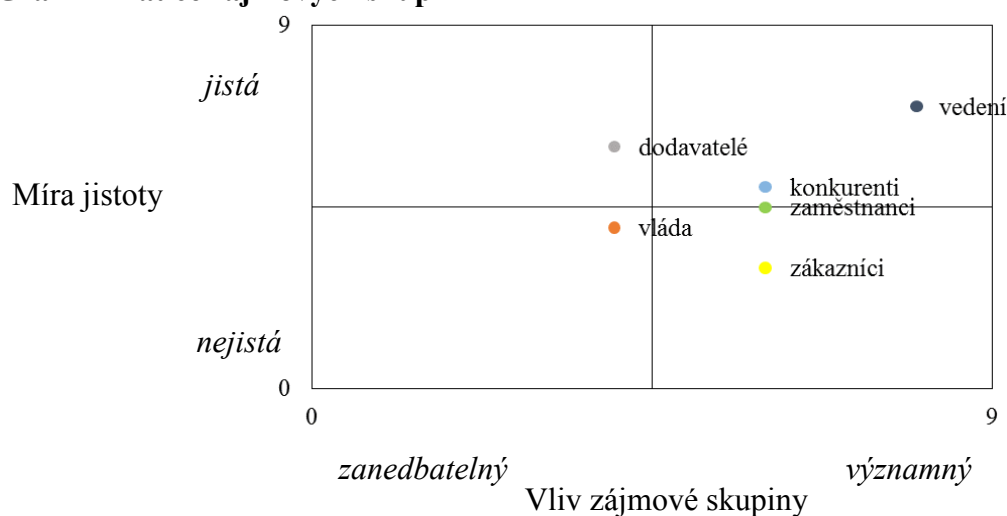
Konkurenti představují další skupinu, které má vliv na marketingovou strategii podniku. Znalost předpokladů je spíše nejistá, ale význam konkurentů je nezanedbatelný.

V níže uvedeném Grafu 12 jsou v kvadrantech matice zájmových skupin zobrazeny jednotlivé skupiny dle přiřazené míry jistoty a vlivu na firemní strategie.

Dle následujícího vymezení jsou stanoveny doporučení, jak by se měl podnik k zájmové skupině chovat:

- Ovlivnit – dodavatelé
- Ignorovat – vláda
- Akceptovat – konkurenti, vedení
- Vzdělávat – zaměstnanci, zákazníci

Graf 12 Matice zájmových skupin



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

4.2.5 SWOT analýza

V následující kapitole je vytvořena SWOT matice pro společnost Budějovický Budvar, národní podnik. Pomocí SWOT analýzy jsou vymezeny silné a slabé stránky, které vyplývají z předchozí analýzy vnitřního prostředí. Na základě analýzy vnějšího prostředí jsou vytvořeny jednotlivé příležitosti a hrozby.

Sestavení SWOT analýzy:

1. Vymezení příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek.
2. Stanovení vah pro jednotlivé faktory dle jejich důležitosti. Součet vah je roven 1.
3. Přidělení bodů jednotlivým faktorům. Bodovo hodnocení stanoveno pomocí škály 1-5 (1 – nejméně podstatný faktor, 5 – významný faktor).
4. Výpočet vážené skóre faktorů.
5. Definice vybrané strategie dle vyhodnocení SWOT matice.

Jednotlivé prvky matice, jejich váhové a bodové hodnocení jsou zobrazeny v Tabulce 5 a Tabulce 6.

Tabulka 5 Příležitosti a hrozby

Příležitosti	Váha	Hodnocení (1-5)	Vážené skóre
Posílení pozice na tuzemském trhu	0,2	3	0,6
Rozvoj cestovního ruchu	0,1	4	0,4
Stárnoucí populace	0,2	3	0,6
Celkem	0,5	10	1,6
Hrozby	Váha	Hodnocení (1-5)	Vážené skóre
Nové zákony a daňové sazby	0,2	3	0,6
Posílení pozice stávající konkurence	0,1	3	0,3
Nedostatek pracovní síly	0,12	4	0,48
Oslabení ekonomické síly obyvatelstva	0,08	2	0,16
Celkem	0,5	12	1,54
Celkem O+T	1		

Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Tabulka 6 Silné a slabé stránky

Silné stránky	Váha	Hodnocení (1-5)	Vážené skóre
Export	0,098	4	0,392
Provoz vlastních gastronomických zařízení	0,065	2	0,13
Funkční logistické centrum	0,1	4	0,4
Tradiční receptura	0,08	3	0,24
Tuzemské suroviny	0,077	3	0,231
<i>Celkem</i>	<i>0,42</i>	<i>16</i>	<i>1,393</i>

Slabé stránky	Váha	Hodnocení (1-5)	Vážené skóre
Úzké portfolio produktů	0,15	3	0,45
Statut národního podniku	0,1	2	0,2
Vyšší cena produktů	0,12	3	0,36
Nedostatečná propagace na sociálních sítích	0,08	3	0,24
Kapacita výroby	0,13	3	0,39
<i>Celkem</i>	<i>0,58</i>	<i>14</i>	<i>1,64</i>
Celkem S+W	1		

Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Výběr vhodné strategie

Vyhodnocení SWOT analýzy dokazuje, že podnik disponuje stabilní pozicí. Nejvhodnější strategií se jeví strategie WO, tedy překonání slabých stránek využitím příležitostí.

5 Návrh strategie

Následující návrhy vycházejí z informací, které byly zjištěny v průběhu zpracování této diplomové práce.

Návrh strategie lze sestavit až poté, co jsou definovány krátkodobé a dlouhodobé cíle společnosti. Budějovický Budvar, národní podnik si vymezuje strategické cíle, ke kterým patří i hledání nových obchodních příležitostí a posílení pozice značky na tuzemském trhu.

5.1 Rozšíření portfolia produktů

Možností, jak posílit konkurenční pozici podniku je rozšíření portfolia produktů. V současné době nabízí podnik základní druhy piva, kterými jsou ležáky a výčepní piva. Jednou z příležitostí vyplývajících z analýz SWOT je rozvoj cestovního ruchu. V této souvislosti lze současné portfolio produktů rozšířit o moderní a trendy typy piva, kterými jsou IPA a APA.

IPA – Indian Pale Ale – jedná se o svrchně kvašená piva, pro které je charakteristická hutná, výrazná chmelová chuť a ovocný nádech. Hořkost chuti se pohybuje mezi 80-100 jednotkami IBU. Pivo typu IPA se řadí k silnějším pivům s obsahem alkoholu kolem 10 %.

APA – American Pale Ale – představuje svrchně kvašené pivo, pro které je typická hořká chmelová chuť. Hořkost chuti je mezi 30-50 jednotkami IBU. APA se stejně jako IPA řadí k silnějším pivům, obsah alkoholu se pohybuje kolem 6,5 %.

5.2 Zlepšení komunikace na sociálních sítích

Podnik v současné době využívá pro oslovení klientů mnoho komunikačních kanálů. Nejvýznamnějším jsou jistě televizní reklama a billboardy. V moderní době je pro podnik důležitá i aktivní propagace na webových stránkách a sociálních sítích. Podnik by měl tedy zvýšit aktivitu na svém Instagramovém a Facebookovém profilu a snažit se o zvýšení počtu sledujících. Toho lze dosáhnout například pomocí spolupráce s oblíbenými celebritami (herci, zpěváci, youtuberi, apod.). Dále by měl podnik častěji přidávat

příspěvky, ve kterých propaguje své produkty, výrobu a restaurace. Sdílení příspěvků z návštěvy restaurací, konzumace jídla a pití, patří k oblíbeným činnostem uživatelů sociálních sítí. Tohoto předpokladu může podnik využít a posílit svou pozici na sociálních sítích.

Reklama na Instragramu

Pomocí spolupráce se známou osobností lze zvýšit počet sledujících instagramového profilu budejovickybudvar. Toho může být dosaženo pomocí soutěže, kterou podnik ve spolupráci s celebritou připraví. Soutěž bude probíhat 14 dní, kdy během těchto čtrnácti dní oslovená celebrita uveřejní 1 příspěvek týkající se soutěže. Ten bude uveřejněn na jejím profilu. Dále budou celebritou během těchto 14 dní uveřejněna 3 videa v instastories, která budou na daný příspěvek se soutěží odkazovat. Po uběhnutí těchto 14 dní bude vylosován výherce soutěže.

