

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie podnikání

Alyona Saloyedova

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Alyona Saloyedova

Provoz a ekonomika

Název práce

Marketingová strategie podnikání

Název anglicky

Marketing strategy of the business

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě výsledků provedené situační analýzy navrhnout marketingovou strategii zvolené firmy.

Dílčí a postupové cíle jsou:

- vyhodnocení dosavadních výsledků podnikání
- vyhodnocení situační analýzy – identifikace rozhodující tržní příležitosti a konkurenční výhody.
- strategické možnosti v podnikání firmy
- doporučená opatření k návrhu marketingové strategie

Metodika

Na základě rešerše relevantních literárních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky provést vyhodnocení dosavadní strategie podnikání a situační marketingovou analýzu. Postup bude založen na aplikaci deskriptivních metod založených na studiu dokumentů, doplněný o pozorování a strukturovaný rozhovor. Hodnotové výsledky marketingové situační analýzy budou následně vyhodnoceny a sumarizovány do konfrontační SWOT matice. Výsledkem budou variantní marketingové strategie firmy včetně některých doporučení.

Doporučená osnova práce: Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledky vlastní práce; Závěry.

Doporučený rozsah práce

40-60

Klíčová slova

marketingová strategie, marketingový mix, konkurenční výhoda, SWOT, SPACE analýza

Doporučené zdroje informací

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2., rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

HORÁKOVÁ, I. Strategie firemní komunikace. 2., rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7261-178-2.

Jakubíková, D. Strategický marketing strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ D., Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Janouch, V. Internetový marketing. Brno: Computer Press, 2010. 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.

KELLER, K. KOTLER, P. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KELLER, K. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 796 s. ISBN 80-2471-481-7.

KEŘOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KOURDI, J. Podniková strategie. Průvodce rozvojem vašeho byznysu. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.

KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

MEFFERT, H. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.

PAYNE, A. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.

PŘIKRYLOVÁ, J. JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2015

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.03.2015

Alyona Saloyedova

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Václavu Kalovi za odborné rady, připomínky a podněty při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu v průběhu celého mého studia.

Marketingová strategie podnikání

Marketing strategy of the business

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou strategického podnikání pivovarů v době globalizace a konsolidace mezinárodních trhů. V teoretické části práce je pojednáno o základech marketingového plánování, typech marketingových strategií a jednotlivých postupech pro výběr správné marketingové strategie. Analytická část práce obsahuje interní analýzu společnosti Pivovary Staropramen s.r.o., která byla zvolena pro praktickou aplikaci, analýzu českého pivního trhu a jeho vývoj v čase, současné trendy pivního trhu v globálním měřítku. V další části práce je popsán postupný vývoj volby marketingové strategie vstupu společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. na nový trh a jednotlivé cíle při uplatňování zvolené strategie. V závěru je zhodnocená celá práce, předpoklady, dosažené výsledky vlastní práce a přínosy, které práce poskytla.

Summary

This thesis is devoted to the strategic business of beer breweries in the globalization and consolidation of international markets era. The theoretical part deals with the basics of marketing planning, types of marketing strategies and the various procedures for the selection of a proper marketing strategy. The practical part contains an internal analysis of the company Staropramen Brewery Ltd., which was chosen for practical application, analysis of Czech beer market and its development in time, modern trends in the global beer market. Next section describes the gradual development of input of marketing strategy Staropramen Brewery Ltd. to a new market and individual aims in the implementation of the chosen strategy. At the end of thesis is provided an evaluation of the entire work, expectations, its achievements and contributions.

Klíčová slova: marketingová strategie, marketingový mix, konkurenční výhoda, SWOT, SPACE analýza

Keywords: marketing strategy, marketing mix, competitive advantage, SWOT, SPACE analysis

OBSAH

Úvod	9
1. Literární rešerše	10
1.1 Marketing	10
1.1.1. Strategický marketing	11
1.2 Situační analýza	12
1.2.1 Analýza prostředí	12
1.2.1.1 Mikroprostředí	13
1.2.1.2 Makroprostředí	13
1.3 Formulování cílů	14
1.3.1 SWOT matice	14
1.3.2 Hodnocení a výběr strategických variant	15
1.3.3 Segmentace a výběr cílových trhů	16
1.4 Marketingový mix	16
1.4.1 Produkt	17
1.4.2 Cena	18
1.4.3 Distribuce	18
1.4.4 Komunikace	19
1.5 Marketingové strategie	21
1.5.1 Typologie strategií	21
1.5.2 Korporatní strategie	22
1.5.2.1 Strategie portfolia	22
1.5.2.2 Strategie růstu	25
1.5.2.3 Konkurenční strategie	26
1.6 Implementace	27
1.7 Kontrola a zpětná vazba	28
2. Cíle práce	29
3. Metodika řešení	29
4. Výsledky vlastní práce	32
4.1 Současná situace společnosti	32
4.1 Základní informace – vize a historie podniku	32
4.2 Audit marketingového mixu	34
4.3.1 Produkt	34
4.3.2 Cena	35
4.3.3 Distribuce	36
4.3.4 Propagace a komunikace	37
4.4 Prodeje – podíly jednotlivých trhu	39
4.4.1 Podíly jednotlivých značek uvnitř portfolia společnosti	40
4.5 Finanční analýza	40
4.5.1 Analýza rozvahy	40
4.5.2 Analýza cash flow	42
4.5.3 Analýza rentability	43
4.5.4 Analýza aktivity	43
4.5.5 Analýza likvidity	43
4.5.6 Analýza zadluženosti	44
4.5.7 Index BONITY	44
4.6 Analýza vnitřního prostředí	44
4.6.1 Cíle korporatní strategie pro ČR, vliv kapitálového propojení	45
4.6.2 Kompetence zájmových skupin	45
4.6.3 Analýza zdrojů a kompetencí	46
4.7 Analýza vnějšího prostředí	47
4.7.1 Analýza vlivu světové ekonomiky	47

4.7.1.1 Celosvětová poptávka po pivu dle jednotlivých regionů.....	47
4.7.1.2 Konsolidace pivovarnického průmyslu.....	49
4.7.1.3 Celosvětová ekonomická situace.....	49
4.7.1.4 Faktory ovlivňující cenu piva.....	50
4.7.2 Analýza vlivu národního prostředí ČR.....	52
4.7.3 Analýza odvětví – Porterův model.....	55
4.8 SWOT matice pro globální prostředí.....	56
4.9 Zvažované strategické možnosti.....	57
5. Situační analýza cílového trhu.....	57
5.1 Základní faktory ovlivňující relevantní cílový trh Kazachstánu.....	58
5.1.1 Faktory obecné.....	58
5.1.1.1 HDP.....	58
5.1.1.2 Inflace.....	58
5.1.1.3 Nazaměstnanost.....	59
5.1.1.4 Mzdy.....	59
5.1.1.6 Domácí poptávka.....	59
5.1.1.7 Životní styl.....	60
5.1.2 Faktory specifické.....	60
5.1.2.1 Růst trhu.....	60
5.1.2.2 Velikost trhu.....	61
5.1.2.3 Intenzita přímé konkurence.....	61
5.1.2.4 Průměrná rentabilita.....	62
5.1.2.5 Možnosti substituce.....	62
5.1.2.6 Bariéry vstupu.....	62
5.1.2.7 Segmentace a možnost odlišení.....	64
5.2 Atraktivita trhu.....	64
5.4 Předpoklady zaměření a umístění produkce na trhu, cenová pružnost.....	66
5.5 Analýza preferencí konzumentů na zvoleném potenciálním trhu.....	66
5.5.1 Interpretace výsledků průzkumu spotřebitelského chování.....	67
5.6 Strategické mapy a analýza hlavních konkurentů.....	69
5.7 Prognóza vývoje trhu.....	71
6. Návrh marketingové strategie.....	72
6.1 Volba varianty vstupu na nový trh.....	72
6.2 Marketingové cíle.....	74
6.2.1 Produktová strategie.....	74
6.2.2 Cenová a kontrakční strategie.....	75
6.2.3 Distribuční politika.....	75
6.2.4 Komunikační strategie.....	76
6.3 Opatření pro uplatnění zvolené strategie.....	77
7. Závěr.....	78
8. Seznam použitých zdrojů.....	80
9. Seznam tabulek.....	82
10. Seznam grafů.....	83
11. Seznam příloh.....	84

Úvod

Jednou ze záležitostí rozvoje současné ekonomiky je globalizace, která se projevuje v různých oblastech: ekonomických, politických, ekologických, kulturních. V ekonomice se proces globalizace projevuje zvýšením objemu mezinárodního obchodu, mobilitou kapitálu a pracovních sil, fúzí trhů, společností a hranice států jsou čím dál méně viditelné. Proto, aby firma byla úspěšná v dnešní době, musí myslet globálně a do strategie je nutné zahrnovat globální trendy mezinárodních trhů.

Mezinárodní marketing představuje reakci subjektů mezinárodních trhů na procesy, jako jsou růst a významnost partnerské spolupráce, zvýšení výrobních možností, možnost rychlé obnovy struktury portfolia společnosti, změny tržní poptávky, zvýšení konkurenceschopnosti, zvýšení objemu a kvality informace. Předpokládá trvalou, aktivní práci na mezinárodních trzích v různých etapách propagace produktů a služeb pro spotřebitele. Hlavním cílem mezinárodního marketingu je dosažení kladného image firmy na vnějších trzích a kladných hodnot. Existují kvantitativní a kvalitativní marketingové cíle. Kvalitativní cíle pomáhají dosáhnout růstu image daného subjektu na mezinárodních trzích a maximálně využít jeho potenciál. Do těchto cílů patří ekonomické cíle v tuzemsku a v zahraničí, snížení úrovně nezaměstnanosti a zabezpečení zaměstnanosti, jak na vnitřním, tak i na vnějších trzích a podpora vzdělání, kultury a sportu. Kvantitativní cíle spočívají v následujících ukazatelích: zvýšení objemu prodeje, růst tržního podílu podle zemí, segmentů a produktů a růst zisku.

Strategie pomáhá firmě v konkurenčním boji v dlouhodobé perspektivě. Veškeré společnosti v podmínkách silné konkurence, turbulentního prostředí musí nejen sledovat vnitřní stav firmy, ale i sledovat změny ve vnějším prostředí. Formulování strategie je jednou z funkcí řízení, která pomáhá zvolit cíle a ukazuje směr pro jejich dosažení. Marketingová strategie je strategií společnosti s orientací na tržní hodnoty.

Tato diplomová práce řeší marketingovou strategii společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. s ohledem na současné změny na trhu. Tyto změny se týkají zejména snížení poptávky po pivu na českém trhu, a stoupající celosvětové poptávky po tomto produktu. Český pivní trh je zcela konsolidován a změny, které probíhají ve snaze firem udržet si tržní podíl, se týkají změn v preferencích spotřebitelů. Vznikají nové segmenty piv, jako například piva ochucená a pivní mixy, ale spotřeba klasických piv meziročně klesá. Řešením mohou být nové trhy.

1. Literární řešerše

1.1 Marketing

Marketing jako věda vznikl na přelomu 19. a 20. století. Ve srovnání s jinými vědními disciplínami se dá považovat marketing za mladý obor, ale od počátku se o tuto vědu zajímalo hodně autorů, k čemuž je i určitý důvod. “Finanční úspěch často závisí na marketingových schopnostech. Finance, provoz, účetnictví a další podnikatelské funkce ztratí svůj význam, jakmile neexistuje poptávka po výrobcích a službách, díky níž by dosáhla společnost zisku”.¹ Existuje celá řada definic marketingu a různých pohledů na něj.

„Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek“ – tuto definici uvedla Americká marketingová asociace v roce 2007.²

Philip Kotler, jeden z nejvýznamnějších marketingových odborníků světa ve své knize “Marketing management” uvádí, že “Marketing je jak uměním, tak vědou a mezi teoretickou stránkou marketingu a jeho tvořivou stránkou existuje neustálé napětí”.³ Je nutné dosáhnout rovnováhy mezi těmito stránkami, aby firma dosahovala nejlepších hodnot. Philip Kotler ve své knize uvádí mnoho různých pohledů na marketing a uvádí, že “z manažerského hlediska je marketingový proces plánování a realizace určité koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce nápadů, zboží a služeb k vytváření směn, které by naplnily individuální cíle i cíle společnosti.”⁴

V současné době o marketing se zajímají nejen vědci a velké mezinárodní společnosti, ale i menší firmy se snaží uplatňovat marketing management ve svých podnikových procesech. Čím dál se trhy rozvíjí rychleji, a nutnost strategického plánování má stále větší význam. Pokud jde o marketing, je nutné si uvědomit, že v současné době dosahuje velkého významu strategický marketing, který klade důraz na dlouhodobé plánování a predikci vývoje trhů a trendů.

¹ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, str. 42

² American Marketing Association: *Definition of marketing*, [2007-10-01]. [cit. 2014-05-09]. Dostupné z WWW: <<https://www.ama.org>>

³ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, str. 42

⁴ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, str. 69

1.1.1. Strategický marketing

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány "s vědomím" částečné neznalosti všech budoucích podmínek, kdy nejsou poznány všechny alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování.⁵ Mluvíme-li o marketingu, strategii lze vyjádřit jako postup pro dosažení konkrétních stanovených marketingových cílů v rámci firemní strategie v určitém prostředí.

V současné době nestačí vyrobit produkt a pak ho prodat. Proto, aby firma uspěla v konkurenčním boji, je nutné brát marketing jako strategii tržní orientace, pro který je důležitým úkolem pochopit přání zákazníka a co nejlépe je uspokojit. Současné tržní prostředí nutí firmy pro strategické přemýšlení a dlouhodobé plánování. Proto důležitou roli hrají informace, na základě kterých se provádějí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a identifikace dlouhodobých trendů. Znalost prostředí, ve kterém firma působí a také znalost vlastní současné situace uvnitř podniku je jedním z předpokladů úspěšného strategického plánování a správného zohlednění budoucí perspektivy.

Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým funkcím a časovým horizontům. Reprezentuje její definování cílů, analýzu příležitostí a hrozeb, klade značný důraz na proces marketingového plánování a vypracování marketingových plánů, na volbu a formulování vhodných marketingových strategií a jejich realizaci. Je to marketing, který pronikl do řídicích a rozhodovacích procesů podniku.⁶

Strategické plánování také vyžaduje i přizpůsobení současné situaci na trhu a rychlou reakci na změny na trhu. Strategické cíle marketingu mají být dlouhodobými a mít orientaci na spotřebitele, jelikož jejich požadavky by měli uspokojovat. Každé marketingové plánování prochází následujícím postupem:

- analýza faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku
- analýza faktorů příležitostí a ohrožení podniku
- analýza faktorů konkurence (včetně prognózování budoucích trendů vývoje)
- participace na vytvoření souboru cílů podniku a na formulování podnikových strategií pro jejich dosažení
- stanovení marketingových cílů

⁵ HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*, str. 11

⁶ HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*, str. 11

- volba marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů
- vypracování realizace a kontrola marketingových plánů
- komplexní řízení marketingových procesů⁷

Avšak tento proces je dlouhodobý, každý krok navazuje na ten předchozí, a začíná se analýzami, které je nutné provést velmi pečlivě.

1.2 Situační analýza

Podstatou marketingového výzkumu je relevantní, kvalitní a aktuální informace, které napomáhají při uskutečňování rozhodnutí, a rozšiřuje znalosti o trhu. Marketingový výzkum obsahuje čtyři kroky – definování problému, stanovení cílů výzkumu, vytvoření plánu výzkumu, implementace a sdělení zjištění.⁸

1.2.1 Analýza prostředí

Na trhu existuje určitý počet příležitostí, které se dají využít ve prospěch firmy. Aby tyto příležitosti firmě neunikly, je třeba sledovat, a porovnávat se situací společnosti v daném okamžiku, zda je vhodná doba pro využití těchto příležitostí. Situační analýza pomáhá určit, zda je možné dosáhnout cíle, s ohledem na postavení firmy na trhu v okamžiku a faktory vnějšího prostředí. Existují faktory, které firma ovlivnit může, což jsou faktory vnitřního prostředí, anebo ty, které ovlivnit nemůže, to jsou faktory vnější.

Jedna věc je nalézt atraktivní příležitost, ale druhá věc je příležitosti využít. Každá firma potřebuje vyhodnotit své silné a slabé stránky. Firma ale nemusí odstraňovat všechny své slabé stránky, ani dávat najevo některé ze svých silných stránek.⁹ Pomocí analýzy vnitřního prostředí firma zjistí, které silné stránky korespondují s příležitostmi existujícími na trhu, a které silné stránky pro využití těchto příležitostí by měla vybudovat. Zároveň pomocí této analýzy se dají zjistit slabé stránky, které využití tržních příležitostí neumožní.

Kromě příležitostí existuje na trhu i řada ohrožení, které by firma měla brát v úvahu při volbě strategií. Zjistit tato ohrožení a příležitosti pomáhá externí situační analýza. Externí analýza pomáhá si uvědomit současnou situaci na trhu a dává přehled o stavu ekonomiky, politiky, technologických změnách, změnách v infrastruktuře.

