

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Marketingová strategie Únětického pivovaru**

**Bc. Martin Tesař**

© 2021 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martin Tesař

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Marketingová strategie Únětického pivovaru**

Název anglicky

**Marketing strategy of Únětice Brewery**

---

### Cíle práce

Cílem práce je vytvoření marketingové strategie Únětického pivovaru, na základě teoretických východisek a zjištěných výsledků z analýz podnikového okolí. Návrh nové marketingové strategie má pomoci pivovaru ke zlepšení jeho pozice na trhu a také digitalizovat se v on-line prostředí.

### Metodika

V teoretické části je, na základě relevantních zdrojů, popsána podstata strategického marketingového řízení a fáze strategického marketingového procesu. Empirická část je postavena na východiscích části teoretické a je zaměřena na analýzu prostředí podniku a návrh vlastních doporučení pro marketingovou strategii zkoumaného podniku.

## Doporučený rozsah práce

60-80

## Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, analýza marketingového prostředí, Únětický pivovar

---

## Doporučené zdroje informací

FOTR, J. – VACÍK, E. – SOUČEK, I. – ŠPAČEK, M. – HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing : teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Martina Chalupová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 3. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie Únětického pivovaru" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2021

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Martině Chalupové, Ph.D. za cenné rady a komentáře, díky kterým jsem vypracoval tuto diplomovou práci.

# Marketingová strategie Únětického pivovaru

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem marketingové strategie pro Únětický pivovar za účelem zlepšení jeho pozice na současném trhu s pivem. První část práce pojednává o teoretických východiscích při průběhu marketingového procesu. Druhá část práce byla zaměřena na analýzu marketingového prostředí Únětického pivovaru. Na základě zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, byla sestavena SWOT matice, ze které byly vytvořeny čtyři možné strategie. Vzhledem k současné situaci bylo pivovaru navrženo vyrábět nový druh pivního speciálu, rozšířit své prodejní možnosti na internetových obchodech a věnovat více úsilí svým sociálním sítím a webovým stránkám. V závěru byl pro pivovar sestaven rozpočet, který byl přizpůsobený jeho finančním možnostem.

**Klíčová slova:** marketing, marketingová strategie, marketingový mix, marketingové prostředí, marketingové plánování, konkurence, Únětický pivovar

# Marketing strategy of Únětice Brewery

## Abstract

This diploma thesis deals with the design of a marketing strategy for the Únětice brewery in order to improve the position on the current beer market. The first part of the thesis deals with the theoretical basis during the marketing process. The second part of the work was focused on the analysis of the marketing environment of Únětice brewery. Based on the identification of strengths and weaknesses, opportunities and threats, a SWOT matrix was compiled, from which four possible strategies were developed. Given the current situation, the brewery was designed to produce a new type of beer special, expand its sales opportunities in online stores and devote more effort to its social networks and websites. In the end, a budget was drawn up for the brewery, which was adapted to its financial capabilities.

**Keywords:** marketing, marketing strategy, marketing mix, marketing environment, marketing planning, competition, Únětice Brewery



# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Úvod.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>2 Cíl práce a metodika .....</b>                              | <b>14</b> |
| <b>3 Teoretická východiska .....</b>                             | <b>16</b> |
| 3.1 Podstata strategického marketingu.....                       | 16        |
| 3.1.1 Marketingové strategické řízení.....                       | 17        |
| 3.1.2 Charakteristika strategického marketingového procesu ..... | 17        |
| 3.2 Marketingová situační analýza.....                           | 18        |
| 3.2.1 Vnější prostředí .....                                     | 19        |
| 3.2.1.1 Makroprostředí .....                                     | 19        |
| 3.2.1.2 Mikroprostředí .....                                     | 20        |
| 3.2.1.3 Hodnocení faktorů externí analýzy (EFE).....             | 22        |
| 3.2.2 Vnitřní prostředí.....                                     | 23        |
| 3.2.2.1 Finanční analýza .....                                   | 23        |
| 3.2.2.2 Analýza struktury sortimentu nabídky .....               | 27        |
| 3.2.2.3 Analýza zdrojů a kompetencí .....                        | 28        |
| 3.2.2.4 Hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE) .....        | 29        |
| 3.2.3 SWOT analýza .....   | 30        |
| 3.3 Marketingové plánování.....                                  | 33        |
| 3.3.1 Stanovení marketingových cílů .....                        | 33        |
| 3.3.2 Marketingová strategie .....                               | 34        |
| 3.3.2.1 Cílený marketing .....                                   | 35        |
| 3.3.2.2 Marketingový mix .....                                   | 36        |
| 3.3.2.3 Typy marketingových strategií.....                       | 38        |
| 3.3.3 Rozpočet .....   | 43        |
| 3.3.4 Marketingový plán.....                                     | 43        |
| 3.4 Realizace marketingové strategie.....                        | 44        |
| 3.5 Kontrola plnění.....   | 45        |
| <b>4 Vlastní práce.....</b>                                      | <b>46</b> |
| 4.1 Základní informace o pivovaru .....                          | 46        |
| 4.2 Analýza vnitřního prostředí.....                             | 47        |
| 4.2.1 Finanční analýza .....                                     | 47        |
| 4.2.1.1 Ukazatele rentability.....                               | 47        |
| 4.2.1.2 Ukazatele aktivity .....                                 | 48        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 4.2.1.3  | Ukazatele zadluženosti .....                      | 49        |
| 4.2.1.4  | Ukazatele likvidity.....                          | 49        |
| 4.2.1.5  | Shrnutí výsledků poměrových ukazatelů.....        | 50        |
| 4.2.2    | Rozbor současného marketingového mixu .....       | 50        |
| 4.2.2.1  | Produkt.....                                      | 50        |
| 4.2.2.2  | Cena .....  | 52        |
| 4.2.2.3  | Distribuce.....                                   | 54        |
| 4.2.2.4  | Marketingová komunikace .....                     | 55        |
| 4.2.3    | Analýza struktury sortimentu nabídky .....        | 56        |
| 4.2.4    | Analýza zdrojů a kompetencí.....                  | 57        |
| 4.3      | Hodnocení silných a slabých stránek podniku ..... | 61        |
| 4.4      | Analýza vnějšího prostředí .....                  | 62        |
| 4.4.1    | PEST analýza .....                                | 62        |
| 4.4.1.1  | Politicko – legislativní faktory.....             | 62        |
| 4.4.1.2  | Ekonomické faktory.....                           | 64        |
| 4.4.1.3  | Sociálně – kulturní faktory .....                 | 70        |
| 4.4.1.4  | Technologické faktory .....                       | 72        |
| 4.4.2    | Analýza odvětví .....                             | 73        |
| 4.4.2.1  | Charakteristika odvětví .....                     | 73        |
| 4.4.2.2  | Substituty .....                                  | 74        |
| 4.4.2.3  | Odběratelé.....                                   | 74        |
| 4.4.2.4  | Dodavatelé .....                                  | 75        |
| 4.4.2.5  | Noví konkurenti na trhu.....                      | 76        |
| 4.4.2.6  | Konkurenti v odvětví .....                        | 76        |
| 4.5      | Hodnocení příležitostí a ohrožení.....            | 77        |
| 4.6      | SWOT matice .....                                 | 79        |
| 4.6.1    | Popis zvažovaných strategií .....                 | 80        |
| 4.6.2    | Výběr strategií.....                              | 82        |
| 4.6.3    | Formulace strategických cílů .....                | 82        |
| <b>5</b> | <b>Návrh marketingové strategie.....</b>          | <b>83</b> |
| 5.1      | Marketingové cíle.....                            | 83        |
| 5.2      | Segmentace trhu – cílové skupiny.....             | 84        |
| 5.2.1    | Charakteristika výzkumného vzorku .....           | 84        |
| 5.2.2    | Mladí konzumenti .....                            | 87        |
| 5.2.3    | Lidé ve věku 26–45 let.....                       | 87        |
| 5.2.4    | Lidé ve věku 46 let a víc .....                   | 88        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 5.3      | Marketingový mix .....                            | 88         |
| 5.3.1    | Produktová strategie .....                        | 88         |
| 5.3.2    | Cenová strategie.....                             | 91         |
| 5.3.3    | Distribuční strategie.....                        | 93         |
| 5.3.4    | Komunikační strategie .....                       | 94         |
| 5.4      | Finanční rozpočet na navrhovaná opatření .....    | 97         |
| 5.4.1    | Rozpočet na produktovou strategii .....           | 97         |
| 5.4.2    | Rozpočet na cenovou a distribuční strategii ..... | 98         |
| 5.4.3    | Rozpočet na komunikační strategii .....           | 99         |
| 5.4.4    | Předpokládaný rozpočet.....                       | 100        |
| <b>6</b> | <b>Závěr.....</b>                                 | <b>101</b> |
| <b>7</b> | <b>Seznam použitých zdrojů .....</b>              | <b>102</b> |
| <b>8</b> | <b>Přílohy .....</b>                              | <b>107</b> |

## Seznam obrázků

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Obrázek 1:  | Strategický marketingový proces .....       | 18 |
| Obrázek 2:  | Marketingové prostředí .....                | 19 |
| Obrázek 3:  | Porterův model pěti konkurenčních sil ..... | 21 |
| Obrázek 4:  | SWOT matice.....                            | 32 |
| Obrázek 5:  | Logo Únětického pivovaru.....               | 46 |
| Obrázek 6:  | Ceny sudových pív .....                     | 53 |
| Obrázek 7:  | Ceny na rohlík.cz .....                     | 53 |
| Obrázek 8:  | Mapa distribučních míst.....                | 55 |
| Obrázek 9:  | Sazba daně.....                             | 63 |
| Obrázek 10: | Vývoj HDP.....                              | 65 |
| Obrázek 11: | Meziroční růst reálného HDP.....            | 66 |
| Obrázek 12: | Meziroční celková inflace .....             | 67 |
| Obrázek 13: | Vývoj kurzu EUR / CZK.....                  | 68 |
| Obrázek 14: | Prognóza vývoje kurzu CZK / EUR.....        | 68 |
| Obrázek 15: | Vývoj úrokové sazby .....                   | 69 |
| Obrázek 16: | Věk respondentů.....                        | 84 |
| Obrázek 17: | Preference pivovarů .....                   | 85 |
| Obrázek 18: | Preference obalů piva.....                  | 85 |
| Obrázek 19: | Konzumace piva respondentů .....            | 86 |
| Obrázek 20: | Frekvence nákupů piva .....                 | 86 |
| Obrázek 21: | Faktory při výběru piva.....                | 87 |
| Obrázek 22: | Preference při výběru pív .....             | 89 |
| Obrázek 23: | Příležitosti pro konzumaci speciálů .....   | 90 |
| Obrázek 24: | Oblíbené příchutě pív .....                 | 90 |
| Obrázek 25: | Degustační balíček .....                    | 91 |
| Obrázek 26: | Soutěž na Facebooku.....                    | 95 |

## Seznam tabulek

|  |     |
|--|-----|
| Tabulka 1: Produkty umožňující snadné rozhodování.....       | 27  |
| Tabulka 2: Problematické produkty .....                      | 27  |
| Tabulka 3: VRIO analýza .....                                | 29  |
| Tabulka 4: Základní informace o pivovaru.....                | 47  |
| Tabulka 5: Ukazatele rentability .....                       | 47  |
| Tabulka 6: Ukazatele aktivity .....                          | 48  |
| Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti .....                      | 49  |
| Tabulka 8: Ukazatele likvidity .....                         | 49  |
| Tabulka 9: Celoroční nabídka piv.....                        | 51  |
| Tabulka 10: Nabídka pivních speciálů.....                    | 51  |
| Tabulka 11: Únětické produkty pro snadné rozhodování .....   | 56  |
| Tabulka 12: Problematické produkty Únětického pivovaru ..... | 57  |
| Tabulka 13: VRIO analýza pro Únětický pivovar .....          | 60  |
| Tabulka 14: IFE matice.....                                  | 61  |
| Tabulka 15: EFE matice Únětického pivovaru .....             | 78  |
| Tabulka 16: Podklady pro SWOT matici.....                    | 79  |
| Tabulka 17: SWOT matice Únětického pivovaru.....             | 80  |
| Tabulka 18: Výroba piva ze sladu, chmele .....               | 92  |
| Tabulka 19: Optimistická varianta .....                      | 98  |
| Tabulka 20: Reálná varianta .....                            | 98  |
| Tabulka 21: Pesimistická varianta .....                      | 99  |
| Tabulka 22: Předpokládaný rozpočet.....                      | 100 |

# 1 Úvod

V dnešní době existuje na trhu mnoho firem se společným zaměřením, a proto je důležité, aby si firmy získávaly zákazníky a následně si je udržely. To je ale pro velké množství firem oříšek a bez vhodných marketingových aktivit by pro ně bylo velmi těžké na trhu prorazit. Kvůli vysoké konkurenci na trhu musí firmy vymýšlet nové marketingové strategie, jak se na trhu co nejvíce odlišit a ideálně získat konkurenční výhodu.

Bez marketingových činností by se jakákoliv firma těžko zviditelňovala, což znamená, že úspěch firmy spočívá nejen na produktech, ale i na marketingových aktivitách, díky kterým se tyto produkty dostávají do podvědomí zákazníků. Každý zákazník je ale jiný a vybírá z několika identických produktů. Různé formy propagace proto musí zaručit, aby si vybral ten správný. Takové marketingové aktivity často vyžadují vysoké náklady a každá neúspěšná reklama může nést následky pro celou firmu. Úkolem marketérů je v tomto případě nejen sledování nejnovějších trendů, vylepšování technologií či pozorování změn nákupního chování. Záměrem je především vytvoření takové strategie, která bude správně zacílená a bude provázet zákazníka, dokud si daný produkt nezakoupí.

Trh s pivem v posledních letech zažil velkého rozmachu, a proto je na něm možné spatřit řadu nových pivovarů, které chtějí konkurovat ostatním. Některé pivovary staví spíše na tradici a historii, některé na širokém sortimentu, další přichází s novými chutěmi či druhy pív, a to za účelem získání konkurenční výhody. Pivovary se musí přizpůsobovat současným trendům a poptávce zákazníků, aby nadále držely krok s ostatními pivovary. Cestu za úspěchem jim však komplikují ekonomické faktory, daňové zatížení, vysoká kapitálová náročnost a samozřejmě i ostatní pivovary, které brání svůj podíl na trhu. Pivovary se pro zviditelnění účastní různých soutěží, jezdí na veletrhy a festivaly, snaží se dostat do maloobchodního prodeje anebo se soustředí na propagaci na internetu. Spousta pivovarů však marketingu nedává příliš velký význam a může být jen otázkou času, kdy se zákazníci přesunou k aktivnějším konkurenčním pivovarům.

Diplomová práce je zaměřena na Únětický pivovar, který se soustředí na prodej piva v Praze a Středočeském kraji. Kvůli vysoké koncentraci pivovarů v těchto lokalitách mu proto byly doporučeny některé návrhy, kterých by mohl využít za účelem zlepšení své současné situace na trhu.

## 2 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce je vytvoření marketingové strategie pro Únětický pivovar, na základě teoretických východisek a zjištěných poznatků z analýzy prostředí pivovaru. Návrh marketingové strategie má pomoci pivovaru ke zlepšení jeho současné pozice na trhu a digitalizovat se v on-line prostředí.

V první části práce jsou nejprve vymezena teoretická východiska. Nejdříve je vymezena podstata strategického marketingu a dále jsou popsány konkrétní kroky strategického marketingového procesu. V rámci procesu jsou dále důkladně charakterizovány jednotlivé fáze, které musí být splněny za účelem převedení marketingové strategie do každodenní praxe. K úspěšné realizaci strategie bylo nutné popsat marketingovou situační analýzu, nastínit požadavky pro stanovení marketingových cílů, rozebrat konkrétní marketingové strategie z každé oblasti základního marketingového mixu a také zdůraznit důležitost vytvoření rozpočtu a marketingového plánu. Poslední kapitola první části práce popisovala kontrolu plnění marketingové strategie. Z teoretických východisek dále vycházela druhá část, jejíž obsahem byla analýza současného stavu Únětického pivovaru.

Druhá část se věnovala analýze vnitřního a vnějšího okolí. V analýze vnitřního prostředí byl popsán současný marketingový mix pivovaru, dále byly vypočítány hodnoty poměrových ukazatelů a také byly popsány a zanalyzovány zdroje a kompetence pivovaru. Na základě získaných poznatků bylo provedeno hodnocení silných a slabých stránek, které vyplývaly z vnitřní analýzy pivovaru. Následovala analýza vnějšího prostředí, která se věnovala vlivům národního hospodářství, pivovarnictví v České republice nebo také analýze odvětví. V rámci analýzy odvětví byly identifikovány bariéry vstupu na trh, substituty piva, odběratelé i dodavatelé Únětického pivovaru. Získané poznatky opět posloužily k hodnocení, tentokrát příležitostí a hrozeb pivovaru. Na základě zjištěných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byly vytvořeny strategie, které byly zjištěny prostřednictvím SWOT analýzy. Následně byly vybrány dvě klíčové strategie, kterými by se měl pivovar řídit. Třetí část byla věnována konkrétnímu návrhu marketingové strategie. Nejprve byly stanoveny vrcholové a marketingové cíle, které vyplývaly ze zaměření pivovaru a také na základě analýzy prostředí pivovaru.

Pivovaru bylo navrženo začít vyrábět nový druh piva, k jehož specifikování proběhl marketingový výzkum. Výzkum proběhl formou kvantitativního získávání

primárních dat, konkrétně prostřednictvím dotazníkového šetření. K získání hlavních stanovisek a postojů od respondentů byl vytvořený dotazník (viz Příloha 1), který byl určen pouze pro obyvatele Prahy a Středočeského kraje. Dotazník byl distribuován zejména na sociálních sítích, ale i při osobním setkání. Otázky byly formulovány jednoduše, tak aby každý porozuměl danému dotazu. Typy otázek byly různého rázu, nejčastěji se respondenti setkávali s uzavřenými a polouzavřenými otázkami, což umožnilo snadné vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření. U polouzavřených otázek mohli respondenti vybírat více možností. K získání více odpovědí pro stejnou otázku byla zvolena matice otázek, kde museli tázání zaškrtnout nejméně jednu odpověď v každém řádku.

Co se týče struktury, nejprve byl tázaný stručně seznámen s účelem dotazníku, následovaly meritorní otázky, které byly nejprve zaměřeny na spotřebu piva obecně a dále navazovaly otázky, které se týkaly přímo pivních speciálů. Získané údaje shromažďoval software Google Forms. K samotnému vyhodnocení posloužil tabulkový procesor Microsoft Excel, který umožnil filtrovat otázky a tvorbu kontingenčních tabulek a grafů. Veškeré získané poznatky rovněž posloužily ke zvolení cílových skupin pivovaru. V rámci segmentace trhu byly nejprve údaje analyzovány souhrnně a následně došlo k rozdělení konzumentů piva na tři různé skupiny. V každé skupině se pak pracovalo pouze s filtrovanými daty od respondentů daného věku.

V souladu s nastavenými cílovými skupinami, vizí a cíli bylo dále pivovaru navrženo několik dalších opatření v oblastech marketingového mixu. K sumarizování výdajů na tyto marketingové nástroje byl sestaven finanční rozpočet, který korespondoval se současnými finančními možnostmi pivovaru.

### 3 Teoretická východiska

#### 3.1 Podstata strategického marketingu

V současné době je marketing nedílnou součástí struktury nejen téměř každé firmy, ale i běžného každodenního života. Pojem marketing je dle Kotlera (2007) společenský a manažerský proces, prostřednictvím kterého uspokojují jednotlivci a skupiny své přání a potřeby ve výrobním procesu a směny produktů a hodnot. Definic pojmu marketing existuje celá řada, všechny se svým způsobem liší, ale významově jsou velmi podobné. Za obecně uznávanou definici se považuje formulace Americké marketingové společnosti: *“Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.”* (Kotler, Keller, 2013, s. 35).

V české literatuře se lze setkat s touto definicí: *„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“* (Světlík, 2018, s. 7). Marketing je v podstatě proces uspokojení potřeb a přání zákazníka, který zároveň má za úkol vyvolat potřebu, o které zákazník doposud nevěděl. Marketingové aktivity by měly zákazníka provázet od začátku až do konce jeho nákupního procesu. Aby byly efektivní, měly by nejprve upoutat, vyvolat v zákazníkovi potřebu či přání, přesvědčit ho ke koupi a následné zpětné vazbě. Pokud by firma vyvinula jakkoli dobrý výrobek, který na trhu ještě není, neznamená to, že by se zaručeně prodával, kdyby ho firma náležitě nepropagovala. Z toho vyplývá, že marketing nebo propagace je jednou z klíčových podmínek, aby výrobek na trhu prorazil a uspěl. Firmy totiž investují velké množství peněz do vývoje technologií a kdyby se jim peníze z prodeje nevrátily, mohlo by to pro firmy mít katastrofální následky.

**Strategický marketing** se prolíná s komplexní filozofií firmy a ovlivňuje i její směr a působení na trhu. Jedním z klíčových slov, jak by se strategický marketing dal lépe vystihnout, je „nadčasovost.“ Manažeři vytvářejí strategie s ohledem na budoucnost, snaží se předvídat nákupní chování, hledají konkurenční výhodu, snaží se vyvarovat rizikům, ale i využívat příležitostí pro danou firmu. Podle Horákové (2003) je plně soustředěn na zákazníka, vede organizační jednotky ke studiu a k porozumění jeho potřeb a přání, učí je chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka. Z toho je patrné, že firma je



mnohem více zaměřena na zákazníka a snaží se ho pochopit a v největší možné míře mu vyhovět. Kotler (2007, s. 66) strategický marketing popisuje jako „*proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může sloužit. Ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.*“

Strategický marketing má spíše širšího významu, který obsahuje mnoho různých činností, plánování či zkoumání. Se strategickým marketingem souvisí i další pojem, a to marketingové strategické řízení.

### **3.1.1 Marketingové strategické řízení**

K dosažení předem určených marketingových cílů je nutné jednotlivé činnosti koordinovat, což je náplní strategického řízení. Řízení vychází ze situace na trhu a porozumění mezi firmou a zákazníkem. Horáková (2003) shrnuje marketingové řízení jako komplexní aktivitu založenou na řízení jednotlivých činností, jejich koordinace a součinnosti dílčích opatření do jednotného systému, který vede k dosažení marketingových cílů, a jejich odpovědnosti za to, že vynaložené marketingové úsilí má za následek dosažení podnikových cílů i za implementaci marketingové koncepce do praxe.

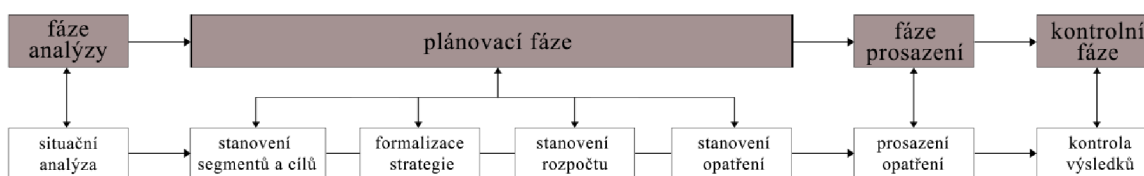
Veškeré činnosti však vznikají na základě rozhodnutí. Rozhodnutí v tomto ohledu není úplně snadné, a proto musí být veškeré marketingové činnosti předem promyšlené. Důležité je vycházet z již dostupných získaných dat, z momentální situace na trhu, cenové politiky, cen nákladů aj. Nicméně v praxi nikdo není dokonalý a špatnému rozhodnutí se nikdo nevyhne. V tomto případě je nutné postupovat tak, aby se taková chyba už podruhé neopakovala a poučit se z ní. Role marketéra tedy nese velkou odpovědnost, vyžaduje kreativitu a velký přehled, a proto je důležité dělat správná rozhodnutí i s výhledem do budoucna.

Strategické marketingové řízení je prezentováno procesem, který zohledňuje cíle podniku (Horáková, 2014), jedná se o strategický marketingový proces.

### **3.1.2 Charakteristika strategického marketingového procesu**

Veškerá rozhodnutí, která plynou ze strategického řízení, se dají shrnout do plánovacího procesu, který se skládá ze čtyř navazujících fází (viz Obrázek 1).

**Obrázek 1: Strategický marketingový proces**



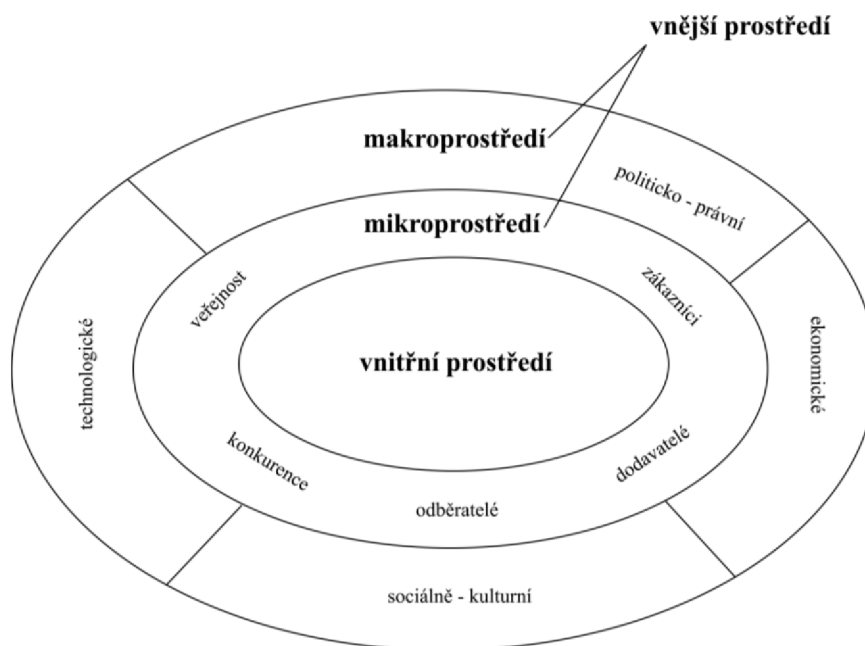
Zdroj: Tomek, Vávrová, 2008, s. 131

Jedná se tedy o rozložení jednotlivých rozhodnutí a činností do čtyř etap, kterými by měla procházet každá firma. Celý proces začíná mapováním prostředí firmy, na základě, kterého si firma volí své cíle a cílový trh. Pro cílový trh dále vytváří strategie k jeho oslovení a stimulování. Po volbě strategií přichází jejich realizace a kontrola výsledků, která slouží jako zpětná vazba. Pokud by firma zvolila špatnou strategii a nedosahovala by požadovaných výsledků, pak se firmě nabízí strategii formulovat znovu, popřípadě celý proces opakovat.

### 3.2 Marketingová situační analýza

Marketingová analýza slouží k vypracování konkrétních cílů a formulaci strategií na základě vybraného cílového trhu. Jakubíková (2013, s. 95) říká, že „*marketingová situační analýza zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů.*“ Marketingová situační analýza zkoumá vnitřní situaci podniku a postavení podniku v daném prostředí, a to ve třech časových segmentech: dosavadní vývoj, současný stav a odhad budoucího vývoje (Horáková, 2003). Vzhledem k tomu, že svět se neustále mění a vyvíjí, tak i faktory marketingového prostředí se nepředvídatelně mění. Zamazalová (2009, s. 48) říká, že „*marketingové prostředí zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy s cílovými zákazníky.*“ Marketingové prostředí se dále dělí na vnější a vnitřní prostředí. Vnější prostředí se dále dělí na mikroprostředí a makroprostředí (viz Obrázek 2).

**Obrázek 2: Marketingové prostředí**



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 98

### **3.2.1 Vnější prostředí**

#### **3.2.1.1 Makroprostředí**

Firma na trhu neexistuje samostatně a je obklopena prostředím, které firmu ovlivňuje a neustále na ni působí. Makroprostředí je vnější okolí firmy, které je neovlivnitelné a nepředvídatelné. K hodnocení makroprostředí slouží tzv. PEST analýza.

#### **PEST analýza**

PEST analýza zkoumá **P**oliticko-legislativní, **E**konomické, **S**ociálně-kulturní a **T**echnologické faktory. Do politicko-legislativních faktorů se řadí legislativní úprava, která udává pravidla, kterými se musí firma v rámci podnikání řídit. Jedná se především o antimonopolní zákony, daňovou politiku, ale i politickou stabilitu. Ekonomické vlivy zahrnují ekonomické, a především makroekonomické ukazatele, jako je míra inflace, HDP, daňové zatížení a podobně. V rámci sociálně-kulturních faktorů jde spíše o životní styl a zvyky zákazníků – úroveň vzdělání, životní styl, mobilita nebo i osobní preference. U technologických vlivů se sleduje především vývoj technologií, státní podpora na vědu a výzkum nebo i dopady současných i budoucích technologií v zemi i ve světě (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

V praxi se používá také rozšířená verze analýzy, a to PESTLE. Do ní bývají zařazovány ještě právní (Legal) a Ekologické faktory. V prvním případě se jedná o různé zákony, které se týkají hospodářské soutěže, ochrany duševního vlastnictví atd. V druhém případě jde o předpisy v oblasti ochrany životního prostředí, nakládání s odpady a podobně (Tyll, 2014). Cílem analýzy je detekovat možné příležitosti a hrozby, které na organizaci působí a také které by ji do budoucna mohly ovlivňovat.

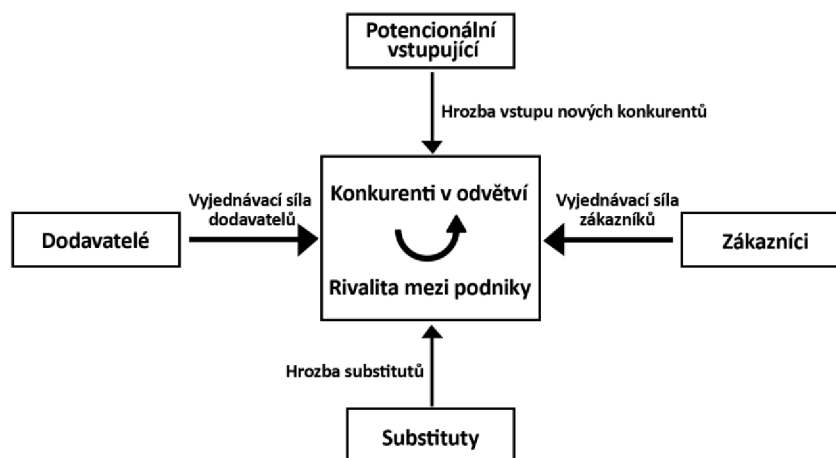
### **3.2.1.2 Mikroprostředí**

Mikroprostředí je bezprostřední okolí firmy, která jej může do určité míry ovlivňovat svými marketingovými nástroji (Fotr a kol., 2020). Mikroprostředí vytváří síly, které se nachází blízko firmy a přímo ovlivňují její schopnost obsloužit své zákazníky. K analýze mikroprostředí se nejčastěji používá Porterův model pěti konkurenčních sil.