Pravidla soutěže

- Sledovat Instagram dané celebrity.
- Začít sledovat instagramový profil – budejovickybudvar.
- Napsat do komentáře pod příspěvek, koho by uživatelé vzali na prohlídku a večeři s sebou.

Hlavní cenou v soutěži bude prohlídka pivovaru Budějovický Budvar, národní podnik včetně ochutnávky, tříhodová večeře, neomezená konzumace piva Kroužek v restauraci Masné krámy a dárkové balení obsahující produkty pivovaru, to vše pro 4 osoby.

Reklama na soutěž bude současně sponzorována pomocí placené inzerce na instragramu. Reklama se bude zobrazovat v instastories vybraným uživatelům. Cílovou skupinou jsou muži i ženy ve věku od 18 do 65 let a cílovou lokalitou Jižní Čechy. Rozpočet pro tuto kampaň je stanoven na 5 000 Kč a délka propagace bude 14 dní. Příspěvek se bude zobrazovat mezi 14:00 – 22:00 hodinou.

Tabulka 7 zobrazuje náklady na instagramovou kampaň. Sledující uživatele lze považovat za potenciální zákazníky. Cílem kampaně je zvýšit počet sledujících (potenciálních zákazníků) o 15 %.

Tabulka 7 Rozpočet kampaně na Instragram

Rozpočet na reklamu	
Nástroj	Náklady na reklamu
influencer	20 000 Kč
placená reklama	5 000 Kč
celkem	25 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Po ukončení kampaně dojde k jejímu vyhodnocení. V této části bude zjišťováno, zda bylo dosaženo vymezených cílů. Dále bude vyhodnoceno, kolik sledujících bylo získáno pomocí kampaně s influencerem a kolik sledujících pomocí sponzorované reklamy v instastories.

6 Závěr

Hlavním cílem práce byla formulace vhodných doporučení ke zlepšení marketingové strategie na základě zhodnocení současné marketingové strategie podniku Budějovický Budvar, národní podnik. K dosažení cíle byly použity poznatky z provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí.

V rámci teoretické části práce byla vymezena základní definice marketingu, tvorba marketingové strategie, dále pak základní metody analýz používané k charakteristice vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Praktická část práce nejprve představuje samotný pivovar Budějovický Budvar, národní podnik, jeho vize, poslání a cíle. Následně jsou pomocí analýzy vnějšího prostředí PESTEL definovány významné faktory z vnějšího odvětví, které podnik ovlivňují. Těmito faktory jsou především faktory z ekonomické oblasti, kterými jsou nízká nezaměstnanost a kupní síla obyvatelstva. Mezi další důležité faktory patří daňové sazby, zákony, vyhlášky a technologický vývoj v oblasti pivovarnictví.

Následně byla vypracována Porterova analýza, pomocí které byly vymezeny stávající a potenciální konkurenti, dodavatelé, zákazníci a možné substituty. Na základě vyhodnocení Porterovy analýzy byly jako významné konkurenční hrozby definováni stávající konkurenti a substituty. K stávajícím konkurentům patří ostatní velké pivovary působící na území České republiky. Hrozbu ze strany substitutů představují především nealkoholické nápoje, jejichž obliba roste.

Analýza vnitřního prostředí podniku představuje další činnosti pivovaru z oblasti služeb, kterými jsou gastronomická zařízení a návštěvnické centrum. Návštěvnické centrum pivovaru je významným turistickým cílem v jihočeském kraji, což dokazuje každoroční nárůst návštěvníků.

V další části praktické části práce jsou definovány nástroje marketingového mixu. Nejprve jsou představeny vlastní produkty pivovaru. K nejvýznamnější produktům lze řadit Budweiser Budvar B:ORIGINAL a Budweiser Budvar B:CLASSIC, které v roce 2017

tvořili 87 % celkového výstavu pivovaru. K distribuci svých produktů využívá podnik metody přímé i nepřímé distribuce. Propagace pivovaru je realizována pomocí televizní reklamy, reklamy na billboardech, na webových stránkách a sociálních sítích.