⁷ HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*, str. 15

⁸ KOTLER, P., KELLER K. L., *Marketing management*, str. 409

⁹ KOTLER, P., KELLER K. L., *Marketing management*, str. 91

1.2.1.1 Mikroprostředí

Podnik nemůže existovat samostatně bez jakéhokoli vlivu, jelikož je bezprostředně obklopen okolím, které na něj působí. Toto okolí se sestává z podniku samotného, konkurentů, dodavatelů, zákazníků apod. Subjekty mikro okolí lze rozdělit na vnitřní a vnější činitele.

Ke vnitřním patří:

- veškerí finanční činitelé podniku, což jsou množství finančních prostředků, které ovlivňují finanční situaci podniku. Je nutné sledovat obrát a výdaje, ziskovost, a ztrátu, aby firma měla přehled o svém finančním stavu.
- Dalším vnitřním činitelem je organizační struktura podniku a vnitropodnikové vztahy. Sem patří řád organizace, mezilidské vztahy, komunikace uvnitř podniku a vymezení odpovědnosti jednotlivých pracovníků.
- V neposlední řadě hraje roli i technologická stránka podniku, strojní zařízení a dostupné technologie.

Do vnějších činitelů se dají zařadit:

- Zákazníci, kteří jsou nejvýznamnější skupinou pro firmu, jelikož v současné době by se firma měla orientovat na její požadavky a přání pro uspokojování poptávky na trhu.
- Dodavatelé, kteří poskytují firmě potřebné zdroje a komponenty pro výrobu.
- Marketingoví zprostředkovatelé, kteří pomáhají firmě při propagaci a prodeji produktů.
- Konkurence, z níž se skládá konkurenční prostředí, ve kterém firma působí.
- Veřejnost, která má určitý vliv na podnik.

1.2.1.2 Makroprostředí

Faktory makro okolí můžou, ale nemusí přímo ovlivňovat podnik. Jsou to obecné podmínky na trhu, na němž podnik působí. Makroprostředí se skládá z faktorů ekonomických, demografických, politicko-právních, technických a sociálních. Podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady účelně využít pro další rozvoj.¹⁰

- Ekonomické prostředí se skládá z faktorů, které mají značný vliv na kupní sílu zákazníků a strukturu výdajů domácností. Patří sem i struktura příjmů, úspory, dostupnost úvěrů.

¹⁰ HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*, str. 41

- Politicko-právní prostředí určuje legislativní podmínky pro existenci podniků, tvoří právní předpisy a zákony.
- Technologické prostředí má vliv na vývoj nových výrobků na trhu a vytváří tržní příležitosti.
- Sociálně-kulturní prostředí má velký vliv na chování zákazníků, tvoří základní hodnoty a normy společnosti.
- Demografické prostředí pomáhá pochopit charakteristiky obyvatelstva, které jsou jedním z nástrojů při odhadu velikosti trhu a jeho vývoje. Obsahuje složky, jako jsou počet obyvatelstva, věk, pohlaví, vzdělání, zaměstnání atd.
- Přírodní prostředí tvoří zdroje pro podniky.

Celkové vyhodnocení zjištěných faktorů pomocí vnější a vnitřní analýzy se dá provést pomocí SWOT matice. Tato matice slouží pro posouzení, zda je možné dosáhnout stanovených cílů při současném stavu podniku v daný okamžik a při existujících podmínkách na trhu, a vytvořit strategické varianty pro dosažení těchto cílů.

1.3 Formulování cílů

Cíle podniku jsou žádoucím stavem, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností.¹¹ Budování strategických cílů podniku se provádí na základě situační analýzy. Cíle mají být stanoveny jasně, což znamená omezení v časovém horizontu, kvantifikovatelnost, což v budoucnu dovolí jejich realizaci a kontrolu.

Zpravidla při stanovení cílů se manažeři orientují podle pravidla SMART:

Stimulating – cíle musí být stimulovány k co nejlepším výsledkům

Measurable – měřitelnost cílů

Acceptable – musí být akceptovatelné těmi, kteří tyto cíle budou realizovat

Realistic – musí být stanovené reálně

Timed – omezenost v časovém horizontu

1.3.1 SWOT matice

Název SWOT se vychází z prvních písmen, což znamená:

S – strenghts – silné stránky

W – weaknesses – slabé stránky

O – opportunities – příležitosti

T – threats – hrozby

¹¹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPEL, O., *Strategické řízení. Teorie pro praxi*, str.10

Z toho je jasné, že SWOT matice je shrnutí informací z analýzy mikro a makro prostředí, což umožní managementu podniku sumarizovat celkovou situaci. Vytipování silných a slabých stránek a jejich rozbor ve vzájemné spojitosti s přednostmi a ohroženími dovolí podniku uvažovat o stanovení marketingových cílů a volbě strategií pro jejich dosažení. Je třeba zvážit jedinečné schopnosti ve formě silných stránek a umět je ve vztahu k příležitostem využít. Průběžně je třeba rozvíjet silné stránky a snažit se eliminovat ty slabé, což je předpokladem minimalizace hrozeb a maximalizace využití potenciálních příležitostí na trhu.¹²

Je důležité aby SWOT matice byla přehledná, a aby s ní byl seznámen celý obchodní tým, který je zahrnut do plnění strategických cílů podniku.

1.3.2 Hodnocení a výběr strategických variant

Hodnocení a výběr strategických variant je velmi náročným procesem a vyžaduje zkušenosti a znalosti hodnotitelů s dílčí podporou počítačových modelů, které je možné uplatnit při zjišťování dopadů strategických variant na některé kvantitativní ukazatele výkonnosti společnosti.¹³

Jednou z metod používanou pro hodnocení strategických variant je QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).

Tabulka č. 1 - Výběr strategie pomocí matice QSPM

Faktory externí a interní analýzy	Váha	Varianta strategie 1		Varianta strategie 2		Varianta strategie 3	
		KD	CD	KD	CD	KD	CD
O (příležitosti) 1 až n		1 až 4	CD = V x KD	1 až 4	CD = V x KD	1 až 4	CD = V x KD
T (hrozby) 1 až m	Σ vah O+T=1	1 až 4		1 až 4		1 až 4	
S (silné stránky) 1 až t		1 až 4		1 až 4		1 až 4	
W (slabé stránky) 1 až r	Σ vah S+W=1	1 až 4		1 až 4		1 až 4	
			Σ CD		Σ CD		Σ CD

Zdroj: FORT, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S.: *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*

Používání této matice probíhá v pěti krocích:¹⁴

1. Určení externích a interních faktorů pomocí SWOT matice
2. Stanovení vah těchto faktorů
3. Stanovení koeficientů důležitosti (KD) od 1 (minimální důležitost) do 4 (vysoká důležitost)
4. Výpočet celkové důležitosti (CD)

¹² HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*, str. 53

¹³ FORT, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S., *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*, str. 58

¹⁴ FORT, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S., *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*, str. 60

5. Stanovení celkového ohodnocení každé varianty (TAS – Total Attractiveness Score).

Varianta, která dosáhne největšího skóre je nejlepší z hlediska strategického rozhodování.

1.3.3 Segmentace a výběr cílových trhů

Marketingové cíle jsou součástí marketingového plánu podniku a není možné je stanovit bez určení cílových skupin. Proto je nutné nejdřív rozhodnout, bude-li v podniku používán nediferencovaný marketing, anebo se firma zaměří na jeden či několik konkrétních segmentů trhu.

Trh se skládá z jedinců, jejichž přání a potřeby se liší, a zároveň se liší i nákupní chování a role. Jedinci zastupující různé role v procesech spotřeby zboží, jako jsou iniciátoři, ovlivňovatelé, kupující, uživatelé a kontroloři nákupu. Je nutné si uvědomit kdo je cílem firmy a koho by firma měla oslovit.

Pokud firma zvolí nediferencovaný marketing, uplatňuje jeden produkt či službu na celém trhu bez ohledu na odlišnost či shodu potřeb zákazníků. V současné době i firmy, které dosud využívají nediferencovaný marketing, se snaží segmentovat trh alespoň pro propagaci svého produktu, protože v jiném případě dochází k velké konkurenci na trhu a potřeby zákazníků nejsou uspokojeny.

Pro diferencovaný marketing je třeba pečlivě provést segmentaci trhu a zvážit jestli vybraný segment dokáže spotřebovat tolik, kolik by firma chtěla prodat. Každý segment zákazníků má různou velikost a strukturu, míru růstu spotřeby, což by firma měla brát v úvahu.

V rámci stanovení cílů je třeba uvažovat i o možnostech dosažení pozice, kterou chce podnik zaujmout v podvědomí zákazníka, což je positioning. Schopní manažeři se snaží, aby jejich produkt byl v mysli zákazníka na prvním místě. Při výběru strategie by měly být nástroje marketingového mixu kombinovány způsobem, který přispěje k ovlivnění procesu vytváření pozice v mysli zákazníka.¹⁵

1.4 Marketingový mix

Za základní složky marketingového mixu jsou považovány produkt, cena, místo, propagace, což se podle anglického názvu jmenuje 4P (product, price, place, promotion). Řada autorů uvádí i další složky, jako jsou personál, politická moc a další, a to zejména z důvodu zaměření se na konkrétní problematiku jako třeba Customer relationship marketing.

¹⁵ HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*, str. 64

1.4.1 Produkt

Produkt je klíčovým prvkem marketingového mixu, který podle Philipa Kotlera se skládá ze tří vrstev:

- Jádro – má pocitový charakter, protože splňuje zákazníkovo očekávání a přání. Je důvodem, proč si zákazník daný produkt kupuje.
- Vlastní hmatatelný produkt – je předmětem konkurenčního úsilí a spadá do něj balení, značka, kvalita, styl.
- Rozšířený, obohacený produkt – zahrnuje výhody produktu a přijatelný užitek pro zákazníka.¹⁶

Soubor produktů, které mají stejné charakteristiky, jsou určeny pro stejné trhy a mají podobné využití jako produktová řada. Existují čtyři rozhodnutí o produktové řadě, které firma může využít:

- Délka produktové řady – počet prvků v produktové řadě
- Roztažení produktové řady – buď dolů anebo nahoru. Používá se taky kombinace směrů, která tvoří tzv. oba směry.
- Vyplnění produktové řady – spočívá v zaplnění mezer, na jejichž základě je možné dosáhnout dalších trhů a případných zisků.
- Hraní s produktovou řadou – díky marketingové komunikaci jsou podpořeny konkrétní produkty z produktové řady tak, aby posílily prodej dalších produktů.¹⁷

Několik produktových řad tvoří produktový mix. Produktový mix je souborem všech produktů a položek, které konkrétní prodejci nabízí svým zákazníkům.¹⁸

Produktový mix může mít různou šířku, což představuje počet produktových řad. Délka produktového mixu může být také rozdílná a záleží na celkovém počtu prvků v produktovém mixu. Hloubka produktového mixu vyjadřuje počet variant produktů v produktové řadě. Firma může zvolit jakoukoliv kombinaci produktového mixu, například na základě následující tabulky.¹⁹

Tabulka č. 2 - Produktový mix

Produktový mix		Malá šířka	Velká šířka
		A	B
Malá hloubka	1	málo produktů	mnoho produktů
		málo verzí produktů	málo verzí produktů
Velká hloubka	2	málo produktů	mnoho produktů
		mnoho verzí produktů	mnoho verzí produktů

Zdroj: Jakubíková D.: *Strategický marketing*

¹⁶ KOTLER, P., *Moderní marketing*, str. 80

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, str. 65

¹⁸ KOTLER, P., *Moderní marketing*, str. 86

¹⁹ JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*, str. 91

1.4.2 Cena

I přes rostoucí roli necenových faktorů v moderním marketingu, cena zůstává důležitým prvkem marketingového mixu. Rozhodování firmy o cenách ovlivňuje řada faktorů jak vnitřních, tak i vnějších.²⁰ Tento prvek marketingového mixu je jediný vytvářející pro firmu příjmy. Proto je důležité pečlivě provést analýzy a stanovit cenu, která je v souladu s marketingovými cíli podniku.

Jsou několik způsobů stanovení ceny. Jednou z možností je cena orientovaná na zákazníka. Jde o to jakou cenu je zákazník ochoten zaplatit za produkt a jakou hodnotu tento produkt pro něj představuje, nezávisle na tom, kolik podnik utratí za výrobu jediného produktu. Druhou metodou je stanovení ceny orientované na konkurenční ceny. Tato cena je téměř nezávislá na individuálních nákladech a na poptávce. Tato metoda je vhodná, pokud firma vstupuje na nový trh. Další možností je nákladově orientovaná cena, nebo cena stanovená přírůžkou. Základem této metody jsou náklady na výrobu produktu a jeho propagaci a určitá výše přírůžky, stanovená firmou.

1.4.3 Distribuce

Distribuční politika firmy stanovuje vztahy se zprostředkovateli, jejich množstvím a množstvím produktů, které budou k dispozici pro zákazníky. Distribuce je v mnohém závislá na jiném produktu a cílovém trhu, a také značně ovlivňuje další marketingové nástroje. Na distribuci je závislá jak cena produktu, jelikož často náklady na distribuci tvoří významný podíl, stejně tak i propagace, která je částečně závislá na prodejních kanálech.

Z formálního hlediska jsou marketingové kanály souborem vzájemně na sobě závislých společností zapojených do procesu zpřístupnění výrobku nebo služby k použití nebo spotřebě. Jedná se o soubor cest, jimiž se ubírá výrobek nebo služba po svém vytvoření, a které vrcholí jejich nákupem a použitím konečným spotřebitelem.²¹

Výběr členů distribučního řetězce, jejich řízení a motivace je pro úspěch výrobku na trhu důležitý. Firmy dnes v praxi používají kombinací různých úrovní marketingových kanálů, přičemž v každém z nich se vyskytuje vztah mezi výrobcem a konečným zákazníkem. Na tomto vztahu je postaven tzv. kanál úrovně a všechny další úrovně se od něj odvíjí.²²

Rozlišují se dva druhy distribuce – přímá a nepřímá:

²⁰ KOTLER, P., *Moderní marketing*, str. 795

²¹ KOTLER, P., *Moderní marketing*, str. 749

²² KOTLER, P., KELLER K. L., *Marketing management*, str. 512

- Přímá distribuční cesta nezahrnuje žádné zprostředkovatele, což znamená, že produkt jde od výrobce přímo k uživateli. Nejčastěji se tento druh distribuce využívá na trzích B2B. Existují v tom určité výhody, které spočívají v tom, že výrobce má přímý kontakt se spotřebitelem, který mu poskytuje zpětnou vazbu, což je jedním z nejdůležitějších aspektů v hodnocení svých výrobků a služeb. K výhodám patří také i nižší náklady. Hlavní nevýhody ale spočívají v tom, že firma má mnohem horší podmínky při propagaci.
- V nepřímé distribuci se využívají mezičlánky. V tomto případě jsou jeden, dva anebo více zprostředkovatelů. Hlavní výhodou této cesty je její rychlost. V případě využívání dvou mezičlánků jsou to zpravidla velkoobchod a maloobchod. V případě více než dvou mezičlánků jsou různí dovozci. Mezi hlavní výhody patří účinnější prodej a nižší potřeba finančních prostředků pro výrobce, hlavně v případě převedení některých činností na distributora. Spočívají v tom i nevýhody: cena pro spotřebitele se stává vyšší, ztráta kontroly nad zbožím, malá zpětná vazba, riziko platební neschopnosti distributora atd.

1.4.4 Komunikace

Marketingová komunikace je další složkou marketingového mixu, kterého je cílem podpora marketingové strategie firmy. Jedná se o řízený proces, jehož hlavním úkolem je informovat, přesvědčovat či ovlivňovat různé cílové skupiny a vést s nimi dialog. Komunikace tak umožňuje vštípit značku do mysli spotřebitelů a dotvářet její image. Přispívá tím k hodnotě značky, je “hlasem” značky.²³ Proces komunikace se zákazníkem není snadný, ale pomocí této marketingové složky se dá vybudovat značka jako nedílná hodnota pro zákazníka a produkt, který firma vyrábí. Na trhu je velký výběr produktů se stejným účinkem, produktů, které splní přání a uspokojí potřeby zákazníků. Každý z těchto produktů ale zákazník přijímá jinak, a v tom právě spočívá hlavní účel marketingové komunikace.

Smyslem marketingové komunikace je budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, a to během celkového procesu od předprodejního stádia po stádium, kdy je produkt spotřebován. Každý nástroj marketingové komunikace plní určitou funkci a vzájemně se doplňují. V této souvislosti je nutno zdůraznit, že se vyskytují různá třídění a řazení nástrojů.²⁴ Frekvence používání nástrojů marketingového mixu je velmi závislá na

²³ KOTLER, P., KELLER K. L., *Marketing management*, str. 574

²⁴ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H., *Moderní marketingová komunikace*, str. 42

stádiu životního cyklu produktů a kombinace těchto nástrojů se liší podle cílů a jednotlivých fází životní křivky.

Následující členění nástrojů komunikačního mixu je podle Philipa Kotlera, a skládá se z pěti složek, kterými jsou reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a direct marketing.