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

Porterův model patří mezi nejvíce využívané analytické nástroje, ať už firem nově vznikajících nebo dlouho fungujících. Střet pěti konkurenčních sil zobrazuje, jaká bude ziskovost odvětví, jaký potenciál se v něm skrývá a které kroky nejsou pro podnik vhodné a je lepší se jim vyhnout. Podstata této analýzy spočívá v odhadu chování pěti subjektů a rizik, které mohou ohrožovat podnik. Na základě odhalení rizik, která vznikají z působení konkurence, je pak možné i stanovit aktuální pozici mezi konkurencí (Jakubíková, 2013). Porterova analýza říká, čím silnější každá z konkurenčních sil je, tím více je firma omezená zvyšovat ceny a zisky. Každá konkurenční síla se může průběžně měnit dle podmínek ve zkoumaném odvětví. Analýza konkurenční pozice podniku má za úkol zmapovat faktory, které přímo ovlivňují pozici podniku v odvětví. Mezi ně se řadí hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla zákazníků a hrozba substitutů (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl 2017). Porterův model je velmi silný nástroj pro stanovení obchodní strategie s ohledem na prostředí firmy. Model je také možné kombinovat s kvantifikací jednotlivých sil, a tak precizněji určit jejich vliv (Střelec, 2012).

**Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil**



Zdroj: Porter, 1993, s. 23

*Konkurence v oboru* je charakterizována velikostí podílů jednotlivých firem na trhu. Rozsah rivality v daném konkurenčním prostředí je dán výsledkem úsilí, které firmy vynakládají na dosažení tržních pozic. Intenzita konkurence proto závisí na počtu firem na trhu, diferenciaci výrobků, struktuře nákladů, změně velikosti trhu či nárůstu velikosti výrobních kapacit (Fotr a kol., 2020).

*Vyjednávací síla zákazníků* se může odvíjet od jejich citlivosti na cenu. V případě, že je cena dané firmy vyšší, zákazníci nemají problém přejít ke konkurenčním firmám, protože kvalita pro ně nehraje příliš velkou roli. Pokud by však firma měla ztratit významného odběratele, musí reagovat a přizpůsobit ceny.

*Hrozba vstupu nových konkurentů* se odvíjí od bariér vstupu na trh (Fotr a kol., 2020). Pokud jsou bariéry vstupu i výstupu nízké, jedná se tak pro potenciální nové konkurenty o atraktivní trh. Z toho důvodu se stávající firmy snaží hrozbu nových konkurentů eliminovat pomocí různých patentů, licencí, inovací produktů či úsporami z rozsahu.

*Smluvní síla dodavatelů* roste, pokud je jejich pozice vysoká, což vede k diktování vyšších cen a dodávek. To se stává i v případech, kdy dodavatelé jsou jediní, kdo vyrábí daný komponent, a proto si mohou diktovat podmínky. U dodavatelů také záleží na jejich počtu v odvětví, na informacích z trhu, velikostí dodavatelů i odběratelů a podobně (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

*Hrozba substitučních výrobků* je spojena s různými faktory, které mají vliv na rozhodování kupujícího. Pokud by konkurenční firma nabízela podobný výrobek, který by byl více dostupný, za nižší cenu a v lepším provedení, pravděpodobně přejde právě k této firmě, protože je to pro něj přijatelnější řešení. Intenzita konkurence zde tedy závisí na poměru cena/kvalita, rozsahem garančních a servisních služeb, dostupností substitutů a na dalších faktorech (Fotr a kol., 2020).

### **3.2.1.3 Hodnocení faktorů externí analýzy (EFE)**

Souhrnným krokem při provádění analýzy vnějšího prostředí je vytvoření matice hodnocení externích faktorů (External Forces Evaluation). Tato metoda shrnuje vnější příležitosti a hrozby v ekonomickém, sociálním, kulturním, demografickém, politickém a právním prostředí, které mají podstatný vliv na strategický záměr organizace. Prvním krokem pro vytvoření matice je identifikování příležitostí a hrozeb firmy. Dále by se měl každý faktor ohodnotit z hlediska jejich relativního významu pro úspěch v odvětví, ve kterém se firma pohybuje. Každému faktoru se přiřadí váha v rozsahu od 0 (nedůležité) do 1 (velmi důležité) a součet všech vah musí být celkem 1. Třetím krokem je přiřazení hodnocení ke každému faktoru podle stupně závažnosti. Autoři se při hodnocení faktorů svými názory rozcházejí, Katsioloudes (2006) rozděluje škálu hodnocení od 1 do 4, a to následovně: 1 = velké ohrožení, 2 = menší ohrožení, 3 = menší příležitosti, 4 = velká příležitost. Na druhou stranu, Fotr a kol. (2020) neberou ohled na rozlišení hrozeb a příležitosti a stanovuje škálu podle vlivu na strategický záměr: 4 = nejvyšší, 3 = nadprůměrný, 2 = střední a pak 1 = nízký.

Nakonec se váhy s daným ohodnocením vynásobí a vzniká tak vážené skóre pro každou proměnnou. Finálním krokem je sečtení všech vážených skóre a výsledné číslo udává celkové skóre pro organizaci. Výsledné vážené skóre vyjadřuje citlivost strategického záměru organizace na její externí prostředí. Nejvíce lze získat hodnocení 4, což naznačuje, že firma soutěží v atraktivním odvětví a má nadměrné příležitosti. Nejnižší dosažitelné skóre je 1, což charakterizuje firmu, která soupeří v neatraktivním odvětví a čelí vážným vnějším hrozbám (Katsioloudes, 2006; Fotr a kol., 2020).

### 3.2.2 Vnitřní prostředí

Zatímco vnější prostředí může být pro konkurenční firmy stejné, vnitřní prostředí je specifické pro každý podnik zvlášť. Vnitřní prostředí přímo ovlivňuje a řídí samotný podnik, a proto jej tvoří samotný management, zaměstnanci, organizační struktura, kultura firmy, etika, materiální prostředí nebo také mezilidské vztahy (BusinessInfo.cz, 2009).

Analýza vnitřního prostředí podniku umožňuje identifikovat významné zdroje a kompetence, které mohou posloužit k tvorbě konkurenční výhody. Na základě specifikace vnitřních zdrojů a schopností lze následně odhadnout vývoj, kterým bude podnik směřovat. Konkrétním cílem situační analýzy vnitřního prostředí je stanovit silné a slabé stránky podniku, na základě, kterých lze následně určit pozici podniku na trhu. Mezi metody používané k analyzování interního prostředí se řadí například analýza zdrojů a kompetencí, analýzy portfolia, analýza marketingového mixu nebo také finanční analýza.

#### 3.2.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza umožňuje komplexně posoudit finanční zdraví firmy. Mezi její základní nástroje se řadí poměrové ukazatele, které dávají rychlou představu o finanční situaci. Nejčastěji se pro jejich výpočet používají interní zdroje, jako je rozvaha a výkaz zisků a ztrát. V praxi se osvědčilo rozdělení konkrétních ukazatelů do několika skupin, a to zejména na skupinu rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity (Knápková a kol., 2017).

#### Ukazatele rentability

Rentabilita (výnosnost) je finanční ukazatel, pomocí kterého se hodnotí hospodaření firmy. Jedná se o schopnost firmy vytvářet zisk na základě vložených finančních prostředků.

*Rentabilita aktiv (ROA)* - porovnává zisk s celkovými aktivy firmy. Za pomoci tohoto ukazatele pak firma dokáže vyhodnotit, jestli své majetkové zdroje využívá efektivně. Pokud by hodnota nabývala příliš nízkých hodnot, znamená to, že firma disponuje příliš mnoho nevyužitými zdroji nebo vypovídá o malé produktivitě firmy (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

*Rentabilita tržeb (ROS)* - vypovídá o schopnosti firmy dosahovat zisku a umožňuje vyhodnotit kolik korun zisku odpovídá jedné koruně tržeb. Čím je podíl zisku vyšší, tím je podnik efektivnější ve využívání svých zdrojů.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

*Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* - vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Rentabilitu vlastního kapitálu využívají majitelé a investoři ke zjištění, zda jejich vložený kapitál přináší adekvátní výnos odpovídající riziku investovaného kapitálu (Růčková, 2019).

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity vypovídají o efektivnosti hospodaření firmy s jejími aktivy. Pokud jich má více než je potřeba, vznikají jí větší náklady a připravuje se tím o zisk. Naopak, pokud jich má příliš málo, připravuje se díky tomu o podnikatelské příležitosti a tím i výnosy, které by potencionálně firma mohla získat (Sedláček, 2007).

*Obrat aktiv* – měří efektivnost využívaných celkových aktiv. Čím více firma svá aktiva využívá, tím je vyšší její obrat, respektive zisk. Pokud firma dosahuje příliš nízkého obratu aktiv, znamená to pro ni, že objem výroby je příliš nízký v poměru k množství vázaných aktiv (Česká bankovní asociace, 2021). Z toho důvodu se obecně považuje minimální akceptovatelná hodnota ukazatele 1 a více.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

*Doba obratu zásob* – říká, za jak dlouhou dobu firma dokáže přeměnit zásoby na tržby. Jinými slovy se jedná o dobu, kterou zásoby leží na skladě a vážou na sebe finanční prostředky (Jadviščík, 2021).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásob}}{\text{tržby}/365}$$



*Doba obratu pohledávek* – vyjadřuje, za jak dlouho firmě zaplatí její zákazník. Ukazatel slouží k výpočtu, jak dlouho firma váže své finanční prostředky v daných pohledávkách. Hodnota by měla odpovídat průměrné splatnosti faktur, což v praxi většinou odpovídá kolem 30 dnů.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

*Doba obratu krátkodobých závazků* – podobným způsobem lze vypočítat i dobu splatnosti krátkodobých závazků věřitelům, která věrně vypovídá o dodržování obchodně-úvěrové politiky firmy. Ukazatel informuje o tom, jak rychle firma splácí své závazky. Obecně platí, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek k udržení finanční rovnováhy firmy (Růčková, 2019). Pokud by doba splatnosti závazků byla větší, znamenalo by to pro firmu, že ji dodavatelé podporují ve financování provozu firmy. V druhém případě by firma úvěrovala své odběratele, což by mohlo vyvolat potřebu dodatečných zdrojů k financování firmy (Cashbot, 2021).

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/365}$$

### **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti měří, v jakém rozsahu firma využívá cizích zdrojů k financování aktivních položek a posuzuje schopnost firmy splácet její závazky.

*Celková zadluženost* – říká, kolik Kč cizích zdrojů připadá na 1 Kč aktiv. Čím menší je podíl cizího kapitálu na celkových aktivech, tím má společnost větší bezpečnostní polštář. Z toho důvodu věřitelé upřednostňují nízký ukazatel zadluženosti, protože jejich investice představuje nižší riziko (Sedláček, 2007).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

*Míra zadluženosti* – míra zadluženosti vlastního kapitálu se vyjadřuje jako podíl cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Obecně platí, že cizí zdroje by neměly být vyšší než hodnota vlastního kapitálu. Pokud by byly cizí zdroje 1,5krát vyšší než vlastní kapitál, lze hovořit o

vysoké zadluženosti firmy. Tento ukazatel je důležitý například pro banky při rozhodování u poskytování úvěrů (Knápková a kol., 2017).

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity lze použít k porovnání firem v souvislosti se schopností dostát jejich finančním závazkům. Doporučené hodnoty se však podle různých zdrojů liší, takže je třeba brát tyto ideální hodnoty s menší rezervou.

*Běžná likvidita* – určuje, jak je firma schopna dostát svým krátkodobým závazkům. Vyjadřuje, kolikrát je firma schopna splatit své závazky, kdyby zpeněžila její všechny oběžná aktiva. Podle Růčkové (2019) by se optimální hodnoty měly pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

*Pohotová likvidita* – má podobný charakter jako běžná likvidita, nicméně se odlišuje tím, že jsou zde vyloučeny zásoby, které jsou nejhůře zpeněžitelná součást aktiv. Vypovídá o schopnosti firmy splácet své závazky z obchodního styku a vůči svým zaměstnancům. Ideální variantou je číslo 1, přičemž vyšší číslo znamená vyšší zásoby, než je třeba (Lukášová, 2009).

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

*Okamžitá likvidita* – informuje o schopnosti firmy uhradit své krátkodobé závazky z krátkodobého finančního majetku. Minimální hodnota je 0,2, zatímco optimální opět číslo 1 (Lukášová, 2009).

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### 3.2.2.2 Analýza struktury sortimentu nabídky

Hlavním záměrem analýzy struktury sortimentu je zvýšení vypovídací schopnosti pro strategické rozhodování. Petr Drucker rozdělil produkty firmy do dvou velkých skupin. První skupina obsahuje produkty, které umožňují firmě snadné rozhodování (Jakubíková, 2013).

**Tabulka 1: Produkty umožňující snadné rozhodování**

|                           |  |
|---------------------------|--|
| <b>Dnešní živitelé</b>    | obvykle mají nejvýraznější podíl na objemu produkce, zajišťují významnou část zisku, jsou zpravidla na vrcholu svých možností  |
| <b>Zítřejší živitelé</b>  | obvykle již v současné době dosahují dobrých výsledků prodeje na poměrně rozsáhlých tržních segmentech, i když hlavní růst mají teprve před sebou, aniž by se produkty musely inovovat |
| <b>Výnosné speciality</b> | vyskytují se na poměrně úzkém trhu, ale mají zde výsadní postavení; vykazují větší podíl na zisku než na výrobních nákladech   |
| <b>Vývojové výrobky</b>   | jsou teprve v procesu svého vývoje nebo zavádění na trh, na trhu se musí teprve osvědčit, avšak vzbuzují velké naděje; je nutno u nich provést nezbytné marketingové činnosti          |
| <b>Nezdary</b>            | nebývají velkým problémem – na trhu se produkt objeví, ale brzy z něj mizí; důležité je zjištění příčin nezdaru  |

Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 148

V druhé tabulce jsou produkty, které Drucker považuje za problematické.

**Tabulka 2: Problematické produkty**

|   |   |
|---|---|
| <b>Včerejší živitelé</b>                | mají poměrně vysoký podíl na celkovém prodeji, ale poměrně malý přírůstek zisku – na trhu se udržují cenovými slevami, s využitím jednotlivých aktivit marketingové komunikace či speciálním servisem; náklady na jejich udržení na trhu obvykle stále stoupají |
| <b>Produkty vyžadující rekonstrukci</b> | mají značný obrat, slibné možnosti růstu i velkou pravděpodobnost dosažení mimořádných výsledků za předpokladu, že se uskuteční jejich rekonstrukce a budou realizovány účinné marketingové činnosti  |
| <b>Přеспеializované produkty</b>        | zbytečně tříští hlavní sortiment až do dílčích částí, aby se vyhovělo údajným diferencovaným potřebám zákazníků, fixní náklady na zajišťování výroby převážně v malých sériích jsou vysoké; bude nutné provést jejich redukci a doporučit určitý standard       |
| <b>Neoprávněné speciality</b>           | neplní žádnou funkci na trhu, jsou ztrátové, hromadí se na ně stížnosti, vyžadují nadměrný servis, pohlcují neúměrné množství   |

|                      |   |
|----------------------|---|
|                      | firemních zdrojů  |
| <b>EGO investice</b> | měly být úspěšné, ale nebyly – byly do nich vkládány neúměrné naděje, ale na cílových trzích neuspěly; management firmy si bude muset přiznat chybná rozhodnutí a produkty stáhnout z trhu, jejich výrobu omezit či zcela zastavit  |
| <b>Popelky</b>       | sice mohly uspět, avšak nedostaly ve firmě svou příležitost z různých důvodů – například ohrožovaly „dnešní živitele“ nebo urychlovaly zánik „včerejších živitelů“, mohl být špatně stanoven propočet nákladů a výnosů, marketingová podpora byla nedostatečná apod.; „Popelku“ často objeví konkurence |

Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 148

### 3.2.2.3 Analýza zdrojů a kompetencí

Zdroje a kompetence jsou považovány jako základní stavební kameny konkurenceschopnosti podniku. Z toho důvodu se veškeré rozhodování o jejich využití a jiných činnostech považuje za strategicky významné.

Firemní zdroje a kompetence lze charakterizovat jako aktiva, kterými firma disponuje a její schopnost tato aktiva přeměnit na užitek pro koncového zákazníka. Zdroje a schopnosti firmy lze dále rozdělit na finanční zdroje, lidské zdroje, materiální zdroje (např. hmotný majetek, zboží, materiál apod.) a nemateriální zdroje jako jsou znalosti, firemní know-how, informace, inovační schopnosti, image a další (Tyll, 2014).

Hodnocení vnitřních zdrojů a kompetencí firmy by mělo probíhat v těchto třech navazujících krocích:

- Identifikace zdrojů a kompetencí,
- Hodnocení zdrojů a kompetencí z hlediska významu pro tvorbu konkurenční výhody,
- Srovnání strategicky významných zdrojů a kompetencí se zdroji a kompetencemi konkurentů (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 419).

V posledním bodě se vlastně jedná o VRIO analýzu, která má za úkol identifikovat konkurenční výhodu na straně zdrojů dané firmy (Veber, 2009). Samotný název VRIO je odvozený od prvních písmen faktorů, podle nichž se posuzuje účinnost zdrojů:

- V – Value = hodnota zdroje.
- R – Rareness = vzácnost, výjimečnost zdrojů.

- I – Imitability = napodobitelnost zdrojů.
- O – Organization = organizační zdroje

Nejjednodušším postupem aplikace analýzy je posouzení každého faktoru zvlášť a následné hodnocení jeho příspěvku k tvorbě konkurenční výhody (Tyll, 2014). Za konkurenční výhodu se zde považuje zdroj podniku, který vyhovuje všem čtyřem faktorům (Maxa, 2011).

**Tabulka 3: VRIO analýza**

| Hodnotné? | Vzácné? | Těžko napodobitelné? | Organizačně využitelné? | Konkurenční důsledky         |
|-----------|---------|----------------------|-------------------------|------------------------------|
| Ne        |         |                      |                         | Konkurenční nevýhoda         |
| Ano       | Ne      |                      |                         | Konkurenčně neutrální        |
| Ano       | Ano     | Ne                   |                         | Dočasná konkurenční výhoda   |
| Ano       | Ano     | Ano                  | Ne                      | Nevyužitá konkurenční výhoda |
| Ano       | Ano     | Ano                  | Ano                     | Trvalá konkurenční výhoda    |

Zdroj: Tyll, 2014, s. 33.

### 3.2.2.4 Hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE)

Ke shrnutí interních silných a slabých stránek se používá analýza IFE (Internal Forces Evaluation). Postup je analogický jako u hodnocení vnějších stránek. Prvním krokem je identifikace silných a slabých stránek organizace. V druhém kroku se váhy (0–1) posuzují podle důležitosti zvoleného faktoru na celkový úspěch firmy v odvětví. Bez ohledu na to, zda je klíčovým faktorem silná nebo slabá stránka, je třeba, faktorům považovaným za největší vliv na výkonnost, přiřazovat nejvyšší váhy. U hodnocení vlivu na strategický záměr se škála dělí takto: 4 = významná silná stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka a 1 = významná slabá stránka. Na základě stejných propočtů vzniká celkové vážené skóre, což vypovídá o pozici firmy k jejímu strategickému záměru (Katsioloude, 2006).

### 3.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z marketingových nástrojů k analýze prostředí podniku. Analýza vychází ze situační analýzy a používá se k zjišťování silných a slabých stránek včetně příležitostí či hrozeb, které mohou podnik ovlivnit, případně poškodit. Záměrem prognózy není určení druhu silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměření se na vyzdvižení těch, které pro firmu mají strategický význam (Váchal, Vochozka a kol., 2013). SWOT analýza je zkratka čtyř anglických slov, konkrétně:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

#### **Silné stránky**

Silnou stránkou může být cokoliv, co pozitivně ovlivňuje úspěch firmy. Při posuzování silných stránek záleží na typu podniku. Do silných stránek se může řadit velikost firmy, dostatek kvalifikovaných pracovníků, moderní technologie, firemní know-how, zdraví firmy, výhodné geografické umístění, dobré jméno firmy, ale také unikátní výrobek, spolehliví a stálí dodavatelé a odběratelé, dobře zmapovaný trh a další (Domanská, 2008). Mezi další silné stránky podniku se může řadit také vedoucí postavení na trhu, dobře formulovaná strategie, izolace od silných tlaků konkurence, nákladové a konkurenční výhody, ale i osvědčený management či jiné další přednosti firmy (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

#### **Slabé stránky**

Na druhé straně stojí slabé stránky, a proto se mezi ně mohou zařadit výše vyjmenované silné stránky, nicméně z opačného hlediska. Domanská (2008) k nim dále doplňuje nedostatek obchodních dovedností, špatnou kvalitu surovin, výrobního zařízení či dokonce i samotného výrobku, špatné výrobní postupy, příliš úzký nebo široký prodejní sortiment či nedostatečnou komunikaci na všech stupních řízení. Hanzelková a kol. (2009) doplňuje i krátkodobý charakter marketingového plánu, nejasnou mediální strategii, měnící se korporátní design či intuitivní nastavování marketingových aktivit bez analýz a dat.

## **Příležitosti**

Příležitosti mají přinést potencionální užitek pro podnik. Jejich využitím lze získat nejen konkurenční výhodu, ale i finanční prostředky. Příležitosti většinou přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a proto lze mezi ně zařadit navazování kontaktů s novými obchodními partnery, rozšíření na nový trh, zájmy investorů o firmu, možnost získání konkurenční výhody, zlepšení povědomí o firmě či nové příležitosti pro investování (Domanská, 2008).

## **Hrozby**

Stejně tak jako u silných a slabých stránek, hrozby představují opačnou stranu příležitostí a lze mezi ně zařadit třeba nepříznivou vládní politiku, pomalejší růst trhu, vstup nových konkurentů na trh, ztráta klíčových zaměstnanců či živelné pohromy (Keřkovský, Vykypěl 2006). K těmto hrozbám lze dále doplnit třeba i možné změny zákaznických preferencí, daňová zatížení či zavedení obchodních bariér (Blažková, 2007).

Při kombinaci příležitostí a hrozeb, spolu s dobrými a špatnými stránkami firmy, vznikají různé možnosti budoucího chování. Na základě toho je možné tvořit různé typy strategií, které odpovídají charakteru firmy. SWOT analýza tedy slouží jako dobrý nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie podniku, popřípadě ke zlepšování současného stavu či procesů. Nabízí se zde čtyři různé strategické možnosti a záleží pouze na managementu firmy, pro kterou se rozhodne a podle ní začne postupovat. Vzhledem k různým autorům se používají různé terminologie, a proto pro strategie existují dvě různá pojmenování.

Obrázek 4: SWOT matice

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Vnitřní faktory</b><br><br><b>Vnější faktory</b>        | <b>Slabé stránky (W)</b><br>1.....<br>2.....<br>3..... atd.                               | <b>Silné stránky (S)</b><br>1.....<br>2.....<br>3..... atd.                              |
| <b>Příležitosti (O)</b><br>1.....<br>2.....<br>3..... atd. | <b>WO strategie „hledání“</b><br><i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>     | <b>SO strategie „využití“</b><br><i>Překonání silné stránky ve prospěch příležitosti</i> |
| <b>Hrozby (T)</b><br>1.....<br>2.....<br>3..... atd.       | <b>WT strategie „vyhýbání“</b><br><i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i> | <b>ST strategie „konfrontace“</b><br><i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>   |

Zdroj: Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 299

- **MAX-MAX strategie (SO přístup)** – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti. Firma v tomto případě využívá svých silných stránek k využití příležitosti ve vnějším prostředí. Využívá se například při zavádění nového produktu na trh. Předpokladem je však silná pozice na trhu, kdy podnik disponuje silnými stránkami jako jsou technologie, výzkum, marketing či finanční prostředky k využití příležitosti, respektive k vytvoření produktu dříve než konkurence.
- **MIN-MAX strategie (WO přístup)** – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti. Tato strategie se zaměřuje na odstranění slabých stránek díky využití nějaké příležitosti. Jako příklad lze uvést situaci, když společnost chce využít příležitosti, ale nemá dostatečné množství zdrojů k její realizaci, a proto hledá řešení ve spolupráci s jiným podnikem (například formou akvizice).
- **MAX-MIN strategie (ST přístup)** – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby. Firma se zde snaží využít svých silných stránek za účelem eliminace hrozeb. Předpokladem je, že je firma dostatečně silná k přímé konfrontaci s ohrožením. Pokud by konkurenční firma přišla



s produktem, který nějakým způsobem kopíruje produkt dané firmy, může ho právně vymáhat, popřípadě zvolit agresivnější marketingový přístup k eliminaci nebezpečí ze strany konkurenta.

- **MIN-MIN strategie (WT přístup)** – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby. Jedná se o obrannou strategii, která je zaměřena na eliminaci slabé stránky a vyhnutí se vnějšímu ohrožení. Pokud se podnik nachází v této pozici, často bojuje o přežití, a proto tyto strategie slouží hlavně pro naplnění poslání a zachování základních funkcí organizace (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010; Střelec, 2012).

### 3.3 Marketingové plánování

Marketingové plánování vychází z nastavených firemních cílů a má zajistit jakousi vazbu mezi firemními cíli a strategiemi k jejich uskutečnění. Během plánování dochází ke zhodnocení současné situace firmy, analýze konkurenčních firem a trhu, ve kterém se nachází, analýze a predikci vývoje poptávky, určení cílů a tvorbě marketingových strategií. Výsledkem všech těchto činností je vytvoření marketingového plánu, který slouží jako důležitý podklad pro marketingové řízení podniku (Horáková, 2003). Proto je důležité tuto fázi nepodcenit, a naopak se jí důkladně zabývat, protože se jedná o významný proces a má zásadní podíl na blahobytu firmy. Mezi výhody marketingového plánování patří koordinace činností, které přispívají k dosažení stanovených cílů v daném čase, naplánování budoucnosti systematickým způsobem, přizpůsobení zdrojů vzhledem ke zjištěným možnostem trhu, nalezení nových příležitostí na trhu, zlepšení komunikace v rámci firmy a eliminace konfliktů mezi zaměstnanci nebo stupni řízení (Matula, 2015).

#### 3.3.1 Stanovení marketingových cílů

Po provedení prvního kroku, situační analýzy, následuje další etapa plánování, a to stanovení marketingových cílů. Na základě určení základních podnikových cílů vrcholným vedením, marketéři volí marketingové cíle, které jsou od nich odvozené a jsou s nimi velmi úzce spjaty. Marketingové cíle vycházejí z informací, z již provedené situační analýzy a určují stav, kterého má být v určité době dosaženo. Kvalitní cíl však neobsahuje postup k jeho dosažení (Doležal a kol., 2016), to je v kompetenci marketingového plánu. Paulovčáková (2015) uvádí, že marketingové cíle se dají členit na ekonomické a psychografické. Ekonomické cíle se týkají ekonomických transakcí, především objemu

prodeje. V druhém případě autorka uvádí například zvýšení znalosti a známosti značky nebo zvýšení preference, spokojenosti či loajality k podniku.

Jako pomůcka pro stanovování cílů slouží metoda SMARTER, díky které firmy směřují ke konkrétní strategii. Správný celopodnikový i marketingový strategický cíl musí být:

- **Specific** – jasně a konkrétně definovaný,
- **Measurable** – pokud je cíl specifický, pak je rovněž i měřitelný,
- **Achievable** – především dosažitelný, ale i splnitelný pro pracovníky, kterým je stanoven,
- **Result oriented** – relevantní a realistický, orientovaný na výsledek,
- **Time framed** – časově vymezený,
- **Ethical** – v souladu s etikou v podnikání,
- **Resourced** – zaměřený na firemní zdroje (Fotr a kol., 2020).

Síla této metody tkví především v její jednoduchosti, protože zde dochází k definování jasných a přesných cílů, kterým porozumí i lidé, kteří se o marketing nezajímají. Tomek, Vávrová (2008) ještě dodávají, že se má na cíle pohlížet i ze zákaznické perspektivy, což by mělo ušetřit spoustu nedorozumění, zdržení a podobně.

Po určení marketingových cílů lze přistoupit k dalšímu kroku, a to k formulování marketingových strategií.

### **3.3.2 Marketingová strategie**

Marketingové strategie vedou k dosažení stanovených marketingových cílů, a to na základě dobré a precizní analýzy vnitřního i vnějšího prostředí. Z toho vyplývá, že pro formulaci marketingové strategie musí předcházet dobré rozhodnutí manažera, který musí vzít v potaz celkovou podnikovou strategii, trh, na jakém se firma nachází, pozici oproti konkurenčním firmám, ale také zákazníky, na které pak vhodným způsobem zacílí.

Jakubíková (2013, s. 160) o marketingové strategii říká, že „*navazuje na základní politiku a cíle firmy, které současně pomáhá utvářet a určovat, a je výsledkem komplexní analýzy konkurence, okolí, poptávajících, ale i vlastních silných a slabých stránek.*“ Aby byla marketingová strategie efektivní, musí být soustředěna na správné cílové zákazníky. Výběr cílové skupiny se provádí ve třech základních krocích, o kterých pojednává následující kapitola.

### 3.3.2.1 Cílený marketing

V dnešní době prodávat produkty „všem“ může být mnohdy velmi nákladné, a proto firmy hledají řešení v cílovém marketingu, který vychází z rozdělení potencionálních zákazníků na skupiny podle nákupního chování, potřeb nebo také jejich preferencí. Při prodeji svých výrobků se pak firmy soustředí jen na jednu či více cílových skupin, kterým na míru přizpůsobují svou marketingovou komunikaci. Základem pro úspěšné cílení je však vycházet ze správných informací, a tak dokonale poznat zákazníky, aby firmy poskytovaly produkty a služby, které potencionální zákazníci doopravdy chtějí.

V rámci cíleného marketingu se rozlišují dva přístupy, a to koncentrovaný a diferencovaný marketing. Při použití koncentrovaného marketingu se firma soustředí na jeden nebo více segmentů, pro které pak vytváří marketingový mix. U diferencovaného marketingu postupuje firma tak, že přizpůsobuje používání marketingových nástrojů každé své prioritní cílové skupině (Patka, 2017).

Mezi hlavní kroky cíleného marketingu patří:

- Segmentace trhu – určení segmentačních proměnných, specifikování charakteristických rysů jednotlivých tržních segmentů
- Tržní cílení – hodnocení atraktivity vybraných segmentů a jejich volba
- Tržní umístění – stanovení strategií pro zvolené cílové segmenty a vypracování konkurenceschopného postavení nabídkou zvoleným cílovým trhům (Tomek, Vávrová, 2008).