Dále je zpracována analýza zájmových skupin, která vymezuje vliv jednotlivých zájmových skupin na strategii podniku a míru jistoty znalosti předpokladů. Významným vliv na strategii podniku má vedení a jeho konkurenti.

Závěrečná SWOT analýzy definuje pomocí faktorů vnějšího prostředí příležitosti a hrozby, které mohou na podnik působit. Mezi příležitosti patří posílení pozice na tuzemském trhu, rozvoj cestovního ruchu a stárnoucí populace. Hrozbami jsou nové zákony a daňové sazby, posílení pozice stávající konkurence, nedostatek pracovní síly a oslabení ekonomické síly obyvatelstva. Následně jsou představeny silné a slabé stránky vyplývající z analýzy vnitřního prostředí. Silné stránky podniku reprezentuje export, provoz vlastních gastronomických zařízení, funkční logistické centrum, tradiční receptura a tuzemské suroviny. Slabé stránky jsou úzké portfolio produktů, statut národního podniku, vyšší cena produktů, nedostatečná propagace na sociálních sítích a omezená kapacita výroby. Po vyhodnocení analýzy SWOT byla jako vhodná strategie vybrána strategie WO, tedy zbavení se slabých stránek pomocí příležitostí.

Navržení vhodné strategie se odvíjí od stanových cílů, kterými jsou hledání nových obchodních příležitostí a posílení pozice značky v tuzemském trhu. Dále jsou představeny konkrétní návrhy strategie, kterými jsou rozšíření portfolia produktů o piva typu IPA a APA. Druhou navrženou strategií je posílení pozice na Instagramu pomocí placené inzerce a propagace influencerem.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

1. BLAŽKOVÁ, M.. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Management studium. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck -- xvii, 2003. str. 432. ISBN: 80-7179-577-1.
3. FORET, M. PROCHÁZKA, P. URBÁNEK, T. Marketing: základy a principy. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-888-0.
4. FREY, P. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-160-7.
5. HILL, Ch a JONES, L. Strategic Management - An integrated approach. místo neznámé: South-Western Cengage Learning, 9 edition, 2009. str. 936. ISBN: 978-0538748568.
6. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
7. KOTLER, P. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
8. KOTLER, P. Marketing Management – analýza, plánování, využití, kontrola. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
9. KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966.
10. MACHKOVÁ, H. (2015) Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd. Praha: Grada, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
11. PÁTÍK, L. BÁRTA, V. POSTLER, M. Retail marketing. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.
12. TICHÁ, I. HRON, J. Strategické řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2007. ISBN 978-80-213-0922-7.

Interní materiály

1. Interní materiály Budějovického Budvar, n.p.

Internetové zdroje

1. Budějovický Budvar, národní podnik (2019) *Budvar ve světě* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <http://www.budejovickybudvar.cz/o-spolecnosti/obchod/budvarve-svete.html>
2. Budějovický Budvar, národní podnik (2019) *Sortiment* [online]. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <http://www.budejovickybudvar.cz/produkty/sortiment/budweiser-budvar.html>
3. Budějovický Budvar, národní podnik: *Výroční zpráva podniku za rok 2017* [online]. [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <http://www.budejovickybudvar.cz/o-spolecnosti/obchodni-uspechy/vysledky-roku-2017.pdf>
4. Budějovický Budvar, národní podnik (2018) *RESTAURACE* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.budejovickybudvar.cz/kontakty/restaurace.html#budvarka-maly-pivovar>
5. Budějovický Budvar, národní podnik (2018) *Návštěvnost Budějovického Budvaru byla loni rekordní* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.budejovickybudvar.cz/media/tiskove-zpravy/2017/prohlidky-pivovaru-rekord.html>
6. Budějovický Budvar, národní podnik (2019) *PROHLÍDKY PIVOVARU* [online]. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <http://www.budejovickybudvar.cz/prohlidky/prohlidky-pivovaru.html>
7. Budějovický Budvar, národní podnik (2019) *PRODUKTY* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.budejovickybudvar.cz/produkty/sortiment.html>
8. Budějovický Budvar (2019) [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://budvar.cz/#yes>