Reklama

Reklama je jedním z nejpoužívanějších nástrojů marketingového mixu. Prostřednictvím reklamy lze efektivně předávat marketingová sdělení masovým cílovým segmentům. Reklama dokáže cílovou skupinu informovat a přesvědčovat. Hlavními funkcemi reklamy je zvyšování povědomí o značce a ovlivňování postojů k ní. Z tohoto hlediska je reklama obtížně zastupitelná.²⁵

Reklama využívá různá media (televize, rozhlas, noviny, časopisy, billboard atd.). Obsah reklamy zadává objednavatel, který reklamu platí.²⁶ Ovšem tento nástroj požádá největší podíl marketingového rozpočtu. Proto ve většině případů reklamu využívají velké společnosti.

Podpora prodeje

Dalším nástrojem marketingového mixu je podpora prodeje. Tento nástroj používají, jak velké společnosti, tak i ty menší. Jedná se o nejučinnější a zároveň o nejkrátkodobější nástroj marketingového mixu.

Podporu prodeje lze definovat jako soubor marketingových aktivit, které přímo podporují kupní chování spotřebitele, zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků, nebo motivují prodejní personál. Podpora prodeje představuje jednoznačný a konkrétní motiv ke koupi.²⁷

Public relations (PR)

PR představuje soubor technik a aktivit ovlivňování mínění. Do značné míry určuje to, jak je firma, instituce, úřad či veřejně známá osoba vnímaná veřejností nebo některou zájmovou skupinou. Jednoduše řečeno, jakou má pověst.²⁸

Public relations patří mezi nejučinnější nástroje marketingového mixu. Hlavním důvodem je to, že informace nepochází od výrobce produktu, ale od třetí společnosti nebo osoby. Spotřebitelé se dají tímto nástrojem přesvědčit více, a toto přesvědčení má

²⁵ KARLÍČEK, M., KRÁL P., *Marketingová komunikace*, str. 49

²⁶ PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J., *Marketingová komunikace*, str 26

²⁷ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H., *Moderní marketingová komunikace*, str. 88

²⁸ FTOREK J., *Public relations jako ovlivňování mínění, Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*, str. 24

dlouhodobější účinek než reklama. PR zahrnuje všechny činnosti, jejichž prostřednictvím firma či jiný subjekt komunikuje s okolím a všemi jeho subjekty. Publicitu podporují tiskové konference, diskuze v médiích. Tyto aktivity nejsou placeny firmou a jejich obsah je zpravidla připraven novináři.²⁹

Osobní prodej

Osobní prodej lze definovat jako interpersonální ovlivňovací proces, prezentace výrobků, služeb, myšlenek prodávajících v přímém kontaktu s kupujícím.³⁰ Tento proces má provádět zkušený odborník s dobrou znalostí produktu a základy komunikace a přesvědčení. Jde o neúčinnější nástroj v pozdějších stadiích nákupního procesu, zvláště při vytváření preferencí zákazníků, jejich přesvědčování a jednání.³¹ Nejčastěji se používá na trzích B2B.

Direct marketing

Direct či přímý marketing zahrnuje veškeré způsoby přímé komunikace se zákazníky. Jedná se o emaily, telefonáty, poštovní zásilky.

Každý z těchto nástrojů má své výhody a jsou určeny pro splnění určitých cílů. Pro dosažení maximálního efektu, je nutné je správně kombinovat a využívat ve správnou dobu.

1.5 Marketingové strategie

Marketingové strategií se zpravidla dělí podle úrovně řízení. Tato kapitola popisuje základní úrovně marketingových strategií a jejich typy.

1.5.1 Typologie strategií

Trh se neustále rozvíjí, a dochází k neustálým změnám, a tyto změny se týkají i obchodního chování. V době existence produkční marketingové koncepce nedocházelo k žádné reklamě, a to z důvodu, že hlavní důraz byl kladen na výrobu co nejkvalitnějšího produktu za co nejnižší cenu. Třeba výroba automobilů Henryho Forda neuvažovala žádná přání zákazníků, což svědčí o velkých rozdílech mezi poptávkou, která byla vysoká a nabídkou, která tuto poptávku uspokojit nemohla.

Po několik desítek let docházelo ke značným změnám, které se týkají nejen technických inovací, což ovlivnilo výrobní možnosti podniků, ale i k chování zákazníků na trhu. V současné době nestačí jen vyrábět kvalitní zboží anebo poskytovat kvalitní služby,

²⁹ PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J., *Marketingová komunikace*, str 26

³⁰ PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H., *Moderní marketingová komunikace*, str. 125

³¹ KOTLER, P., KELLER K. L., *Marketing management*, str. 595

aby byla uspokojena přání zákazníků. Nejdřív je nutné vyvolat poptávku po výrobku, anebo si zvolit správný segment, na kterém tento produkt je žádoucí. Proto je marketing součástí řízení firmy, a správná marketingová strategie je předpokladem úspěchu.

Pro účinnou marketingovou strategii, která pomůže firmě uspět v konkurenčním boji, je důležitým bodem především orientace na zákazníky. Tržně orientovaná firma proto vytváří konkrétní marketingové strategie, které systematicky definují postup při dosahování jednotlivých firemních cílů.³²

Každá marketingová strategie patří do určité úrovně řízení. Strategie se rozlišují na korporační, funkční a nástrojové. Každá úroveň obsahuje určitou skupinu strategií, odpovídajících řešením různých cílů.

Korporatní strategie:

- Strategie portfolia
- Strategie růstu
- Konkurenční strategie

Funkční strategie:

- Strategie segmentace trhu
- Strategie pozicování
- Strategie marketingového mixu

Nástrojové strategie:

- Produkční strategie
- Cenové strategie
- Propagační strategie
- Distribuční strategie

1.5.2 Korporatní strategie

Zatím co druhá a třetí skupina strategií, popsaných v předchozí kapitole, se zabývají praktickým řešením, jak dosáhnout určených cílů a spočívají v řešení konkrétních produktů, první skupina se na tento směr zaměřuje a tyto cíle stanovuje.

1.5.2.1 Strategie portfolia

Portfolio firmy se skládá ze samostatných obchodních a strategických jednotek této společnosti. Portfoliové strategie jsou způsobem rozdělování omezených zdrojů společnosti mezi její obchodní jednotky, s použitím kritérií tržní atraktivity segmentů a potenciálu jednotlivých obchodních jednotek.

³² KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum*, str. 14

Řízení zdrojů podniku na základě ekonomických trendů aktivity na trhu se provádí pomocí matic Boston Consulting Group (BCG) a McKinsey.

1. BCG matice umožňuje definovat postavení výrobku na trhu a přiřadit mu odpovídající strategii.

V tabulce č. 3 jsou indikátory pomocí kterých se hodnotí jednotlivé SBU (strategic business units):

- růst trhu – ukazatel rychlosti změny v poptávce po produktech společnosti. Tempa růstu se vypočítávají podle objemů prodeje výrobků v segmentu trhu,
- relativní tržní podíl – definován s ohledem na nejbližší konkurenty, anebo lídry na trhu.

Tabulka č. 3 - BCG matice

Tempo růstu	vysoké	otazníky	hvězdy
	nízké	psi	dojné krávy
		nízký	vysoký
Relativní tržní podíl			

Zdroj: DOLEŽAL, J.: *Projektový management podle IPMA*³³

BCG matice rozděluje SBU do čtyř kvadrantů: hvězdy, dojné krávy, psi a otazníky.

- Otazníky jsou produkty, které teprve na trh vstoupily, a jejich budoucí vývoj není zpravidla jasný.
- Pokud se otazníkům daří, a v porovnání s konkurenty dosahují dominantního postavení na trhu, který má nadprůměrný růst, stanou se s nich hvězdy.
- Dojné krávy jsou generátory peněžního toku. Otázka však je, jak dlouho tyto výrobky budou, jelikož těmto produktům zbývá poslední stádium životního cyklu.
- Pokud se produkt dostane do kvadrantu psů, znamená to, že obrat této SBU klesá a je čas rozhodnout, jestli je v portfoliu žádoucí.

Výhody matice BCG spočívají v tom, že matice umožňuje určit pozice SBU v portfoliu podniku a zvolit nejperspektivnější strategii, informace má popisný charakter a ukazatelé jsou kvantifikovatelné.

Jsou zde však i nevýhody. Není možné určit vývoj situace v čase a objektivní zjištění je možné pouze s ohledem na stabilní tržní podmínky.

2. Matice McKinsey je pokročilá matice BCG, provedená McKinsey na objednávku “General Electric”. Matice umožňuje závislost více diferencovaného strategického

³³ DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol., *Projektový management podle IPMA*, str. 63

marketingového řešení pro efektivní využívání potenciálu podniku na atraktivitě trhu. Tato matice využívá ukazatele tržní atraktivity a strategické pozice firmy.

Tabulka č. 4 - Matice McKinsey

		strategická pozice firmy	
		Silná	Slabá
tržní atraktivita	Vysoká	Optimizace	Posílení nebo udržení
	Nízká	Plné využití výhod	Odejít

Zdroj: Vlastní zpracování podle³⁴

Při použití matice McKinsey je nutné uvažovat i o nevýhodách, což je velké množství informací a různé přístupy k jejich hodnocení.

Při zvolení průměrné atraktivity trhu a strategické pozice společnosti je možné využít multidimenzionální matici McKinsey.

Tabulka č. 5 - Multidimenzionální matice McKinsey

Investovat	Investovat	Uchovávat
Investovat	Uchovávat	Odejít
Uchovávat	Odejít	Odejít

Zdroj: Vlastní zpracování podle³⁵

Portfolio modely jako ty dva výše uvedené však upadly v nemilost coby příliš zjednodušené a subjektivní. V současné době se management firem spoléhá na analýzu hodnoty pro akcionáře a na to, zda je tržní hodnota společnosti vyšší s danou SBU, než bez ní. Tyto hodnotové kalkulace hodnotí potenciál podnikatelské jednotky odvozený od příležitostí růstu v podobě globální expanze, změny positioningu nebo targetingu.³⁶

Pomocí matice znázorněné v tabulce č. 6 lze definovat tři strategické směry rozvoje portfolia firmy na základě:

- jasné strukturované činnosti na trhu
- rozvoje strategických ukazatelů pro porovnání strategických hodnot
- maticové reprezentace výsledků strategického plánování.

Tabulka č. 6 - Strategické směry podniku

³⁴ KOTLER, P., KELLER K. L., *Marketing management*, str. 556

³⁵ KOTLER, P., KELLER K. L., *Marketing management*, str 66

³⁶ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, str. 74

Strategický směr	Marketingová politika	Charakteristika
Ofenzivní	Investice	Pokračující výzkum poptávky na trhu, Aktivní propagace zboží, Aktualizace sortimentu, Tvorba nových distribučních kanálů, Příprava obchodních zástupců
Obranný	Udržení pozice	Vyměna neziskových produktů, Stimulační ceny, Skracení doby dodávky zboží, Tvoření nových tržních segmentů
Defenzivní	Deinvestice	Snížení objemu výroby, Omezení vztáhu s medií, Odmítnutí stimulaci prodeje

Zdroj: Vlastní zpracování podle³⁷

1.5.2.2 Strategie růstu

Růst společnosti je projevem její podnikatelské činnosti a je založen na následujících funkcích:

- Omezený růst – intenzivní rozvoj svých vlastních zdrojů
- Akvizice jiných společností, nebo integrovaného rozvoje zahrnujícího vertikální a horizontální integraci
- Diverzifikace – organizování dalších aktivit.

Strategie růstu je model řízení podniku s výběrem obchodní aktivity s ohledem na vnitřní a vnější příležitosti.

Pro definování strategií růstu je možné využít matici amerického ekonoma Ansoffa. Igor Ansoff popsal koncept synergie, věnoval se signálům indikujícím podnikatelské příležitosti, formuloval paradigma strategického úspěchu, připouští turbulenci prostředí.³⁸ Matice Ansoffa umožňuje provádět klasifikaci výrobků a trhů, v závislosti na stupni nejistoty ohledně prodeje výrobků nebo průniku produktů na určité trhy.

Tabulka č. 7 - Ansoffova matice

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Vlastní zpracování podle³⁹

Kombinaci obou typů trhu a obou typů výrobků vznikají čtyři druhy strategií:

- Tržní penetrace – firma se snaží proniknout s již existujícím výrobkem na existující trh, nebo tržní segment. Cílem této strategie je zvýšení tržního podílu a tím i postavení na trhu.

³⁷ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, str. 81

³⁸ FORT, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S., *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*, str. 24

³⁹ KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*, str. 92

- Rozvoj trhu zahrnuje hledání nových tržních segmentů, nebo trhu samotných. Tato strategie je rizikovější než předchozí, jelikož společnost investuje do prostředí, které nezná dobře. Volbou této strategie podnik zdůrazňuje pevné postavení na současných trzích a předpoklad úspěšného vstupu na nové trhy.⁴⁰
- Rozvoj produktů – firma provádí inovaci výrobku a snaží se ho uplatnit na již stávajících trzích. Tato inovace se může odehrávat v různé podobě a na různých úrovních. “Podniky volící tuto strategii jsou přesvědčeny, že počet dosavadních zákazníků je značný a stále se zvyšuje a že zákazníci mají důvěru ve schopnosti podniku chápat změnu jejich potřeb a mají snahu vyjít jim vstříc.”⁴¹
- Diverzifikace – úvod nového nebo inovovaného produktu na nový trh. Tento druh strategie je nejrizikovější.

Volba marketingové strategie není snadná, ale nutná pro úspěch firmy. Pro volbu správné strategie podnik musí zvážit pro a proti.

1.5.2.3 Konkurenční strategie

Předpoklad konkurenčních strategií spočívá v poskytování konkurenční výhody. A to buď prostřednictvím nízkých nákladů, diferenciací produktů, anebo strategií zaměřených na konkrétní tržní segment. “Michael Porter přinesl nový pohled na konkurenceschopnost, zavedl systematickou analýzu meziprostředí, věnoval se dopadu globalizace do národních ekonomik, důraz klade na rozvoj inovací.”⁴² Konkurenční marketingové strategie jsou popsány v modelu Portera.

Tabulka č. 8 - Generické strategie Michael E. Porter

	Cena	Unikátnost produktu
Široké zaměření	Vedení cenou	Diferenciace
Úzké zaměření	Strategie zacílení	

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedení cenou

V tomto případě se firma snaží dosáhnout nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohla nastavit nižší cenu než konkurenty a získat tak větší podíl na trhu.⁴³ Ve většině případů tato strategie láká zákazníky senzitivní vůči ceně. Pokud je kvalita produktu srovnatelná s konkurenční, firmě se podaří získat i další zákazníky. Tuto strategii

⁴⁰ HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*, str. 105

⁴¹ HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*, str. 105

⁴² FORT, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S., *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*, str. 25

⁴³ KOTLER, P., *Moderní marketing*, str. 578

ale nemohou uplatňovat veškeré firmy. Je nutné brát v úvahu segment, na kterém firma s daným výrobkem obchoduje. U luxusních statků strategie vedení cenou funguje opačným směrem. Dá se říct, že tato strategie není dlouhodobá, zejména v poslední době objevení nových technologií, které dovolí konkurentům nižší cenu. Nebezpečí také spočívá v možnosti vzniku cenové války, která povede k nižšímu zisku a pak i k likvidaci.

Strategie diferenciacce

Aby firma mohla uplatňovat tuto strategii, produkt musí být odlišný od konkurenčních výrobků. Ale nestačí se jen odlišit, úspěch přijde ve chvíli, kdy se odlišujete způsobem, který zákazníci chtějí.⁴⁴ Diferenciace v tomto případě musí být nenapodobitelná, což v současné době není snadné z důvodu rychlého rozvoje a inovací. Firma se proto má neustále rozvíjet a chovat se jako lídr v tomto konkrétnem odvětví či segmentu.

Strategie zacílení

V případě využívání této strategie se firma zaměří na několik tržních segmentů, místo aby usilovala o celý trh⁴⁵, na tomto konkrétním segmentu firma může uspět, buď prostřednictvím nízké ceny, anebo výjimečností produktu. Je důležitým úkolem pečlivě si zvolit segment a definovat cílovou skupinu, ujistit se jestli tento segment má potenciál a koupěschopnost.

1.6 Implementace

Naplánování dobré strategie je jen začátkem úspěšného marketingu. Pokud firma nedokáže dobrou strategii implementovat, je k ničemu. Implementace marketingu je proces, v jehož průběhu se z marketingových strategií a plánů stávají marketingové akce, směřující k naplnění strategických marketingových cílů.⁴⁶ Tady je doba přechodu od strategické úrovně na operativní.