Výsledkem segmentace jsou pak skupiny zákazníků, které jsou homogenní z hlediska svého chování na trhu, ale zároveň co nejvíce odlišné ve vztahu k ostatním tržním segmentům. Nejčastější kritéria segmentace spotřebních trhů jsou geografická (např. rozmístění podle regionů, krajů, zemí), demografická (např. věk, pohlaví, rodinný status, příjem, náboženství, povolání nebo etnická příslušnost), psychografická (např. společenská třída, životní styl, osobnost) nebo také behaviorální kritéria (např. znalost, postoje, použití produktu a odezva na něj, frekvence používání, loajalita) (Jakubíková, 2013).

Po rozdělení trhu na jednotlivé segmenty se musí firma rozhodnout, na které z nich se má zaměřit. Vybraná skupina pak pro firmu představuje cílovou skupinu. Při hodnocení tržních segmentů se posuzuje zejména velikost a síla segmentu, jeho vývojový trend, ale také síla konkurence či atraktivita segmentu. Na základě volby tržních segmentů se pak firma rozhoduje, jaké prostředky a aktivity použije k vytvoření image produktu v myslích

cílových zákazníků. V rámci tohoto kroku je důležité, aby se daný produkt odlišil od konkurenčních produktů a zaujal tak svou unikátní pozici.

Jelikož se firmy nesnaží prodávat všem zákazníkům, vytváří si při tvorbě marketingové strategie tzv. persony, což jsou v podstatě jednotlivci cílové skupiny. Persona je detailně popsaný modelový fiktivní zákazník, kterého se firma snaží oslovit. Persona je na rozdíl od cílové skupiny popsána skutečně do detailu, a proto si firmy definují její konkrétní charakteristiky jako je jméno, fotografie, věk, pracovní pozice, zájmy, konkrétní požadavky a nároky, koníčky, zákaznické preference apod. Firmy si často definují více person, vždy v závislosti na počtu zákaznických segmentů (Petryl, 2017).

Zvolená strategie se pak promítá v samotném návrhu a vývoji produktů, ve výběru cílového trhu, ve volbě distribučních kanálů, ale také v komunikaci a určování ceny.

Z toho vyplývá, že tvorba marketingové strategie zcela souvisí s tvorbou tzv. marketingového mixu.

### 3.3.2.2 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které vedou k dosažení marketingových cílů a zároveň mají vzbudit maximální poptávku po produktu. Tradičně se označuje jako „4P,“ což zahrnuje:

- Produkt (**P**roduct),
- Cenu (**P**rice),
- Distribuci (**P**lace),
- Marketingovou komunikaci (**P**romotion).

Kromě tradičního mixu 4P existují rozšířené formy, do kterých se řadí například lidé (**P**eople) – kvalita zaměstnanců a jejich přístup – jedná se o přidanou hodnotu, kterou jsou schopni lidé nabídnout společnosti; Procesy (**P**rocesses) – jde o veškeré procesy, kterými produkt musí projít, což souvisí se způsobem nastavení, jak bude produkt vyráběn, dodáván nebo distribuován; Materiální prostředí (**P**hysical Environment) – souvisí hlavně s výrobky a zbožím, aby byly dostupné a viditelné (Malá, 2020).

Zatímco model 4P představuje mix z pohledu firmy, oproti tomu existuje také alternativa zvaná 4C, což je mix z pohledu zákazníka. Hlavním principem mixu 4C je, před tvorbou marketingové strategie, nejprve začít přemýšlet z pohledu zákazníka a až potom z pohledu firmy. Dalo by se také říct, že se jedná o poměr mezi 4P a 4C, kdy společnosti

musí chápat složky marketingového mixu 4P i z druhé strany, a to ze strany zákazníka (4C). Jednotlivé písmena v 4C mixu znamenají:

- Customer Value – potřeby a přání zákazníka
- Cost – náklady na straně zákazníka
- Convenience – dostupnost
- Communication – komunikace (Kotler, 2007).

Využití mixu 4C v praxi pak může fungovat následovně. Tvorba zákaznické hodnoty – komunikace na trhu o povaze této hodnoty – předání hodnoty – realizace směny (Novák, 2017).

S neustálým vývojem a novými technologiemi se lidé začali čím dál více věnovat digitálním médiím, a proto se sociální sítě staly jako jedny z nejoblíbenějších nástrojů, jak přilákat potenciální zákazníky. Kromě vzestupu modelu 4C, nová doba vyžadovala i nová paradigmatu marketingového mixu. Dalším modelem je přístup 4E, který je posuzován z perspektivy marketingového managementu. Níže jsou uvedeny jednotlivé nástroje:

- Experience – lidé už nevěnují pozornost pouze výhodám a přínosům produktu, často si výrobek spojují s nějakým zážitkem,
- Everyplace – schopnost spotřebitelů a jejich právo nakupovat produkty či služby kdekoli a kdykoli, což vyžaduje přesné načasování marketingové komunikace,
- Evangelism – v praxi jde o šíření nabídky a dobrého jména firmy spokojených zákazníků mezi další spotřebitele,
- Exchange – směna hodnoty nezahrnuje pouze cenu výrobních nákladů, jde i o náklady za vynaložený čas i cenu, kterou je zákazník ochoten zaplatit (Konhäusner, Shang, Dabija, 2021).

Veškeré prvky jsou spolu provázané a mají poskytnout zákazníkovi maximální hodnotu. Principem je poskytnout správný produkt za správnou cenu správným způsobem a informovat zákazníka, že produkt vůbec existuje – což má vyvolat poptávku po produktu. Jednotlivé nástroje mohou na zákazníka působit jinými formami, ale měly by nést stejné sdělení. Z toho důvodu je nutné veškeré marketingové nástroje integrovat (Přikrylová, 2019).

Takové integrace však není úplně jednoduché dosáhnout, nicméně při jejím dosažení lze mluvit o synergickém přínosu. Světlík (2018) přišel s jiným přístupem k modelům 4C a 4E a posuzuje je z hlediska přínosů integrované marketingové komunikace:

#### **4E přínosy**

- Ekonomický (**E**conomical) přínos – např. snižování výrobních nákladů,
- Výkonnost (**E**fficient) – pracovat správně a kompetentně,
- Efektivita (**E**ffective) – efektivnější využívání zdrojů
- Zvýšení intenzity působení (**E**nhancing).

#### **4C přínosy**

- Ucelenost (**C**oherence) – logické propojení jednotlivých nástrojů komunikačního mixu,
- Konzistentnost (**C**onsistency) – vyváženost, vyloučení rozporů v komunikaci,
- Kontinuita (**C**ontinuity) – propojení působení v čase,
- Doplňující se komunikace (**C**omplementary communications) – tvorba vyvážené a vzájemně podporující komunikace.

### **3.3.2.3 Typy marketingových strategií**

V současné době existuje mnoho typů marketingových strategií, a to především z toho důvodu, že podnik se může nacházet v různých situacích, a proto musí náležitě strategicky jednat. Jinak totiž bude firma reagovat, pokud je lídrem na trhu, a jinak pokud bojuje o setrvání na trhu před rostoucí konkurencí. Následující kapitoly se věnují marketingovým strategiím, které se používají v jednotlivých oblastech marketingového mixu.

#### **Marketingové strategie ve výrobní oblasti**

V rámci výrobku se rozlišují tři různé kategorie:

- Individuální produkt – jakýkoliv výrobek pro uspokojení zákazníka,
- Produktová řada – skupina z výrobků, které jsou v určitém a vzájemném vztahu,
- Produktový mix – celková nabídka firmy na trhu, jedná se to o kombinaci výrobních řad a konkrétních individuálních výrobků (Horáková, 2014).

U *individuálního produktu* se při tvorbě marketingové strategie posuzuje především jeho životní cyklus, kterým právě prochází. Jedním ze základních předpokladů je, že výrobky v každé etapě vyžadují různé strategie.

Při zavádění výrobku na trh jde především o seznámení cílového trhu s daným výrobkem a vyvolání poptávky po produktu (Strnad, 2009). Dále doplňuje možné strategické přístupy, a to strategii intenzivního marketingu (maximalizace zisku při nastavení vysoké ceny a podpory prodeje), strategii výběrového proniknutí (stanovení vysoké ceny při nízkých marketingových nákladech, trh je pak zúžen na menší počet zákazníků), strategii širokého proniknutí (cílem je vyrovnat se s konkurenčními produkty při nastavení nízké ceny a vysokých nákladů do marketingových aktivit) a pak strategii pasivního marketingu (kombinace nízké ceny a nízkých marketingových nákladů, spoléhá tak na elasticitu poptávky).

V etapě růstu firma pracuje na vytváření spotřebitelských preferencí. Firmy zdokonalují své původní výrobky za účelem vytvoření druhotné poptávky. Možnými přístupy tedy jsou modernizace výrobků, zvyšování kvality, rozšiřování sortimentu anebo cílení na nové tržní segmenty (Strnad, 2009).

V etapě zralosti se soustředí marketingové aktivity především na udržení zákazníků. Konkurenční prostředí je velice napjaté, a proto strategické přístupy vedou k udržení tržního podílu a prodloužení životního cyklu produktu. Pozornost je zde věnována získávání většího tržního podílu, zesilování distribuce, případně neustálému zdokonalování výrobku (Světlík, 2018).

V poslední fázi, při zániku trhu, klesají zisky i poptávka po produktech. Firmy se proto musí rozhodnout, zda má smysl produkt stále prodávat nebo zdali prodej ukončit a věnovat pozornost vývoji nových výrobků (Světlík, 2018).

Strategie pro *produktové řady* požadují komplexní pohled, protože tyto řady představují základní nabídku a firmy musí umět reagovat při jakékoliv situaci. Z toho důvodu strategické alternativy představují prodloužení nebo zkrácení řady k vytvoření optimální délky pro celé strategické období. Existuje tak prodloužení směrem dolů, což znamená doplnění výrobku na slabší konec. Opačně pak směrem nahoru, a to na lepší konec řady. Nejlevnější (slabší) výrobky nalákají zákazníky na nízkou cenu, nejdražší výrobky vytváří lepší image a celkovou hodnotu řady. Kombinací těchto dvou přístupů vzniká také oboustranné prodlužování výrobní řady. Ve všech třech případech však

musí firmy výrokové řady neustále sledovat a při neefektivním nastavení některé produkty doplnit nebo vyřadit. V praxi se tak může jednat o různé typy monitorů nebo televizí (Horáková, 2014).

V souvislosti s výrokovými řadami se u strategií *výrokového mixu* nabízí dvě základní alternativy, a to přidání výrokové řady a tím rozšířit mix nebo vyřazení řady a tím mix zmenšit. Horáková (2014) však zmiňuje, že k těmto dvěma přístupům může hrát důležitou roli také značka. Firma má možnost při zavedení nové řady použít například jméno společnosti anebo použít jiný název pro označení konkrétní řady. Příkladem tak může být firma Nike, která má další subznačky jako jsou Jordan nebo Air Max. Druhou variantou je vystupovat pod jedním jménem a mít rozsáhlé portfolio nebo vytvořit rodinnou značku, která by zastřešovala určitý segment. Například firma Unilever působí na několika různých trzích, a proto pod ní spadají značky jako je Hellmann's, Magnum nebo Rexona.

### **Marketingové strategie v cenové oblasti**

Stanovení ceny je důležité z hlediska zisků, ale také firemního image. Někteří zákazníci zahrnují do ceny veškerý servis při nákupu, a proto je dobré znát zákazníky na cílovém trhu, ale také konkurenční situaci. Ceny musí vycházet z nastavené cenové politiky podniku a cenová koncepce musí přinášet podniku cílový efekt v určitém časovém horizontu (Kašík, Havlíček, 2012). Pro splnění podnikových cílů Horáková (2014) vymezuje čtyři strategie:

- Diferenční cenová strategie – tato strategie znamená jednoduše prodej výrobků za rozdílné ceny. Příkladem může být například cena pšlitrů piva v centru Prahy a cena v menším městě mimo Prahu – cenový rozdíl pak může být i v řádech desetikorun vyšší. Druhým příkladem cenového rozlišení je cena vstupenky do Zoo, kde jsou různé ceny pro děti, dospělé nebo studenty.
- Konkurenční cenová strategie – bere v úvahu postavení firmy v konkurenčním prostředí. Firma může stanovit podobnou cenu výrobku jako konkurenční firmy nebo stanoví nízkou cenu produktu a při rostoucí poptávce ji začíná zdražovat.
- Strategie ocenění produktové řady – v tomto případě firmy nastavují vyšší ceny na horním konci celé řady a nižší ceny pro dolní konec. Jak již bylo řečeno výše, cena horního konce řady může značně ovlivnit celkovou hodnotu řady, a



tak i firemního image, zatímco dolní konec spíše upozorňuje na nízkou cenu. Firmy v rámci výrobních řad nabízejí „balíčky“ kdy se snaží prodat více výrobků najednou a zákazník zaplatí méně, než kdyby kupoval výrobky jednotlivě. Pomocí svazování do balíčků mají firmy možnost prodat sortiment, o který třeba není takový zájem.

- Strategie psychologické ceny – využívají se psychologické poznatky o spotřebitelském chování a spotřebitelské reakce na cenu. V praxi se může jednat o typické "Baťovské ceny," kdy podniky nastavují ceny např. na 99 Kč místo 100 Kč.

Reakci zákazníka na cenu také mohou ovlivnit různé typy bonusů, rabatů, prémie a celkové platební podmínky jako je možné vidět v supermarketech či jiných obchodech.

### **Marketingové strategie v oblasti distribuce**

Principem distribučních strategií je zajištění optimálního přesunu výrobku od výrobce ke spotřebiteli, s cílem zajistit dostupnost výrobku, ve vhodném množství, čase a místě. Pro distribuční strategie je důležité znát uživatelské preference na cílových trzích, vytvářet dobré vztahy s články distribučního řetězce a určit optimální množství výrobků k pokrytí cílového trhu. V praxi lze určit tři různé typy distribučních strategií dle intenzity prodeje:

- Intenzivní distribuce – využívá se k prodeji velkého množství běžného spotřebního zboží s cílem nabízet na co nejvíce prodejních místech. Příkladem je rychloobrátkové zboží jako je pečivo, káva, nápoje a podobně. Firmy na tomto typu zboží mají obvykle stanovenou nízkou marži, kterou jim vynahrazují vysoké počty prodaného zboží.
- Selektivní distribuce – prodej výrobků na omezeném počtu prodejních míst. Místa prodeje jsou vybírána na základně povahy výrobků či konkrétních specifických rysů (Čevelová, 2021). Výrobce většinou nabízí zboží občasné potřeby a vybírá si vybrané obchody, které projeví větší úsilí prodat zboží. Proto také vyžadují od personálu znalost a pomoc zákazníků, při nákupu zboží. V tomto případě se jedná například o nábytek, elektroniku nebo oděvy.
- Exkluzivní distribuce – výhradní distribuce spočívá v prodeji na velmi omezeném počtu míst. Prodejce získává výhradní právo prodávat tento typ zboží, a proto se většinou jedná o dražší zboží a omezená nabídka tak

představuje výjimečnost zboží. Jedná se zde o šperky, luxusní automobily nebo také drahé luxusní oblečení (Světlík, 2018).

### **Marketingové strategie v oblasti marketingové komunikace**

Podniky využívají marketingové strategie ke zvýšení povědomosti o produktu, k informování zákazníka, jeho přesvědčení ke koupi a následnému připomínání. Podle Horákové (2014) však tyto strategie nenesou přímou odpovědnost za prodej zboží, protože strategie mohou mít různé cíle a charakter. Zároveň vycházejí ze složek komunikačního mixu a v jeho rámci jsou následně formulovány. Podle autorky jsou strategické možnosti ovlivněny rozhodnutím společnosti, pokud se rozhodne používat strategii pull nebo push.

Pull strategie spočívá na snaze firem vyvolat zájem a stimulovat poptávku spotřebitele, který pak vyvíjí tlak na distribuční cesty. K vybudování spotřebitelské poptávky proto bývají často využívány reklamní kampaně nebo podpora prodeje (Přikrylová, 2019).

Cílem strategie push je protlačit produkt distribučním řetězcem ke spotřebiteli. Zejména maloobchody se pak snaží prostřednictvím různých slev a bonusů zvyšovat objem prodejů, a proto se zde uplatňuje zejména osobní prodej a podpora prodeje.

Nicméně společnosti typu Coca-cola nebo Pepsi k zefektivnění prodejů tyto dvě strategie kombinují. Záleží zde ale na znalosti současné situace na trhu, jak značku vnímají zákazníci a také jaké strategické aktivity dělají konkurenční značky (Girmanová, 2013).

Volba vhodné strategie a použití systematizace marketingových strategií se provádí na základě analýzy všech podmínek a okolností, které by do budoucna mohli ovlivňovat působení firmy na trhu. Boučková (2003) definuje základní třídění marketingových strategií:

- podle trendů trhu (strategie růstové, udržovací a ústupové),
- na základě chování k vnějšímu prostředí (strategie kooperační a konfliktní),
- podle přístupu k trhu a segmentům trhu (strategie ofenzivní a defenzivní),
- na základě cyklu životnosti trhu (strategie pro trhy ve fázi zavádění, pro trhy, na kterých dochází k růstu, pro zralé a nasycené trhy i pro trhy klesající).

Na základě širšího pokrytí spektra marketingového řídicího procesu lze rozeznávat parciální a integrální strategickou koncepci. Parciální koncepce se vztahuje jen ke konkrétní části (určitým úsekem) rozhodovacího procesu. Integrovaný přístup je komplexní postup, který usiluje o pokrytí celého rozhodovacího procesu prostřednictvím

parciálních strategií (Horáková, 2014). Boučková (2003) ve své publikaci dále vymezuje konkrétní parciální přístupy:

- růstové strategické směry založené na vztahu výrobek-trh (strategie penetrace trhu, vývoje trhu, vývoje výrobku a diverzifikace),
- strategické směry orientované na konkurenci (strategie výrobce s nejnižšími náklady, strategie diferenciací),
- strategické směry založené na postavení firmy na trhu (strategie tržního vůdce, tržního vyzyvatele, tržního následovatele a obsazování tržních mezer),
- vícerozměrné strategické směry (strategie zaměřující se na vůdcovství v několika faktorech, např. náklady a jakost).

Při volbě strategií se vyhodnocuje především na základě efektivnosti – zda je strategie schopna dosáhnout daného cíle; a spolehlivosti – zda je strategie schopna dosáhnout vytyčeného cíle vzhledem k působení vlivů prostředí. Mimo to, se u marketingových strategií posuzuje jejich prospěšnost – žádoucnost, proveditelnost a komerční životaschopnost (Jakubíková, 2013).

### **3.3.3 Rozpočet**

Na základě zvolené strategie je možné vytvářet marketingový plán a s ním i plánovat veškeré výdaje do marketingových aktivit. Před stanovením rozpočtu je dobré vycházet ze situační analýzy a vyhodnotit příležitosti v nadcházejícím roce. Při stanovení rozpočtu je také třeba se zamyslet, do jakých marketingových aktivit se vyplatí investovat. To samozřejmě záleží na typu podniku, ale i charakteru cílového trhu. Finální rozpočet obvykle schvaluje finanční oddělení firmy, potažmo její ředitel. Mnohdy totiž podniky investují statisíce do televizních reklam a ani tak nedosáhnou požadovaných výsledků. V tomto případě je dobré přehodnotit marketingové aktivity a zaměřit se jen na ty, které jsou nejvíce efektivní na základě návratnosti investovaných prostředků.

### **3.3.4 Marketingový plán**

Jakmile je odsouhlasena marketingová strategie a rozpočet vedením firmy, může podnik přejít k sestavení marketingového plánu. Jedná se vlastně o písemný dokument, který zahrnuje stanovení marketingových cílů a způsobů k jejich dosažení v určitém časovém období. Důležité je v něm koordinovat veškeré marketingové aktivity a stanovit

jejich termíny zahájení i ukončení. Marketingový plán by měl být sestaven na základě informací z vnitřního a vnějšího prostředí, v rámci komplexní analýzy firmy. Na těchto zjištěných poznacích jsou charakterizované marketingové cíle spolu s cílovými trhy, jasně definované marketingové strategie včetně zdrojů k jejich provedení. Poslední částí marketingového plánu je definování způsobu kontroly jeho plnění včetně stanovení alternativních řešení, v případě že něco nebude fungovat (Petřtyl, 2017). V rámci marketingových cílů se obvykle analyzuje pokrok v určitém čase, a to prostřednictvím finanční analýzy a dalších aspektů. Aby byl plán dobře sestavený, musí být snadný, pochopitelný, přesný, detailní, přizpůsobitelný změnám, realistický, musí jasně charakterizovat úkoly a musí obsahovat všechny významné tržní faktory (Jakubíková, 2013). Nutno zmínit, že i dobře vypracovaný marketingový plán nemusí přinést cílený úspěch. Firma může vycházet z chybných informací v jakékoli fázi před sestavením plánu, který následně selže v jeho realizaci.

### **3.4 Realizace marketingové strategie**

Po sestavení marketingového plánu podnik přechází do další fáze marketingového procesu, a to do realizační etapy. Principem této fáze je převést veškeré úkoly marketingového plánu na reálné produkty či služby a dát o nich vědět nejen svému okolí, ale i zaměstnancům uvnitř firmy, kteří se na realizaci přímo podílí. Na názoru o implementaci strategie se většina autorů shoduje a považuje ji za velmi náročnou. Mít plánovací etapu za sebou je jedna věc, druhá věc je celý marketingový plán uvést do každodenní praxe. Řada podniků se totiž v praxi přesvědčila, že strategické plánování není všechno, a že samotný úspěch nezaručí. Správná realizace může přinést ovoce v podobě vyššího podílu na trhu, vyšších zisků či získání konkurenční výhody, nicméně implementace strategie závisí nejen na rychlosti a správnosti provedení, ale především na organizační struktuře uvnitř podniku. Podle Kotlera (2007) se v dnešním světě musí na realizaci marketingového plánu spolupracovat lidé na všech stupních marketingového systému. Veškeré firemní oddělení by měly mezi sebou komunikovat, respektovat marketingovou koncepci a společně usilovat pro dosažení podnikových cílů, ale i těch marketingových. Vzájemná komunikace a provázanost proto mohou mít významný vliv na chod celé firmy. Kotler (2007) také zdůrazňuje důležitost podnikové kultury, která ovlivňuje chování lidí na všech úrovních společnosti a určuje identitu a smysl celé

společnosti. Důležité je rovněž odměňování a motivování pracovníků, tak aby aktivně přispívali k plnění krátkodobých i dlouhodobých cílů.

### **3.5 Kontrola plnění**

Závěrečná etapa strategického marketingového procesu komplexně sleduje a hodnotí výsledky plynoucí z marketingových činností. Posuzuje, do jaké míry podnik dosahuje předem stanovených cílů marketingového plánu a hledá příčiny v případě jejich neplnění. Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl (2017) říkají, že pokud chce podnik zavést seriózní systém strategického řízení, musí se věnovat kontrolní fázi stejně důkladně jako ostatním fázím strategického procesu. Kontrola lze rozdělit do tří základních typů:

- Preventivní kontrola – soustředí se na zkoumání kvalitativních a kvantitativních odchylek zdrojů, které jsou používány podnikem. Zahrnuje také manažerské činnosti k dosažení plánovaných výsledků.
- Průběžná kontrola – zaměřuje se na probíhající činnosti a cílem je zjistit, zda současné operace probíhají podle plánu.
- Kontrola zpětnou vazbou – zaměřuje se na finální výsledky a je ji možné použít i pro monitorování současné situace na trhu a na základě toho je možné činit další rozhodnutí (Jakubíková, 2013).

V kontrolní fázi se měří marketingová výkonnost, ale také jak marketingové činnosti přispívají k celkovému úspěchu podniku. Celý kontrolní proces, proto závisí na dostupnosti informací potřebných k analýze, ale také na jejich kvalitě a kvantitě (Strnad, 2009).

V praxi se pro pravidelnou kontrolu využívají tzv. reporty, které informují o stavu podniku jako celku, ale také je jimi možné interpretovat menší části (oddělení) podniku či konkrétní hodnoty vybraných finančních a ekonomických ukazatelů. Reporty se provádějí většinou v měsíčních intervalech, a je tak možné identifikovat, zda je dosahováno podnikových cílů, do jaké míry a také z jakého důvodu je plnění cílů pomalejší/rychlejší, než bylo plánováno. Druhá velice používaná metoda kontroly je výroční zpráva, která informuje o rozvoji podniku v uplynulém roce. Výroční zprávy podávají informace o finančním stavu, výsledku hospodaření, ale i o možném vývoji společnosti do budoucna.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Základní informace o pivovaru

Hlavním cílem pivovaru je navázat na historickou tradici spojenou s Únětickým pivovarem a oblibou místního piva, a současně udržet malý, ale silný regionální pivovar, který bude zákazníkům nabízet poctivé a kvalitní pivo. Pivovar považuje za klíčové, aby si jeho zákazníci vychutnávali kvalitní pivo, jehož výroba je založena na tradici českého pivovarnictví. Rovněž cílí na to, aby si návštěvníci pivovaru užívali každé strávené chvíle v přátelském prostředí. Lze usoudit, že značku si pivovar vytváří na základě tradice, osobitosti, přátelství a zejména kvalitě.

Obrázek 5: Logo Únětického pivovaru



Zdroj: Únětický pivovar, 2021

Co se týče propojených osob se společností – Únětický pivovar a.s. má jednu dceřinou společnost, kterou je Únětický výčep s.r.o., která má 100 % podíl na jeho základním kapitálu. Únětický výčep je podpůrná společnost pivovaru, která provozuje restauraci Hostinec v Únětickém pivovaru. Úlohou společnosti Únětický výčep je hlavně propagace místa pivovaru a vlastních produktů, tedy piva. Dále je Únětický pivovar spojován se společností Pražské pivnice s.r.o., která má 50 % podíl na základním kapitálu osoby prostřednictvím společnosti Únětický výčep. Společnost Pražské pivnice rovněž provozuje restauraci, která je odběratelem produktů Únětického pivovaru (Sbírka listin, 2021).

Nutno dodat, že Únětický pivovar je členem Sdružení přátel piva, což mu napomáhá navazovat a udržovat vztahy s ostatními pivovary. Toto sdružení pořádá akce, moderované degustace, usiluje o povýšení kultury pití piva. Kromě toho vyhláší a

oceňuje piva, pivovary či pivovarské osobnosti a následně uděluje různá ocenění (Sdružení přátel piva, 2021).

**Tabulka 4: Základní informace o pivovaru**

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Název</b>                         | Únětický pivovar a.s.  |
| <b>Právní forma</b>                  | Akciová společnost   |
| <b>Zápis do obchodního rejstříku</b> | 14. září 2010  |
| <b>IČO</b>                           | 24736708   |
| <b>Sídlo společnosti</b>             | Rýznerova 19/5, 252 62 Únětice   |
| <b>Akcie</b>                         | 100 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 20 000,- Kč                         |
| <b>Základní kapitál</b>              | 2 000 000,- Kč – splaceno 100 %  |
| <b>Předmět podnikání</b>             | 1. Pivovarnictví a sladovnictví (ohlašovací řemeslná živnost)  |
|                                      | 2. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (ohlašovací volná živnost) |
|                                      | 3. Hostinská činnost (ohlašovací řemeslná živnost)   |
| <b>Počet zaměstnanců</b>             | 17 zaměstnanců   |

Zdroj: vlastní zpracování; Kurzy.cz, 2021

## 4.2 Analýza vnitřního prostředí

### 4.2.1 Finanční analýza

Zjištění výsledků dosavadního podnikání bylo provedeno na základě účetních rozvah a výkazů zisků a ztrát Únětického pivovaru za poslední tři roky. Veškeré výkazy jsou dostupné ve sbírce listin (2021). Pro samotné vyhodnocení byla použita analýza poměrových ukazatelů.

#### 4.2.1.1 Ukazatele rentability

Hodnoty ukazatelů rentability byly shrnuty v tabulce níže.

**Tabulka 5: Ukazatele rentability**

| Ukazatel                       | Stav k  |         |        |
|--------------------------------|---------|---------|--------|
|                                | 2018    | 2019    | 2020   |
| Rentabilita aktiv              | 5,89 %  | 7,70 %  | 5,34 % |
| Rentabilita tržeb              | 9,10 %  | 11,30 % | 8,11 % |
| Rentabilita vlastního kapitálu | 14,71 % | 15,77 % | 9,77 % |

Zdroj: vlastní zpracování

Při prvním pohledu na uvedené hodnoty je zřejmé, že všechny tři ukazatele následovaly v daném období stejný vývojový trend. Všechny tři ukazatele se odvíjí od velikosti výsledku hospodaření pivovaru, jehož hodnota v průběhu let rostla a její pád až značně poznamenala ekonomická krize způsobená pandemií koronaviru. Nutno dodat, že tržby pivovaru nezaznamenaly takového propadu. Na hodnotě se spíše podepsala neustále zvyšující se hodnota výkonové spotřeby, zejména v oblasti spotřeby materiálu a energie. Většího poklesu tak lze spatřit u ukazatelů ROS a ROE. I přesto, že hodnota vlastních zdrojů v průběhu let stoupá, významný pokles způsobil právě nižší zisk. Navzdory státním omezením se pivovaru podařilo dosáhnout poměrně vysoké rentability tržeb. V případě ukazatele ROA, hodnota výnosnosti aktiv se v roce 2020 oproti roku 2018 příliš nezměnila, a tak lze považovat investovaná aktiva za stále výnosná.

#### 4.2.1.2 Ukazatele aktivity

Výsledky výpočtů ukazatelů aktivity pivovaru se nachází v následující tabulce.

**Tabulka 6: Ukazatele aktivity**

| Ukazatel                               | Stav k |       |       |
|--|--------|-------|-------|
|  | 2018   | 2019  | 2020  |
| Obrat aktiv                            | 0,647  | 0,682 | 0,658 |
| Doba obratu zásob (dny)                | 7,43   | 10,97 | 12,98 |
| Doba obratu pohledávek (dny)           | 35,75  | 31,46 | 43,11 |
| Doba obratu krátkodobých závazků (dny) | 26,99  | 12,86 | 22,57 |

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné hodnoty u ukazatele obratu aktiv se v průběhu let takřka nezměnily. Na základě hodnot lze však konstatovat, že pivovar disponuje větším množstvím aktiv, než by bylo vhodné. Všechny tři hodnoty ani zdaleka nepřekračují minimální hranici, a to hodnotu 1, což lze považovat za nežádoucí stav. Předimenzovaná aktiva lze odůvodnit hlavními položkami aktiv, kterými jsou pozemky a budovy. Na základě výpočtů doby obratu zásob lze říct, že pivovar si začíná vytvářet čím dál větší zásoby. Důvodem je již zmíněný pokles tržeb a také každoročně zvyšující se množství zásob, což zřejmě zapříčinilo hlavně celorepublikové uzavření gastronomických zařízení. Ze stejného důvodu se pravděpodobně zvýšila i průměrná doba inkasa od odběratelů, které krize rovněž postihla. Pivovar své závazky platí až o 19 dní dříve, než inkasuje od jeho odběratelů. Tato skutečnost vypovídá



o tom, že pivovar úvěruje své zákazníky, což by do budoucna mohlo vyvolat krátkodobou potřebu dalších zdrojů pro financování pivovaru.