9. Business Worl (2019) *Budějovický Budvar nahradil RFID systém real-time lokačním systémem Sewio. Digitalizoval tak pohyb a snížil výdaje na provoz* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://businessworld.cz/press-room/budejovicky-budvar-nahradil-stavajici-rfid-system-real-time-lokacnim-systemem-sewio-14599>
10. Česká logistická asociace (2018) *Cenu za logistický projekt roku 2018 si odnesl Budějovický Budvar n.p. za své „Nové logistické centrum“*. [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <http://www.czech-logistics.eu/2017-budejovicky-budvar/>
11. ČSÚ (2018) *Spotřeba potravin - 2017* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2017>
12. ČSÚ (2018) *Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_alkohol
13. ČSÚ (2018) *Obyvatelstvo* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide
14. ČSÚ (2018) *Mzdy a náklady práce* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
15. ČSÚ (2018) *Cestovní ruch* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cestovni_ruch
16. ČTK (2019) *Senátní výbor chce v daňovém balíčku snížit DPH na pivo a některé služby* [online]. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/senatni-vybor-chce-v-danovem-balicku-snizit-dph-na-pivo-a-nektere-sluzby/1712793>
17. Finance.cz (2018) *Kdo vlastní české pivovary?* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/513517-ceske-pivovary/>

18. IDNES.cz (2018) *Budvar otevřel nové logistické centrum, pojme 19 tisíc palet* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ceske-budejovice/zpravy/budejovicky-budvar-ceske-budejovice-logisticke-centrum.A181008_084008_budejovice-zpravy_khr
19. IDNES.cz (2018) *Pivovar Budějovický Budvar mění marketing. Oddělení přesunul do Prahy* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ceske-budejovice/zpravy/pivovar-budejovicky-budvar-marketingove-oddeleni-praha.A180130_379718_budejovice-zpravy_jkr
20. Marketingové noviny (2019) *Marketing a jeho funkce*. [online]. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_70/
21. Ministerstvo zemědělství (2019) *Organizace podřízené MZe* [online]. [cit. 2019-2-10]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/o-ministerstvu/podrizene-organizace/>
22. PicoBrew [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: www.picobrew.com
23. YouTube (2018) *Objevte Kroužek* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=MigWUBnyAvI>