Náplní operativního managementu je:

- určení taktických a operativních plánů
- zabezpečení vhodných provozních faktorů
- koordinace průběhu provozních procesů a řešení zjištěných odchylek
- reporting o průběhu a výsledcích provozního procesu.⁴⁷

⁴⁴ KOTLER, P., *Moderní marketing*, str. 491

⁴⁵ KOTLER, P., *Moderní marketing*, str. 579

⁴⁶ KOTLER, P., *Moderní marketing*, str. 113

⁴⁷ FORT, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S., *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*, str. 28

Dá se říci, že implementace je jedním z nejdůležitějších procesů uplatnění marketingové strategie, jelikož i nejlepší plánování s použitím čerstvých a vhodných dat, zjištěných pomocí marketingových analýz jsou k ničemu, pokud tým společnosti není schopný nad tím pracovat.

Dokonale implementovaná strategie požaduje stanovit operativní cíle strategického plánu pro dílčí aktivity umožňující alokaci disponibilních zdrojů a následně stanovit politiky uplatnění strategie. Zpracování dílčích rozpočtů respektuje marketingové aspekty. Soulad taktického a operativního řízení při procesech implementace strategie je zajištěn akceschopným controllingem.⁴⁸ Proto následujícím a nezbytným krokem je kontrola uplatněné marketingové strategie a zpětná vazba.

1.7 Kontrola a zpětná vazba

Kontrola je nezbytným procesem strategického řízení. Je nutné po určitém čase zhodnotit, jestli uplatněná marketingová strategie je efektivní.

Postupy hodnocení strategie jsou zaměřeny na dva základní směry:

- korekci probíhajících procesů
- vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů.⁴⁹

Manažeři firmy provádějí řadu postupů pro hodnocení výkonnosti marketingového úsilí. Hodnotí zejména úroveň prodejů, nákladů a zisku, a to pomocí analýzy prodejů, nákladů a zisku. Každá analýza má specifické cíle a jejich výsledky lze posuzovat individuálně i souhrnně.⁵⁰

Pokud je firma tržně orientovaná, což je nezbytné v současné době, má provádět také i analýzu tržní výkonnosti, což svědčí o uspokojení potřeb zákazníků a dosažení strategických cílů firmy. Pro toto hodnocení firmy používají finanční i nefinanční měřítko. Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku pokrývající čtyři různé perspektivy: finanční, zákaznické, interní, inovační a růstové, což představuje vyváženost mezi finančními a nefinančními měřítky výkonnosti.⁵¹

⁴⁸ FORT, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S., *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*, str. 28

⁴⁹ FORT, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S., *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*, str. 29

⁵⁰ HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*, str. 182

⁵¹ HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*, str. 190

2. Cíle práce

Globalizace ve dnešní době zasahuje veškeré oblasti hospodaření. Zejména výjimečným obdobím prochází pivovarnický průmysl, který za posledních několik let značně zkonsolidoval. Domácí pivní trhy světových pivních gigantů stagnují, nebo dokonce i klesají. Řešením tohoto problému je vstup na nové rozvíjející se trhy. Český pivní trh není výjimkou. Z důvodu meziročního poklesu poptávky v tuzemsku pivovary se snaží vynahradit ztracený objem prodeje v zahraničí. Zároveň světoví pivní giganti se snaží proniknout na český trh formou fúze a akvizic.

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě výsledků provedené situační analýzy navrhnout marketingovou strategii společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Uvedeného cíle má být dosaženo prostřednictvím dílčích cílů a postupů:

- vyhodnocení dosavadních výsledků podnikání
- vyhodnocení situační analýzy – identifikace rozhodující tržní příležitostí a konkurenční výhody
- strategické možnosti v podnikání firmy
- doporučená opatření k návrhu marketingové strategie

3. Metodika řešení

Tato diplomová práce je zpracována na základě poznatků z odborné literatury, analýz a hodnocení informací společnosti, vývoje trhu a souvislostí tohoto vývoje se změnami v ekonomice. Pro návrh marketingové strategie podniku je nutné si uvědomit, že jakýkoliv existující podnik na trhu má svou historii a dosavadní strategie, které se odráží v jeho budoucím vývoje. Je nezbytné provést situační analýzu společnosti a trhu, na kterém daná společnost podniká, zvážit perspektivy vývoje a uvědomit si jaká rizika nese určitá strategická varianta.

V praktické části práce byla provedená analýza současné situace společnosti, v rámci které byl proveden audit marketingového mixu a finanční analýza společnosti.

Analýza vnitřního prostředí obsahuje analýzu zájmových skupin a analýzu zdrojů a kompetencí.

- Analýza zájmových skupin. Byly určeny složky interních a externích zájmových skupin a zvoleny jednotlivé požadavky každé zájmové skupiny. Tyto požadavky jsou buď podporující nebo omezující vůči strategii podniku. Každá zájmová skupina je hodnocena podle jistoty a významnosti hodnotami od 1 do 9. Bod 1 -

faktor je nevýznamný, 9 – nejvýznamnější faktor. Stejně podle jistoty, kde bod 1 – požadavek není jistý, 9 – největší jistota požadavku. Podle tabulky analýzy zájmových skupin je zpracována hodnoticí matice, která zařazuje jednotlivé požadavky zájmových skupin do čtyř kvadrantů: ovlivnit, akceptovat, ignorovat vzdělávat.

- Analýza zdrojů a kompetencí. Provedena podle funkcionálních oblastí, kde jsou popsány hlavní faktory podle jednotlivých funkcionálních oblastí.

Analýza vnějšího prostředí je rozdělena na analýzu vlivu světové ekonomiky a analýzu vlivu národního prostředí. V rámci analýzy vlivu světové ekonomiky jsou provedeny analýza celosvětové poptávky po pivu podle jednotlivých regionů, zmíněna problematika konsolidace pivovarnického průmyslu, zohledněna celosvětová ekonomická situace a faktory ovlivňující cenu piva.

Analýza vlivu národního prostředí je provedena metodou STEP a obsahuje analýzu odvětví pomocí Porterova modelu.

Porterův model. Podle každé z pěti konkurenčních sil jsou určeny jednotlivé faktory ohrožení. Každý z faktorů je ohodnocen podle škály od 1 do 9 bodů, kde 1 – nejmenší ohrožení, 9 – největší ohrožení. Toto hodnocení je provedeno na moment napsání diplomové práce, a predikována hodnota vývoje tohoto ohrožení za 5 let, z čehož lze soudit, které ohrožení v průběhu času zvýší, a které sníží.

Výsledky analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsou shrnuty do SWOT matice. Významnost každého kritéria byla zhodnocena pomocí přiřazení vah, a významnosti vývoje v čase. Do SWOT matice jsou zahrnuty jen faktory, které dosáhly největších hodnot.

Pro hodnocení strategických variant byla použita metoda QSPM, pomocí které byla zvolena strategie vstupu na zahraniční trh. Postupy provedení této metody jsou popsány v teoretické části této práce.

Pro hodnocení cílového trhu byla použita analýza atraktivity trhu, která obsahuje:

- faktory obecné: HDP, inflace, nezaměstnanost, mzdy, domácí poptávka a životní styl.
- faktory specifické: růst a velikost trhu, intenzita přímé konkurence, průměrná rentabilita, možnost substituce, bariery vstupu na trh a možnosti diferenciací.

Analýza atraktivity hodnotí každý z faktorů pomocí vah, které jsou přiřazeny každému faktoru podle významnosti, a každý faktor je hodnocen bodem od 1 do 5, kde 1 je velmi negativní, 5 je velmi pozitivní. Součinem vah a bodů jsou získané hodnoty každého

faktorů. Procentuální podíl získané celkové hodnoty a celkové možné hodnoty ukazuje na atraktivitu trhu.

Poté co se ukázalo, že zvolený trh je atraktivní, byla provedená segmentace trhu a výběr cílové skupiny. Pro zjištění informací o spotřebitelském chování byl proveden kvantitativní průzkum cílové skupiny, pomocí dotazování. Dotazování se provádělo pomocí elektronických a papírových dotazníků, které obsahovaly zavřené, polootevřené a otevřené otázky. Provedený průzkum měl potvrdit předpokládané hypotézy a zjistit preference konzumentů piva v Kazachstánu.

Dalším krokem byla provedená analýza konkurentů, sestavená strategická mapa a prognóza vývoje trhu. Pomocí hodnocení jednotlivých faktorů finanční náročnosti a rizik při vstupu na trh, byla zvolena varianta vstupu na trh formou licence. Jednotlivé faktory byly hodnoceny od 1 do 3 bodů, kde je 1 – faktor buď nevyhovuje pro vstup na trh danou formou anebo nese velké riziko. 3 Body – faktor nese nejmenší riziko pro danou variantu vstupu a nejvíce vyhovuje. Nejlepší varianta vstupu je ta, která dostala nejvíce bodů.

Posledním krokem bylo určení marketingových cílů, jak hlavních, tak i podle jednotlivých složek marketingového mixu a návrh opatření.

4. Výsledky vlastní práce

4.1 Současná situace společnosti

Pivovary Staropramen jsou součástí společnosti Molson Coors Brewing, která patří mezi největší pivovarnické společnosti světa. Svou podnikatelskou činností vyvíjí v Kanadě, USA, střední Evropě, Velké Británii a na dalších exportních trzích. Společnost Pivovary Staropramen s.r.o. dlouhodobě zaujímá druhou příčku na českém trhu a je jedním z významných exportérů piva do zahraničí. Své produkty společnost exportuje do více než 35 zemí světa.⁵²

4.1 Základní informace – vize a historie podniku

Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 196337. Datum zápisu je 20 června 2012. Na společnost Molson Coors Czech s.r.o., se sídlem Praha 5, Nádražní 43/84, PSČ 150 00, identifikační číslo 242 40 711, zapsanou v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 196337, přešlo v důsledku vnitrostátní fúze sloučením jako na společnost nástupnickou jmění zanikající společnosti Pivovary Staropramen a.s., se sídlem Praha 5, Nádražní 84, PSČ 150 00, identifikační číslo 289 14 694, zapsané v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 15349, a to podle Projektů fúze sloučením ze dne 13.11.2012.⁵³

Název: Pivovary Staropramen s.r.o.

Sídlo: Praha 5, Nádražní 43/84, PSČ 150 00

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Telefon, fax: 257 191 111, 257 191 288

Email: info@staropramen.cz

Web: www.pivovary-staropramen.cz

IČ: 24240711

DIČ: CZ24240711

Počet zaměstnanců: nad 1000 zaměstnanců

Základní kapitál: 100 000 000,-Kč (splaceno 100%)

⁵² Pivovary-staropramen: *o společnosti*, [on-line]. [cit. 2014-10-09]. Dostupné z WWW <<http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/o-spolecnosti/>>

⁵³ Veřejný rejstřík a Sbirka listin, 2014. [cit 2014-10-13], Dostupné z WWW <<https://or.justice.cz>>

Předmět podnikání

Dle obchodního rejstříku jsou předmětem podnikání společnosti Staropramen s.r.o. následující aktivity: „pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostorů, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, pivovarnictví a sladovnictví.“⁵⁴



Logo

A MOLSON COORS COMPANY

55

Historie

Pivovar Staropramen založili na pražském Smíchově v roce 1869 Jan Kohout a Vilém Pick. První várka piva byla uvařena 1. května 1871.

Růst podniku pozastavila 1. světová válka, ale období první republiky bylo přes počáteční potíže dobou další prosperity. Staropramen se stal největším pivovarem v zemi a koncem 30. let se zařadil mezi tři největší pivovary v Evropě.

Úspěšné období přerušila druhá světová válka, po které přišlo znárodnění a útlum investic. Přesto v roce 1960 pivovar překročil milion hektolitřů piva.

Po změně režimu založily tři velké pražské pivovary – Staropramen, Braník a První pražský měšťanský pivovar v Holešovicích akciovou společnost Pražské pivovary. V roce 1993 koupila 34% Pražských pivovarů britská skupina Bass a vytvořila skupinu, do které patřily i severomoravský Ostravar a pivovary ve Svijanech a Vratislavicích na Liberecku.

V roce 2000 Bass prodala pivovarnickou divizi belgické skupině Interbrew. Součástí skupiny, která se po fúzích přeměnila v největší pivovarnické uskupení světa Anheuser-Busch InBev, zůstal Staropramen až do roku 2009. Tehdy se majitelem Pivovarů Staropramen stala investiční společnost CVC Capital Partners. Její vedení sídlí v Praze a Amsterdamu.

⁵⁴ Veřejný rejstřík a Sbirka listin, 2014. [cit 2014-10-13], Dostupné z WWW <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky>>

⁵⁵ Pivovary-staropramen: *o společnosti*, [on-line]. [cit. 2014-10-09]. Dostupné z WWW <<http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/o-spolecnosti/>>

V roce 2012 Středoevropskou pivovarskou skupinu StarBev, jejíž vlajkovou lodí jsou Pivovary Staropramen, koupila severoamerická pivovarská skupina Molson Coors Brewing Company.⁵⁶

4.2 Audit marketingového mixu

Společnost Pivovary Staropramen s.r.o. se snaží sledovat současné trendy na trhu a být inovátorem v odvětví už od počátku. Jednou z prvních inovací je polotmavý Granat, který společnost začala vyrábět v roce 1884. Další inovací pivovaru je Staropramen Nefiltrovaný, uvedený na trh v roce 2011. Pomocí dalších inovací společnost vybudovala úplně nový segment v odvětví ochucených pivních mixů. Značka beermix Staropramen Cool je stále lídrem v segmentu. Další novinkou společnosti je nealkoholická sladová limonáda, a v roce 2014 společnost uvedla na trh Carling british cider. I když si společnost snaží vytvořit pozici jako inovátor na českém pivním trhu, v poslední době se inovace týkají spíše speciálních druhů piv a segmentů, což se ale netýká piv klasických, jako jsou ležák a výčepní.

Tato kapitola je věnovaná produktům, které Pivovary Staropramen uvádí na trh, ceně i segmentům, do kterých společnost tyto produkty zařazuje. Dalším bodem je distribuce, která zahrnuje odbytové cesty a distribuční řetězce. Posledním bodem této kapitoly je propagace a komunikace.

4.3.1 Produkt

Podnik Pivovary Staropramen s.r.o. pomocí svého širokého portfolia produktů oslovuje různé segmenty zákazníků. V příloze č. 2 je představené celkové portfolio značek firmy. Podle informací společnosti Staropramen s.r.o. se celkové portfolio společnosti dá rozdělit na tři segmenty, kterými jsou:

Core - jedná se o vlajkovou loď společnosti Staropramen. Tento segment obsahuje největší počet druhů piv v portfoliu společnosti a vytváří zhruba 40% objemu prodeje.

Value for money - tento druh značek je charakteristický vyšším ziskem pro společnost a to buď pomocí větších tržeb, nebo i menších nákladů. Do tohoto segmentu společnost zařazuje značku Braník.

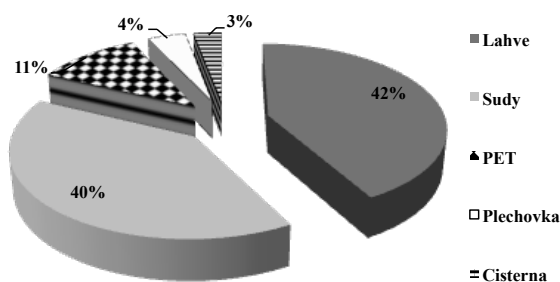
Prémiové značky - jedná se o speciální piva, která nejsou určená pro každodenní spotřebu, anebo pro speciální segment. Patří sem belgické speciály pivovaru. Důležitým faktorem je

⁵⁶ Lidové noviny: *Staropramen mění majitele*, 2014. [cit. 2014-10-15], Dostupné z WWW < <http://byznys.lidovky.cz/staropramen-meni-majitele-dci-/firmy-trhy>>

i vizuální specifičnost produktů a nižší dosažitelnost. S jednotlivými druhy je spojena i specifická forma distribuce.

Veškeré produkty společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. jsou představené na trhu v různých druzích balení. Jsou to skleněné láhve, plechovky, plastové láhve a sudy. Při rozboru portfolia společnosti je důležité si uvědomit, jaký podíl na celkovém objemu distribuovaného produktu zaujímá každý druh balení. Nejvíce ze všeho společnost prodává produkty ve skleněných láhvích. Na druhém místě jsou sudy, které jsou o objemu 20 l., 30 l., a 50 l. Nejmenší objem na celkovém objemu zaujímají cisterny.

Graf č. 1 - Podíl druhů obalů na celkovém objemu distribuovaných produktů společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Za produkt se dá považovat i síť provozoven Potrefená husa, kterou společnost provozuje od roku 1998 jak v České republice, tak i na Slovensku.

4.3.2 Cena

Cena je jedním ze základů obchodování a její stanovení musí vycházet z pečlivých analýz všech potřebných pro výrobu, reklamu a prodej produktu položek, konkurenční ceny a hodnoty, vnímané zákazníky. Podnik by měl zvolit správnou cenovou strategii, aby co nejlépe uspokojil potřeby zákazníků. Společnost Pivovary Staropramen s.r.o. se 17% podílem je druhým nejsilnějším hráčem na českém pivním trhu a ve své cenové politice se orientuje podle lídra trhu.

Produkty, které společnost uvádí na trh, se člení jednak podle objemu prodeje a jednak podle cílové skupiny zákazníků, pro kterou je tento produkt určen. Neposlední roli v tom hraje i cena.