#### 4.2.1.3 Ukazatele zadluženosti

Vybrané ukazatele zadluženosti pro Únětický pivovar vypadají následovně.

**Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti**

| Ukazatel                             | Stav k   |          |         |
|--------------------------------------|----------|----------|---------|
|                                      | 2018     | 2019     | 2020    |
| Celková zadluženost                  | 59,96 %  | 51,08 %  | 45,29 % |
| Míra zadluženosti vlastního kapitálu | 149,78 % | 104,43 % | 82,80 % |

Zdroj: vlastní zpracování

I přes nepříznivou ekonomickou situaci, která postihla celý pivovarnický průmysl, se pivovaru daří každoročně snižovat celkové zadlužení. V roce 2020 bylo 45 % majetku kryto z cizích zdrojů. Oproti roku 2018 se jedná o pokles o téměř 15 %, což činí 24 % procentuální změnu oproti původnímu období. Přestože se pivovaru daří snižovat hodnotu celkové zadluženosti, lze jej stále považovat za poměrně zadlužený. Vyšší zadluženost by pro pivovar mohla znamenat vyšší riziko pro případné investory, zejména bankovní instituce. Stejným vývojovým trendem prošel i druhý ukazatel, a to míra zadluženosti vlastního kapitálu. Pivovaru se každoročně daří navyšovat hodnotu vlastních zdrojů a v tomto ohledu jej nelze považovat za příliš zadlužený. Zatímco v roce 2018 hodnota cizích zdrojů představovala téměř 1,5násobek vlastních zdrojů, o dva roky později se tuto hodnotu podařilo snížit téměř o polovinu.

#### 4.2.1.4 Ukazatele likvidity

Propočty ukazatelů likvidity byly shrnuty do této tabulky.

**Tabulka 8: Ukazatele likvidity**

| Ukazatel           | Stav k |       |       |
|--------------------|--------|-------|-------|
|                    | 2018   | 2019  | 2020  |
| Běžná likvidita    | 4,069  | 4,439 | 5,947 |
| Pohotová likvidita | 2,899  | 3,285 | 4,348 |
| Okamžitá likvidita | 2,491  | 2,782 | 3,462 |

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již naznačily hodnoty ukazatelů zadluženosti, pivovaru se povedlo v minulém roce snížit hodnotu krátkodobých závazků vůči svým věřitelům, což se promítlo i do propočtů ukazatelů likvidity. U výsledných hodnot však hrála i role předimenzovaných aktiv, a proto všechny tři ukazatele vykazují vyšší hodnoty, než je žádoucí. Důvodem jsou i například vyšší hodnoty pohledávek vůči svým odběratelům, ale i vyšší zásoby a další faktory. Pro pivovar to znamená, že nevyužívá své finanční zdroje efektivně a že na sebe zbytečně váže prostředky, kterými si pak snižuje zisk.

#### **4.2.1.5 Shrnutí výsledků poměrových ukazatelů**

U pivovaru bylo zjištěno, že má příliš mnoho aktiv, která nevyužívá efektivně. U výpočtů zadluženosti bylo zjištěno, že podnik disponuje vysokými cizími zdroji, kterými zřejmě zafinancoval aktivní položky. V případě úpadku společnosti a následné likvidaci by pivovar neměl vytvořený dostatečně velký bezpečnostní polštář pro vyplacení závazků věřitelům. Díky dosahování vyššího zisku je firma bonitní a je schopna splácet své závazky. Pokud by ale byl hospodářský výsledek záporný, pivovar by musel část svých aktiv prodat, aby byl schopen vyplácet věřitelům.

#### **4.2.2 Rozbor současného marketingového mixu**

Následující kapitola je věnována rozboru současných nástrojů marketingového mixu Únětického pivovaru.

##### **4.2.2.1 Produkt**

Pivovar nabízí tři základní druhy pív, které lze zakoupit v nerezových sudech KEG (15 l, 30 l a 50 l), plastových sudech (20 l) nebo také ve skleněných lahvích, plastových PET lahvích, plechovkách nebo přímo na místě ve sklenici. Pivovar příležitostně zařazuje do své nabídky pivní speciály, které obvykle bývají spojovány s nějakým měsícem nebo událostí. Maximální objem produkce piva je za celý rok maximálně 14 000 hl. Únětické pivo se vyznačuje vysokou plností a chlebnatostí, chmelovým aroma z žateckých chmelů, středním řízem a také kvasničnou chutí (Únětický pivovar, 2021). V celoroční stálé nabídce jsou k dispozici tyto druhy pív:

**Tabulka 9: Celoroční nabídka piv**

|                       | <b>Únětické pivo 10°<br/>nefiltrované</b> | <b>Únětické pivo 10,7°<br/>filtrované</b> | <b>Únětické pivo 12°<br/>nefiltrované</b> |
|-----------------------|---|---|---|
| Doba hlavního kvašení | 5 dní                                     | 6 dní                                     | 7 dní                                     |
| Doba zrání            | 18 dní                                    | 20 dní                                    | 25 dní                                    |
| Původní stupňovitost  | 10,2°                                     | 10,7°                                     | 12,2°                                     |
| Obsah alkoholu        | 4,10 % hm                                 | 4,30 % hm                                 | 5,10 % hm                                 |
| Hořkost               | 34 jH                                     | 35 jH                                     | 41 jH                                     |
| Barva                 | 8 jEBC                                    | 10 jEBC                                   | 10,5 jEBC                                 |

Zdroj: vlastní zpracování, Únětický pivovar, 2021

V rámci pivních speciálů se v nabídce objevují tyto druhy:

**Tabulka 10: Nabídka pivních speciálů**

|                      | <b>Masopustní<br/>Bock 16°</b> | <b>Únětická<br/>Josefína –<br/>tmavá 11°</b> | <b>Jarní jantar<br/>– polotmavý<br/>ležák 11,5°</b> | <b>Posvícenecký<br/>speciál –<br/>žitná 11,5°</b> | <b>Únětický<br/>vánoční<br/>speciál –<br/>polotmavá<br/>13°</b> |
|----------------------|--------------------------------|--|---|---|---|
| Původní stupňovitost | 16,0°                          | 11,5°  | 11,5°   | 11,5°   | 13,2°   |
| Obsah alkoholu       | 6,1 % hm                       | 4,10 %                                       | 4,80 %  | 4,50 %  | 5,20 %  |
| Hořkost              | 37 jEBC                        | 33 jEBC                                      | 33 jEBC   | 28 jEBC   | 29 jEBC   |
| Na čepu              | Na Masopust                    | Únor–<br>březen                              | Velikonoce  | V srpnu   | Vánoce  |

Zdroj: vlastní zpracování, Únětický pivovar, 2021

Kromě výše uvedených druhů piv, Únětický pivovar letos představil také Únětické pivo 8° na období letních měsíců a dále Svatováclavský speciál Světlý ležák 14° k oslavě dnů českého piva. Piva bývají pivovar označována slangově jako „Úňo.“ Kromě prodeje piv, pivovar dále nabízí, k zakoupeným sudům, možnost vypůjčit si výčepní zařízení. Pivovar rovněž nabízí návštěvníkům pravidelné prohlídky pivovaru, které se uskutečňují každou sobotu a neděli od 12 hodin. Individuální prohlídky pivovaru jsou také možné, závisí však na předchozí domluvě se zaměstnanci firmy. V pivovaru je i prostor pro akce pro firemní či soukromé účely – snaží se tak vyhovět veškerým požadavkům a poskytuje salónek až pro 100 lidí nebo pivovarskou stodolu či kryté hřiště pro pétanque. Hřiště na hraní pétanque se nachází přímo na půdách pivovaru, kde se dříve skladoval ječmen, ze

kterého se dříve během zimy vyráběl slad pro vaření piva. K dispozici jsou tři dráhy na hraní petanque a malé zázemí pro občerstvení. Podle všeho se jedná o největší kryté petanque hřiště na světě, které se nachází přímo v pivovaru.

Návštěvníci Únětického pivovaru mohou posedět v pivovarské restauraci, ve které si z nabídky mohou vybrat jednak místní pivo, ale i jídla z nabídky. V pivovarském hostinci si návštěvníci mohou vychutnat točené pivo z tanku a mohou posedět uvnitř nebo na venkovní letní zahrádce. Dohromady kapacita hostince a zahrádky čítá kolem 165 míst k sezení. Návštěvníci si také mohou jako suvenýr pořídit tzv. Únětickou unci, za kterou si mohou koupit Únětické pivo na místech, kde se pivo čepuje a kde je tato forma platby akceptována. Únětická unce s časem neztrácí hodnotu a její majitelé si za ní mohou koupit 0,5 l jakéhokoliv Únětického piva. V současné době je však tato měna akceptována pouze v deseti podnicích, a to zejména v okolí Únětic a na kraji Prahy. Jako další suvenýry si zájemci mohou pořídit například magnetky, kšiltovky, cyklistické vybavení s logem pivovaru, mariášové karty, pivní sklo, pohlednice a další vzpomínkové předměty (Únětický pivovar, 2021).

#### **4.2.2.2 Cena**

Ceny pivních produktů se liší dle provozovny. V případě Únětického pivovaru se uplatňuje pomyslné pravidlo, čím větší stupňovitost, tím dražší pivo. Za půllitr čepované Únětické 10° návštěvníci zaplatí 37 Kč, za filtrované pivo 10,7° až 40 Kč a za nefiltrované pivo 12° dokonce 45 Kč. Pivovar uplatňuje cenovou politiku, která se odráží od výrobních nákladů, ale i cen konkurenčních pivovarů.

Při koupi sudů musí zákazník nejdříve zaplatit vrátnou zálohu za sud, která je stanovena na částce 1000–2000 Kč / 1 sud. Platba zálohy je možná pouze v hotovosti a stejně tak je vyplácena při vracení sudů. Co se týče objednávek sudů, je nutné objednávat alespoň den před vyzvednutím. Sudy si lze vyzvednout každý pracovní den od 8:00 do 18:00 přímo v pivovaru. Na základě individuální domluvy je možné i sudy vyzvednout pivovarském hostinci, a to i mimo vymezené hodiny. Ceny za jednotlivé druhy piv v sudu se nachází na obrázku 6 níže:

Obrázek 6: Ceny sudových piv

| 1. VÝBĚR PIVA                         |       | Únětické pivo 12° nefiltrované              |  |
|---------------------------------------|-------|---|--|
| Únětické pivo 10° nefiltrované/15l    | - 0 + | Únětické pivo 12° nefiltrované/15l          | - 0 +  |
| 630 Kč                                |       | 858 Kč                                      |  |
| Únětické pivo 10° nefiltrované/30l    | - 0 + | Únětické pivo 12° nefiltrované/30l          | - 0 +  |
| 1170 Kč                               |       | 1674 Kč                                     |  |
| Únětické pivo 10° nefiltrované/50l    | - 0 + | Únětické pivo 12° nefiltrované/50l          | - 0 +  |
| 1950 Kč                               |       | 2790 Kč                                     |  |
| <b>Únětické pivo 10,7° filtrované</b> |       | <b>PETAINERY</b>                            |  |
| Únětické pivo 10,7° filtrované/15l    | - 0 + | PETAINER Únětické pivo 10° nefiltrované/20l | - 0 +  |
| 720 Kč                                |       | 985 Kč                                      |  |
| Únětické pivo 10,7° filtrované/30l    | - 0 + | PETAINER Únětické pivo 10,7° filtrované/20l | - 0 +  |
| 1350 Kč                               |       | 1105 Kč                                     |  |
| Únětické pivo 10,7° filtrované/50l    | - 0 + | PETAINER Únětické pivo 12° nefiltrované/20l | - 0 +  |
| 2250 Kč                               |       | 1350 Kč                                     |  |
|                                       |       | Vratná záloha na sudy                       | Součet záloh, 1 sud = 1000 Kč / 2000 Kč (15 l) |
|                                       |       | Cena za pivo                                | Součet ceny piva                               |
|                                       |       |   | 0 Kč   |

Zdroj: Únětický pivovar, 2021

Objednávku lze zaplatit v hotovosti, ale i platebními kartami VISA a MasterCard. Jako novinku Únětický pivovar představil spolupráci s internetovým obchodem s potravinami – [www.rohlik.cz](http://www.rohlik.cz). Na jeho stránkách je nyní možné zakoupit Únětické pivo v PET lahvích (1,5l) a ceny piv vypadají následovně:

Obrázek 7: Ceny na rohlik.cz

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|  |  |  |  |
| Únětický pivovar Únětické pivo nefiltrované 12°                                     | Únětický pivovar Únětické pivo nefiltrované 10°                                     | Únětický pivovar Únětické pivo filtrované 10,7°                                      | Únětický pivovar Únětické pivo filtrované 12° plech                                   |
| <b>94<sup>90</sup> Kč</b><br>63,27 Kč/l   | <b>79<sup>90</sup> Kč</b><br>53,27 Kč/l   | <b>84<sup>90</sup> Kč</b><br>56,60 Kč/l  | <b>49<sup>90</sup> Kč</b><br>99,80 Kč/l   |
| Do košíku   | Do košíku   | Do košíku  | Do košíku   |

Zdroj: Rohlik.cz, 2021

Co se týče ceny suvenýru – Únětické unce, pořizovací cena unce odpovídá ceně Únětické 12° (45 Kč) při zakoupení v pivovarském hostinci. V samotné restauraci je možné platit v hotovosti, platebními kartami, stravenkami a také již zmíněnou Únětickou

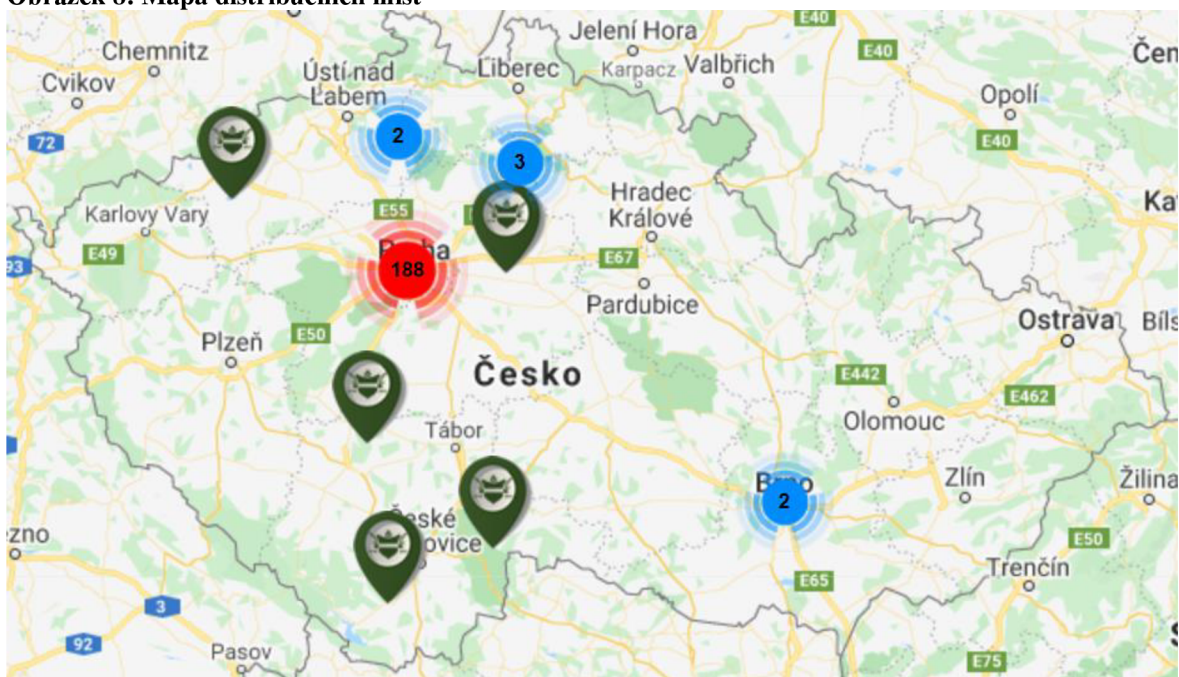
uncí. Prohlídky pivovaru se cenově odlišují, zda si zákazník vybere pouze prohlídku pivovaru nebo prohlídku i s ochutnávkou. V prvním případě se jedná o 80 Kč za osobu, v druhém pak 120 Kč (Únětický pivovar, 2021). Cenovou politiku Únětického pivovaru lze považovat za poměrně vyšší. Vše změnila pandemická situace, která donutila pivovary snížit své ceny, aby prodaly již navařené pivo. Vzhledem k menšímu odběru piva, musel i Únětický pivovar své ceny snížit, aby měl alespoň nějaký odbyt.

#### **4.2.2.3 Distribuce**

Pivovar se nachází ve strategicky výhodné lokalitě, protože Únětice se nachází jen několik minut od Prahy a poblíž pivovaru se žádný jiný konkurent nevyskytuje. Pivo lze zakoupit několika způsoby. První variantou je koupě přímo v pivovaru, kde je tedy možné buď posedět v restauraci anebo se pro pivo pouze zastavit a odvézt si ho. Druhou možností je zakoupit točené pivo v různých provozovnách, kde se toto pivo točí. Jedná se tak především o různé restaurace, hospody či bary, bistra a stánky. Dále je možné pivo zakoupit elektronicky, a to přímo na stránkách pivovaru a na rohlik.cz. Rozvoz sudového piva poskytuje pivovar zejména stálým zákazníkům, a to na základě předchozí dohody. Pro vyzvednutí a vrácení sudů existuje možnost využít místa v Horních Počernicích v Praze.

Co se týče provozoven a pokrytí trhu, celkem existuje 205 prodejních míst, na kterých je možné čepované pivo zakoupit. Primárně se pivovar soustředí na prodej piv v Praze a Středočeském kraji. Několik provozoven se nachází i v Jihočeském kraji, ale i v okolí Chomutova a Kokořinska. Při pohledu na mapu pokrytí je tedy zřejmé, že se pivovar vůbec neorientuje na prodej na Moravě a ve Slezsku. Pouze má dvě zastoupení v Brně, nicméně dál již neexpandoval. Celkově se v České republice nachází 200 možností (viz Obrázek 8), kde je možné čepované pivo zakoupit. Další čtyři provozovny jsou až na severu Evropy, a to v Malmö ve Švédsku a jedna provozovna je v Kodani v Dánsku (Únětický pivovar, 2021). Rozšířenost do dalších států by tak mohla podpořit veřejné vztahy a pivovar by tak mohl využít možnosti spolupráce a expandovat i do dalších okolních států.

Obrázek 8: Mapa distribučních míst



Zdroj: Únětický pivovar, 2021

#### 4.2.2.4 Marketingová komunikace

V rámci marketingové komunikace pivovar využívá zejména své sociální sítě. Ke komunikaci tak pivovar spoléhá na Facebook, Instagram a své webové stránky.

Na Facebooku měl pivovar k říjnu 2021 přes 7000 sledujících, nicméně pivovar téměř jen přidává a sdílí příspěvky provozoven, ve kterých se točí Únětické pivo. Příspěvky pivovar přidává na týdenní bázi, ale příspěvky nepůsobí příliš zajímavě a ani nenavádí fanoušky k interakci. Občas pivovar přidává novinky, které se týkají pivovaru anebo různé možnosti, kde pivo zakoupit. Na Instagramu se nachází téměř totožný obsah, co na Facebooku. Ke konci října 2021 měl pivovar na této sociální síti pouhých 800 sledujících. Často bývají přidávány pouze fotky piva a příspěvky, které se týkají nějakých událostí. Stejně jako na Facebooku, forma komunikace je spíše jednostranná, a proto pro fanoušky spíše nezajímavá, což lze vidět na nízkých interakcích fanoušků a sledujících.

Webové stránky pivovaru mají informativní charakter a lze na nich nalézt novinky, akce, informace o pivech či o pivovaru, ale i různé články. Rovněž se na stránkách nabízí možnosti, kde je pivo možné zakoupit a případně jakým způsobem. Na stránkách je i odkaz na rohlik.cz a e-shop, kde je možné veškeré pivní produkty zakoupit. Bohužel webové stránky působí spíše jednoduše, nepřehledně a nejsou příliš aktualizované. Některé linky odkazují na prázdnou stránku, nové příspěvky či články pivovar téměř nepřidává a některé

obrázky nejsou optimalizované pro uživatele. Jako výhodu lze považovat anglickou mutaci pro zahraniční návštěvníky. Pro věrné fanoušky pivovar nabízí možnost se stát členem skupiny Přátel Únětického pivovaru. Členové se díky tomu pravidelně dozvídají o novinkách a akcích pivovaru a zároveň bývají odměňováni přátelským přístupem, ale i různými dárky. Zájemci o členství musí vyplnit svoje kontaktní údaje a na oplátku obdrží odznak a nálepku, které potvrzují členství.

Do ostatních marketingových aktivit se pivovar příliš nepouští. V provozovnách se však používají püllitry, podtácky a cedule s logem Únětického pivovaru. Jednou za čas pivovar pořádá akce k oslavě výročí znovuotevření a podobně. Akce mají daný harmonogram a jsou určeny zejména pro obyvatele Únětic. Na akcích vystupují pozvaní speciální hosté, kapely nebo se pořádají krátká představení. V podobném duchu také pivovar pořádá akce jako je masopust, zabijačky, krátká divadla, pohádky anebo malé festivaly hudby (Únětický pivovar, 2021).

Z rozboru současného marketingového mixu je tedy zřejmé, že se pivovar primárně soustředí na pokrytí Prahy a Středočeského kraje. Nicméně, kromě těchto dvou oblastí má i několik provozoven na severu a jihu Čech. Na marketingovou komunikaci se pivovar příliš nesoustředí a pokud by chtěl posílit svojí současnou pozici na trhu, měl by se zaměřit na zejména na komunikaci na sociálních sítích.

#### 4.2.3 Analýza struktury sortimentu nabídky

Sortiment pивní nabídky pivovaru je rozdělen do dvou skupin. V první tabulce se nachází produkty pro snadné rozhodování.

**Tabulka 11: Únětické produkty pro snadné rozhodování**

|  |                           |                                      |
|--|---------------------------|--------------------------------------|
| <b>Produkty pro snadné rozhodování</b> | <b>Dnešní živitelé</b>    | Únětické pivo 10° nefiltrované       |
|  | <b>Zítřejší živitelé</b>  | Únětické pivo 12° nefiltrované       |
|  | <b>Výnosné speciality</b> | Posvícenecký speciál – žitná 11,5°   |
|  | <b>Vývojové výrobky</b>   | Jarní jantar – polotmavý ležák 11,5° |

Zdroj: vlastní zpracování



V druhé tabulce jsou produkty, které jsou z hlediska strategického rozhodování problematické.

**Tabulka 12: Problematické produkty Únětického pivovaru**

|                               |   |   |
|-------------------------------|---|---|
| <b>Problematické produkty</b> | <b>Včerejší živitelé</b>                | Únětické pivo 10,7° filtrované                                |
|                               | <b>Produkty vyžadující rekonstrukci</b> | Masopustní bock 16°, Únětický vánoční speciál – polotmavá 13° |
|                               | <b>Neoprávněné speciality</b>           | Únětická Josefína – tmavá 11°                                 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z obou tabulek je zřejmé, že základním zdrojem tržeb jsou hlavně produkty stálé nabídky, a to Únětická 10°, Únětická 12° a filtrovaná 10,7°. Ostatní druhy piv spíše doplňují portfolio, ale na tržbách se již nepodílí tak významně, a to i z toho důvodu, že v nabídce mají pouze dočasného charakteru. Pozornost by pivovar měl věnovat i svým tmavým a polotmavým speciálům, které se zatím neshledaly s větším úspěchem na trhu.

#### **4.2.4 Analýza zdrojů a kompetencí**

Kapitola je rozdělena do několika odstavců, které se vztahují k současným zdrojům a kompetencím pivovaru. Následně jsou zdroje porovnány s konkurencí, ke stanovení konkurenční výhody.

#### **Kapitálové zdroje**

Podle účetní závěrky pivovaru za rok 2020 byla hodnota vlastního kapitálu 39 267 tis. Kč, kterou se pivovaru daří každoročně navyšovat. Závazky věřitelům činily 32 516 tis. Kč, z nichž největší podíl měly dlouhodobé závazky, a to 29 452 tis. Kč. Nejvíce dlouhodobých závazků společnost eviduje vůči hlavnímu akcionáři DIBITI INVESTMENTS LIMITED, který zřejmě zabezpečil pivovaru jeho rozjezd a pomohl mu tak znovu začít. Společnost již dva roky neměla krátkodobé závazky, kryté zástavním právem či zárukou ve prospěch věřitele. Čistý zisk činil za tento rok 3 837 tis. Kč, který byl za poslední tři roky nejnižší, ale přesto ho lze považovat za přijatelný vzhledem k pandemickým okolnostem. Některé dopady způsobené pandemií byly částečně kompenzovány dotacemi z programů Antivirus. V žádném případě tedy nebyla ohrožena

existence pivovaru, na rozdíl od některých menších konkurentů, kteří dokonce museli zastavit provoz (Sbírka listin, 2021).

### **Hmotné zdroje**

Únětický pivovar v roce 2020 disponoval dlouhodobým hmotným majetkem o hodnotě 121 526 tis. Kč. Největší podíl zaujímaly pozemky a stavby (59 641 tis. Kč) a mimo jiné hmotné movité věci a jejich soubory (56 852 tis. Kč). Jedná se zde tedy především o pozemek a samotnou budovu pivovaru (Sbírka listin, 2021). Celý areál pivovaru je poměrně veliký a umožňuje pojmout mnoho hostů. Pro hosty restaurace je vyhrazeno parkování až pro 30 aut a pro cyklisty se rovněž nabízí možnost stojanů na kola.

### **Lidské zdroje**

Pivovar zaměstnává 17 osob, z toho 2 osoby jsou zakladatelé pivovaru, kteří se řadí mezi členy řídicích orgánů. Osobní náklady na zaměstnance činily 8 920 tis. Kč a z této částky šlo 1 179 tis. Kč na členy řídicích orgánů. Zaměstnanci v pivovaru zastávají důležitou roli, ať už se jedná o obsluhu v restauraci nebo vedení pivovaru. Obchodní oddělení zajišťuje požadavky současných obchodních partnerů, ale také domlouvá možné budoucí spolupráce. Za objednávky piva zodpovídá osoba, která zabezpečí celý průběh objednávky, a to od objednávky až po doručení piva. Pivovarskou restauraci a její chod má na starost provozní hostince. Zaměstnanci restaurace se snaží vyhovět přáním zákazníků k jejich maximální spokojenosti (Únětický pivovar, 2021).

### **Technologické postupy a vybavení**

Pivovar se od svého spuštění každoročně snaží určitým způsobem rozšiřovat a inovovat. Už v roce 2012 byla rozšířena výroba, proběhla instalace nových kvasných kádí na spilce a ležáckých tanků. V tentýž roce se zároveň otevřel i nově zrekonstruovaný Pivovarský výčep s teplou kuchyní a tankovým pivem. V následujícím roce došlo k rozšíření kapacity spilky a ležáckého sklepa na finální kapacitu pivovaru 10.000 hl/rok. Roční výstav pivovaru tehdy dosáhl na 9.200 hl. V roce 2015 byla naistalována nová plně automatická linka na stáčení KEG sudů o objemech 30 l a 50 l. Nová technologie linky garantuje kvalitní mytí sudů a následné naplnění pivem. Linka nyní dokáže zpracovat za hodinu až 30 sudů.

Během roku 2015 byly zrekonstruovány původní prostory lednice. Do lednice, případně ledárny, byly nainstalováno 8 ležáckých tanků o objemu 100 hl. Pivovar tím pádem disponuje dostatečnou kapacitou pro správné zrání piva přes letní měsíce. Dodavatelem veškerého vybavení pro výrobu piva je česká společnost Destila. V roce 2017 se pivovar zapojil do projektu Energetické úspory Únětického pivovaru za účelem snížení spotřeby energie a celkové energetické náročnosti budovy (Únětický pivovar, 2021).

## **Výroba**

Únětický pivovar dodržuje při výrobě piva klasické postupy a používá pouze suroviny českého původu. Pivovar si potrpí na kvalitu, a proto pivovarské suroviny neobsahují žádné náhražky nebo přídavky a rovněž žádné konzervační a stabilizační prostředky. Pivo plně vyhovuje zásadám čistoty piva, kterým se v oblasti pivovarnictví říká Reinheitsgebot. Pivovarský slad je dovážen malou sladovnou, jedná se o menší rodinným podnik, ve kterém je produkován tradičním způsobem z velké části pouze ruční prací. Chmel je původem z žateckých polí a jedná se o světoznámý poloraný červeňák, který je bohatý na látky tříslovinové povahy. Únětické pivo se v současné době vyrábí klasickou technologií. Dvourmutový varný postup, kde na hlavní kvašení v kádích a dozrávání piva neustále dohlíží vrchní sládek. Na spilce se hlavní kvašení vede za účelem eliminace vedlejších produktů kvašení, a proto se celý proces provádí pouze v určeném rozmezí teplot. Včasné ukončení hlavního kvašení a uchované extraktivní látky zesilují plnost piva tzv. chlebnatost. Finální úprava piva je založena pouze na dvojité filtraci – tedy bez používání chemie, bez pasterizace a ředění piva vodou. Poslední fází dvourmutového postupu je stáčení piva do nerezových sudů (Pivotéka Beroun, 2012).

## **Získaná ocenění**

Únětický pivovar se tradičně účastní na soutěžích po celé České republice i v zahraničí. Každoročně se pivovar umísťuje na předních příčkách v různých kategoriích, které se týkají nejen piva, ale i samotného pivovaru. Níže jsou seřazeny nejdůležitější výsledky, kterých pivovar dosáhl v posledních čtyřech letech.

**Rok 2017**

Zlatá koruna – České a moravské pivní koruny 2017

Zlatá koruna – České a moravské pivní koruny 2017 – mezinárodní porota

1. místo pivovar s výstavem od 10.000 hl do 20.000 hl – Česká a moravská pivovarnická akademie

Únětická 10° – 3.místo anketa Sdružení přátel piva

Únětický pivovar – 2. místo Pivovar roku

**Rok 2018**

Zlatá koruna – České a moravské pivní koruny 2018

Únětická 10° – 1.místo anketa Sdružení přátel piva

Ceny časopisu Pivo, Bier & Ale – Únětická 10,7 filtrovaná – nové pivo roku

**Rok 2019**

Zlatá koruna – České a moravské pivní koruny 2019

Golden Bohemia Czech Draft Beer Award

Únětická 10° – 3.místo anketa Sdružení přátel piva

Únětický pivovar – 3. místo Pivovar roku dle Sdružení přátel piva

**Rok 2020**

Vítěz 5. ročníku soutěže České a moravské pivní koruny pro rok 2020

Winners 2020 of 4th edition Golden Bohemia 2020

Únětická 10° – 1.místo anketa Sdružení přátel piva

Únětický pivovar – 1. místo Pivovar roku dle Sdružení přátel piva

Zdroj: Únětický pivovar, 2021

Na základě stanovení zdrojů a kompetencí je možné provést VRIO analýzu, která hodnotí jednotlivé zdroje a kompetence pivovaru oproti konkurenci.