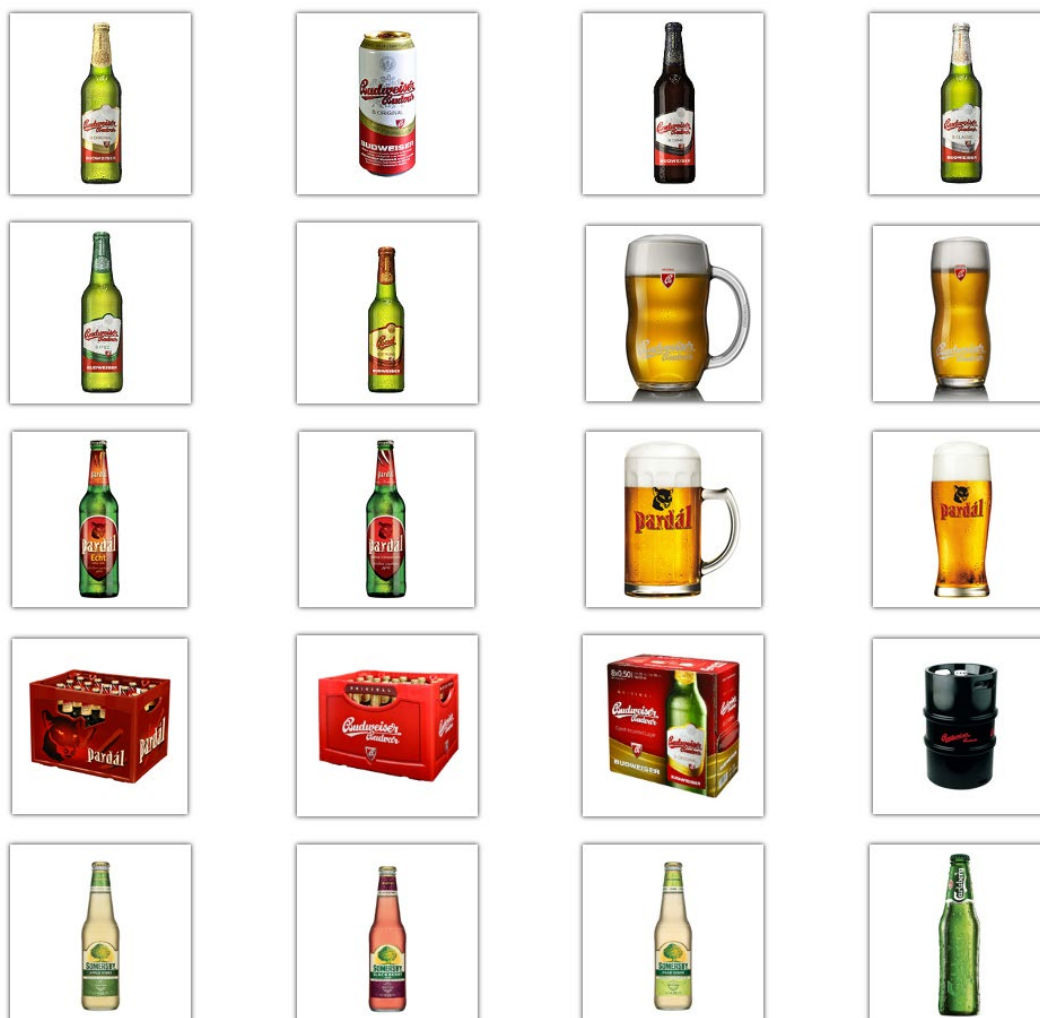
8 Přílohy

Příloha 1 Pico Pro	73
Příloha 2 Produkty Budějovického Budvaru n. p.	73
Příloha 3 Nové logistické centrum Budějovického Budvaru n. p.....	74
Příloha 4 Stanoviště pro nakládku kamionů	74
Příloha 5 Logo Nová Original pivnice Budvarka	75
Příloha 6 Logo In Loco Budweiser Budvar Restaurant.....	75
Příloha 7 Logo Restaurace Masné krámy	75
Příloha 8 Podniková prodejna Budějovického Budvar, n. p.....	75
Příloha 9 Seznam řetězců.....	76