V roce 2014 Staropramen provedl úpravu cen svých produktů. Důvodem pro zvýšení cen slouží současná situace, zejména nárůst cen energie a surovin.

- V kanálu on-trade (sudové pivo), podle informací společnosti Staropramen se ceny na točené pivo zvýší průměrně o 5,5%. Cena Staropramenu světlého vzrostla o 7%, ležáku o 6%. Cena značky Braník se zvýšila o 3%.

- V kanálu off-trade (lahvové pivo) cena na láhvové pivo se zvýšila o 3-5%.

Následující tabulka představuje současnou úroveň cen jednotlivých druhů piv z produktového portfolia Pivovarů Staropramen ve srovnání s konkurenčními značkami. Pro srovnání ceny jsou použita tři piva typu ležák každé společnosti. K porovnání jsou použita pouze lahvová piva od tří největších producentů piv v České republice: Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen a Heineken.

Tabulka č. 9 - Ceny piv 3 největších konkurentů v ČR (Kč.)

Společnost	Značka	Cena
HEINEKEN	Zlatopramen	13
	Krushovice	16
	Heineken	17
PLZEŇSKÝ PRAZDROJ	Pilsner urquell	22
	Gambrinus	15
	Velkopopovecký kozel	12
PIVOVARY STAROPRAMEN	Staropramen	14
	Braník	13
	Ostravar	12

Zdroj: Vlastní zpracování

Ceny produktů společnosti jsou na stejné úrovni s konkurenčními produkty, z čehož lze konstatovat, že produkty Staropramenu jsou cenově konkurenceschopné.

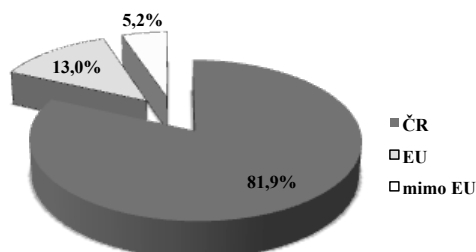
4.3.3 Distribuce

Společnost Pivovary Staropramen s.r.o. distribuuje své produkty do kanálů on-trade a off-trade, a také má vlastní pohotovost, která je v provozu celý rok. Při distribuci podnik využívá dva typy odbytových cest (přímou a nepřímou), kterými se pivo ke konečným zákazníkům dostává.

Společnost provozuje dvě distribuční centra Radotín a Ostrava, ze kterých se produkty dovážejí do distribučních společností, fungujících na základě smluvní dohody s pivovarem a mají přesně určené území pro dovoz piva. Na základě této dohody distribuční společnosti mají stanovené za úkol rozvoz produktů do obchodních jednotek.

Společnost Pivovary Staropramen s.r.o. prodává své produkty nejen v tuzemsku, ale exportuje je také do zahraničí. Export produktů společnosti meziročně stoupá.

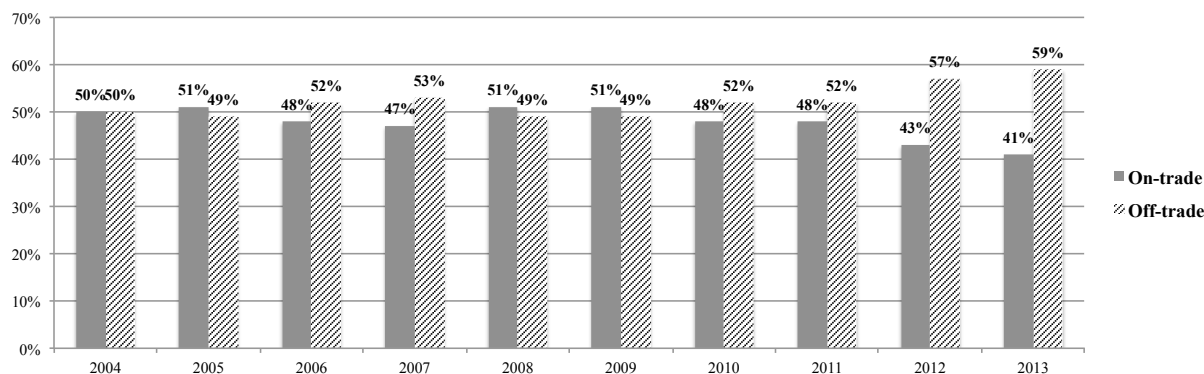
Graf č. 2 - Podíl celkového výstavu piva ČR podle jednotlivých regionů



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle údajů, uvedených v roční zprávě českého svazu pivovarů a sladoven za rok 2013, výroba piva pro tuzemsko klesla o 178 tis. hl. ve srovnání s předchozím rokem. Největší objem poklesu zaznamenali výčepní piva, což je dlouhodobým trendem, naopak ležáky stoupli o 2%. Export piva do zahraničí vzrostl o 9%. Meziroční index exportu do zemí mimo EU se zvýšil na 135%, do zemí EU na 104%.⁵⁷

Graf č. 3 - Podíl spotřeby piva v ČR podle kanálů



Zdroj: Český svaz pivovarů a sladovnictví, 2013. Dostupné z WWW <http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/2014_04_zprava_hospodarske_vysledky_oboru_z_a_2013-final.pdf>

V roce 2013 podíl spotřeby v kanálu on-trade poklesl na 41%, což je historické minimum. Tento fakt lze považovat za hrozbu pro společnost, jelikož 40% objemů prodeje v ČR jsou konzumovány přes tento kanál.

4.3.4 Propagace a komunikace

Společnost Pivovary Staropramen každoročně investuje do propagace značnou část marketingového rozpočtu. Firma zpravidla pro komunikaci používá reklamu v tisku a na internetu. Propagace je ale závislá na značce, a každý brand manažer se rozhoduje podle cílů a cílové skupiny, které propagační nástroje má využívat, aby dosáhl co nejlepších výsledků. Propagační nástroje jsou vybírány na základě marketingové strategie, je v souladu s korporační strategií a odpovídá marketingovému rozpočtu.

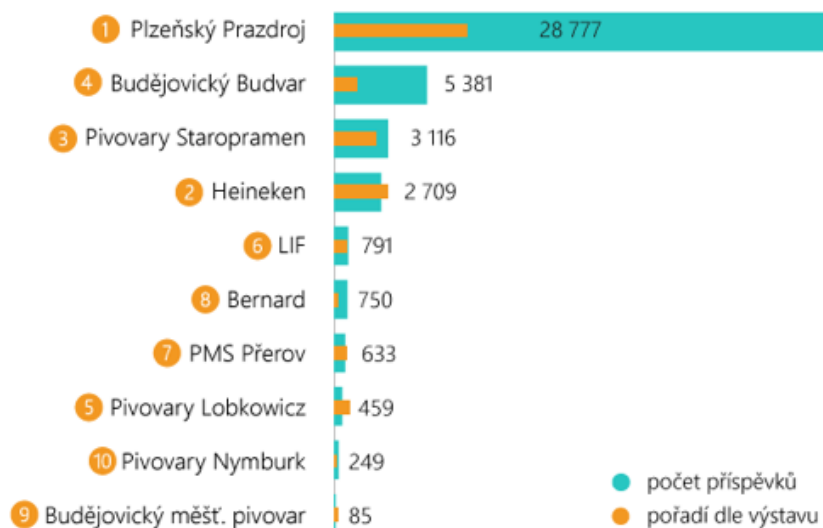
Marketingové aktivity využívané společností Pivovary Staropramen s.r.o. se dá rozdělit na ATL aktivity a BTL aktivity. ATL aktivity v sobě zahrnují reklamní spoty v televizi a na rádiu, tisk a OOH. BTL aktivity jsou soutěže pro zákazníky, promo aktivity

⁵⁷ Český svaz pivovarů a sladovnictví: *zprava*, 2014. [cit. 2014-10-03], Dostupné z WWW <http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/2014_04_zprava>

směřované přímo na zákazníka v obchodních jednotkách, reklamní stánky v obchodních jednotkách atd.

Níže uvedená data jsou mediální analýzy českého pivovarnického trhu provedené Newton media a zveřejněné dne 18.12.2013.

Graf č. 4 - Hlavní formy medializace největších hráčů na domácím pivovarnickém trhu



Zdroj: Newton Media česká republika, www.newtonmedia.cz

Mediální analýza odhalila, že dominují společnosti se zahraničními majiteli. Plzeňský Prazdroj má míru publicity téměř desetkrát vyšší než Staropramen a cca jedenáctkrát vyšší než Heineken. Převaha výstavu není zdaleka tak zřetelná. Heineken má výstav zhruba o polovinu nižší než Prazdroj. Je tedy zřejmé, že u největších hráčů na trhu neexistuje jasná korelace mezi výstavem a mírou publicity.⁵⁸

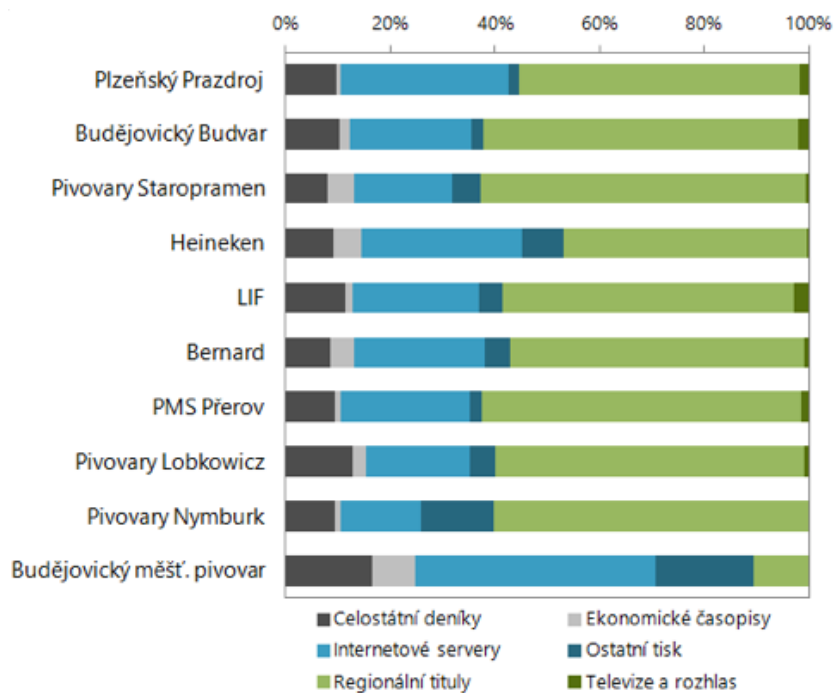
Převaha publicity Prazdroje za rok 2013 byla dána sportovním sponzoringem. Přítomnost jedné ze značek pivovaru v názvu fotbalové Gambrinus ligy tvoří rovných 68% jeho publicity. Stejný dopad na publicitu Budvaru má Českobudějovická hokejová Budvar aréna (44%). Heinekenu přináší největší publicitu značky Zlatopramen, Starobrno a Krušovice. Staropramen těží hlavně ze své kmenové značky (63% jeho publicity) a další jeho mediální aktivity (např. Braník) jsou skromnější.⁵⁹

Níže je uveden graf, podle kterého je vidět, které formy publicity preferují české pivovary.

⁵⁸ Newton Media česká republika: *mediální analýzy českého pivovarnického trhu*, 2014. [cit. 2014-12-24], Dostupné z WWW <<http://www.newtonmedia.cz>>

⁵⁹ Newton Media česká republika: *mediální analýzy českého pivovarnického trhu*, 2014. [cit. 2014-12-24], Dostupné z WWW <<http://www.newtonmedia.cz>>

Graf č. 5 - Nejvýznamnější formy publicity podle pivovarů v ČR



Zdroj: Newton Media česká republika, www.newtonmedia.cz

Plzeňský prazdroj za rok 2013 utratil za publicitu 400 mil. Kč, což koresponduje s jeho převahou ve výstavu. Na své pozice z hlediska výdajů na inzerci vrací dvojka ve výstavu Staropramen, který vynaložil za inzerci 276 mil. Kč. Heineken publicita stála ve stejném roce 168 mil. Kč. Budějovický Budvar, který v letošním roce zaznamenal druhou největší publicitu, se pak vrací na čtvrtou příčku odpovídající jeho výstavu 102 mil. Kč.⁶⁰

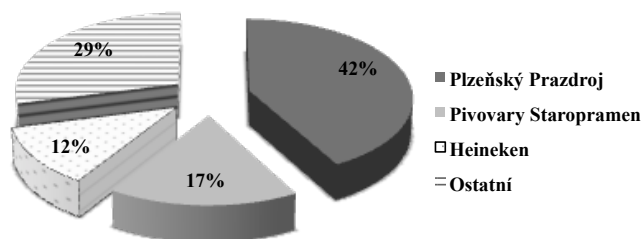
4.4 Prodeje – podíly jednotlivých trhu

V oblasti výroby piva je konkurence v České republice dost vysoká. Největšími konkurenty společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. jsou Plzeňský Prazdroj a skupina Heineken.

Následující graf ukazuje jednotlivé podíly jmenovaných pivovarů na českém trhu, kde je vidět, že Pivovary Staropramen s.r.o. jsou druhým největším producentem piva v České republice s tržním podílem 17%.

⁶⁰ Newton Media česká republika: *mediální analýzy českého pivovarnického trhu*, 2014. [cit. 2014-12-24], Dostupné z WWW <<http://www.newtonmedia.cz>>

Graf č. 6 - Jednotlivé podíly hlavních hráčů na českém trhu



Zdroj: Interní odhady Pivovarů Staropramen

4.4.1 Podíly jednotlivých značek uvnitř portfolia společnosti

Je nutné si uvědomit, že podíl jednotlivých značek v portfoliu společnosti se značně liší. Podle interních odhadů Pivovaru Staropramen s.r.o. zhruba polovinu objemu společnosti pro český trh pokrývá značka Braník, podíl značky Staropramen (klasická piva a ochucená piva) v portfoliu je asi 40%. Zbylých 10% produkce poté pokrývají značky Ostravar, Stella Artois, Sládkova limonáda, Carling british cider a další. Podle tohoto odhadu jsou dva hlavní lídři Braník a Staropramen, kteří generují objem prodeje a peněžní tok. Pozice značky Staropramen na trhu je dlouhodobě stabilní, zejména pivní mixy (Staropramen Cool) pomohly značce zlepšit vnímání značky ze strany spotřebitelů. Braník je dlouhodobě velice úspěšný a vykazuje rostoucí trend. Je to lídr v segmentu pív v PET láhvích a dlouhodobě je mezi třemi největšími značkami v baleném pivu. Ostravar patří mezi nejoblíbenější značky v ostravském regionu, objemově je více méně stabilní.

Vysoce významné jsou pro společnost inovace a nové nápoje, které společnost uvádí na trh. V roce 2013 to byla Sládková limonáda, v roce 2014 – Carling british cider.

4.5 Finanční analýza

Pro posouzení finančního zdraví jsou provedené analýzy absolutních a poměrových ukazatelů. Podkladem pro provedení finanční analýzy jsou výkazy za posledních pět let, a to konkrétně za roky 2008-2012, které jsou získány z výročních zpráv společnosti.

4.5.1 Analýza rozvahy

Tabulka č. 10 - Vertikální analýza vývoje aktiv společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Vertikální analýza aktiv	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	49,98%	78,14%	87,05%	87,35%	92,24%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,67%	0,16%	0,18%	0,19%	76,50%
Dlouhodobý hmotný majetek	47,94%	77,53%	86,37%	87,14%	14,86%
Dlouhodobý finanční majetek	1,37%	0,45%	0,49%	0,02%	0,89%
Oběžná aktiva	39,44%	19,04%	7,22%	6,79%	5,13%
Zásoby	3,16%	0,83%	1,02%	1,20%	0,82%
Dlouhodobé pohledávky	0,96%	0,37%	0,37%	0,43%	0,19%
Krátkodobé pohledávky	10,44%	2,80%	3,91%	3,18%	3,03%
Krátkodobý finanční majetek	24,88%	15,04%	1,92%	1,98%	1,08%
Ostatní aktiva - přechodné účty A (časové rozlišení)	10,59%	2,83%	5,73%	5,86%	2,63%

Zdroj: Vlastní zpracování

V předcházející tabulce lze zpozorovat, že největší podíl na celkových aktivech zaujímá dlouhodobý hmotný majetek s podílem 87,14%, a to jen do roku 2012, kdy došlo ke změně z důvodu fúze. Dlouhodobý hmotný majetek představoval 47,94% v roce 2008 a jeho výrazný nárůst v roce 2009 byl způsoben oceňovacím rozdílem k nabytému majetku, který byl přeceněn pro účel fúze v roce 2010, což se odráží i v poklesu dlouhodobých pohledávek a zásob v roce 2009. Po velkém navýšení podílu dlouhodobého majetku v roce 2009 lze sledovat jeho rostoucí tendenci, a to z důvodu přecenění majetku a nákupu výrobních linek. V roce 2012 lze povšimnout střet mezi dlouhodobým hmotným a nehmotným majetkem, což je důsledkem fúze společnosti.