Tabulka 13: VRIO analýza pro Únětický pivovar

| <b>Zdroj / kompetence</b>               | <b>Hodnotné?</b> | <b>Vzácné?</b> | <b>Těžko napodobitelné?</b> | <b>Organizačně využitelné?</b> | <b>Vyhodnocení zdroje</b>  |
|---|------------------|----------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| <b>Kapitálové zdroje</b>                | ano              | ne             | -                           | -                              | Konkurenčně neutrální      |
| <b>Hmotné zdroje</b>                    | ano              | ano            | ano                         | ano                            | trvalá konkurenční výhoda  |
| <b>Lidské zdroje</b>                    | ano              | ne             | -                           | -                              | Konkurenčně neutrální      |
| <b>Technologické postupy a vybavení</b> | ano              | ano            | ne                          | -                              | dočasná konkurenční výhoda |
| <b>Výroba</b>                           | ano              | ano            | ne                          | -                              | dočasná konkurenční výhoda |
| <b>Ocenění</b>                          | ano              | ano            | ano                         | ano                            | trvalá konkurenční výhoda  |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že pivovar disponuje technologickým vybavením a kapacitou pro výrobu piva, což vypovídá i o jeho inovačním potenciálu. Za silnou stránku by se daly považovat i prostory pivovaru, protože ne každý pivovar si může dovolit mít například restauraci a současně pořádat prohlídky. Dále dodržuje klasické postupy při výrobě piva, které zaručují požadovanou kvalitu, a nejen díky ní piva pravidelně získávají ocenění.

### 4.3 Hodnocení silných a slabých stránek podniku

Ke zhodnocení silných a slabých stránek vnitřního prostředí podniku byla použita IFE matice. Matice zohledňuje silné a slabé stránky z finanční analýzy, analýzy marketingového mixu, analýzy portfolia a analýzy zdrojů a kompetencí. Jednotlivé váhy a stupně závažnosti byly stanoveny na základě vlastního posouzení, s ohledem na strategický záměr pivovaru.

Tabulka 14: IFE matice

| S/W                  | Faktor                               | Váha | Stupeň závažnosti | Výsledná hodnota |
|----------------------|--------------------------------------|------|-------------------|------------------|
| <b>Silné stránky</b> |                                      |      |                   |                  |
| S1                   | Kvalita piva                         | 0,07 | 4                 | 0,28             |
| S2                   | Prostory pivovaru                    | 0,06 | 3                 | 0,18             |
| S3                   | Rozšířenost po cílových trzích       | 0,07 | 4                 | 0,28             |
| S4                   | Kapacita výroby                      | 0,07 | 4                 | 0,28             |
| S5                   | Technologické vybavení               | 0,04 | 3                 | 0,12             |
| S6                   | Ocenění piva                         | 0,05 | 4                 | 0,2              |
| S7                   | Inovační potenciál                   | 0,02 | 3                 | 0,06             |
| S8                   | Rentabilita tržeb                    | 0,06 | 4                 | 0,24             |
| S9                   | Možnosti obalů                       | 0,02 | 3                 | 0,06             |
| S10                  | Poloha pivovaru                      | 0,04 | 3                 | 0,12             |
| <b>Slabé stránky</b> |                                      |      |                   |                  |
| W1                   | Nedostatečná marketingová komunikace | 0,07 | 1                 | 0,07             |
| W2                   | Vyšší cena produktů                  | 0,03 | 2                 | 0,06             |
| W3                   | Málo diverzifikované portfolio       | 0,07 | 1                 | 0,07             |
| W4                   | Šíře produktového portfolia          | 0,06 | 2                 | 0,12             |
| W5                   | Zadluženost                          | 0,06 | 2                 | 0,12             |

|     |                           |      |   |             |
|-----|---------------------------|------|---|-------------|
| W6  | Obrat aktiv               | 0,03 | 2 | 0,06        |
| W7  | Stav webových stránek     | 0,06 | 2 | 0,12        |
| W8  | Likvidita pivovaru        | 0,05 | 1 | 0,05        |
| W9  | Neefektivní využití aktiv | 0,02 | 2 | 0,04        |
| W10 | Interakce se zákazníkem   | 0,05 | 1 | 0,05        |
|     |                           |      |   | <b>2,58</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Suma výsledných hodnot je v součtu 2,58, což lze považovat za průměrnou interní sílu podniku. Je zde vidět, že pivovar má silné stránky především v oblasti kvality piva a také disponuje novými technologiemi, díky kterým pivovar disponuje vysokou kapacitou výroby. O kvalitě piva ostatně vypovídají získaná ocenění. Další silnou stránkou je velikost prostorů pivovarů, což mu umožňuje dělat prohlídky po pivovaru a také firemní akce či jiné aktivity. Pivovar dobře pokrývá cílový trh a nabízí své produkty ve všech možných formách obalů. Na druhou stranu zaostává v marketingové komunikaci, má neaktualizované webové stránky a ze sociálních sítí vyplývá jeho nízká interakce se zákazníky. Vzhledem k tomu, že ve stálé nabídce má pouze tři piva podobného rázu, nelze jeho sortiment považovat za široký, ani za diverzifikovaný. Dále pivovar zaostává po finanční stránce, a to hlavně kvůli neefektivnímu využívání aktiv a celkové zadluženosti.

#### **4.4 Analýza vnějšího prostředí**

Analýza vnějšího prostředí je rozdělena na dvě části. Nejprve jsou v rámci PEST analýzy charakterizovány možné faktory, které mohou mít vliv působení pivovaru. Ve druhé části je analyzováno odvětví, které je ovlivňováno pěti konkurenčními silami.

##### **4.4.1 PEST analýza**

###### **4.4.1.1 Politicko – legislativní faktory**

Z hlediska politicko – legislativní faktorů se v současné době na pivovar vztahuje regulace reklamy, výše spotřební daně, omezování kvůli pandemické situaci a další faktory.

## Regulace reklamy na alkoholické nápoje

V roce 2020 Ministerstvo zdravotnictví zveřejnilo, že dojde k omezení reklamy na alkoholické nápoje. Reklama je údajně jeden z klíčových faktorů, který přispívá k toleranci společnosti k alkoholu. Jedním ze zákazů pravděpodobně bude, že v reklamách nebudou vystupovat živé bytosti a ani jejich výtvarné zpodobnění. Dalším omezením je zákaz používání či napodobování hlasů známých osob nebo postav z filmů nebo pořadů, které jsou zaměřené na děti. Reklamy na alkohol by se dále neměly vyskytovat na jakýchkoli akcích, na kterých mají povolený vstup osoby mladší osmnácti let. Reklamy nemají vytvářet dojem, že pití alkoholu přispívá k životnímu úspěchu, a proto nemají vyzývat ke střídavému pití, záporně hodnotit abstinenci nebo také zdrženlivost k pití alkoholu (Nosek 2020). V tuto chvíli zákon nebyl schválen, ale je otázkou času, kdy Ministerstvo zdravotnictví vydá oficiální vyjádření k tomuto tématu.

## Spotřební daň

Spotřební daně mohou ovlivnit cenu výsledného produktu. Na základě výše spotřební daně řada pivovarů přizpůsobuje své ceny. Základní sazba daně se používá pro pivovary, které nejsou považovány za malé nezávislé. Jedná se tedy o pivovary, které mají roční produkci piva větší než 200 000 hl (Bureš, 2020). Sazby daně se dále odvíjí podle roční produkce, což lze vidět na obrázku níže:

**Obrázek 9: Sazba daně**

| Sazba daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny |                |                    |                              |                               |                                |                                |
|---|----------------|--------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Sazby daně podle výroby v hl ročně  |                |                    |                              |                               |                                |                                |
| Rok   | Základní sazba | do 10 000 hl ročně | od 10 000 do 50 000 hl ročně | od 50 000 do 100 000 hl ročně | od 100 000 do 150 000 hl ročně | od 150 000 do 200 000 hl ročně |
| 2020  | 32,00 Kč       | 16,00 Kč           | 19,20 Kč                     | 22,40 Kč                      | 25,60 Kč                       | 28,80 Kč                       |

Zdroj: Bureš, 2020

Pro Únětický pivovar se tedy jedná o sazbu 19,20 Kč za každý hektolitr piva. Horní hranice pro zvýšení spotřební daně je 50 000 hl, což v případě pivovaru nehrozí, jelikož k tomu nemá dostatečnou kapacitu. V případě nižší produkce by však mohl ušetřit 3,20 Kč na hektolitr piva.

## **Daň z přidané hodnoty**

Vzhledem k pandemické situaci se od 1. května 2020 uplatňují dvě sazby DPH. Nově snížená 10 % sazba je aplikována na točené pivo konzumované v restauračním zařízení. Na balené a točené pivo mimo restaurační zařízení nadále zůstává 21 % sazba DPH. Na nealkoholické nápoje se nyní vztahuje snížená 15 % sazba. Výjimkou jsou však nápoje konzumované uvnitř restauračních zařízení, na které se vztahuje 10 % sazba daně (Agrární komora České republiky, 2020).

## **Dotiční programy**

Výroba piva je energeticky náročný proces, a proto Evropská unie investuje velké množství peněz právě do úspor energií. Pivovary díky tomu mohou zažádat o dotace na nové přístroje a technologie, což jim umožní navýšit kapacitu a mohou tak produkovat stejně kvalitní pivo s nižší spotřebou vody či elektřiny. Této příležitosti využil například Pivovar Ferdinand, který použil peníze na modernizaci sladovny. Druhým příkladem je Pivovar Kocour, který získal dotace na vybudování kuchyně a hřiště v areálu své restaurace. Administrativa udělení dotace je však poměrně náročná a není vůbec jisté, zda pivovar příspěvek vůbec obdrží. (Zachová, 2020).

## **Omezování segmentu HORECA kvůli pandemické situaci**

S rostoucím počtem nakažených schválila vláda řadu dalších opatření proti šíření covidu-19. Jedno z nich se však týká i segmentu HORECA, do kterého se Únětický pivovar rovněž řadí. Příchozí hosté od listopadu 2021 musí prokazovat certifikátem o očkování či potvrzením o prodělání nemoci. Pro restaurace to tedy představuje komplikaci v podobě kontrol každého hosta při jeho příchodu. Tomuto se vyhnou pouze ti, kteří si budou své pokrmy či nápoje odnášet sebou mimo restaurační zařízení. Kromě toho musí restaurace zavírat nejpozději ve 22 hodin. Kvůli těmto nařízením hrozí pivovaru, že by mohl přijít o některé hosty, kteří se zkrátka odmítají očkovat. (Kašpar, Švec, 2021).

### **4.4.1.2 Ekonomické faktory**

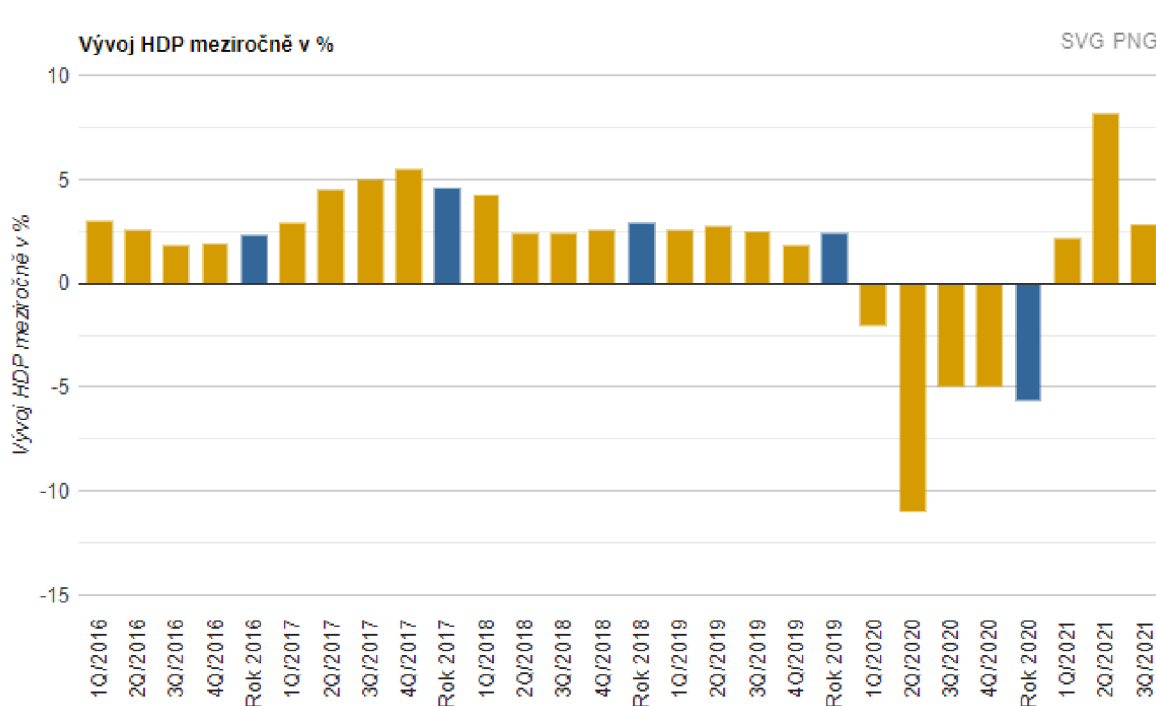
#### **Hrubý domácí produkt**

V minulém roce byl zaznamenán největší pokles výkonu ekonomiky v historii samostatné České republiky. HDP očištěný o cenové vlivy a sezónnost byl za rok 2020 podle odhadu o 5,6 % nižší než v roce minulém. Pokles byl zapříčiněn zejména spotřebou



domácností, investičními výdaji, ale také propadem poptávky ze zahraničí. Růst zaznamenaly hlavně výdaje vládních institucí. Pokles hrubé přidané hodnoty nejvíce ovlivnil vývoj v odvětvích obchodu, pohostinství, dopravy a také ubytování. Nedařilo se však také v průmyslu, stavebnictví a mimo jiné většině odvětví služeb. Další meziroční poklesy, zejména v posledním čtvrtletí (5 %), byl zapříčiněn propadem spotřebních výdajů. Na druhou stranu stoupla zahraniční poptávka (Kurzy.cz, 2021).

**Obrázek 10: Vývoj HDP**

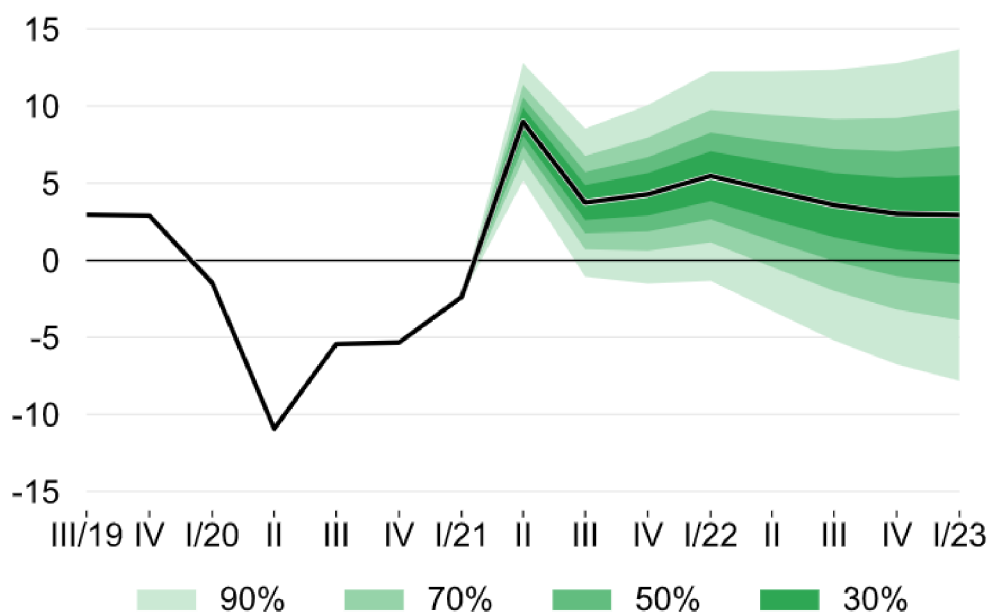


Zdroj: (Kurzy.cz, 2021).

Co se týče predikce meziročního růstu reálného HDP, odhaduje se, že během roku 2021 dojde k pozitivnímu růstu ve výši 3,5 %, zatímco v následujícím roce dokonce 4,1 %. Prognózy očekávají, že stávající česká ekonomika rapidně poroste. Případné protipandemické opatření už by vývoj neměly příliš ovlivnit, a to z důvodu proočkování populace, nové formy medicíny a přizpůsobení ekonomiky se současnou situací. Tahounem růstu by měla být dynamika spotřeby domácností, která by odrážela dříve odkládanou spotřebu, ale i zlepšující se situace na trhu práce zejména ve spotřebitelském segmentu (Kurzy.cz, 2021).

**Obrázek 11: Meziroční růst reálného HDP**

| ukazatel                    | rok  | ve výši |
|-----------------------------|------|---------|
| meziroční růst reálného HDP | 2021 | 3,5 %   |
|                             | 2022 | 4,1 %   |
|                             | 2023 | 3,0 %   |



Zdroj: Česká národní banka, 2021

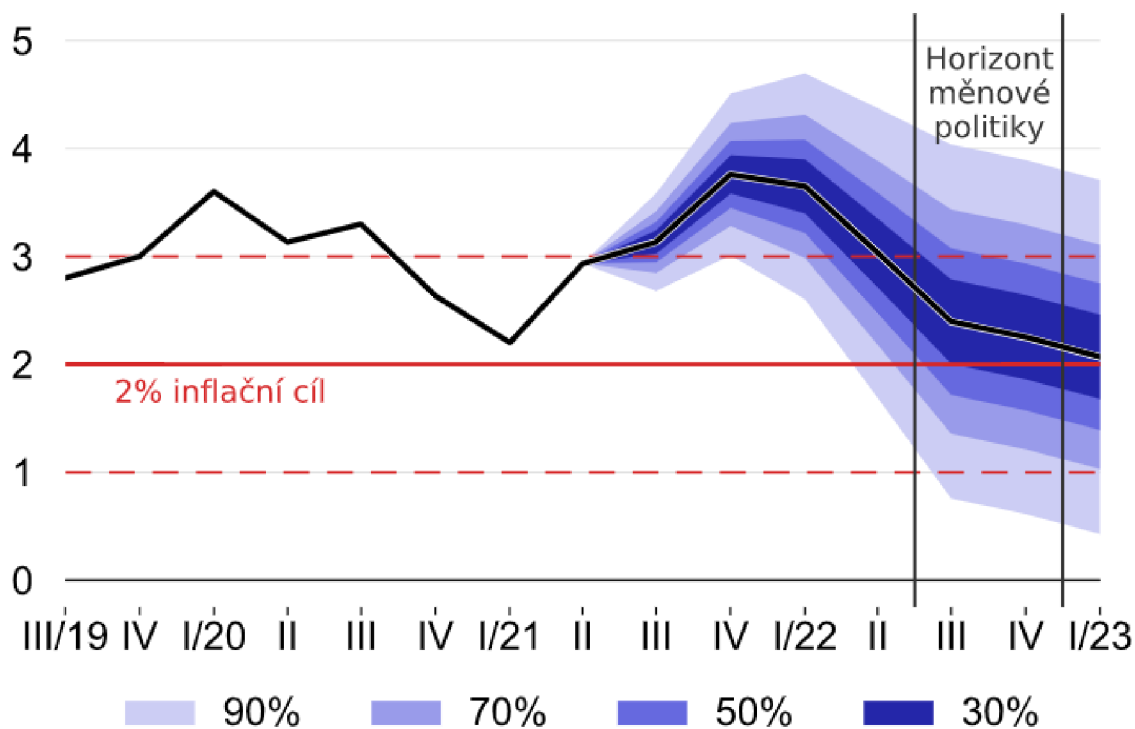
## **Inflace**

Výše inflace ovlivňuje výši ceny vstupů a také výsledného produktu. Vyšší cena logicky ovlivňuje také ochotu ke koupi ze strany spotřebitelů. Ke konci roku 2020 dosahoval průměrný index spotřebitelských cen 3,2 %, což představovalo nejvyšší průměrnou hodnotu od roku 2012. Od té doby se během roku 2021 snížila na 2,8 % a na této hodnotě se drží poměrně stabilně doposud. K růstu došlo z důvodu meziročního cenového růstu alkoholických nápojů, tabáku. Dále z oddílu bydlení, došlo ke zvýšení cen nájemného, vodného a stočného. V oddíle stravování a ubytování se zvýšily ceny stravovacích služeb až o 5,2 %. Ze meziroční snížení mohly zejména menší ceny v oddíle pošty a telekomunikací (Kurzy.cz, 2021).

Prognózu meziroční celkové inflace je možné vidět na obrázku níže. Inflační cíl je stanoven na hranici 2 %, zatímco prognózy se pohybují v horizontu od 2,3 – 2,4 % (Česká národní banka, 2021).

**Obrázek 12: Meziroční celková inflace**

| ukazatel                  | horizont          | ve výši |
|---------------------------|-------------------|---------|
| meziroční celková inflace | 3. čtvrtletí 2022 | 2,4 %   |
|                           | 4. čtvrtletí 2022 | 2,3 %   |



Zdroj: Česká národní banka, 2021

### Vývoj kurzu EUR / CZK

Vývoj kurzu je pro pivovar důležitý zejména z toho důvodu, že své pivo exportuje do severských zemí. Při pohledu na následující graf, který znázorňuje vývoj eura proti koruně v posledních pěti letech, je na první pohled vidět, že nejnižší hodnotu kurz měl v únoru 2020 – tehdy byl kurz 24,905 CZK / EUR. Naopak nejvyšší kurz dosahoval hodnoty 27,547 CZK / EUR. Od začátku pandemie kurz kolísá a celkově koruna spíše zesiluje (Kurzy.cz, 2021).

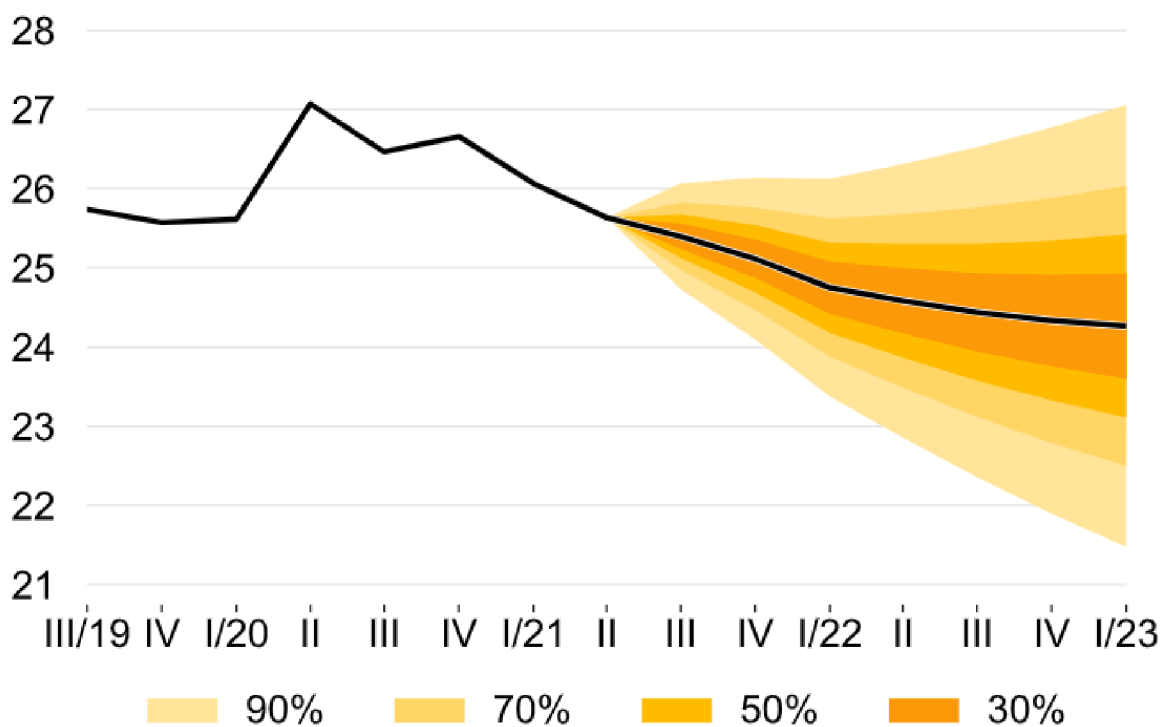
Obrázek 13: Vývoj kurzu EUR / CZK



Zdroj: Kurzy.cz, 2021

Druhý graf představuje prognózu na nadcházející dva roky. V roce 2021 by kurz měl být ve výši 25,6 CZK / EUR, zatímco v roce 2022 24,5 CZK / EUR.

Obrázek 14: Prognóza vývoje kurzu CZK / EUR



Zdroj: Česká národní banka, 2021

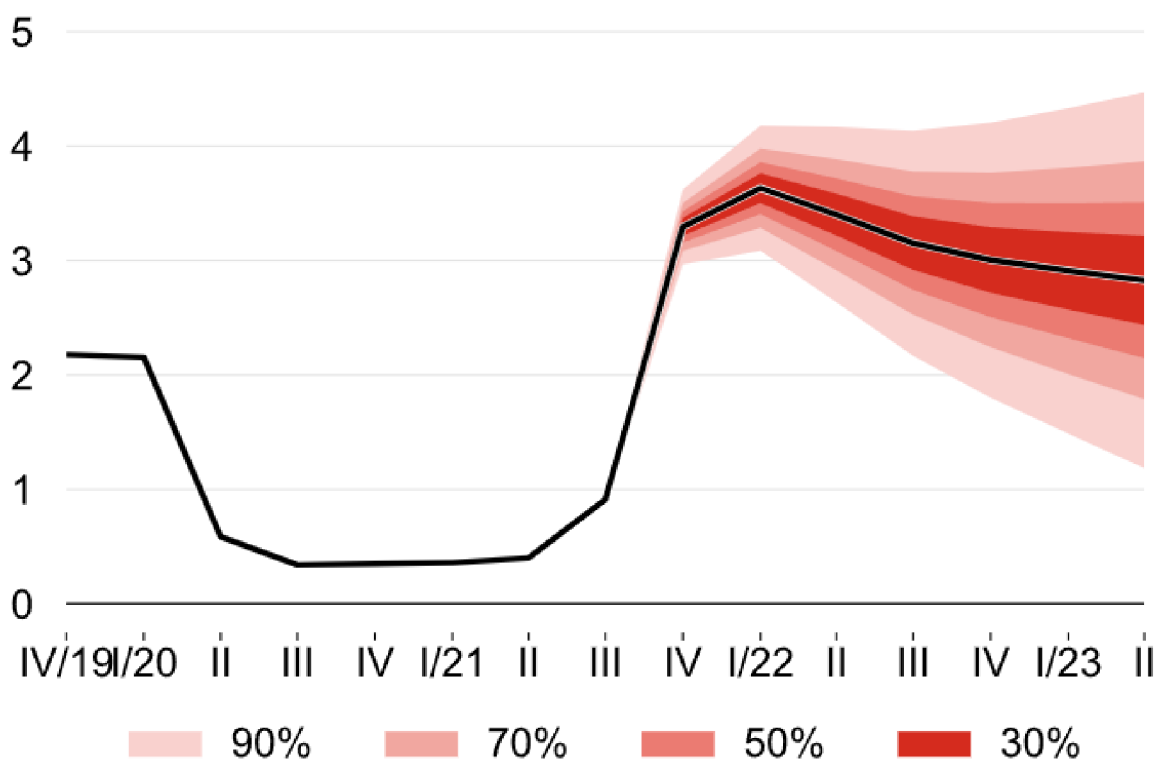
Přestože kurz EUR / CZK neustále kolísá, koruna si stále drží svou hodnotu, a proto pro pivovar jakýkoliv menší pokles neznamena nic závažného.

## Úrokové sazby

Úrokové sazby v České republice stanovuje Česká národní banka. Od výše sazeb centrální banky se pak odvíjejí úroky bankovních vkladů a úvěrů. V případě pivovaru nižší úroky znamenají levnější úvěry, díky kterým může pivovar například dále rozšiřovat technologickou vybavenost a podobně. Za účelem snížení dopadů na českou ekonomiku se centrální banka rozhodla, že v březnu roku 2020 sníží úrokové sazby. Od té doby se výše sazeb spíše zmenšovala, nicméně s ohledem do budoucna se sazby měly opět zvyšovat.

K razantnímu zvýšení úrokových sazeb došlo v listopadu 2021, kdy ČNB zvýšila dvoutýdenní repo sazbu na 2,75 %, diskontní sazbu na 3,75 % a lombardní sazbu na 1,75 %. Predikce úrokové sazby 3M PRIBOR předpokládají v roce 2021 jejich hodnotu ve výši 1,2 % a 3,3 % v roce následujícím. V současné době je úroveň dvoutýdenních repo sazeb ve výši 2,75 %, diskontní sazba na 3,75 % a lombardní sazba na 1,75 % (ČNB, 2021).

Obrázek 15: Vývoj úrokové sazby



Zdroj: ČNB, 2021

## **Vývoj cen energií**

Situace na trhu s energiemi je velice proměnlivá a ceny energie a plynu výrazně rostou. Při tradiční výrobě elektřiny hraje významnou roli cena emisních povolenek, jejichž cena se oproti minulosti zvýšila až o desetinásobek. Zvedla se také cena plynu a uhlí pro výrobu elektřiny, což zapříčinila vysoká poptávka zejména z Číny. Důvodem je také plánované omezování produkce tradičních zdrojů a nižší výroba elektřiny z obnovitelných zdrojů vlivem klimatických podmínek. Cena plynu také neustále roste, a to kvůli odčerpání přebytku volného plynu po světě vyšší spotřebou v asijských zemích. Kvůli tomu se po celém světě nedaří naplnit zásobníky na akceptovatelnou úroveň před nadcházející zimou (Schindler, 2021).

### **4.4.1.3 Sociálně – kulturní faktory**

V rámci sociálně – kulturních faktorů má na pivovar vliv zejména poptávka spotřebitelů po pivních speciálech, nakupování na internetu a používání sociálních sítí.

#### **Používání sociálních sítí**

Používání sociálních sítí je v současné době velmi populární, o čemž vypovídají tyto skutečnosti. Jen v České republice používá sociální sítě (typu Facebook, Instagram či LinkedIn) více než 4,9 milionů osob (tj. 56 % jedinců starších 16 let). Nejvíce osob používá sociální sítě ve věku 16-24 let, ze kterých je 95 % nejméně na jedné sociální síti. S rostoucím věkem se však podíl uživatelů snižují. Zatímco ve skupině 45-54 let je používá 60 %, ve skupině 65+ pouze 11 %. Používání sociálních sítí bylo nejrozšířenější v Praze, což nahrává do karet Únětickému pivovaru (ČSÚ, 2021).