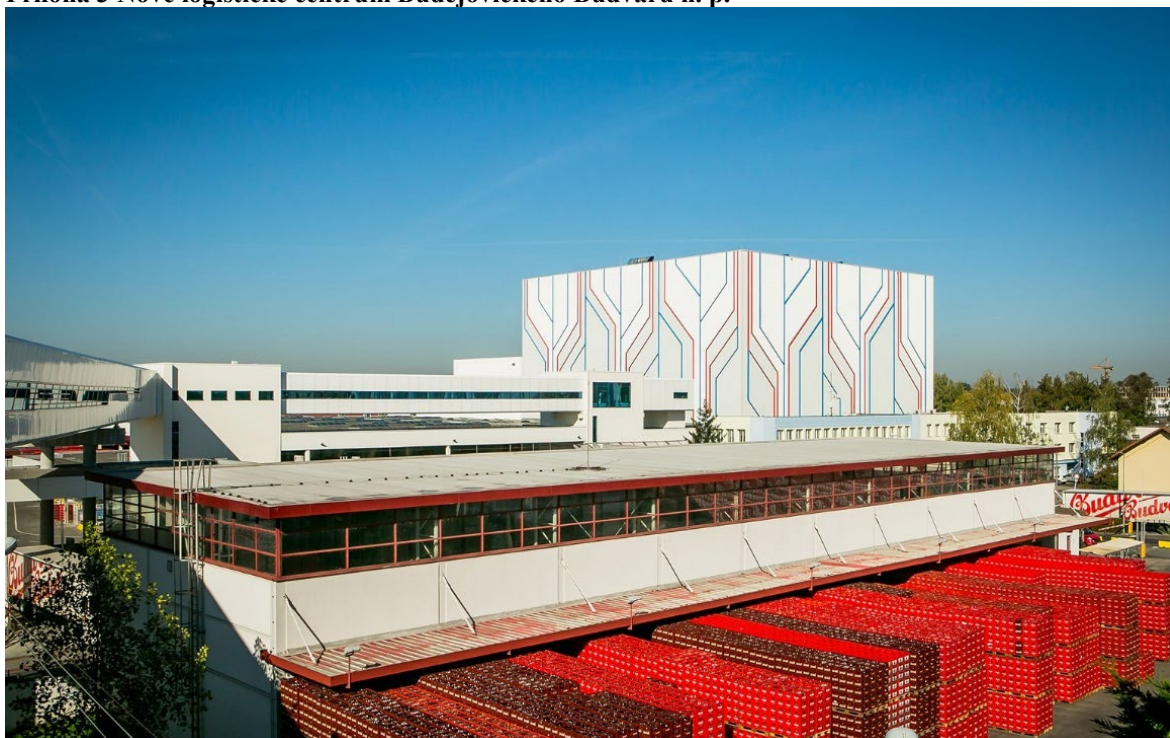
Příloha 1 Pico Pro



Příloha 2 Produkty Budějovického Budvaru n. p.



Příloha 3 Nové logistické centrum Budějovického Budvaru n. p.



Příloha 4 Stanoviště pro nakládku kamionů



Příloha 5 Logo Nová Original pivnice Budvarka



Příloha 6 Logo In Loco Budweiser Budvar Restaurant



Příloha 7 Logo Restaurace Masné krámy



Příloha 8 Podniková prodejna Budějovického Budvar, n. p.



Příloha 9 Seznam řetězců

AHOLD
ALIMPEX
Alternativní prodejní kanály
AMERICAN GAME
Astur-Qanto OFF TRADE
Astur-Qanto ON TRADE
BALA
BENZINA
BILLA
BILLA STOP SHOP
Budvar Aréna
BUDVARKY
CBA CZ
Coffee Day CZ
Corinthia Hotels
ČEPOS Česká potrav.obchodní as
Čepro
ČESKÉ POTRAVINY
DKS
ELKO
ENAPO
ESO Market
Extraligové hokejové stadiony
F1
Flop
Flop B
GLOBUS
Hruška
JIP MO + PLUS JIP
KAUFLAND
Košík cz.s.r.o.
LIDL
MACAO
MAKRO
Nezařazeno pro KAM
NMO
NORMA
Oddělení neurčeno
OMV
Pardál - ON Trade podpora
PARTNER
PEAL,a.s.
PENNY MARKET
Potraviny CZ
Potraviny Za babku
PRAMEN CZ
ProVektor
PRSTOLE
SaS Most
SD HAVLÍČKŮV BROD
SD HLINSKO
SD KAPLICE
SD MNICHOVO HRADIŠTĚ
SD NOVÁ PAKA
SD ÚSTÍ NAD ORLICÍ
SD VELKÉ MEZIŘÍČÍ
SD Beskydy
SD BOSKOVICE
SD BUDOUCNOST OSTRAVA
SD České Budějovice
SD HOŘOVICE
SD Jilemnice
SD JINDŘICHŮV HRADEC
SD KAMENICE NAD LIPOU
SD KLADNO
SD MIKULOV
SD MILEVSKO
SD MOR. KRUMLOV
SD NAPAJEDLA
SD NYMBURK
SD PLASY
SD PODPOŘANY
SD PŘÍBRAM
SD TÁBOR
SD TACHOV
SD TOUŽIM
SD VIMPERK
SD VOLYNĚ
SD VSETÍN
SPONDA
Tempo Opava
TESCO
TG a.s.
Travel Free
Vega
Velká Pecka
Velta Free shop s.r.o.
VERNER
VIETPOT
VO JIP Východočeská OFF TRADE
VO JIP Východočeská ON TRADE
ZKD PLZEŇ
ZKD SUŠICE
Žabka