Tabulka č. 11 - Vertikální analýza vývoje pasiv společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Vertikální analýza pasiv	2008	2009	2010	2011	2012
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	75,85%	79,76%	3,49%	5,35%	0,17%
Základní kapitál	68,82%	22,51%	7,82%	8,44%	0,09%
Kapitálové fondy	0,16%	51,59%	0,03%	6,20%	0,09%
HV minulých let	-1,50%	0,00%	-0,96%	-5,02%	-4,97%
HV běžného období	5,80%	4,72%	-3,69%	-4,57%	-0,90%
Cizí zdroje	23,35%	20,00%	95,82%	93,96%	99,50%
Rezervy	1,31%	0,76%	0,30%	0,12%	0,28%
Dlouhodobé závazky	0,00%	12,09%	50,36%	47,80%	85,75%
Krátkodobé závazky	22,04%	7,15%	9,86%	11,48%	8,29%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,00%	0,00%	35,30%	34,57%	5,19%
Ostatní pasiva - přechodné účty P (časové rozlišení)	0,80%	0,24%	0,69%	0,69%	0,32%

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší podíl na celkových pasivech zaujímá v roce 2008 základní kapitál, který váží téměř 69%. Výrazný pokles až na 22,51% lze pozorovat v roce 2009, což je dáno nárůstem položky kapitálového fondu, a to z důvodu přecenění majetku kvůli nadcházející fúzi, což také způsobilo zvýšení podílu vlastního kapitálu v roce 2009 na celkových pasivech. Lze sledovat značné snížení podílu základního kapitálu v posledních třech sledovaných obdobích. Naopak cizí zdroje přesáhly hranici 90%, a v roce 2012 váží téměř 100%, což je dané čerpáním úvěrů od mateřské společnosti Starbev Netherlands B.V. v letech 2010 a 2011 a od nového vlastníka společnosti Molson Coors Netherlands B.V. v roce 2012.

Tabulka č. 12 - Horizontální analýza vývoje aktiv společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Horizontální analýza aktiv	změna 09/08		změna 10/09		změna 11/10		změna 12/11	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
AKTIVA CELKEM	10 270 902,0	205,8%	-2 476 893,0	-16,2%	-934 641,0	-7,3%	11 021 830,0	93,0%
Dlouhodobý majetek	9 430 823,0	378,1%	-796 329,0	-6,7%	-777 481,0	-7,0%	10 745 503,0	103,8%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-9 361,0	-28,0%	-1 224,0	-5,1%	-720,0	-3,1%	17 474 316,0	78819,6%
Dlouhodobý hmotný majetek	9 440 363,0	394,6%	-790 181,0	-6,7%	-715 798,0	-6,5%	-6 928 983,0	-67,1%
Dlouhodobý finanční majetek	-179,0	-0,3%	-4 924,0	-7,2%	-60 963,0	-96,4%	200 170,0	8868,9%
Oběžná aktiva	937 355,0	47,6%	-1 982 169,0	-68,2%	-118 308,0	-12,8%	367 582,0	45,7%
Zásoby	-31 101,0	-19,7%	4 052,0	3,2%	11 630,0	8,9%	45 020,0	31,6%
Dlouhodobé pohledávky	7 858,0	16,4%	-9 201,0	-16,5%	4 312,0	9,2%	-6 608,0	-13,0%
Krátkodobé pohledávky	-93 949,0	-18,0%	73 096,0	17,1%	-123 289,0	-24,7%	316 827,0	84,1%
Krátkodobý finanční majetek	1 054 547,0	84,9%	-2 050 116,0	-89,3%	-10 952,0	-4,5%	12 335,0	5,2%
Ostatní aktiva - přechodné účty A (časové rozlišení)	-97 276,0	-18,4%	301 605,0	70,0%	-38 852,0	-5,3%	-91 255,0	-13,2%

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledků horizontální analýzy vývoje aktiv je vidět, že největší změna u celkových aktiv proběhla mezi lety 2008-2009, kdy aktiva vzrostla o necelých 206% oproti předchozímu roku. Tato změna byla způsobená nárůstem dlouhodobého majetku. Další velká změna proběhla mezi lety 2011-2012, kdy aktiva vzrostla o 93%.

Tabulka č. 13 - Horizontální analýza vývoje pasiv společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Horizontální analýza pasiv	změna 09/08		změna 10/09		změna 11/10		změna 12/11	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
PASIVA CELKEM	10 270 902,0	205,8%	-2 476 893,0	-16,2%	-934 641,0	-7,3%	11 021 830,0	93,0%
Vlastní kapitál	8 386 558,0	221,5%	-11 726 280,0	-96,3%	188 742,0	42,3%	-594 762,0	-93,7%
Základní kapitál	0,0	0,0%	-2 434 949,0	-70,9%	0,0	0,0%	-979 800,0	-98,0%
Kapitálové fondy	7 866 066,0	98807,5%	-7 870 519,0	-100,0%	731 515,0	20852,8%	-715 506,0	-97,3%
HV minulých let	74 875,0	-100,0%	-122 218,0		-472 224,0	386,4%	-542 031,0	91,2%
HV běžného období	430 938,0	148,8%	-1 192 805,0	-165,5%	-69 807,0	14,8%	337 224,0	-62,2%
Cizí zdroje	1 886 958,0	161,9%	9 197 863,0	301,3%	-1 116 171,0	-9,1%	11 623 733,0	104,4%
Rezervy	50 715,0	77,5%	-78 137,0	-67,3%	-23 967,0	-63,1%	49 737,0	354,6%
Dlouhodobé závazky	1 845 379,0		4 593 318,0	248,9%	-774 440,0	-12,0%	13 947 470,0	246,2%
Krátkodobé závazky	-9 136,0	-0,8%	169 542,0	15,5%	99 288,0	7,9%	536 462,0	39,5%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,0		4 513 140,0		-417 052,0	-9,2%	-2 909 936,0	-71,0%
Ostatní pasiva - přechodné účty P (časové rozlišení)	-2 614,0	-6,6%	51 524,0	138,8%	-7 212,0	-8,1%	-7 141,0	-8,8%

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejná změna proběhla v pasivech, což je logické.

4.5.2 Analýza cash flow

Tabulka č. 14 - Analýza cash flow společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Cash flow	2007	2008	2009	2010	2011	01.08.2012 - 31.12.2013
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	319 763	894 383	1 241 516	2 296 263	245 947	279 029
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	734 920	878 701	9 254 107	-1 499 091	754 117	350 534
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-159 258	-498 208	-9 842 474	-145 268	-265 999	-14 515
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-1 042	-33 360	1 642 914	-407 957	-499 070	65 451
Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	574 620	347 133	1 054 547	-2 052 316	-10 952	401 470
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	894 383	1 241 516	2 296 063	245 947	234 995	680 499

Zdroj: Vlastní zpracování

Z analýzy cash flow je vidět jak se vyvíjel peněžní tok v jednotlivých letech podle činnosti. Cash flow z provozní činnosti dosahuje záporné hodnoty v roce 2010, a to z důvodu poklesu výsledků hospodaření před zdaněním a úprav o nepeněžních operacích.

Na konci roku 2013 stav peněžních prostředků se značně zvýšil díky investicím ze strany nového majitele.

4.5.3 Analýza rentability

Tabulka č. 15 - Analýza rentability společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Rentabilita (výnosnost)	2008	2009	2010	2011	2012/2013
Rentabilita vlastního kapitálu - ROE	0,0765	0,0592	-1,0592	-0,8542	-0,1633
Rentabilita celkového kapitálu - ROA	0,058	0,0472	0,0274	0,0139	0,00898
Rentabilita tržeb -ROS	0,0712	0,1765	-0,1277	-0,1365	-0,3081
Nákladovost tržeb	0,9631	0,8386	1,2231	1,1769	1,3621
Rentabilita nákladů	0,0738	0,2105	-0,1044	-0,116	-0,2262

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele rentability dosahují záporných hodnot. Podle toho, že ukazatel ROE má ukazovat kolik haléřů přináší jedna koruna vlastního kapitálu, je vidět, že společnost ne jen nevydělává ale i utrácí. Rentabilita celkového kapitálu má stejně klesající trend.

4.5.4 Analýza aktivity

Tabulka č. 16 - Analýza aktivity společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Aktivita	2008	2009	2010	2011	2012/2013
Doba obratu zásob (dní)	14,2207	11,4401	12,9844	13,1228	10,1537
Rychlost obratu zásob	25,6668	31,9052	28,1105	27,8141	35,9473
Doba splácení pohledávek (dní)	46,9337	38,542	49,6478	34,718	62,4022
Doba splatnosti závazků (dní)	120,6311	142,7661	177,2185	176,2882	256,4918
Doba obratu aktiv (dní)	449,7513	1377,9788	1269,5647	1092,2227	2106,6039

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel doby obratu zásob má splňovat podmínku do 100 dní, což splňuje. Rychlost obratu zásob se nachází na téměř stejné meziroční úrovni. Z důvodu investic společnosti do modernizace pivovarů se zvýšila doba obratu aktiv od roku 2009.

4.5.5 Analýza likvidity

Tabulka č. 17 - Analýza likvidity společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Likvidita	2008	2009	2010	2011	2012/2013
Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)	1,0892	2,0355	0,1881	0,1671	0,1086
Běžná likvidita (likvidita 2. stupně)	1,5461	2,414	0,5706	0,4349	0,4499
Celková likvidita (likvidita 3. stupně)	1,6845	2,5263	0,6706	0,5361	0,5054
Pracovní kapitál	780 259	1 721 644	-430 567	-652 465	-1 420 751

Zdroj: Zlastní zpracování

Pro okamžitou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí 0,2-0,5. Mezi lety 2008-2009 je koeficient okamžité likvidity nad úrovní této hranice. To znamená, že podnik je schopen okamžitě uhradit veškeré krátkodobé závazky, ale tyto finanční prostředky by mohl využít efektivněji.

Pro běžnou likviditu je doporučena úroveň koeficientů 1,5-2,5, což společnost nedodrhuje. V období 2010-2012 ukazatele klesly pod úroveň doporučené hranice, což bylo způsobené snížením oběžných aktiv a nárůstem krátkodobých závazků.

Z výsledků analýzy ČPK je vidět, že do roku 2010 společnost dosahovala kladných hodnot, z čeho vyplývá, že krátkodobé závazky vykazovaly nižších hodnot než oběžná aktiva. V roce 2010 došlo ke značnému poklesu hodnoty ČPK, a ten trend vyvíjel v dalších letech.

4.5.6 Analýza zadluženosti

Tabulka č. 18 - Analýza zadluženosti společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

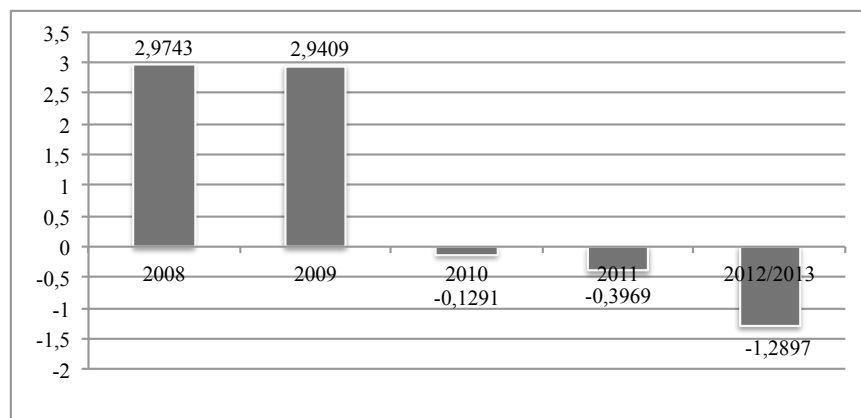
Stabilita, zadluženost	2008	2009	2010	2011	2012/2013
Míra celkové zadluženosti (%)	23,354	20,0011	95,8194	93,9578	66,5293
Míra zadluženosti (%)	30,7897	25,078	2747,7273	1754,5828	199,9912
Koeficient samofinancování (%)	75,8498	79,7557	3,4872	5,355	33,2661
Úrokové zatížení (%)	0	0,019	234,6803	428,9782	704,591
Úrokové krytí	0	5260,7153	0,4261	0,2331	0,1419

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimum míry celkové zadluženosti je 30%-50%, což společnost převyšuje, ale tento ukazatel se zlepšil vůči předchozímu období. Koeficient samofinancování v posledním sledovaném období se zvýšil z důvodů fúzi v roce 2012.

4.5.7 Index BONITY

Graf č. 7 - Index bonity společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle indexu bonity lze celkovou ekonomickou situaci společnosti hodnotit jako velmi špatnou, jelikož ukazatel se pohybuje mezi -2 a -1.

4.6 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí čili mikroprostředí obsahuje vlivy, které ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní činnost. Do této analýzy patří sám podnik, jako základní prvek, jeho zákazníci, dodavatelé, distributoři a konkurence.

4.6.1 Cíle korporátní strategie pro ČR, vliv kapitálového propojení

Pivovary Staropramen s.r.o. jsou druhým největším producentem piva v České republice a významným exportérem. Značku Staropramen prodávají ve 35 zemích po celém světě. V roce 2012 se společnost stala součástí světové gigantické pivní společnosti Molson Coors Brewing Company. Společnost Pivovary Staropramen s.r.o. snaží se upevňovat svou pozici na českém trhu a zvyšovat podíl exportu na celkovém obratu společnosti. Jelikož společnost je známá jako inovátor v českém pivním průmyslu a sleduje vývoj nových trendů, uvádí na trh novinky, a to nejen pivní. Těmto směrem společnost plánuje pokračovat i v následujících letech.

4.6.2 Kompetence zájmových skupin

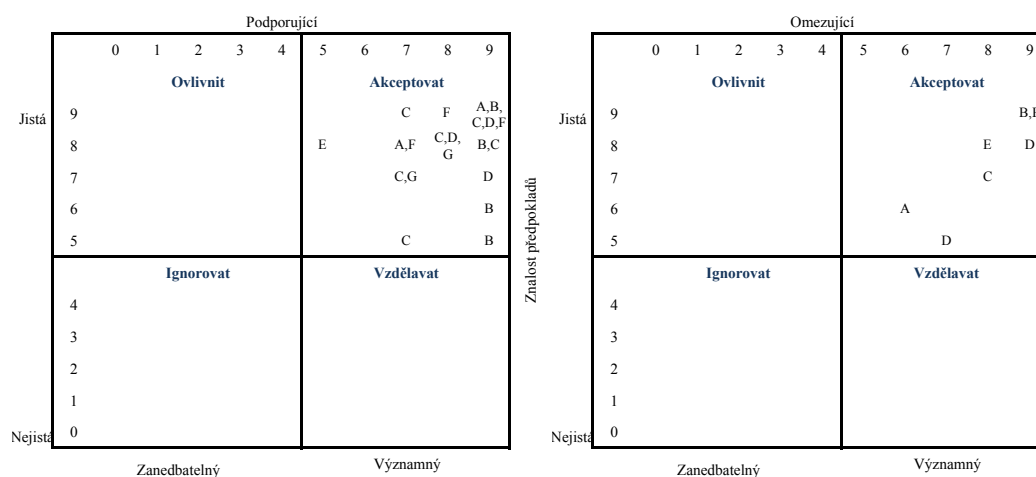
Zájmové skupiny nebo jinak řečeno Stakeholders jsou jedinci či skupiny a organizace, které jsou svázané ke společnosti. Zájmové skupiny mohou být jak interní, tak i externí. K nejvýznamnějším interním zájmovým skupinám patří akcionáři, management firmy a zaměstnanci. Mezi nejdůležitější vnější zájmové skupiny lze zařadit zákazníky, dodavatele a místní komunitu.

- Akcionáři jsou nejsilnější zájmovou skupinou uvnitř společnosti. Hlavním cílem je pro ně dosažení co největšího zisku a rentability investičního kapitálu. Od roku 2012 je majitelem společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. Molson Coors Brewing Company.
- Management firmy je druhou nejdůležitější vnitropodnikovou skupinou, která zodpovídá za dlouhodobé strategické cíle společnosti. Do managementu společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. patří vedení společnosti.
- Zaměstnanci jsou největší skupinou podle počtu lidí. Zodpovídají za krátkodobé cíle firmy. Pivovary Staropramen s.r.o. dlouhodobě udržují nízkou fluktuaci zaměstnanců, pouze 6% zaměstnanců ročně odchází na vlastní žádost, což je důkazem spokojenosti zaměstnanců s touto společností.
- Zákazníci (odběratelé) jsou základní vnější zájmovou skupinou. Pokud společnost chce dosáhnout úspěchu na trhu se svými produkty, měla by splňovat požadavky této skupiny. Zpravidla důraz kladený touto skupinou se týká kvality produktů a poskytovaných služeb, včasné dodávce a ochotě společnosti vycházet vstříc.
- Konkurenti jsou jednou ze zájmových skupin, která svými aktivitami ovlivňuje strategické aktivity společnosti. Mezi hlavní konkurenty společnosti patří Plzeňský Prazdroj a Heineken.