#### **Nakupování na internetu**

Nakupování na internetu dostalo v roce 2020 nových rozměrů, a to zejména kvůli šířící se pandemii koronaviru, kvůli které musela řada obchodů zavřít své kamenné prodejny. Zájem o nakupování na internetu také vzrostl kvůli uzavření škol a nařízeným home office ze strany mnoha firem. I letos došlo k nárůstu nakupování po internetu, nicméně už ne tak skokově, jako v předchozích letech (z 39 % na 54 %). V rámci dospělé populace nakupuje až 69 % (za posledních 12 měsíců). Nejčastěji po internetu nakupují lidé ve věku 25-34 let, kde o něco častěji nakupují ženy (59 %) než muži (56 %). Co se týče utrácení na internetu za zboží a služby, 25 % lidí nakoupilo do 2 500 Kč, zatímco

téměř polovina (49 %) utratila 2 500 – 10 000 Kč. A dalších 27 % dokonce nakoupilo nad 10 000 Kč (ČSÚ, 2021). Jak je vidět, nakupování na internetu zaznamenalo velký rozmach, a proto by se pivovar měl více angažovat v tomto směru.

### **Zájem o pivní speciály**

V posledních letech rapidně vzrostl zájem konzumentů o pivní speciály. Pivní speciály byly dříve spíše typické pro malé pivovary, které nevyráběly nejen klasický světlý ležák, ale snažily se i experimentovat s různými typy a druhy pív, k jejichž výrobě používaly i netradiční suroviny. Rostoucí poptávce po pivech z minipivovarů se začínají přizpůsobovat i větší pivovary, protože pivní speciály, vícešupňová piva, cidery, ochucená piva či řemeslná piva zaznamenaly nákupní „boom“ v domácí spotřebě. Češi totiž mají rádi plnou, silnou a výraznou chuť, a proto rádi experimentují a vyhledávají chuťově zajímavější piva. Portfolia pivovarů se tak postupně rozšiřují o nové typy pív, protože konzumenti si rádi vybírají z pestrých nabídek. Pivovary proto často hledají inspiraci u konkurence, ale i u zahraničních pivovarů. Zájem rovněž vzrostl v nealkoholickém segmentu, a proto lze v nabídkách restaurací často vidět i točená ochucená nealkoholická piva. Nealkoholická piva již dávno nejsou určena pouze pro řidiče, ale upřednostňují je i sportovci, aktivní lidé či ženy (Hemolová, 2021). A právě u spotřeby žen byl zaznamenán velký nárůst. Nejoblíbenější jsou u nich nealkoholická piva, ale i ležáky, tmavá piva či pivní speciály. Rozdíly ve vztahu k pivu se u v případě obou pohlaví neustále snižují, a dokonce se i zvýšil zájem o tradiční obory spojené s výrobou piva (Plzeňský prazdroj, 2021).

### **Nízkokalorická piva**

Dalším trendem v oblasti pivovarnictví jsou nízkokalorická piva, která jsou určena zejména pro sportovce, ale i pro ty, kteří tvrdě pracují v kancelářích a zaslouží si odměnu. Nízkokalorická piva se vyznačují nejen nízkým obsahem kalorií, ale i nižším obsahem sacharidů, lepku či alkoholu. Tato piva mají sportovcům pomoci v jejich regeneraci po výkonu, ale zároveň i k doplnění sil pro další sportovní aktivity. Při vaření piva se totiž používají i ingredience, jako je včelí pyl, mořská sůl či elektrolyty, a pivo tak obsahuje velké množství bílkovin, díky kterým se tělo po pivu méně dehydratuje. Na zahraničním trhu lze také zakoupit speciální „výkonnostní“ pivo určené pro regeneraci po výkonu. S touto novinkou přišla belgická firma THRIVE, která vyrábí nealkoholická piva

s funkčností regeneračního nápoje. Firma tedy zcela eliminuje obsah alkoholu, který by zpomaloval proces regenerace. Kromě toho tato piva obsahují potřebnou kombinaci sacharidů a proteinů k optimálnímu zotavení po výkonu (THRIVE, 2021).

#### **4.4.1.4 Technologické faktory**

V dnešní době je důležité držet krok s konkurencí, k čemuž v oblasti technologie dochází zaváděním nových technologií a inovací. Tyto inovace umožňují výrobu piva v nejlepší možné kvalitě, za využití méně nákladů a celý proces je také rychlejší. Rychlejší proces přispívá k výrobě většího objemu piva a stejně tak rychleji probíhá i samotné plnění sudů či lahví. Díky novým technologiím je možné získat větší úspory z rozsahu, snižovat energetickou náročnost a využívat efektivněji veškeré suroviny pro výrobu piva.

Samotný vývoj technologií je však velice nákladná záležitost, a proto je možné získat dotace v rámci vládních programů a také Evropské unie, ale i od dalších organizací či škol. S technologickými faktory jsou však spjaté i faktory ekologické. Díky dodržování stanovených postupů s ohledem na snižování dopadů na životní prostředí mohou rovněž pivovary získávat dotace. Některé pivovary přecházejí k výrobě do plastových obalů za účelem snížení negativních dopadů na životní prostředí. Výrobci také čepují pivo spíše do větších objemů za účelem minimalizace spotřeby plastů. Rovněž se rozmáhá obliba prodeje piva z tanku, které je možné vidět čím dál více v českých restauracích a hospodách.

Pivovary se snaží celou výrobu piva automatizovat, což šetří čas i peníze. Díky automatizaci dochází ke snížení mzdových nákladů. Zároveň automatizace přináší větší spolehlivost a standardnost výroby. Kvalitu piva z automatizovaných pivovarů lze považovat za více konzistentní. Díky konzistentnosti piva většinou chutnají stejně, a to představuje určitou výhodu. V rámci automatizace se stává trendem propojení řídicích systémů s počítačem nebo mobilem, což umožňuje kontrolu teplot v kvasných nádobách či v prostorech sklepa. Co se týče kontroly piva, stále dostupnější jsou rychlé analyzátory parametrů piva, které umožňují efektivní řízení kvasného procesu bez potřeby měření cukroměrem každý den. Dalším typem automatizace je i řízení ohřevu ve rmutovací pánvi, ukládání průběhu teplot a další veličin na disk, což umožňuje nalézt příčiny možných problémů (Schwarz, 2020).



## **4.4.2 Analýza odvětví**

### **4.4.2.1 Charakteristika odvětví**

České pivovarnictví zaznamenalo významného propadu v roce 2020. Celkově výstav piva klesl na 20,1 milionů hektolitrů, oproti roku 2019, kdy výstav činil rekordních 21,6 milionů hektolitrů piva. Méně piva se pochopitelně i spotřebovalo, roční spotřeba piva na obyvatele se pohybovala kolem 135 litrů, což představuje nejmenší spotřebu od šedesátých let minulého století. I přesto lze řadit Českou republiky mezi největší konzumenty piva na světě. Rok 2020 přinesl řadu změn, a to hlavně v podobě vyhlášení nouzového stavu v důsledku pandemie koronaviru, ovlivnila celou ekonomickou sféru a klíčové oblasti hospodářství po celém světě. Nejvíce pandemie zasáhla gastronomické provozy, kde ukončilo činnost přes 500 hospod a letos se očekávají další stovky. Za vše mohou koronavirové omezení provozu restaurací a hospod, a to nejen v tuzemsku, ale i zahraničí. Během krize totiž docházelo k uzavírání hospod, ke zkrácení provozní doby, zákazu konzumace alkoholu na veřejnosti, rušení sportovních a kulturních událostí a dalších restrikcí (ČSPS, 2021).

### **Vývoj cen**

Průměrná cena sudového výčepního piva od průmyslových výrobců za rok 2019 činila 2095,64 Kč / hl a jedná se tak o meziroční nárůst o 0,8 % oproti roku předchozímu. U sudového ležáku, od průmyslových výrobců, došlo k 5,5 % nárůstu (oproti 2018) na 3061,88 Kč / hl. Průměrné spotřebitelské ceny piva za rok 2019 mírně klesly. U průměrné ceny světlého výčepního lahvového piva došlo k poklesu o 1,5 % na hodnotu 11,59 Kč / 0,5 l. V případě průměrné spotřebitelské ceny světlého lahvového piva byla hodnota 21,31 Kč / 0,5 l a ve srovnání s předchozím rokem jde o pokles 3,7 % (Agrární komora České republiky, 2020).

### **Export**

Pivo je pro Českou republiku jednou z nejvýznamnějších vývozních komodit a jeho silné jméno v zahraničí pomáhá nejen exportu piva, ale i vývozu technologií a surovin pro jeho výrobu. V posledních osmi letech byl export každý další rok rekordní. Kromě domácí produkce piva rostl i jeho vývoz. Celkem z České republiky putovalo 5,5 milionů hektolitrů do zahraničí, což znamená nárůst o 3,3 % v meziročním srovnání.

Nejvíce hektolitrů piva se vyvezlo do sousedních zemí, a to zejména na Slovensko (1367 tis. hl), dále do Německa (1071 tis. hl) a v neposlední řadě do Polska (477 tis. hl). Největší dovozci českého piva mimo Evropskou Unii bylo Rusko, Korejská republika nebo také Spojené státy americké. V součtu bylo z Česka vyvezeno pivo do 97 států po celém světě. Co se týče sortimentního členění, nejvíce vyvážené je lahvové pivo (2,1 mil. hl), sudové (1,3 mil. hl) a pak také tankové pivo (Agrární komora České republiky, 2020).

### **Import**

V případě dovozu piva do České republiky, celkově se dle údajů dovezlo 453 tis. hl. Import zahraničního piva do České republiky se řadí jako nejnižší v Evropě. Nejvíce se dovezlo z Polska (182 tis. hl), Maďarska (73,6 tis. hl), Německa (65,4 tis. hl) a dále například z Mexika (11,9 tis. hl) (Agrární komora České republiky, 2020).

#### **4.4.2.2 Substituty**

Substitutů piva je obrovské množství a šlo by je rozdělit na dvě velké skupiny. V první skupině, alkoholických nápojů, se může jednat o jiná piva, která se liší svojí stupňovitostí či obsahem alkoholu. V poslední době se stávají populární ochucená piva, které mají ovocnou příchut', a proto jsou určena především ženám. Další možností je nahradit pivo vínem či jakýmkoli destilátem jako je whisky, vodka, rum nebo gin (cca 7 litrů na 1 obyvatele / rok). Ve druhé skupině, nealkoholických nápojů, je možnost substituce velmi rozsáhlá. Může se proto jednat o jakoukoliv limonádu, čaj, džus, energetický nápoj nebo vodu. Roční spotřeba na 1 obyvatele se v tomto případě pohybuje kolem 249 litrů (ČSÚ, 2020).

#### **4.4.2.3 Odběratelé**

Odběratelé pro dané odvětví se liší podle jejich vyjednávací síly vůči pivovarům i z hlediska typu prodeje.

### **Off-trade prodej**

Největší vyjednávací sílu zde mají maloobchodní řetězce typu Billa, Lidl či Albert. Jejich síla tkví ve snadné náhradě jakéhokoliv pivovaru, jelikož se jich v daném odvětví vyskytuje velké množství. Díky tomu si maloobchodní řetězce prosazují své nízké ceny a pivovaru nezbyvá nic jiného než na ně přistoupit. Protlačit se do maloobchodního prodeje

však není pro pivovary jednoduché, a to ani po finanční stránce. V sortimentu nabídky lze proto většinou vidět zejména velké průmyslové pivovary. Je to z toho důvodu, že o velkopivovarech mají lidé větší obecné povědomí a také mají větší finanční možnosti.

### **On-trade prodej**

O něco slabší vyjednávací sílu mají provozovny v segmentu HORECA. Domluva mezi pivovarem a restaurací je proto vyrovnanější i díky výhodné oboustranné spolupráci. Třetím typem jsou samotní koncoví zákazníci, kteří pivo nakupují přímo z pivovarů a mají proto nejmenší vyjednávací pozici. Svou sílu však mohou ukázat prostřednictvím prodeje v již zmíněných restauracích či maloobchodních řetězcích.

#### **4.4.2.4 Dodavatelé**

Základními surovinami pro výrobu piva jsou chmel, slad, kvasnice a voda. Vzhledem k tomu, že těchto surovin je na českém trhu více než dostatek, plyne z toho, že vyjednávací síla dodavatelů je velmi nízká. Přestože je v České republice chmelu dostatek, často si pivovary nechávají dovážet i různé odrůdy z jiných zemí, za účelem diferenciací chuti a pivního aroma. I přesto cena chmele neustále roste. V roce 2016 cena chmele činila 209 388 Kč/t, zatímco v roce 2019 šlo o hodnotu 229 999 Kč/t (Agrární komora České republiky, 2020). Voda je k dispozici podle lokace, ve které se pivovar nachází. Alternativní možností je čerpání vody ze studny, nicméně této varianty využívají spíše minipivovary, které nemají tak velký objem produkce. U větších dodavatelů vody je v některých případech možné sjednat slevy za určitý odběr, vše však záleží na konkrétních podmínkách a domluvě.

Kromě surovin musí pivovary také obstarávat nová technologická zařízení. V tomto odvětví již příliš mnoho výrobců není. Vybavení bývá často velmi finančně náročné, avšak jedná se spíše o investici do budoucna a nejedná se tak o běžné nákupy. Vyjednávací síla dodavatelů je v tomto ohledu vyšší a pivovary často sahají i po řešení dovozu ze zahraničí, kde jsou tyto vybavení levnější.

Třetí vyjednávací silou jsou poskytovatelé sudů a dalších obalů. Většinou ale odběratelé sudy či například lahve vracejí ihned po konzumaci piva, a proto se nejedná o velkou vyjednávací sílu ze strany poskytovatelů obalů.

#### 4.4.2.5 Noví konkurenti na trhu

Noví konkurenti na trhu mohou do jisté míry ovlivnit současnou pozici Únětického pivovaru na trhu a stejně tak i jeho podíl ze zisků. Pro nově vstupující pivovary na trh jsou kladeny určité bariéry vstupu, kterým musí čelit každý nový pivovar v odvětví. Významnou bariérou je zejména vysoká kapitálová náročnost, nasycení trhu, úspory z rozsahu a také distribuční kanály. Vzhledem k současnému počtu pivovarů v odvětví nelze jednoznačně říct, že jsou dané bariéry příliš vysoké. Každý pivovar musí při jeho vzniku čelit kapitálovým výdajům, které slouží k nákupu veškerého vybavení, surovin a podobně. Jen samotné vybavení se však může vyšplhat do výše několika milionů korun, a proto se pivovary často zadlužují, což se ukázalo některým pivovarům jako osudné.

Kapitálová náročnost se také týká získávání zákazníků, kteří by se o pivovaru měli dozvědět díky marketingovým aktivitám, které nejsou nejlevnější. Úspory z rozsahu se týkají zejména velikosti produkce piva, protože čím více pivovar vyrobí piva, tím ho čeká větší spotřební daň. Na druhou stranu, čím více pivovar vyrobí, tím mu klesají jednotkové náklady. Distribuční kanály mohou mít také vliv na pivovar, zejména při jeho začátcích. Většina restaurací už na čepu některý z pivovarů má, a proto může být obtížné v tomto ohledu přesvědčit provozovnu pro změnu značky piva.

#### 4.4.2.6 Konkurenti v odvětví

Asi jen málokdo nezaznamenal „boom“ nových minipivovarů po celé České republice. Počty pivovarů se rok, co rok zvyšovaly a každoročně jich přibývalo až padesát. Tento vývoj však zabrzdlila koronavirová pandemie a znemožnila řadě pivovarů vstup na trh. Stejně tak ale ovlivnila i pivovary současné, kterým se snížily tržby a zisky a některé dokonce musely skončit s výrobou – například Pivovar Kout.

V roce 2019 bylo v tuzemsku přes 500 pivovarů, které lze rozdělit do tří druhů. Prvním druhem jsou velké pivovarské společnosti typu Budějovický Budvar, Heineken ČR, Plzeňský Prazdroj nebo Pivovary Zlatopramen. Pod ně a další společnosti celkově spadá 19 pivovarů, které provozují. Do druhé skupiny patří celkem 29 samostatných pivovarů, do kterých spadá například Pivovar Svijany, Pivovar Kácov, Pivovar Primátor nebo třeba Pivovar Bernard. Třetí skupinou jsou minipivovary a restaurační pivovary s ročním výstavem do 10 000 hl – celkově se jich čítá 480 (Očenášková, Nevyhoštěný, 2020). Únětický pivovar se řadí do „střední“ skupiny a vzhledem k tomu, že se soustředí primárně na Prahu a Středočeský kraj, mohou mu čelit následující konkurenční pivovary –

Pivovar Zichovec, Pivovar Hubertus či Tradiční pivovar v Rakovníku. Nutno konstatovat, že koncentrace v Praze a Středočeském kraji je v celé České republice největší, a proto mezi pivovary existuje vysoká rivalita. Do napjatého konkurenčního prostředí se nově vložil i Pivovar Matuška, který v současné době buduje novou pivovarskou restauraci v Dejvicích, které se nachází nedaleko Únětic.

#### **4.5 Hodnocení příležitostí a ohrožení**

Tato kapitola shrnuje nejdůležitější poznatky z externího prostředí pivovaru. Pivovaru se naskytuje poměrně velké množství příležitostí, kterých by mohl do budoucna využít. Jednou z nich je rostoucí poptávka po nových druzích pív včetně nealkoholických nápojů. Lidé totiž začali více experimentovat, a proto zkouší pivní speciály, které vyrábí zejména menší pivovary. Pivovaru nahrává i vysoká spotřeba piva v České republice, kterou příliš nezměnila ani koronavirová krize. V současné pandemické době rovněž stoupá obliba nakupování na internetu, čehož by měl pivovar náležitě využít. Pivovar teprve nedávno začal prodávat Únětické pivo na [www.rohlik.cz](http://www.rohlik.cz), nicméně na internetu je takových stránek více. Kromě rostoucí poptávky a spotřeby po pivních produktech se pivovaru nabízí využít investovat do technologií v rámci dotačních programů.

Na druhou stranu se v odvětví vyskytuje řada možných hrozeb, které by mohly fungování pivovaru do jisté míry ovlivnit. Zásadní hrozbou je vysoká míra konkurence a nově vstupující pivovary, kvůli nízkým bariérám pro vstup na trh. Rostoucí množství pivovarů tak ohrožuje Únětickému pivovaru jeho pozici na trhu. K jejich utlumení však přispěla koronavirová krize, kvůli které některé pivovary musely zcela ukončit provoz. Jistou hrozbou jsou také rostoucí ceny vstupů, což zapříčiňuje rostoucí míra inflace. Působení pivovaru rovněž mohou ovlivnit legislativní omezení a také daně, které se na výrobu piva vztahují.

Na základě zjištěných poznatků byla vytvořena EFE matice, která shrnuje příležitosti a hrozby včetně jejich závažnosti na strategický záměr pivovaru. Váhy jednotlivých faktorů byly stanoveny s ohledem na konkurenční prostředí a ostatní vlivy, které ovlivňují pivovar.

**Tabulka 15: EFE matice Únětického pivovaru**

| O/T                 | Faktor   | Váha | Stupeň závažnosti | Celková hodnota |
|---------------------|--|------|-------------------|-----------------|
| <b>Příležitosti</b> |  |      |                   |                 |
| O1                  | Rostoucí poptávka po nových druzích pív            | 0,08 | 4                 | 0,32            |
| O2                  | Rostoucí poptávka ze zahraničí                     | 0,03 | 3                 | 0,09            |
| O3                  | Vysoká spotřeba piva v ČR                          | 0,04 | 4                 | 0,16            |
| O4                  | Trend zájmu o nízkokalorická piva                  | 0,06 | 4                 | 0,24            |
| O5                  | Stoupající poptávka po nakupování na internetu     | 0,07 | 4                 | 0,28            |
| O6                  | Konec omezení kvůli pandemii                       | 0,06 | 3                 | 0,18            |
| O7                  | Dotační programy                                   | 0,07 | 4                 | 0,28            |
| O8                  | Rostoucí poptávka žen po pivu – nový tržní segment | 0,03 | 3                 | 0,09            |
| O9                  | Rostoucí poptávka po pivech z minipivovarů         | 0,04 | 3                 | 0,12            |
| O10                 | Rozmach používání sociálních sítí                  | 0,04 | 4                 | 0,16            |
| <b>Hrozby</b>       |  |      |                   |                 |
| T1                  | Vysoká míra konkurence                             | 0,08 | 1                 | 0,08            |
| T2                  | Rostoucí ceny vstupů                               | 0,06 | 1                 | 0,06            |
| T3                  | Rostoucí inflace                                   | 0,02 | 2                 | 0,04            |
| T4                  | Regulace reklamy                                   | 0,04 | 2                 | 0,08            |
| T5                  | Relativně nízké bariéry vstupu na trh              | 0,04 | 1                 | 0,04            |
| T6                  | Množství substitučních výrobků                     | 0,06 | 1                 | 0,06            |
| T7                  | Nové pivovary vstupující na trh                    | 0,07 | 1                 | 0,07            |
| T8                  | Daňové prostředí                                   | 0,03 | 2                 | 0,06            |
| T9                  | Legislativní omezení                               | 0,02 | 2                 | 0,04            |
| T10                 | Vysoké úrokové sazby úvěrů                         | 0,06 | 1                 | 0,06            |
|                     |  |      |                   | <b>2,51</b>     |

Zdroj: vlastní zpracování

Suma vážených hodnot vychází 2,51, což představuje středně silnou citlivost pivovaru na vnější prostředí.

## 4.6 SWOT matice

Pro sestavení SWOT matice byly použity výsledky z analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Následující tabulka je rozdělena do čtyř částí – nejprve jsou vypsány silné a slabé stránky, které vyplývají z interní analýzy. Na základě analýzy vnějšího prostředí pak mohly být identifikovány nejzásadnější příležitosti a hrozby pro Únětický pivovar.


**Tabulka 16: Podklady pro SWOT matici**

| Interní faktory                        | Silné stránky (S)                                      | Slabé stránky (W)                         |
|--|--|---|
|  | S1: Kvalita piva                                       | W1: Nedostatečná marketingová komunikace  |
|  | S2: Prostory pivovaru                                  | W2: Vyšší cena produktů                   |
|  | S3: Rozšířenost po cílových trzích                     | W3: Málo diverzifikované portfolio        |
|  | S4: Kapacita výroby                                    | W4: Šíře produktového portfolia           |
|  | S5: Technologické vybavení                             | W5: Zadluženost                           |
|  | S6: Ocenění piva                                       | W6: Obrat aktiv                           |
|  | S7: Inovační potenciál                                 | W7: Stav webových stránek                 |
|  | S8: Rentabilita tržeb                                  | W8: Likvidita pivovaru                    |
|  | S9: Možnosti obalů                                     | W9: Neefektivní využití aktiv             |
|  | S10: Poloha pivovaru                                   | W10: Interakce se zákazníkem              |
| Externí faktory                        | Příležitosti (O)                                       | Hrozby (T)                                |
|  | O1: Rostoucí poptávka po nových druzích piv            | T1: Vysoká míra konkurence                |
|  | O2: Rostoucí poptávka ze zahraničí                     | T2: Rostoucí ceny vstupů                  |
|  | O3: Vysoká spotřeba piva v ČR                          | T3: Rostoucí inflace                      |
|  | O4: Trend zájmu o nízkokalorická piva                  | T4: Regulace reklamy                      |
|  | O5: Stoupající poptávka po nakupování na internetu     | T5: Relativně nízké bariéry vstupu na trh |
|  | O6: Konec omezení kvůli pandemii                       | T6: Množství substitučních výrobků        |
|  | O7: Dotační programy                                   | T7: Nové pivovary vstupující na trh       |
|  | O8: Rostoucí poptávka žen po pivu – nový tržní segment | T8: Daňové prostředí                      |
|  | O9: Rostoucí poptávka po pivech z minipivovarů         | T9: Legislativní omezení                  |
| O10: Rozmach používání sociálních sítí | T10: Vysoké úrokové sazby úvěrů                        |   |

Zdroj: vlastní zpracování

Pro vytvoření konkrétních strategií poslouží další tabulka, ve které je vždy vybráno několik zástupců silných a slabých stránek a také příležitostí a hrozeb. Jejich kombinací se nabízejí čtyři strategie různého charakteru.

**Tabulka 17: SWOT matice Únětického pivovaru**

|   |   |  |
|---|---|--|
|  <p>Zdroj: Únětický pivovar, 2021</p>  | <p><b>Silné stránky (S)</b><br/> S2: Prostory pivovaru<br/> S3: Rozšířenost po cílových trzích<br/> S4: Kapacita výroby<br/> S5: Technologické vybavení<br/> S7: Inovační potenciál</p> | <p><b>Slabé stránky (W)</b><br/> W1: Nedostatečná marketingová komunikace<br/> W2: Vyšší cena produktů<br/> W3: Málo diverzifikované portfolio<br/> W5: Zadluženost<br/> W7: Stav webových stránek</p> |
| <p><b>Příležitosti (O)</b><br/> O1: Rostoucí poptávka po nových druzích piv<br/> O3: Vysoká spotřeba piva v ČR<br/> O4: Trend zájmu o nízkokalorická piva<br/> O5: Stoupající poptávka po nakupování na internetu<br/> O10: Rozmach používání sociálních sítí</p> | <p><b>Strategie SO</b><br/> Výroba nového druhu piva. Distribuce skrz své odběratele a využití všech možných způsobů distribuce.</p>  | <p><b>Strategie WO</b><br/> Investice do digitalizace. Aktualizace webových stránek, větší aktivita na sociálních sítích a rozšíření prodeje na internetových obchodech.</p>                           |
| <p><b>Hrozby (T)</b><br/> T1: Vysoká míra konkurence<br/> T2: Rostoucí ceny vstupů<br/> T5: Relativně nízké bariéry vstupu na trh<br/> T6: Množství substitučních výrobků<br/> T7: Nové pivovary vstupující na trh</p>  | <p><b>Strategie ST</b><br/> Snaha o rozšíření do co nejvíce možných restauračních zařízení a specializovaných obchodů.</p>  | <p><b>Strategie WT</b><br/> Snížení cen piv za účelem vyvolání poptávky mezi spotřebiteli a následné postupné zdražování.</p>  |

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.6.1 Popis zvažovaných strategií

V této kapitole je věnována pozornost jednotlivým navrhovaným strategiím.

##### **Strategie SO – výroba nového druhu piva a jeho distribuce**

Pivovar by v tomto případě vlastně vycházel z toho, co už má a co umí. Na základě analýzy trhu, by se měl pivovar zaměřit na výrobu nového pivního speciálu, což by mohlo zaujmout cílové skupiny, ale i nové potenciační zákazníky. Nový druh piva by se zařadil



mezi tři piva ve stálé nabídce a neměl by tím pádem pouze limitovaný/dočasný charakter, jako je to u nynějších pivních speciálů, které se týkají pouze některých událostí či měsíců. K jeho distribuci by využil svých stávajících odběratelů, kteří by nový druh piva pomohli rozšířit.

### **Strategie WO – investice do digitalizace**

Tato varianta by směřovala k vylepšení současných vztahů se zákazníky, ale také by se týkala budoucích prodejů. Cílem by bylo aktualizovat webové stránky, tak aby na nich bylo pouze to, co je třeba. Nebyly by na nich žádné „prázdné“ stránky, všechno by odkazovalo tam kam má, aby zákazník vždy dohledal vše potřebné. S digitalizací by souvisela i vyšší aktivita na sociálních sítích a také vyšší interakce se zákazníkem. V současné době je komunikace Únětického pivovaru spíše jednosměrná a zákazníci/fanoušci, tak nemají příliš prostor jakkoli reagovat. K získání nových zákazníků by pomohly reklamy na sociálních sítích a také PPC reklamy, které by se zobrazovaly zejména na stránkách typu Beershop a podobně. S investicí do digitalizace by souviselo i rozšíření po internetových obchodech, jelikož se v současné době nabízí jako vhodná možnost prodeje. Pivovar by tak využil nejen internetových obchodů, jako je Rohlik.cz či Košík.cz, ale i specializovaných webových stránek na prodej piva. Nabízí se tedy rozšíření, na již řečenou stránku Beershop, která je největším českým e-shopem s pivem.

### **Strategie ST – rozšíření na trhu**

Cílem strategie ST by bylo rozšíření Únětického piva do všech možných restaurací a hospod za účelem ztížení vstupu na trh novým pivovarům. Když pivovar začíná, je pro něj důležité své pivo dostat do restaurací, aby se začalo prodávat. Tato strategie by měla značně ztížit možnosti rozrůstání menších a nově vznikajících pivovarů. Kromě toho by se Únětické pivo prodávalo i v pivotkách, které nabízí široký výběr piv. Dále by se pivovaru nabízelo prorazit do maloobchodních řetězců typu Albert, které by pomohly zvýšit obecné povědomí o pivovaru. Po organizační a finanční stránce se však jedná o velice náročnou variantu. V první řadě by záleželo na domluvě, co, kde a v jakém množství se bude prodávat. Protlačení do maloobchodů se sice pravděpodobně vyplatí, nicméně bylo by finančně náročné do nich vůbec pivo dostat a vzhledem k zadluženosti pivovaru by se dluh mohl i prohloubit.

## **Strategie WT – snížení cen**

Poslední strategií by bylo snížení cen Únětického piva ve všech provozovnách za účelem vyvolání poptávky mezi spotřebiteli. Cíleným výsledkem by byla maximalizace objemu prodeje, tak aby konkurence neměla čas zareagovat. S rostoucí poptávkou by pivovar začal pomaličku zdražovat na jejich původní stanovené ceny. Tato varianta je však založená na vysokém riziku zejména v začátcích prodeje, protože by pivovar dobrovolně podstupoval počátečním ztrátám.

### **4.6.2 Výběr strategií**

S ohledem na finanční stránku a aktuální situaci se nabízí využít naskytnutých příležitostí a zvolit si strategii SO, doprovázenou strategií WO. Spotřeba i zájem o pivo je neustále na vzestupu, a proto by se pivovar měl v tomto směru angažovat a vyhovět novým trendům. Stejně tak roste zájem o nakupování na internetu a lidé tráví na sociálních sítích čím dál více času. Díky digitalizaci by pivovar mohl naplnit dosud nevyužitý potenciál jeho sociálních sítí a webových stránek. Zbylé dvě strategie by pro pivovar představovaly příliš vysoké riziko, kterému v tuto chvíli nemusí podstupovat.

### **4.6.3 Formulace strategických cílů**

Při formulaci strategických cílů je nutné respektovat firemní vizi, a to zůstat menším regionálním pivovarem, který bude nabízet poctivé a kvalitní pivo. Na základě vize je pak možné stanovit cíle. Jak vyšlo z finanční analýzy, pivovar je velmi zadlužený a celková aktiva jsou téměř z poloviny financována cizími zdroji.

Z toho vyplývá, že primárním cílem pivovaru je snížení zadluženosti a financování pivovaru zejména z vlastních zdrojů. Aby pivovar udržel jeho tržní pozici a podíl, je nutné zabezpečit jeho růst. Tomu by měl pomoci přívál nových zákazníků, kteří by se o pivovaru dozvěděli prostřednictvím propagace na internetu. Dalším cílem je rozšíření oblastí prodeje, a to zejména v internetovém prostředí. Posledním dílčím cílem je zajištění větší loajality zákazníků, a tedy také jejich spokojenosti s nabízenými produkty a službami. Důsledkem toho by bylo zvýšení ziskovosti u jednotlivých zákazníků a také jejich udržení. Na základě výše uvedených cílů je možné stanovit jejich konkrétní cílené efekty:

- snížení zadluženosti o 3 % do konce roku 2022 a v následujících třech letech každoroční snížení o 1,5 %,
- zvýšení celkových tržeb o 5 % do konce roku 2025,

- uvedení nového druhu piva do prodeje a získání alespoň 10 % podílu ze všech prodávaných druhů piv Únětického pivovaru do konce roku 2023,
- zavedení prodejů na internetu a získání do jednoho roku 10 % podílu prodeje ze všech možných používaných forem prodeje pivovaru,
- zvýšení obecného povědomí o značce.

## 5 Návrh marketingové strategie

Marketingová strategie se odvíjí od nastavených marketingových cílů, které jsou v souladu s cíli strategickými. Zároveň by veškeré marketingové aktivity měly být směřovány na cílové zákazníky, a proto byly definovány osoby.

### 5.1 Marketingové cíle

Pro úspěšnou realizaci marketingové strategie jsou zvoleny krátkodobé primární a dílčí marketingové cíle.

Primární cíle:

- Zvednout tržby o 2,5 % do konce roku 2022,
- Úspěšné zavedení do prodeje nového druhu piva a nových doplňkových produktů.

Dílčí cíle:

- Zvýšit návštěvnost webových stránek o 20 % a zvýšit na nich míru konverze, tj. zvýšení počtu objednávek na internetu o 5 % (do konce roku 2022),
- Zvýšit počet členů skupiny „Přátelé Únětického pivovaru“ o 10 % (do konce roku 2022),
- Zvýšit počet interakcí na sociálních sítích o 10 % za rok 2022.

Na základě výše uvedených marketingových cílů lze konstatovat, že primární cíle jsou soustředěny na strategickou oblast SO, zatímco dílčí cíle se týkají digitalizace a zvýšení marketingového úsilí na webových stránkách a sociálních sítích, což je cílem strategie WO.

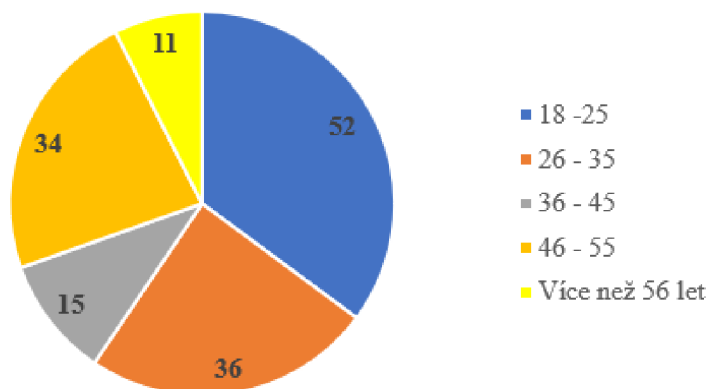
## 5.2 Segmentace trhu – cílové skupiny

Cílovým trhem by měli být lidé starší 18 let, žijící v Praze a Středočeském kraji. Z hlediska segmentačních kritérií by se tedy měl pivovar zaměřit na geografickou a demografickou segmentaci. Pro stanovení cílových skupin bylo nutné získat primární data prostřednictvím dotazníkového šetření.

### 5.2.1 Charakteristika výzkumného vzorku

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 148 respondentů, kteří bydlí v Praze nebo Středočeském kraji. Podíl zúčastněných mužů a žen byl 62,2 % ku 37,8 %. Věk respondentů je znázorněn na obrázku níže.

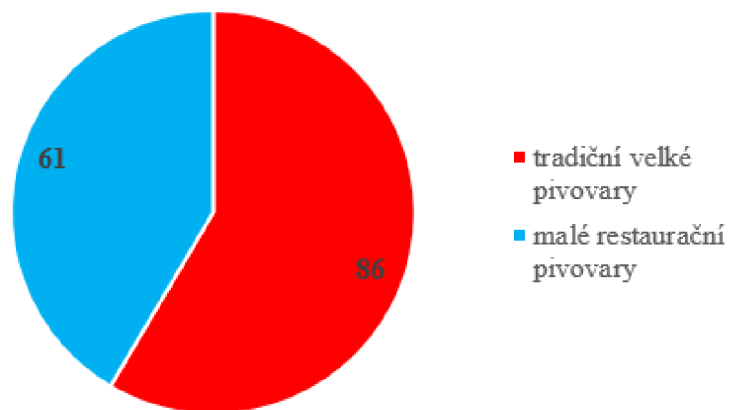
Obrázek 16: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti upřednostňují piva od tradičních velkých pivovarů před malými pivovary. To však nevádí při segmentaci trhu, protože velké pivovary jsou obecně více rozšířené a zviditelněné. Přes 41 % respondentů však preferuje menší pivovary, což Únětickému pivovaru hraje do karet.

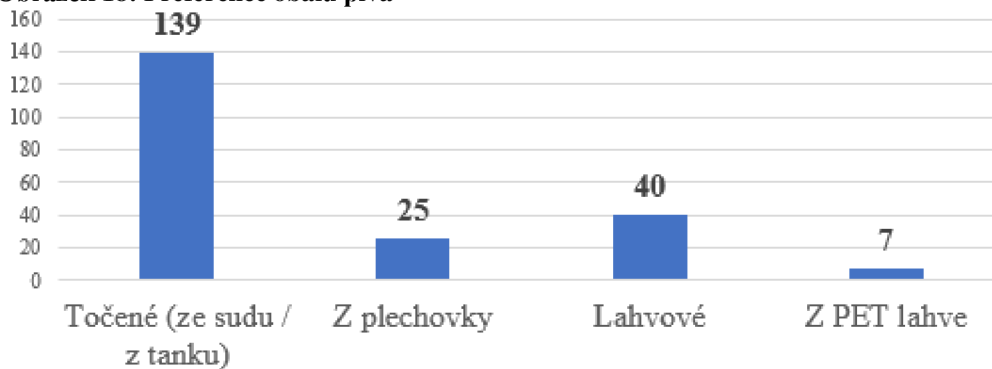
**Obrázek 17: Preference pivovarů**



Zdroj: vlastní zpracování

U otázky, týkající se preference obalů u piva, mělo jasnou převahu čepované pivo ze sudu nebo z tanku. Méně populární jsou piva v lahvi a o něco méně preferované jsou piva z plechovek a PET lahví.

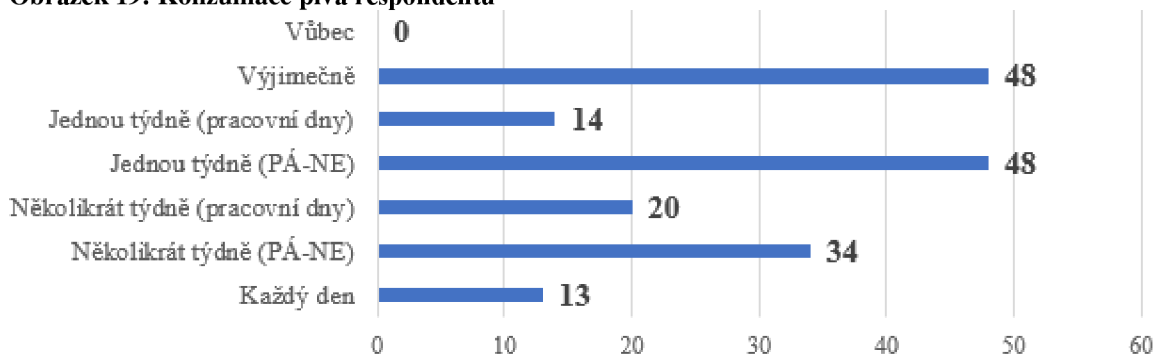
**Obrázek 18: Preference obalů piva**



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče konzumace piva u respondentů, někteří si pivo dopřejí spíše výjimečně, někteří pijí pivo zejména o víkendech. I během pracovního týdne příliš neklesá konzumace – někteří pijí pouze jednou týdně (14), jiní konzumují pivo i vícekrát a 13 respondentů ho dokonce pije každý den včetně víkendu.

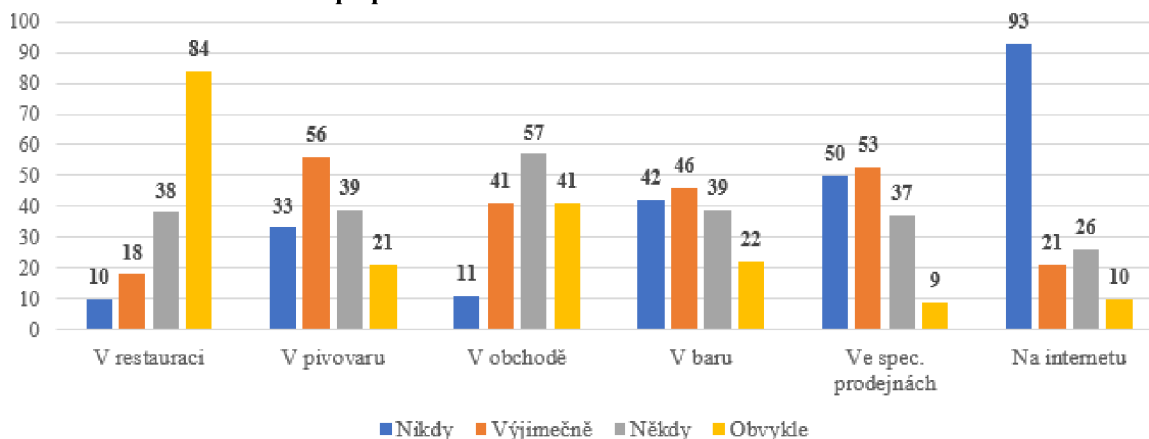
**Obrázek 19: Konzumace piva respondentů**



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 20 je zobrazena frekvence nákupů piva na různých místech. Horších výsledků zde dosáhlo nakupování na internetu, kde 93 respondentů nikdy pivo nenakupuje. Ostatní pouze někdy (26), někteří jen výjimečně (21) a obvykle na internetu nakupuje pivo pouze 10 respondentů. I tak lze tato čísla vnímat docela pozitivně, protože nakupování na internetu je spíše novou záležitostí a je jen otázkou času, kdy i nakupování piva přes internet bude více využíváno. Poměrně silně je však podporovaný nákup piva ve specializovaných prodejnách, kde přesně 100 respondentů má s těmito prodejny nějakou zkušenost.

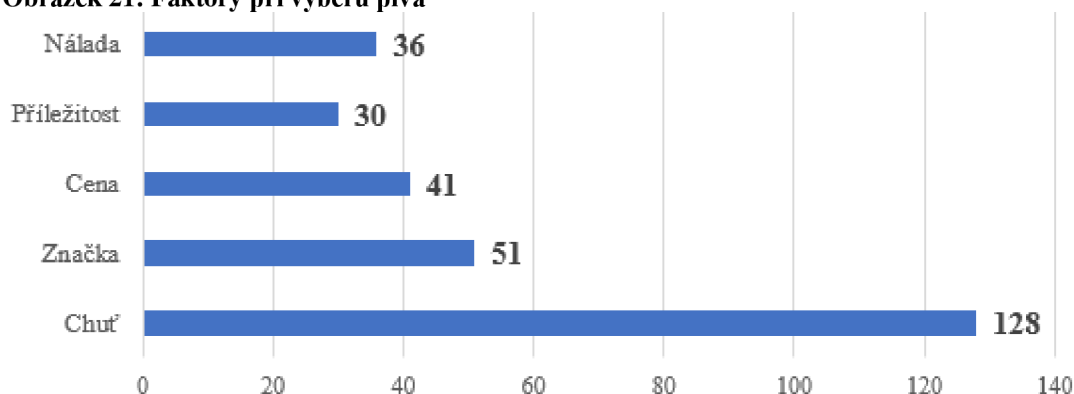
**Obrázek 20: Frekvence nákupů piva**



Zdroj: vlastní zpracování

Při výběru piva pro respondenty hraje největší roli jeho chuť, dále značka, cena a poměrně důležitá je i nálada a příležitost pro konzumaci.

**Obrázek 21: Faktory při výběru piva**



Zdroj: vlastní zpracování

Konzumenty piva lze na základě odpovědí respondentů rozdělit do tří skupin dle věku. Jedná se o mladé konzumenty (18-25 let), lidi ve věku 26–45 let a osoby starší 46 let a víc. Pro každou skupinu je charakterizována persona, která dokonale vystihuje danou cílovou skupinu. Persony byly vytvořeny na základě vyfiltrovaných primárních dat od respondentů v daném věku.

### **5.2.2 Mladí konzumenti**

#### Roman Malý

Romanovi je 25 let a studuje vysokou školu v Praze. Bydlí se čtyřmi kamarády ve společném bytě a chodí na brigádu do IT firmy. V bytě však netráví příliš moc času, protože přes týden rád sportuje a večery tráví s přáteli u piva. Rád se s nimi schází v hospodě, kde obvykle vypije víc jak tři piva a nebojí se vyzkoušet pivní speciály. Nemá svůj oblíbený podnik, a proto nemá problém dojet i přímo do pivovarů. Tam ochutnává od každého piva jedno, dokud nezůstane až u toho piva, které mu opravdu chutná. O víkendech často chodí i do barů, kde se většinou pořádají různé oslavy a jiné akce. Cestu do pivovarů většinou spojuje s jinými cestami nebo aktivitami. Při výběru piva je u něj důležitá nejen chuť, ale i cena.

### **5.2.3 Lidé ve věku 26–45 let**

#### Petr Netušil

Petr je 35letý obchodní zástupce, který vlastní malý byt nedaleko centra Prahy. Bydlí se svou přítelkyní a sedmiletým synem. Petr chodí do svého oblíbeného podniku

dvakrát až třikrát do týdne, kam se chodí odreagovat po práci. U piva je pro něj důležitá chuť, za kterou se nebojí připlatit. Přestože je pro něj jednička klasický ležák, vyzkouší i nové druhy, které jsou zrovna na čepu nebo které mu někdo jiný doporučí. O víkendech rád jezdí na výlety se svou rodinou a často trasu vede přes nějaký pivovar. Čas od času si s kamarády vyrazí na pivní veletrh, kde rád experimentuje a ochutnává nové druhy piv. Specializované pivní obchody mu nejsou úplně cizí a občas si domů nakoupí menší množství, které zkonsumuje při sledování televize. Kvůli dítěti někdy nemá příliš čas nakupovat, a proto si jídlo a nápoje objednává přes internetové obchody, které mu zboží dovezou až domů.

#### **5.2.4 Lidé ve věku 46 let a víc**

##### Pavel Steiner

Pavlovi je 49 let a žíví se jako ředitel ve své stavební firmě. Bydlí v rodinném domě nedaleko Prahy se svou rodinou Má svou oblíbenou restauraci, do které rád o víkendu chodí s rodinou, ale i přáteli. Chce proto využívat každé příležitosti, ale v týdnu bohužel nemá příliš času, a proto si pivo kupuje domů a popíjí jej po práci a při sledování televize. Pivo proto kupuje spíše v lahvi nebo plechovkách. Při výběru piva dává na osvědčenou kvalitu, a proto kupuje nejčastěji ležáky od tradičních velkopivovarů. Záleží mu hlavně na chuti, cena nebo značka pro něj nehrají velkou roli, a proto je otevřený různým druhům a značkám piv.

Vzhledem k plánovanému zvýšenému úsilí v oblasti on-line komunikace by se však pivovar měl soustředit hlavně na mladší konzumenty a lidi ve věku 26-45 let, protože s rostoucím věkem ubývá uživatelů na sociálních sítích.

### **5.3 Marketingový mix**

#### **5.3.1 Produktová strategie**

Současné portfolio produktů by doplnil nový druh piva. Kromě toho by byla nabídka obohacena o nové formy prodeje, které by mohly zaujmout zákazníky pivovaru. Výrobní řada bude tedy obsahovat:

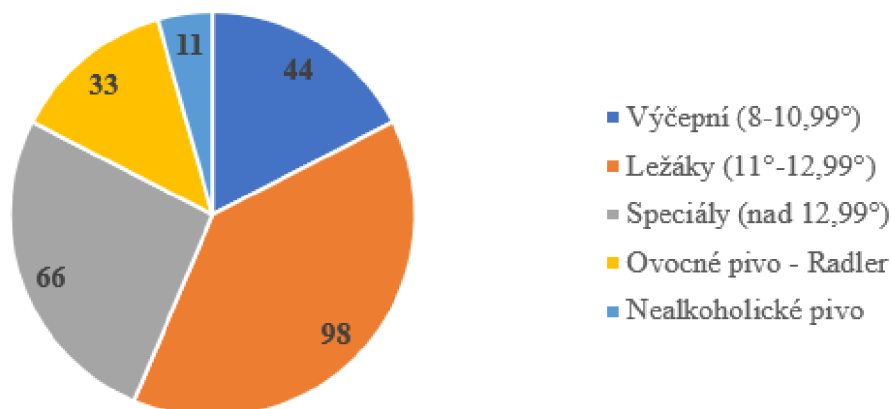
- Únětické pivo 10° nefiltrované
- Únětické pivo 10,7° filtrované



- Únětické pivo 12° nefiltrované
- Únětické pivo 13° Pale Ale
- Jakýkoli příležitostní speciál, který bude v daném období na čepu

Na základě dotazníkového šetření by se pivovar měl zaměřit na výrobu nového pivního speciálu. Přes 61 % tázaných pivní speciály kupuje, a dokonce speciály měly převahu nad klasickým výčepním pivem (8-10,99°). Přestože většina očekávaně preferuje ležáky, speciály se umístily hned za nimi (viz Obrázek 22) a z toho důvodu by se vyplatilo věnovat speciálům více pozornosti.

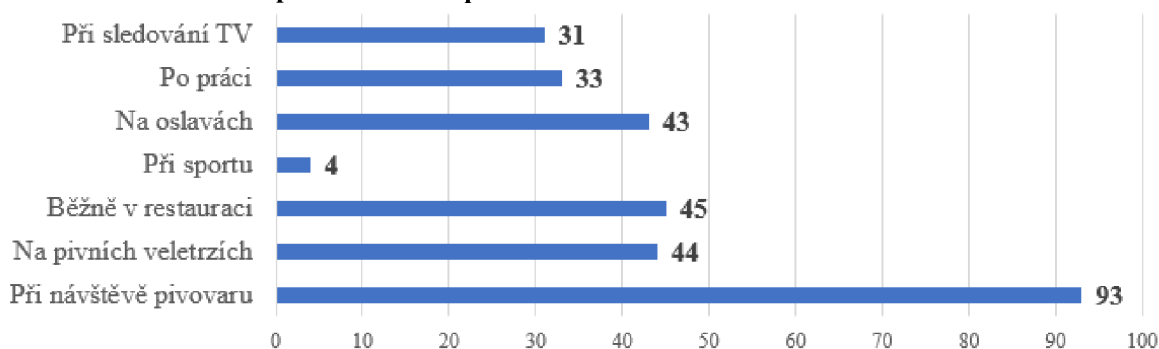
**Obrázek 22: Preference při výběru piv**



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti nejčastěji speciály pijí při návštěvách pivovarů, ale i na pivních veletrzích, běžně v restauraci, na oslavách, po práci nebo při sledování televize (viz Obrázek 23). Pivovaru se tak nabízí vyrábět pivo v již tradičních obalech, a to hlavně v sudech, lahvích, plechovkách a PET lahvích (viz Obrázek 18).

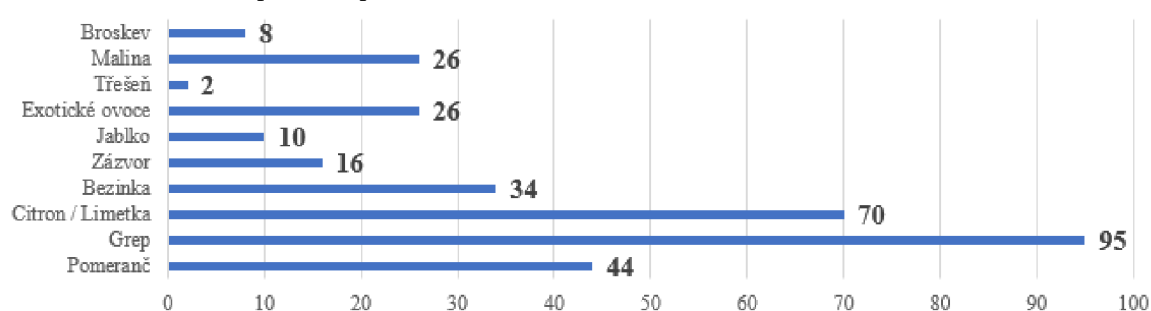
**Obrázek 23: Příležitosti pro konzumaci speciálů**



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče piva jako takového, nový druh piva by tentokrát byl svrchně kvašený ve stylu Pale Ale. Tento pivní styl byl vybrán hlavně z toho důvodu, jelikož je pro něj typická příchut' grapefruitu, která byla zvolena u respondentů jako nejoblíbenější (viz Obrázek 24). Piva tohoto typu bývají často výrazně chmelena s důrazem na hořkost a aroma (Točík, 2021). Pivo by si tak zachovávalo svůj říz, aroma a kvalitu, které jsou typické pro Únětický pivovar. Pivovar by tedy nyní měl pět různých druhů piv na čepu, což by bylo vhodné pro zejména lidi, kteří rádi experimentují v ochutnávání nových druhů piv. S novým pivem by se Únětický pivovar zapojil do soutěží, kterých se pravidelně účastní a mohl by tak získávat ocenění i v jiných kategoriích.

**Obrázek 24: Oblíbené příchutě piv**



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by měl pivovar problém s kapacitou pro výrobu piva, nabízí se vyřadit některé problematické produkty z jeho současného portfolia pivních speciálů.

Další novinkou by byl tzv. Únětický balíček, ve kterém by byla piva, která jsou v současné stálé nabídce. Balíček by byl dostupný ze skleněných lahví a mohl by sloužit jako dárek, případně degustační set. Co se týče nákladů na balíček, celé toto řešení by vyžadovalo tři lahvová piva, kartonové balení a nálepku loga pivovaru. Nálepka by se lepila zvlášť, vzhledem k nižším výrobním nákladům. Celý balíček by mohl vypadat následovně:

**Obrázek 25: Degustační balíček**



Zdroj: vlastní zpracování

Další možností je ochutnávka piv na degustačním prkénku. Tento set by obsahoval všechna piva na čepu, a to to ve sklenicích menšího objemu (0,1 – 0,3 l). Degustační prkénko by bylo k dispozici pouze v pivovarské restauraci a bylo by doplněno i speciálem, který by byl v té době na čepu.

Ostatní služby pivovaru by zůstaly nadále ve stejném duchu. Pivovarská restaurace bude vařit jídlo a nabízet Únětické pivo. Návštěvníkům a zájemcům budou k dispozici prostory pivovaru, ať už pro prohlídky, firemní akce nebo pro hraní petanque.

### **5.3.2 Cenová strategie**

Za účelem snižování zadluženosti pivovar bude cenové nastavení bude podobné jako doposud. Pivovar bude nadále kombinovat nákladově orientovanou tvorbu cen spolu s cenovým nastavením dle konkurence.

Nový druh piva by se pohyboval v podobné cenové relaci, jako jsou ostatní piva (do 50 Kč za 0,5 l piva). Při jeho zavedení do prodeje by se vyplatilo použít strategii nízké zaváděcí ceny, což by nalákalo zákazníky nový druh piva ochutnat. Při rostoucím objemu prodeje by se však cena postupně zvyšovala. Pro větší efektivnost by se měl pivovar rozhodnout pro výrobu většího objemu piva za účelem úspor z rozsahu.

Pokud by pivovar postupoval dle tabulky níže, výroba 1000 litrů (10 hl) piva by se vyšplhala celkem na 12 767 Kč. V případě výroby většího objemu, například 2000 hl, už by se jednalo o výdaje kolem 2 552 000 Kč. Do výdajů však dále nejsou započteny mzdy zaměstnanců, daň z přidané hodnoty a další náklady pivovaru. Při výrobě tohoto objemu produkce by půllitr piva stál 6,38 Kč. Je však nutné podotknout, že s rostoucími úspory z rozsahu by se jednalo ještě o menší částku. Pokud by se veškeré výdaje na výrobu piva pohybovaly kolem 10 Kč za půllitr piva, pivovar by mohl nastavit svou marži na 80 %, v případě prodeje v pivovarském hostinci. Cena za 0,5 l piva by byla 49 Kč, v případě malého piva 0,3 l, pak 38 Kč.

Podobné cenové nastavení by pak bylo i u odběratelů v segmentu HORECA. Pokud by se provozovna nacházela na místě, kde není taková koncentrace lidí, šlo by uplatnit diferenční cenovou strategii a ceny za piva by byly nižší. Ceny sudů pro odběratele by se pohybovaly kolem 2950 Kč (+ záloha) za 50 l sud. Zde by byla marže pochopitelně menší (34 %), ale za to větší prodej.

**Tabulka 18: Výroba piva ze sladu, chmele**

Výroba ze sladu, chmele - kalkulace 1000 litrů piva

| Pivo<br>stupně | slad |          | kvasnice |           | chmel |          | voda  |       | Sanitační  | Filtrační | suroviny | Energie |          | spotř. daň |            | Výrobní cena vč. DPH |  |
|----------------|------|----------|----------|-----------|-------|----------|-------|-------|------------|-----------|----------|---------|----------|------------|------------|----------------------|--|
|                | kg   | Kč       | použ.    | Kč        | kg    | Kč       | litrů | Kč    | prostředky | křemelina | celkem   | kWh     | Kč       |            | 1000 litrů | 0,5 litru            |  |
| 10             | 170  | 3 230 Kč | 3x       | 604,17 Kč | 3,5   | 1 505 Kč | 5000  | 60 Kč | 240 Kč     | 78 Kč     | 5 639 Kč | 500     | 1 900 Kč | 2 560 Kč   | 10 099 Kč  | 5,05 Kč              |  |
| 11             | 180  | 3 420 Kč | 3x       | 604,17 Kč | 3,5   | 1 505 Kč | 5000  | 60 Kč | 240 Kč     | 78 Kč     | 5 829 Kč | 600     | 2 280 Kč | 2 816 Kč   | 10 925 Kč  | 5,46 Kč              |  |
| 12             | 190  | 3 610 Kč | 3x       | 604,17 Kč | 3,5   | 1 505 Kč | 5000  | 60 Kč | 240 Kč     | 78 Kč     | 6 019 Kč | 700     | 2 660 Kč | 3 072 Kč   | 11 751 Kč  | 5,88 Kč              |  |
| 13             | 210  | 3 990 Kč | 3x       | 604,17 Kč | 3,5   | 1 505 Kč | 5000  | 60 Kč | 240 Kč     | 78 Kč     | 6 399 Kč | 800     | 3 040 Kč | 3 328 Kč   | 12 767 Kč  | 6,38 Kč              |  |

Zdroj: České minipivovary, 2021

Novinkou by byly slevy, které by se týkaly pouze internetové nabídky, a to za účelem jejího zpopularizování. Zlevněná piva by napomohla k větším odběrům piva na internetu. Na webové stránce Rohlik.cz existují dvě kategorie, a to „Cenové trháky“ a „Zachraň jídlo.“ V cenových trhácích se jako první zobrazují Akce týdne, a to je místo kde by mohl být umístěn alespoň jeden Únětický produkt. Pokud by u piva mělo projít minimální datum trvanlivosti, vyplatilo by se jej umístit do druhé sekce, kde bývají slevy ještě větší.

Určitou výhodou pro zákazníky by byl Únětický balíček, který by byl levnější, než kdyby si zákazník zakoupil jednotlivá piva zvlášť.

### **5.3.3 Distribuční strategie**

Oblast distribuce by se dala považovat jako silná stránka Únětického pivovaru. Přestože se pivovar zaměřuje pouze na Prahu a Středočeský kraj, aplikuje na nich intenzivní typ distribuce a rozšiřuje se, kde se dá. Na svých cílových trzích je proto poměrně hodně a hustě rozšířený a pokrývá tak většinu Prahy. V případě Středočeského kraje má určitě pivovar jisté rezervy a mohl by se více angažovat v některých městech jako je třeba Příbram, Benešov, Kladno nebo Brandýs nad Labem. Pivovar by tak měl zastoupení „ve všech koutech“ Středočeského kraje. Vše ale záleží na dohodě obchodních zástupců a provozoven a také na ostatních konkurenčních pivovarech. Rezervy má pivovar i v rozšíření na Moravě anebo také na Slovensku. Únětické pivo se dá zakoupit pouze ve dvou provozovnách v Brně, nicméně to je z východu České republiky vše. Pivovar by mohl své pivo rozšířit například také do Ostravy, Olomouce a podobně. Na Slovensku by o sobě pivovar mohl dát vědět v Bratislavě, a tím by si vytvořil alespoň malé povědomí i na Slovensku.

Jak již bylo naznačeno v předchozích kapitolách, distribuce by byla v tomto případě rozšířena o prodej na internetových obchodech, ale i o dopravu zdarma.

Pro stálé odběratele Únětického piva by pivovar nabízel dopravu zdarma po Praze a okolí. V současné době pivovar dováží pouze některým odběratelům, a proto se jedná o zajímavou výhodu. Doprava zdarma by se týkala pouze těch odběratelů, kteří za kalendářní rok odeberou určitý objem piva – aby se doprava pivovaru vůbec vyplatila. Řešení dopravy zdarma zaručí pivovaru větší odběr a tím pádem větší tržby.

Prodej na internetu by pomohl i ke zlepšení povědomí o pivovaru, což by následně mohlo přivést nové zákazníky. Prodej piv by byl rozšířen o internetové obchody jako je kosik.cz, nakupdomu.cz nebo itesco.cz. Pivovar by se rovněž mohl rozšířit na webové stránky, které se specializují na prodej piv. Možností je rozšíření prodej piva na stránkách jako je beershop.cz, pivoteka.cz nebo pivnimozaika.cz. Díky těmto internetovým obchodům by se pivo podařilo prodávat nejen na cílových trzích, ale i mimo ně.