- Dodavatelé - do této skupiny patří marketingové agentury, banky, dodavatelé surovin se kterými společnost spolupracuje. Požadují od společnosti především jistotu spolupráce a férové jednání.
- Místní komunita - požadavky této skupiny se spíše tykají životního prostředí a ekonomické podpory práceschopného obyvatelstva.

Podle provedené analýzy zájmových skupin (viz. příloha č. 3) je zřejmé, že společnost Pivovary Staropramen s.r.o. by měla brát v úvahu požadavky zákazníků, pokud chce dosahovat úspěchu na trhu v následujících letech. V odvětví pivovarnictví značka hraje důležitou roli, jelikož chuťově jsou veškeré produkty téměř podobné. Snaha o tým profesionálů je zájmem jak společnosti Pivovary Staropramen s.r.o., tak i jejích konkurentů. Tento faktor je protikladem, ve kterém dosažení rovnováhy je velmi obtížné. Vliv zájmů vlastníků společnosti většinou má podporující charakter a je velmi důležitý pro strategický směr společnosti.

Graf č. 8 - Analýza zájmových skupin a její vliv na strategii firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Z analýzy zájmových skupin vyplývá poslání společnosti. Toto poslání naznačuje velký zájem společnosti o dosažení spokojenosti zákazníků, které spočívají v možnosti velkého výběru na trhu a v osobním přístupu. Růst společnosti je dán zájmem vlastníků jako nejsilnější zájmové skupiny, kterou je společnost Molson Coors.

4.6.3 Analýza zdrojů a kompetencí

Analýza zdrojů a kompetencí podniku má za úkol ukázat v čem je podnik silný, a v čem spočívají jeho slabé stránky. Tady je provedena analýza podle funkčních oblastí. Hlavním problémem společnosti je jeho finanční stav.

Tabulka č. 19 - Analýza zdrojů a kompetencí společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Oblast	Hlavní faktory
Marketing	Široké portfolio značek, které uspokojují téměř veškeré segmenty trhu
	Kvalita produktů společnosti je zajištěná oceněními, které společnost získává každý rok
	Existence mezinárodních značek v portfolio a regionálních značek pomáhá společnosti pokrývat různé segmenty trhu
	Inovace v souvislosti se měnami preferencí spotřebitelů spočívají především v zavádění nových produktů na trh jako jsou sladková limonada, pивní mixy a ceder
	Velká marketingová aktivita pomocí různých nástrojů. V roce 2013 společnost vynaložila za propagaci svých produktů na českém trhu 276 mil. Kč.
Výroba	Přesun výroby piva Braník do pivovaru Staropramen z důvodů růstu objemu prodeje
	Nová moderní myčka vratných lahví v pivovaru Ostravar
	Certifikát ISO 9001 - řízení kvality
	OHASS - bezpečnost práce
	ISO 14001 - ochrana životního prostředí
Technologie	Certifikát HACCP - systém kritických bodů ve výrobě
	Modernizace pivovarů, provedená v rocích 1996, 2007, 2011
	Inovování zařízení pro větší šetření životního prostředí
Distribuce	Inovovaná laboratoř v pivovaru Ostravar
	Rozvinuta distribuční síť včetně distribučních centrů Radošín a Ostrava, vlastní pohotovosti a distribučních společností, fungujících na základě obchodní smlouvy
Finance	Provoz sítě restaurací Potrefená husa
	Cash flow se zvýšil po změně vlastníka v roce 2012
	Celková finanční situace podniku je ohodnocena jako špatná, index bonity se pohybuje kolem 1. Společnost čerpa finanční zdroje od vlastníků, kterým od roku 2012 je Molson Coors. Míra celkové zadluženosti v roce 2013 je 66%.
Lidské zdroje	Nízká fluktuace zaměstnanců jen 6% ročně
	Existence motivačních programů pro zaměstnance: bonusová složka mzdy, soutěže, týmové akce
	Vysoká úroveň firemní kultury, každý zaměstnanec při přijetí je seznámen s etickým kodexem
	Existence zaměstnaneckých výhod

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Analýza vnějšího prostředí

Cílem analýzy vnějšího prostředí je ukázat podmínky, ve kterých firma existuje a vliv těchto podmínek na společnost a její budoucí rozvoj. Zprv je uvedeny podmínky světového trhu jako globální trend současného období, a pak České republiky, v níž podnik hospodaří.

4.7.1 Analýza vlivu světové ekonomiky

Ekonomická situace ve světě se značně odráží na pivovarnickém průmyslu, jelikož celosvětová nabídka je determinovaná vývojem světové ekonomiky. Je nutné ovšem zmínit, že pивní trhy jednotlivých zemí se značně liší.

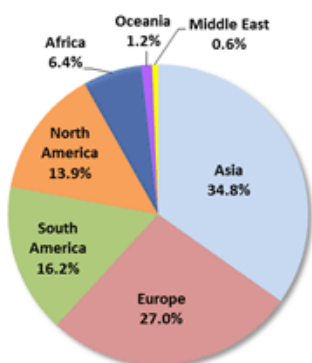
4.7.1.1 Celosvětová poptávka po pивu dle jednotlivých regionů

Celosvětová poptávka po pивu dlouhodobě stoupá. Podle Retailinfo ji táhnou rozvíjející se trhy. V roce 2012 se globální výstav piva zvýšil o 3,7 %. Proti roku 2001 je

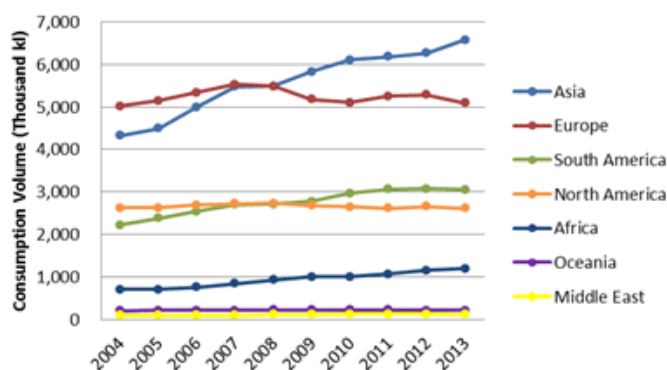
to skoro o 36 % více.⁶¹ Společnost Kirin Holdings uvádí ve zprávě o světové spotřebě piva, že v roce 2013 celosvětová spotřeba piva dosáhla 18 881,4 milionů hektolitrů, a tím se zvýšila o 0,5% oproti předchozímu roku.⁶²

Graf č. 9 - Celosvětová spotřeba piva podle jednotlivých regionů

Global Beer Consumption by Region (%) in 2013



Annual Beer Consumption by Region 2004-2013



Zdroj: http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2014/1224_01.html

“Poptávku táhne hlavně Asie, která v roce 2011 byla třetím rokem největším producentem piva s podílem 34,5 % na celosvětovém výstavu. Naproti tomu Evropa jako celek víceméně stagnuje a v USA prodej klesá od roku 2007. Skoro tři čtvrtiny veškerého piva, které se uvaří v Asii, pochází z Číny. Její produkce v roce 2012 stoupla o 10,7 % na téměř 490 mil. hl., což představuje zhruba čtvrtinový podíl na celosvětovém výstavu.”⁶³

Tabulka č. 20 - Celosvětová spotřeba piva podle jednotlivých regionů

Region	Spotřeba Objem v roce 2012 (tis. Hl.)	Miziroční změna 2012-2013	Podíl na celosvětovém trhu
Asie	6 573,0	4,80%	34,80%
Evropa	5 094,5	-3,50%	27,00%
Jižní Amerika	3 054,6	-0,50%	16,20%
Severní Amerika	2 620,2	-1,40%	13,90%
Afrika	1 200,1	4,10%	6,40%
Oceánie	218,1	0,40%	1,20%
Blízký východ	121,0	-7,40%	0,60%
Celkem	18 881,4	0,50%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování podle Kirin Holdings data

⁶¹ Retail info: *spotřeba piva*, 2012. [cit. 2014-10-26], Dostupné z WWW <<http://www.retailinfo.cz/magazin/clanky/spotreba>>

⁶² Kirin Holdings: *Global beer consumption by country in 2013*, 2013. [cit. 2015-03-28], Dostupné z WWW <<http://www.kirinholdings.co>>

⁶³ Retail info: *spotřeba piva*, 2012. [cit. 2014-10-26], Dostupné z WWW <<http://www.retailinfo.cz/magazin/clanky/spotreba>>

Spotřeba piva v Asii byla v roce 2013 na nejvyšší úrovni ve světě za posledních šest let, vzrostla o 4,8% ve srovnání s předchozím rokem a zaujímá 34,8% celosvětové spotřeby.⁶⁴

4.7.1.2 Konsolidace pivovarnického průmyslu

“Globální trh s pivem se v posledních deseti letech výrazně zkonsolidoval. Hlavní pivovarnické skupiny se pustily do expanze na rozvíjející se trhy, aby kompenzovaly stagnaci či pokles na vyspělých trzích. Neaktivnější byl belgický InBev, který na zhruba třicet významných akvizic vynaložil více než 70 mld. USD. Tou největší bylo spojení s americkým Anheuser - Buschem v roce 2008 za 52 mld. USD. Spojený koncern AB Inbev (ABI) nyní ovládá zhruba pětinu globálního trhu. Čtveřice ABI, SABMiller, Heineken a Carlsberg kontroluje téměř polovinu světového odbytu piva, kdežto v roce 1998 první pětice ovládala 22 %.”⁶⁵

Díky této konsolidaci se měnilo i pořadí světových lídrů.

Tabulka č. 21 - Top 10 světových producentů piva 1990-2010

Rok 1990 (35,1%)				Rok 2000 (37%)			Rok 2005 (54,9%)			Rok 2010 (74,1%)		
Rank	Společnost	Výstav mil hl.	Podíl na celosvětovém trhu	Společnost	Výstav mil hl.	Podíl na celosvětovém trhu	Společnost	Výstav mil hl.	Podíl na celosvětovém trhu	Společnost	Výstav mil hl.	Podíl na celosvětovém trhu
1	Anheuser-Busch	104,6	9,1%	Anheuser-Busch	121,7	8,8%	InBev	189,8	12,0%	AB Inbev	354,8	25,4%
2	Miller	62,2	5,5%	Heineken	68,9	5,0%	SABMiller	182,0	11,5%	SABMiller	240,1	13,9%
3	Heineken	46,5	4,0%	Ambev	59,7	4,3%	Anheuser-Busch	143,6	9,1%	Heineken	169,7	13,9%
4	Kirin	34,6	3,0%	Miller	49,9	3,6%	Heineken	100,0	6,3%	Carlsberg	114,3	6,2%
5	Foster's	30,5	2,7%	SAB	48,6	3,5%	Molson Coors	53,3	3,4%	Tsingtao	54,9	3,2%
6	Danone	26,0	2,3%	Interbrew	42,8	3,1%	Carlsberg	46,0	2,9%	Modelo	51,3	2,8%
7	SAB	25,8	2,2%	Modelo	36,3	2,6%	Modelo	45,1	2,8%	Molson Coors	47,1	2,5%
8	Brahma	25,5	2,2%	Asahi	29,7	2,1%	Tsingtao	41,3	2,6%	Yanjing	42,2	2,3%
9	Guinness	24,3	2,1%	Coors	28,0	2,0%	BBH	37,9	2,4%	Kirin	32,0	1,8%
10	Coors	23,7	2,1%	Kirin	26,6	1,9%				Asahi	28,8	1,6%

Zdroj: Vlastní zpracování podle data⁶⁶

4.7.1.3 Celosvětová ekonomická situace

Zatímco ekonomika rozvojových zemí ukázala v poslední době značný růst a značně přispěla k vývoji celosvětového HDP, v roce 2013 se ekonomická situace změnila, a ekonomika rozvinutých států ukázala rychlý růst. Instituce mezinárodních financí (IIF) předpovídá rok 2015 jako rok divergence. Růst zralých ekonomik zrychluje,

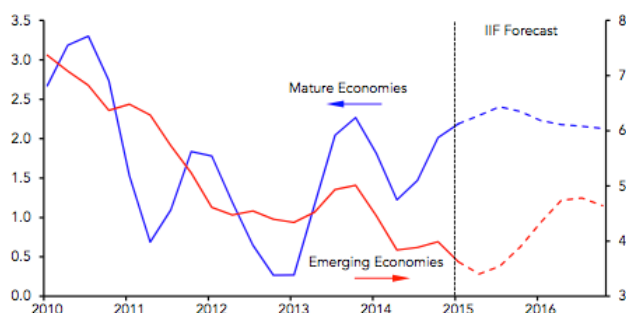
⁶⁴ Kirin Holdings: *Global beer consumption by country in 2013*, 2013. [cit. 2015-03-28], Dostupné z WWW <<http://www.kirinholdings.co>>

⁶⁵ Retail info: *spotřeba piva*, 2012. [cit. 2014-10-26], Dostupné z WWW <<http://www.retailinfo.cz/magazin/clanky/spotreba>>

⁶⁶ Canadian Malting Barley Technical centre: *Consolidation in the world brewing industry*, [on-line]. [cit. 2015.20.03], Dostupné z WWW <http://www.canbar6.usask.ca/files/33a_McCaig.pdf>

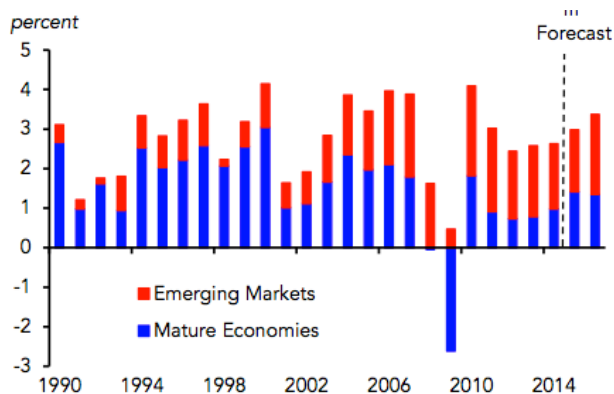
zatímco ekonomika rozvíjejících států zaostává. Důvodem je pokles cen ropy o 40% za rok 2014, což má pozitivní vliv pro dovozce a škodí exportérům.⁶⁷

Graf č. 10 - Vývoj reálného HDP: Státy s rozvinutou ekonomikou vs. rozvíjející se (%)



Zdroj: Institute of international finance, on-line, [cit. 2015-03-16], Dostupné z WWW <<https://www.iif.com/publication/global-economic-monitor/february-2015-global-economic-monitor>>

Graf č. 11 - Příspěvek k vývoji celosvětového HDP



Zdroj: Institute of international finance, on-line, [cit. 2015-03-16], Dostupné z WWW <<https://www.iif.com/publication/global-economic-monitor/february-2015-global-economic-monitor>>

Podle dat uvedených v příloze č. 6 v roce 2015 a 2016 bude největší růst v rozvojových zemích, a to díky asijským zemím. Celkový přírůstek celosvětového HDP předpovídá IIF 3% v roce 2015 a 3,3% v roce 2016. Téměř stejný přírůstek má ukazatel spotřebitelských cen.

4.7.1.4 Faktory ovlivňující cenu piva

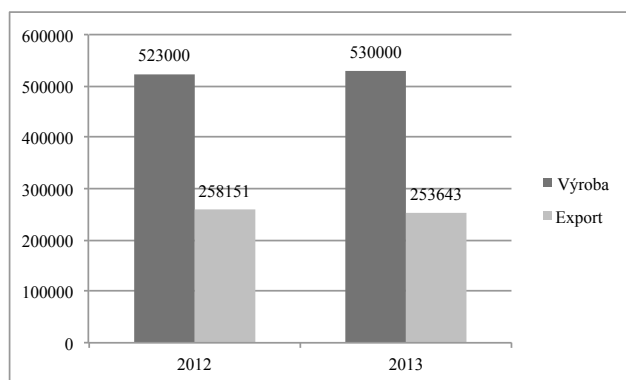
Cena piva se odvíjí od řady faktorů a je závislá na změnách cen v jiných odvětvích. Podle CMBTC (Canadian Malting Barley Technical centre) náklady vynaložené na výrobu piva se podílejí z 45% na balení, 20% na reklamě, 15% na surovinách, 12% na práci a 8%

⁶⁷ Institute of international finance: *Global economic monitor 2015*, [on-line]. [cit. 2015-03-16], Dostupné z WWW <<https://www.iif.com>>

na administrativních nákladech. Důležité je si uvědomit, že určitou část ceny tvoří i náklady na daně a distribuci, které ve výpočtu tohoto centra nejsou zohledněné.

Tady je nutné uvést produkci sladu, která jako jedna z hlavních surovin ovlivňuje konečnou cenu piva. Největším producentem sladu ve světě je francouzská společnost Malteurop, která je představená ve 12 zemích Evropy, Severní Ameriky, Oceánii a Asii. Na druhém místě je společnost Groupe Soufflet, která provozuje 24 sladoven v Evropě, Rusku a Kazachstánu (Altyn Biday Plants). Na třetím místě je společnost Cargill Malt. Celkem Top 10 producentů sladu ve světě produkuje 44% celosvětové produkce sladu.