Dále se nabízí rozšíření do specializovaných prodejen s pivem, protože v nich pivovar není příliš zastoupený. Nabízí se tedy prodej v prodejnách jako je Pivní maják

nebo BeerGeek. Specializované prodejny často navštěvují lidé, kteří rádi zkusí nové značky a chutě, což by odpovídalo zaměření Únětického pivovaru.

Další možností je zvýšit počet míst pro vyzvednutí a vracení sudů. V současné době lze pivo vyzvednout pouze v samotném pivovaru anebo v Horních Počernicích v Praze. Jedna taková „pobočka“ by mohla být na jihu Prahy a druhá přímo v centru. Tato varianta by však vedla spíše k upevnění vztahů s odběrateli, kteří by za pivem nemuseli „daleko.“

#### **5.3.4 Komunikační strategie**

Vzhledem k nastaveným komunikačním cílům by se nová strategie měla soustředit zejména na online prostředí. V rámci offline komunikace si pivovar nevede špatně, protože pořádá do roka několik akcí různého zaměření a charakteru a buduje si tak obecné povědomí zejména pro obyvatele Roztok a Únětic. V tomto ohledu by pivovar postupoval i nadále. Nově by se pivovar mohl více angažovat na festivalech jako je žatecká Dočesná, což je největší slavnost chmele a piva v celé Evropské Unii. Tento festival každoročně navštěvuje spousta lidí, a proto by se pivovar mohl lépe zviditelnit. Větší pozornost by však měl věnovat hlavně svým webovým stránkám a sociálním sítím.

#### **Webové stránky**

Jak již bylo řečeno, webové stránky pivovaru nejsou příliš aktualizované, je těžké na nich dohledat některé informace, obrázky jsou v různých velikostech a některé odkazy přesměrovávají na prázdné stránky. Na domovské stránce by měl být banner a pod ním pouze důležité články a informace v podobě rozcestníku. Je zbytečné, aby měl pivovar „všechno“ na domovské stránce, protože to pro zákazníka působí zmateně a neorganizovaně. Na domovské stránce by proto byla pouze základní navigace a novinky. Kromě toho by pivovar mohl jednou za čas napsat krátký článek například o jednotlivých typech piv nebo o pořádaných akcích. Na stránkách o pivech v nabídce je minimum informací, takže by mohl pivovar poskytnout obsáhlejší informace. Důležité je webové stránky pravidelně aktualizovat a přidávat nové články. Aktualizované a kompletní stránky by také pomohly ke zvýšení návštěvnosti prostřednictvím SEO v internetových vyhledávacích. Pro úspěšné zobrazování na předních pozicích by musel pivovar také zvolit vhodná klíčová slova, splnit řadu technických aspektů a také mít dostatek zpětných odkazů.

## Sociální sítě

Obdobně by měly také být aktualizované sociální sítě, na kterých by pivovar pouze nesdílel příspěvky svých odběratelů. Na sociálních sítích by pivovar měl vystupovat více personalizovaně a přidávat frekventovaněji příspěvky, které budou vyzývat fanoušky k nějaké interakci. Pivovar by mohl přidávat různé soutěže, hádanky nebo zajímavé příspěvky, díky kterým by získal zpětnou vazbu od současných fanoušků, ale postupně by tím získával i nové fanoušky. Samotné příspěvky by však měly být zajímavé a poutavé, a proto by vyžadovaly alespoň základní grafickou úpravu.

### Obrázek 26: Soutěž na Facebooku

🍺 Soutěž o prohlídku pivovarem ZDARMA! 🍺

- ✅ Dejte lajk na tento příspěvek
- ✅ Sdílejte příspěvek na svůj profil
- ✅ Označte 3 osoby, se kterými byste chtěli výhru sdílet

Vyhlášení vítězů proběhne tuto neděli v 18:00. Výherce budeme kontaktovat v soukromé zprávě 📧

Dej Bůh štěstí!



Zdroj: vlastní zpracování

Stejně tak by pivovar mohl přidávat příspěvky ve formě videí, které by nastínily proces výroby piva nebo další zajímavosti z prostředí pivovaru. Pivovar by rovněž inzeroval placené reklamy na Facebooku, díky kterým by získával nové fanoušky. Facebook nabízí možnost poměrně přesného zacílení, ať už podle pohlaví, lokality nebo i zájmů. Příspěvky by byly primárně zaměřeny na Únětickou 10° a Únětickou 12°, s tím že podpora ostatních piv by záležela na daném období. Nejvíce podpory by speciály dostávaly samozřejmě během doby, kdy jsou zrovna na čepu.

Dále by pivovar sdílel nové příspěvky z webových stránek a nabádal fanoušky ke vstupu do skupiny Přátel Únětického pivovaru. Díky členům skupiny by pivovar získal jejich osobní údaje, které by se mohly dále využít například při posílání newsletterů a podobně.

### **PPC reklamy**

Principem PPC (Pay per Click) reklamy je, že inzerent platí pouze za samotné prokliknutí reklamy, nikoli za zobrazování. Výhodou PPC reklamy je přesné zacílení, měřitelnost, možnost úpravy reklamy, zvolení přesného rozpočtu a také vysoká návratnost investic. Pivovar by pomocí těchto reklam mohl cílit pouze na Prahu a Středočeský kraj k oslovení zákazníků na cílových trzích. Pivovar by mohl zvolit i konkrétní webové stránky, na kterých by se reklamy zobrazovaly. Jako příklad se tedy nabízí již zmíněný Beershop.cz či Pivoteka.cz, které se orientují pouze na prodej piv. Pro tvorbu PPC reklam by pivovar využil PPC systém Sklik nebo Google Ads. Obsah PPC reklam by se soustředil na dnešního, zítřejšího živitele, spolu s vývojovým výrobkem, který potřebuje více marketingové podpory. Zároveň by pivovar získával okamžitou zpětnou vazbu a mohl by efektivně kontrolovat investice do PPC reklam.

### **Dárkové poukazy**

Další novinkou v komunikaci pivovaru by byl dárkový poukaz, který by se vztahoval na prohlídku pivovaru a také na ochutnávku piv přímo ve sklepě pivovaru. Tento poukaz by mohl sloužit jako dárek svému partnerovi, případně jako zajímavý vánoční dárek a podobně. Cena dárkového poukazu by byla stejná jako v případě normální individuální prohlídky s ochutnávkou, a tedy 120 Kč na osobu.



## **Poštovné zdarma**

Jednou z novinek by také mohlo být poštovné zdarma při internetových objednávkách nad 1 500 Kč. Běžně se totiž stává, že zákazník objedná pivo pouze například do 500 Kč a dalších cca 150 Kč dá za dopravu, což už se mu příliš nevyplatí. Větší objednávky zaručí pivovaru větší odbyt a v dnešní nelehké době by této možnosti mohlo využít mnoho lidí.

## **Účast v pořadu Pivní republika**

Pořad Pivní republika na serveru Stream od Seznamu, je ideálním místem pro zviditelnění. Pořad sledují hlavně pivaři, které zajímají postupy vaření piva, prohlídky pivovarů, ochutnávky anebo i různé rady a doporučení. Únětický pivovar by se mohl s autorem těchto videí domluvit, že by vytvořili krátké video. Ve videu by byly nejdůležitější informace, náhled do sklepa pivovaru, záběr do pivovarské restaurace, ochutnávka, zkratka vše, co by mohlo zajímat cílové zákazníky.

## **5.4 Finanční rozpočet na navrhovaná opatření**

Na základě navrhovaných opatření je dále nutné stanovit finanční rozpočet, který poslouží k jejich financování.

### **5.4.1 Rozpočet na produktovou strategii**

V oblasti produktu půjde o investice do výroby piva, kartonů pro výrobu degustačních balíčků, nálepek a koupi několika prkének pro degustaci v restauraci.

### **Výroba nového druhu piva**

Největší část výdajů na produktovou strategii pokryje výroba nového druhu piva. V tomto případě by se jednalo o již zmíněnou částku 2 552 000 Kč. Do výpočtů však nejsou započítány výdaje na obaly, etikety a další provozní výdaje.

### **Únětický balíček**

Počet kartonů by se odvíjel od poptávky zákazníků. Kdyby pivovar nakoupil cca 500 ks dárkových balení, šlo by o investici kolem 10 000 Kč. Vzhledem k tomu, že potisklé kartony by stály mnohem víc než ty „obyčejné,“ pivovar by dolepoval samostatnou nálepkou loga na dárkové balení. Ceny se na trhu liší podle způsobu tisku,

materiálu či formátu. V případě že by se jednalo o cenu 10 Kč za kus, pivovar by zaplatil dalších 5 000 Kč.

### Degustační sady

Restaurace by potřebovala alespoň 10 degustačních sad, aby jich měla dostatek. Degustační sady se pohybují cenově kolem 500 Kč, což celkově představuje 5 000 Kč.

### 5.4.2 Rozpočet na cenovou a distribuční strategii

Rozpočet pro cenovou a distribuční strategii nelze přesně stanovit. Záleží zde totiž na vyjednávacích možnostech obchodních zástupců a také hlavně na internetových obchodech. Doprava zdarma by záležela na počtu stálých odběratelů, a proto ji rovněž nelze stanovit. Stejně tak nelze přesně určit pokles obrátu ze slev na internetových obchodech. Existují proto tři různé scénáře.

#### Optimistická varianta

Scénář s optimistickým průběhem by spočíval ve vyprodání veškerého vyrobeného piva, což by pomohlo jeho zpopularizování.

Tabulka 19: Optimistická varianta

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| + | Prodej v pivovarském hostinci (500 hl) | 2 450 000 Kč        |
|   | Prodej na internetu (100 hl)           | 490 000 Kč          |
|   | Prodej HORECA (1400 hl)                | 4 193 000 Kč        |
| - | Výroba piva                            | -2 552 000 Kč       |
|   | Pokles ze slev                         | -30 000 Kč          |
|   | Doprava zdarma                         | -30 000 Kč          |
|   |  | <b>4 521 000 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

#### Reálná varianta

Reálný průběh by však počítal i s nevyprodáním části navařeného piva.

Tabulka 20: Reálná varianta

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| + | Prodej v pivovarském hostinci (450 hl) | 2 205 000 Kč        |
|   | Prodej na internetu (75 hl)            | 367 500 Kč          |
|   | Prodej HORECA (1200 hl)                | 3 594 000 Kč        |
| - | Výroba piva                            | -2 552 000 Kč       |
|   | Pokles ze slev                         | -25 000 Kč          |
|   | Doprava zdarma                         | -25 000 Kč          |
|   |  | <b>3 564 500 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

### **Pesimistická varianta**

Nejhorší varianta pro pivovar by spočívala v neúplném zavedení nového piva na trhu, což by se výrazně promítlo na ztrátách.

**Tabulka 21: Pesimistická varianta**

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
| + | Prodej v pivovarském hostinci (300 hl) | 1 470 000 Kč        |
|   | Prodej na internetu (50 hl)            | 245 000 Kč          |
|   | Prodej HORECA (1000 hl)                | 2 995 000 Kč        |
| - | Výroba piva                            | -2 552 000 Kč       |
|   | Pokles ze slev                         | -20 000 Kč          |
|   | Doprava zdarma                         | -20 000 Kč          |
|   |  | <b>2 118 000 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě předchozích tří tabulek lze konstatovat, že pivovaru by se vyplatilo vyrábět i v případě pesimistické varianty. Profit z prodeje piva však lze považovat pouze orientačně.

### **5.4.3 Rozpočet na komunikační strategii**

U rozpočtu na komunikaci by záleželo, v jaké míře by se pivovar rozhodl využívat zmíněná opatření.

#### **Webové stránky**

U webových stránek by se jednalo spíše o kompletní revizi celých stránek. Nebylo by třeba vytvářet nový design. Chtělo by to zkrátka veškerý obsah zorganizovat, aby stránky vypadaly přehledně. Orientačně by se jednalo o výdaje kolem 30 000 Kč, což by zahrnovalo hlavně práci web editora a popřípadě také grafika.

#### **Sociální sítě**

U sociálních sítí by šlo o grafické zpracování příspěvků, a hlavně o reklamy. V dnešní době se jedná o poměrně účinnou, ale drahou záležitost. Na sociální sítě by bylo vyhrazeno 250 000 Kč do třetího kvartálu roku 2022. Po skončení sezóny by finanční oddělení pivovaru vyhradilo částku, v závislosti na plnění marketingových cílů.

## PPC reklamy

Do PPC reklam se vyplatí investovat hlavně kvůli vysoké návratnosti investic. Pivovar by si mohl určovat, kolik v každém měsíci mohl do PPC reklamy investovat. Roční investice do PPC reklam by se pohybovala kolem 50 000 Kč.

## Poukazy

Poukazy by vyžadovaly grafickou úpravu a byly by prodávány v obálce. Množství poukazů by opět závisel na poptávce. Kdyby tedy pivovar nakoupil 100 poukazů a obálek, jednalo by se o investici kolem 2 500 Kč.

## Účast v pořadu Pivní republika

Účast v pořadu by závisela na individuální domluvě s tvůrcem těchto videí. Cenu za natočení proto nelze jednoznačně určit.

### 5.4.4 Předpokládaný rozpočet

K sumarizování výdajů na konkrétní návrhy poslouží následující tabulka:

Tabulka 22: Předpokládaný rozpočet

| Opatření                  | Cena                |
|---------------------------|---------------------|
| Výroba nového druhu piva  | 2 552 000 Kč        |
| Kartony na dárkové balení | 15 000 Kč           |
| Degustační sady           | 5 000 Kč            |
| Poukazy + obálky          | 2 500 Kč            |
| Pokles ze slev            | 25 000 Kč           |
| Doprava zdarma            | 25 000 Kč           |
| Webové stránky            | 30 000 Kč           |
| Sociální sítě             | 250 000 Kč          |
| PPC reklamy               | 50 000 Kč           |
| <b>Celkem</b>             | <b>2 954 500 Kč</b> |

Zdroj: vlastní zpracování

Je však nutno podotknout, že veškeré výdaje jsou spíše orientační a vzhledem k současné finanční situaci, se pivovar nemusí rozhodnout pro realizaci všech opatření. Výdaje do digitalizace by byly poměrně vysoké, nicméně jejich výhoda tkví v neustálé zpětné vazbě a kontrole nad financemi. Pokud by se jakékoliv opatření nevyplácelo, mohl by ho pivovar kompletně zrušit a přesunout určené investice do jiných oblastí marketingového mixu.

## 6 Závěr

Cílem práce bylo vytvoření marketingové strategie pro Únětický pivovar, která by sloužila k posílení jeho současné pozice na trhu.

Nejdříve byla zpracována teoretická východiska, která se týkala strategického marketingu, a to zejména strategického plánování. V rámci strategického plánování byly konkrétně popsány metody analýzy vnějšího i vnitřního prostředí firmy, kritéria pro stanovení marketingových cílů, typy marketingových strategií z jednotlivých oblastí marketingového mixu a dále důležitost vytváření rozpočtu a marketingového plánu. Další části teoretické části se věnovaly realizaci strategie a kontrole jejího plnění.

Druhá část práce se týkala analýzy prostředí Únětického pivovaru. V analýze vnitřního prostředí bylo zjištěno, že je pivovar zadlužený, ale i že disponuje pokročilými technologiemi a kapacitou pro výrobu piva. V rámci rozboru současného marketingového mixu byly identifikovány nedostatky v oblasti distribuce, produktové řady, ale hlavně marketingové komunikaci. V analýze vnějšího prostředí byla popsána současná ekonomická situace, kterou ovlivnila pandemie. Dále byly identifikovány trendy v oblasti trhu s pivem. Ukázalo se, že stoupá obliba pivních speciálů, ale i poptávka po nealkoholických pivech, a to hlavně ze strany žen. V rozboru trhu byly analyzovány bariéry vstupu na trh, současné konkurenční pivovary či dodavatelé pivovaru. Z analýz vyšlo najevo, že pivovar v určitých směrech zaostává, a proto mu byla navrhována opatření, která by měla pomoci ke zlepšení současné pozice na trhu.

Práce se dále zabývala zjištěnými silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami Únětického pivovaru, které byly dále použity pro vytvoření konkrétních strategií. Za účelem posílení pozice na trhu byly zvoleny strategie, které by vedly ke zviditelnění v oblasti marketingové komunikace. Pivovaru bylo doporučeno zařadit do produktové politiky nový druh piva, degustační balíček a degustační prkénko. V oblasti distribuce by se měl pivovar více věnovat prodeji v internetových obchodech. Návrhy pro komunikační strategii souvisely zejména s úpravou současných webových stránek, reklamami na internetu, ale i větší aktivitou na sociálních sítích.

Závěrem lze konstatovat, že pivovar si v současné době nevede špatně, nicméně v určitých oblastech zaostává, a proto by měl navrhovaná opatření zvážit a do budoucna některá z nich aplikovat do běžné praxe.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje:

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

DOLEŽAL, Jan a kolektiv. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: © Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi. 3. přepracované vydání*. Praha, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing: 2., rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0447-1.

HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. Praha: IDEA SERVIS, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie, trendy. 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing: při utváření podnikové strategie. Druhé aktualizované vydání*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2012. EUPRESS. ISBN 978-80-7408-060-9.

KATSILOUDES, Marios I. *Strategic management: global cultural perspectives for profit and non-profit organisations*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth Heinemann, 2006. ISBN 978-0-75-067966-4.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MAXA, Radek. *Management*. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *MARKETING: Přístup k marketingovému řízení*. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing., 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.

STRNAD, Pavel a Jaroslava DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7083-450-4.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu. 4. upravené vydání*. Praha: VŠPP, 2018. ISBN 978-80-86847-81-8.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Druhé vydání. Praha: Professional publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-80-1.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kolektiv. *Podnikové řízení*. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

### **Internetové zdroje:**

BUREŠ, Michal. Zdanění piva a vína v roce 2020 - kolik odvedete státu? Finance.cz [online]. Copyright 2021 Internet Info [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/530616-spotrebni-dan-u-piva-a-vina/>

ČEVELOVÁ, Magdalena. Selektivní distribuce. Magdalena Čevelová: marketingová čarodějnice [online]. © Magdalena Čevelová 2008 - 2021, 2017 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: [https://www.pankrea.cz/clanek/proc-je-cileny-marketing-efektivni\\_470](https://www.pankrea.cz/clanek/proc-je-cileny-marketing-efektivni_470)

ČNB zvyšuje úrokové sazby. Česká národní banka [online]. © ČNB 2021, 2021 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/cnb-news/tiskove-zpravy/CNB-zvysuje-urokove-sazby-00014/>

DOMANSKÁ, Lucie. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. Podnikatel.cz: největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 2007 – 2021 Internet Info, 2008 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>

GIRMANOVÁ, Jitka. Marketingový plán: strategie PUSH a PULL. Marketing Helpdesk: Marketingové rady a tipy pro podnikatelův. Ako robiť marketing, keď na to nemáte čas,

řadí ani peníze. [online]. Copyright 2011 Zuzana Girmanová, 2013 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <http://perpetuumblog.blogspot.com/2013/01/maretingovy-plan-strategie-push-pull.html>

Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn. Kurzy.cz [online]. Copyright © 2000 - 2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

HDP 2021, vývoj hdp v ČR. Kurzy.cz [online]. Copyright © 2000 - 2021, 2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

HEMOLOVÁ, Jitka. Zboží&Prodej 4/2021: Pivní trh vyhovuje fajnšmekrům. *Zboží a Prodej - zprávy z retailu* [online]. © 2016. All Rights Reserved, 2021 [cit. 2021-11-02]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2021/04/23/zboziprodej-4-2021-pivni-trh-vyhovuje-fajnsmekrum/>

Inflace - 2021, míra inflace a její vývoj v ČR. Kurzy.cz [online]. Copyright © 2000 - 2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Jaká je výrobní cena piva v minipivovaru? České minipivovary: výroba minipivovarů a pivovarských zařízení [online]. Copyright České minipivovary 2012 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <http://www.ceskeminipivovary.cz/faq/jaka-je-vyrobní-cena-piva-v-minipivovaru/>

KAŠPAR, Mirko a Pavel ŠVEC. Opatření přehledně: Vláda zakázala vánoční trhy, omezila akce i provoz restaurací. Aktuálně.cz [online]. © Economia, 2021 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/platna-nova-opatreni-covid-koronavirus/r~efe8232e0d2711eba6f6ac1f6b220ee8/>

KONHÄUSNER, Peter, Bing SHANG a Dan-Cristian DABIJA. Application of the 4Es in Online Crowdfunding Platforms: A Comparative Perspective of Germany and China. *Journal of Risk and Financial Management* [online]. **2021**(14), 4-5 [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/jrfm14020049>

LUKÁŠOVÁ, Jitka. Zdraví firmy si může podnikatel vyšetřit sám. Podnikatel.cz: největší server pro podnikatele v ČR [online]. © 2007 – 2021 Internet Info, 2009 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/zdrava-firmy-si-maa34e-podnikatel-vyaeta-it-sam/>

MALÁ, Anna. Rozšířený marketingový mix 8P + příklady. *ŽijÚspěšně.cz* [online]. © 2021 - All Right Reserved PP, 2020 [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <https://zijasusne.cz/rozsireny-marketingovy-mix-8p-priklady/>

Marketingová situační analýza a predikce vývoje. BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. © 1997-2021 CzechTrade, 2009 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/#b12>

MATULA, Vladimír. MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE. Vladimír Matula: freelancer v oblasti online marketingu [online]. 2015 [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: <https://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/marketingove-planovani/>

Nejlepší dárek pro ženu: Pivo. Ukazují data Prazdroje. Plzeňský prazdroj [online]. Copyright © 2021 Plzeňský Prazdroj, 2021 [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/nejlepsi-darek-pro-zenu-pivo-ukazuji-data-prazdroje>

NOSEK, Michal. Reklama na alkohol bez lidí a emocí. Přísnější regulace může druhotně ohrozit sport či kulturu. E15.cz: Byznys, politika, ekonomika, finance, události [online]. © 2001 - 2021 Copyright CZECH NEWS CENTER a.s, 2020 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z:



<https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/reklama-na-alkohol-bez-lidi-a-emoci-prisnejši-regulace-muze-druhotne-ohrozit-sport-ci-kulturu-1367121>

NOVÁK, Filip. Marketingový mix 4C. ZeptejSeFilipa: Marketingový konzultant Filip Novák [online]. Copyright © ZeptejSeFilipa 2016 – 2021, 2017 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: [https://www.pankrea.cz/clanek/proc-je-cileny-marketing-efektivni\\_470](https://www.pankrea.cz/clanek/proc-je-cileny-marketing-efektivni_470)

O sdružení: Historie Sdružení přátel piva. Sdružení přátel piva [online]. © 2009 Sdružení přátel piva [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <http://www.pratelepipa.cz/sdruzeni/>

Obrat aktiv: (Asset turnover). Česká bankovní asociace [online]. © 2021 ČBA [cit. 2021-11-02]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/obrat-aktiv>

OČENÁŠKOVÁ, Adéla a Jan NEVYHOŠTĚNÝ. Mapa minipivovarů je opět bohatší, chutě pivního národa už přitom nejsou nudné. *Aktuálně.cz* [online]. © Economia, 2020 [cit. 2021-11-02]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesko-zeme-pivovaru/r~c4969e22465c11ea84260cc47ab5f122/>

PATKA, Leoš. Proč je cílený marketing efektivní? PANKREA: kreativní PR agentura [online]. ESTOFAN, 2017 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: [https://www.pankrea.cz/clanek/proc-je-cileny-marketing-efektivni\\_470](https://www.pankrea.cz/clanek/proc-je-cileny-marketing-efektivni_470)

PETRTYL, Jan. Marketingový plán. *Marketing Mind: Nastartujme Váš online marketing!* [online]. © 2017 - 2020 Jan Petryl - Marketing Mind, 2017 [cit. 2021-11-02]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/marketingovy-plan/>

PETRTYL, Jan. Persona: skvělý nástroj pro porozumění zákazníkům. *Marketing Mind: Nastartujme Váš online marketing!* [online]. © 2017 - 2020 Jan Petryl - Marketing Mind, 2017 [cit. 2021-11-02]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/persona/>

Prognóza ČNB – podzim 2021. Česká národní banka [online]. © ČNB 2021, 2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Sbírka listin: Únětický pivovar a.s. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. © 2012-2015 Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=394519>

SCHINDLER, Jan. Ceny energií, situace na trhu a doporučení pro zákazníky ke konci roku 2021. *TZB-info - Stavebnictví, Úspory energií, Technická zařízení budov* [online]. © Copyright Topinfo s.r.o. 2001-2021 [cit. 2021-11-08]. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/ceny-paliv-a-energi/22860-ceny-energi-situace-na-trhu-a-doporuceni-pro-zakazniky-ke-konci-roku-2021>

SCHWARZ, Martin. AUTOMATIZACE PIVOVARU POMÁHÁ ELIMINOVAT VÝKYVY KVALITY. Svět průmyslu: Zprávy ze světa průmyslu [online]. 2019 © Smart Connections, 2020 [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://svetprumyslu.cz/2020/04/03/automatizace-pivovaru-pomaha-eliminovat-vykyvy-kvality/>

SITUAČNÍ A VÝHLEDOVÁ ZPRÁVA: CHMEL, PIVO. Agrární komora České republiky [online]. Copyright © 2005-6 Agrární komora České republiky, 2020 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/667890/SVZ\\_Chmel\\_2020.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/667890/SVZ_Chmel_2020.pdf)

Spotřeba piva v Česku je nejnižší za posledních 60 let. *Český svaz pivovarů a sladoven* [online]. © 2021 Český svaz pivovarů a sladoven, 2021 [cit. 2021-11-25]. Dostupné z: <http://ceske-pivo.cz/tz2021/spotreba-piva-v-cesku-je-nejnizsi-za-poslednich-60-let>

Spotřeba potravin - 2019. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2021-11-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2019>

STŘELEČ, Jiří. SWOT ANALÝZA. Vlastní Cesta: Začněte růst s profesionálními mentory [online]. 2012 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

STŘELEČ, Jiří. PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL. Vlastní cesta [online]. 2012 [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

TOČÍK, Karel. Ve zkratce o pivních stylech. *Táborská pivotéka Craft Beer* [online]. Copyright 2021 Táborská pivotéka Craft Beer [cit. 2021-11-23]. Dostupné z: <https://www.pivoteka-tabor.cz/ve-zkratce-o-pivnich-stylech/>

JADVIŠČÁK, Daniel. Ukazatelé aktivity. Finanční analýza [online]. Copyright © 2011, Ing. Daniel Jadviščák [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <https://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>

Ukazatele aktivity: z čeho je vyčíst a proč je dobré je sledovat. *Cashbot* [online]. Praha: © 2021 Red Stone Now, 2021 [cit. 2021-11-02]. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/ukazatele-aktivity-kde-je-vycist/>

Únětický pivovar a.s. - Živnostenský rejstřík. Kurzy.cz [online]. Copyright © 2000 - 2021 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/24736708/uneticky-pivovar-as/zivnosti/>

Únětický pivovar. Pivotéka Beroun [online]. Powered by Drupal, 2012 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <http://pivotekaberoun.bpivo.cz/pivotekaberoun/?q=content/n-tick-pivovar>

Únětický pivovar. Rohlik.cz: nejrychlejší doručení ve městě [online]. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.rohlik.cz/c300117879-uneticky-pivovar>

Únětický pivovar: poctivé a kvalitní pivo s obnovenou tradicí [online]. © Únětický pivovar 2019 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.unetickypivovar.cz/>

Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi osobami - 2021. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-11-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologii-v-domacnostech-a-mezijednotlivci-2021>

WORLD'S FIRST SPORTS RECOVERY BEER. *THRIVE - Performance Beer* [online]. 2021 [cit. 2021-11-02]. Dostupné z: <https://thrivebeer.com/>

ZACHOVÁ, Aneta. Pivovarníci chtějí po EU dotace a zvýhodněné půjčky. *Hospodářské noviny - byznys, politika, názory (HN.cz)* [online]. © 1996-2021 Economia, 2020 [cit. 2021-11-02]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66801720-pivovarnici-chteji-po-eu-dotace-a-zvyhodnene-pujcky>

## 8 Přílohy

### Příloha 1: Dotazník

# Marketingová strategie pivovaru

Dobrý den, chtěl bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží k doplnění mé diplomové práce. Výsledky budou následně analyzovány souhrnně a zcela anonymně. Předem děkuji za vyplnění!

Přihlaste se do [Google](#), abyste mohli uložit dosavadní postup. [Další informace](#)

\*Povinné pole

Piva si nejraději vybíráte od: \*

- malých restauračních pivovarů
- tradičních velkých pivovarů

Pivo pijete raději: \*

- Točené (ze sudu / z tanku)
- Z plechovky
- Lahvové
- Z PET lahve

Jak často pijete pivo? \*

- Každý den
- Několikrát týdně (PÁ-NE)
- Několikrát týdně (pracovní dny)
- Jednou týdně (PÁ-NE)
- Jednou týdně (pracovní dny)
- Výjimečně
- Pivo nepiji vůbec
- Jiné: \_\_\_\_\_

Pivo nakupujete: \*

|                                | Nikdy                    | Výjimečně                | Někdy                    | Obvykle                  |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| V restauraci                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| V pivovaru                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| V obchodě                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| V baru                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ve specializovaných prodejnách | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Na internetu                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Když máte na výběr, upřednostníte: \*

- Výčepní (8- 10,99°)
- Ležáky (11° - 12,99°)
- Speciály (nad 12,99°)
- Ovocné pivo - Radler
- Nealkoholické pivo
- Jiné: \_\_\_\_\_

Při výběru piva u Vás nejčastěji rozhoduje: \*

- Chuť
- Značka
- Cena
- Příležitost
- Nálada
- Jiné: \_\_\_\_\_

Nakupujete pivní speciály? (nad 12,99°) \*

Ano

Ne

Označte oblíbené příchutě piv: \*

Pomeranč

Grep

Citron / Limetka

Bezinka

Zázvor

Jablko

Exotické ovoce

Třešeň

Malina

Broskev

Jiné: \_\_\_\_\_

Při jaké příležitosti pijete pivní speciály? \*

Při návštěvě pivovaru

Na pivních veletrzích

Běžně v restauraci

Při sportu

Na oslavách

Po práci

Při sledování TV

Jiné: \_\_\_\_\_

Co by Vás nejvíce vystihlo z těchto tvrzení: \*

- Své výlety / trasy spojuji s návštěvou pivovaru
- Chodím do určitého pivovaru / restaurace / hospody, protože je to můj oblíbený podnik
- Jezdím po pivovarech a zkouším nové druhy piv
- Raději si pivo dám v restauraci / hostinci / baru,..
- Nejezdím / nechodím do pivovarů

Jste: \*

- Muž
- Žena

Kolik je Vám let? \*

- Méně než 18 let
- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- Více než 56 let

Odeslat

Vymazat formulář

Zdroj: vlastní zpracování