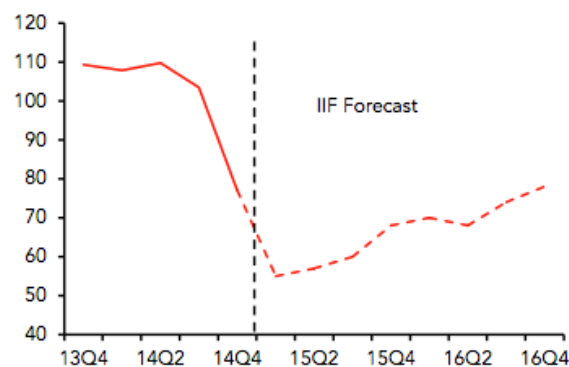
Graf č. 12 – Výroba sladu v ČR a jeho export (v tunách)



Zdroj: Český svaz pivovarů

Zvýšení cen energií se projeví, jak v operačních nákladech, tak i v nákladech na přepravu piva. Za rok 2014 cena ropy poklesla o 40%. Situace s cenou ropy se podle předpovědi IIF změní již v první polovině roku 2015, a i když se nedostane na předchozí úroveň, má pozitivní trend.

Graf č. 13 - Průměrná cena ropy, USD/barrel



Zdroj: Institute of international finance, on-line, [cit. 2015-03-16], Dostupné z WWW <<https://www.iif.com/publication/global-economic-monitor/february-2015-global-economic-monitor>>

4.7.2 Analýza vlivu národního prostředí ČR

Politicko-legislativní prostředí

Firmu a její hospodárnou politiku ovlivňují různé vývozní kvóty, daně, různá nařízení ze strany Evropské Unie. S prodejem každého litru piva, odvádí podnik státu 20% DPH a spotřební daň. Základní sazba spotřební daně je v ČR 32 Kč. za hl. Spotřební daň je závislá na výstavu piva za rok.

Ekonomické prostředí

Společnost Pivovary Staropramen s.r.o. stejně jako i ostatní hráče na trhu ovlivňuje nestabilita cen energie, které se odráží pak na konečné ceně produktů v důsledku zvýšení výrobních nákladů. Stále se měnící cena ropy ovlivňuje ceny na distribuci produktů. Zvýšení daně z přidané hodnoty může způsobit zdražení produktů, což se také stalo v posledních letech. V níže uvedené tabulce jsou data vývoje DPH v ČR od roku 1993.

Tabulka č. 22 - Vývoj sazeb DPH v ČR 1993-2012

Období	Základní sazba	Snížená sazba
1.1.1993 – 31.12.1994	23%	5%
1.1.1995 – 30.4.2004	22%	5%
1.5.2004 – 31.12.2007	19%	5%
1.1.2008 – 31.12.2009	19%	9%
1.1.2010- 31.12.2011	20%	10%
od 1.1.2012	20%	14%

Zdroj: <http://www.berne.cz/danova-teorie/vyvoj-sazeb-dph-v-cr/>

Česka republika ukazuje pozitivní trend růstu HDP, ale klesají hodnoty koupěschopnosti obyvatelstva a roste míra inflace v posledních zkoumaných letech.

Tabulka č. 23 - Základní makroekonomické ukazatele ČR 2008-2013

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013
HDP mld. Kč.	4 015,3	3 921,8	3 953,7	4 022,4	4 047,7	4 086,3
HDP na ob. Kč.	384 992	373 810	375 921	383 208	385 152	388 771
Změna výdajů na konečnou spotřebu %	2,4	0,4	0,8	-0,7	-1,5	0,9
Změna míry dlouhodobé nezaměstnanosti %	2,2	2,0	3,0	2,7	3,0	3,0
Změna míry inflace	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4

Zdroj: Vlastní zpracování podle www.czso.cz⁶⁸

Česká národní banka uvádí prognózu vývoje HDP na období 2014-2016.

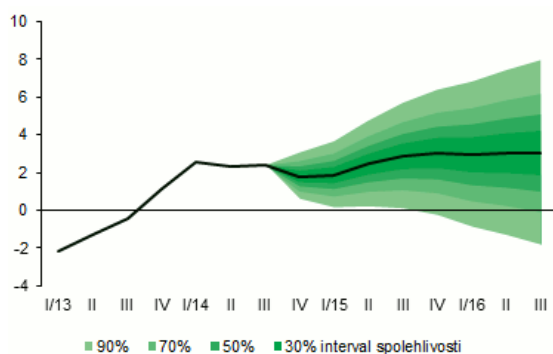
Tabulka č. 24 - Prognóza vývoje HDP v ČR 2014-2016

ukazatel	rok	ve výši
meziroční růst reálného HDP	2014	2,3%
	2015	2,6%
	2016	3,0%

Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html

⁶⁸ Český Statistický Úřad, [online]. [cit. 2013.11.24], Dostupné z WWW <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby032114.docx#priloha>>

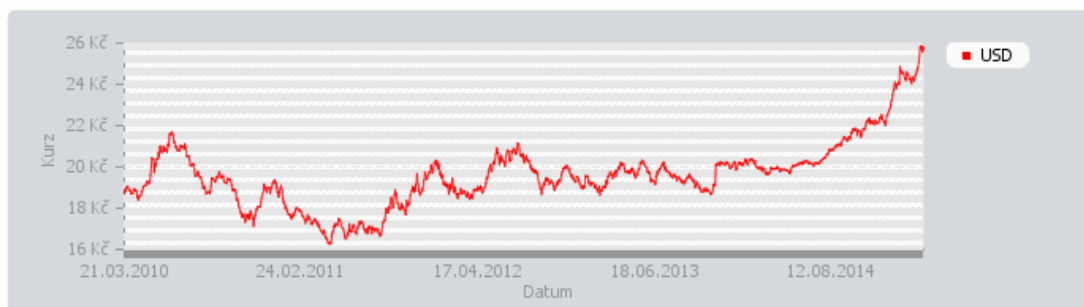
Graf č. 14 - Prognóza vývoje HDP v ČR 2014-2016



Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html

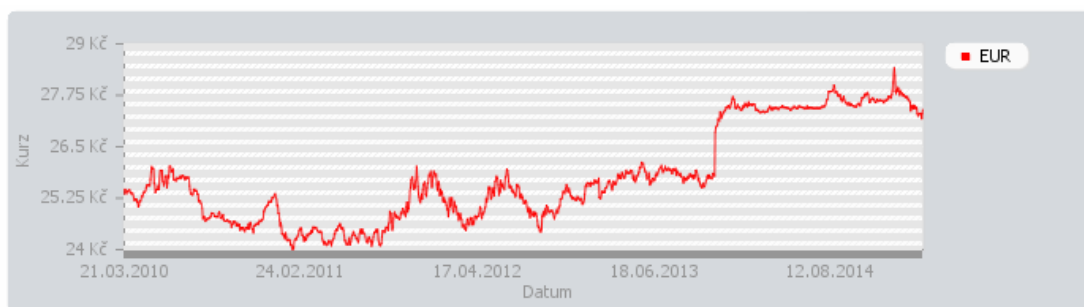
Jedním z nejdůležitějších ukazatelů, sledovaných v globálních analýzách je vývoj kurzů světových měn, který má velmi značný dopad na zahraniční obchod.

Graf č. 15 - Vývoj kurzu USD



Zdroj: ČNB. Dostupné z WWW <<http://cnb-kurzy-men.cz/detail-meny/33/dolar>>

Graf č. 16 - Vývoj kurzu EUR



Zdroj: ČNB. Dostupné z WWW < <http://cnb-kurzy-men.cz/detail-meny/6/euro>>

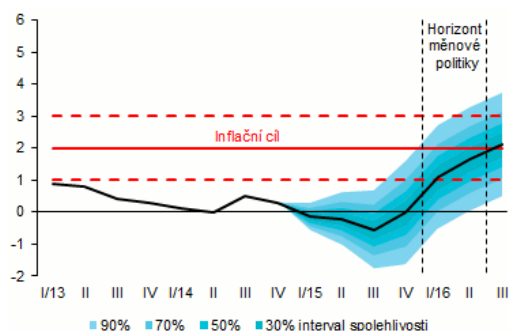
Růst a kolísání měnových kurzů se hlavně odráží v konečné ceně produktů a má pak značný dopad na objem spotřeby. V poslední době česká koruna oslabila, jak vůči americkému dolaru, tak i vůči euru. Tento fakt svědčí o možnosti zvýšení cen na pivo i v následujících obdobích, pokud tento trend bude pokračovat. ČNB stanovuje prognózy kurzu měn na rok 2015-2016 s následujícím intervalem spolehlivosti.

Tabulka č. 25 - Prognóza měnově politické inflace, 2015-2016

ukazatel	horizont	ve výši
měnověpolitická inflace	1. čtvrtletí 2016	1,1%
	2. čtvrtletí 2016	1,6%

Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#mp_inflace

Graf č. 17 - Prognóza měnově politické inflace ČNB

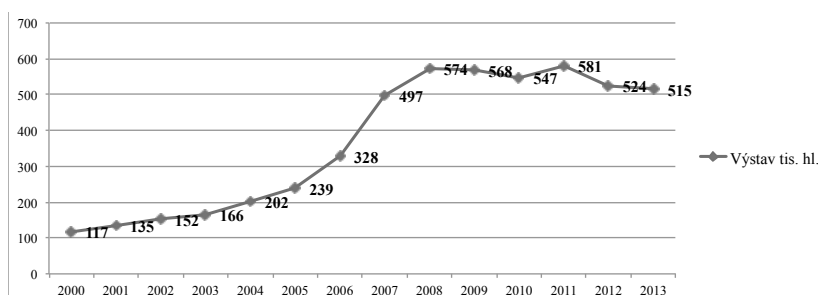


Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#mp_inflace

Sociální a kulturní prostředí

V současné době zahrnuje do svých preferencí mnoho spotřebitelů i zdravý životní styl. Do něž alkoholické nápoje, které jsou hlavním produktem společnosti Pivovary Staropramen s.r.o., nepatří. Je proto nutné, aby firma reagovala na tyto změny v preferencích spotřebitelů, což společnost Pivovary Staropramen s.r.o. v současné době dělá. Tento trend potvrzuje i růst spotřeby nealkoholických piv.

Graf č. 18 - Výstav nealkoholického piva v ČR, 2000-2013



Zdroj: Český svaz pivovarů, 2014

Demografické prostředí

Demografické prostředí představuje obyvatelstvo, které vytváří trh. Po desetiletém období růstu se počet obyvatel České republiky podle předběžné statistické bilance v průběhu roku 2013 snížil o 3,7 tisíce na 10 512,4 tisíce k 31. 12. 2013. Průměrný věk se

v ČR pohybuje kolem 40 let, za posledních 15 let se zvýšil o téměř 4 roky.⁶⁹ Trend stárnutí obyvatelstva je negativním faktorem pro výrobce piva.

Technologické prostředí

V současnosti se dá říci, že v prostředí pivovarnictví nedochází k velkým technologickým změnám. Od roku 1989 se používají nerezové sudy, cylindro-konické tanky, díky kterým se dá snížit výrobní náklady, zkrátit výrobní cyklus a zvýšit kvalita piva. Společnost Pivovary Staropramen s.r.o. prováděla modernizace pivovaru Staropramen ve třech fázích: v rocích 1996, 2004 a 2007. První dvě fáze se týkaly modernizace várny a CK tanků, v poslední fázi byla provedená výstavba hal pro nové balící linky a skladovací prostory. Výroba v CK tancích umožnila snížit spotřebu energie a zlepšit pracovní podmínky pro zaměstnance podniku. Na modernizaci pivovaru Ostravar v roce 2013 společnost investovala 23 mil. Kč. Byla provedena modernizace spilky, revitalizace ležáckých tanků, výměna membránových filtrů, modernizace dopravníků na stáčírně a otevřená modernizovaná kontrolní laboratoř.⁷⁰

Přírodní prostředí

Ve dnešní době je na otázky přírodního prostředí kladen velký důraz, který má přímý či nepřímý vliv na konečnou spotřebu. Největší potencionální hrozbou je nečekaná změna počasí výrazně se lišící od prognózy. Tato hrozba by mohla zapříčinit i prudký pokles tuzemské produkce chmele a ten by se pak musel dovážet, což by se odrazilo na celkových nákladech a v důsledku i konečné ceně výrobků. Je nutné zmínit, že kvalita vody má velký význam pro výrobu piva, a liší se podle jednotlivých regionů, což se pak odráží v chuti piva.

4.7.3 Analýza odvětví – Porterův model

Podle provedené analýzy konkurence v odvětví (viz. příloha č. 7) je zřejmé, že čím dál více se zvyšuje konkurence v odvětví. Hlavně roste ohrožení ze strany substitutů, což je důsledkem globalizace a preference zdravého životního stylu. Nová generace již nekonzumuje tolik piva, preferují víno, koktejly a nealkoholické nápoje. V důsledku snížení poptávky je jasné, že rivalita v odvětví vzroste, a důraz kladený na strategické plánování se zvýší.

⁶⁹ Český Statistický Úřad, [online]. [cit. 2013.11.24]. Dostupné z WWW <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby032114.docx#priloha>>

⁷⁰ Pivovary-staropramen: modernizace pivovaru, 2013. [cit. 2015-19-03]. Dostupné z WWW <<http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/pro-media>>

4.8 SWOT matice pro globální prostředí

Na základě již uvedených výsledků vnitřní a vnější analýzy byla sestavena SWOT matice (viz. Příloha č. 8), ze které vyplývají následující kombinace:

SO - Podpora nealkoholických nápojů z důvodu rostoucího trendu zdravého životního stylu konzumentů. Značka Staropramen má historii a dobrou pověst, a to nejen v ČR ale i celosvětově, což se dá využít při propagaci značky na jiných trzích.

ST – Z důvodu snížení konzumace piva v ČR je možné nahradit chybějící objem tržeb v zemích s rostoucí poptávkou a tím získat nové odběratele pro odvracení ohrožení snížení koupěschopnosti českých konzumentů a snížení objemu spotřeby v ČR.

WO - Vstup na asijský trh s existujícím portfoliem značek (využití dlouhodobé historie a dobré pověsti značky), pokračovat v segmentu pivních mixů.

WT – Jelikož společnost má docela velký podíl na českém trhu, nestabilní situace domácí ekonomiky a klesající poptávka může ohrozit koupěschopnost některých odběratelů a tím v důsledku snížit zisk majitelů společnosti (Molson Coors), je nutné vstupovat na jiné trhy.

Pro porovnání jednotlivých strategických variant jsou použity výsledky provedení hodnocení strategických variant pomocí matice QSPM.

Tabulka č. 26 - Výsledky hodnocení strategických variant pomocí matice QSPM

Faktory externí a interní analýzy	Váha	Tržní penetrace		Rozvoj trhu		Rozvoj produktu		Diverzifikace	
		KD	CD	KD	CD	KD	CD	KD	CD
Příležitosti (O)									
Rostoucí celosvětová poptávka po pivu	0,20	1	0,20	4	0,80	3	0,60	1	0,20
Rostoucí pivní trh v Asii	0,25	1	0,25	4	1,00	1	0,25	1	0,25
Rostoucí segment nealkoholických piv a pivních mixů	0,05	4	0,20	2	0,10	4	0,20	1	0,05
Hrozby (T)									
Klesající pivní trh v Evropě	0,25	4	1,00	4	1,00	2	0,50	1	0,25
Ekonomická krize	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Klesající úroveň koupěschopnosti v ČR	0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Rostoucí trend zdravotního životního stylu	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
	1,00						0,00		
Silné stránky (S)									
Široké portfolio značek	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	1	0,10
Existence novinek v segmentu pivních mixů	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	2	0,10
Velký podíl trhu	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Ceny piv jsou na stejné úrovni s konkurenty	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Investice do propagace a komunikace	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	1	0,08
Dlouhodobá historie značky Staropramen a dobrá pověst	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80	2	0,40
Slabé stránky (W)									
Absence novinek piva výčepního a ležáků	0,01	3	0,03	1	0,01	4	0,04	1	0,01
Nestabilní finanční situace	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Snížení tržeb v Česku	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60	4	0,80
Teměř nedavní změna majitelů	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Velká konkurence v ČR	0,13	4	0,52	2	0,26	3	0,39	2	0,26
	1,00		5,43		6,87		5,35		3,71

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle těchto výsledků je nejvhodnější marketingovou strategií strategie rozvoje trhu s celkovým skóre 6,87 bodů.

4.9 Zvažované strategické možnosti

Pivovary Staropramen s.r.o. nemá za cíl stát se lídrem na českém trhu, jelikož tento cíl má vysokou kapitálovou náročnost, ale plánují každoroční růst. O tom, že růst je hlavním cílem společnosti svědčí snaha expandovat do zahraničí a neustálé inovování portfolia firmy. Podle kombinací, uvedených ve SWOT matice a výsledků provedeného hodnocení strategických variant pomocí matice QSPM se dá předpokládat, že pomocí dobrého jména společnosti zejména značky Staropramen ve světě je možné využít strategii rozvoje trhu. Pro danou strategii je nutné uvažovat rostoucí trh Asie a jeho potenciál. O tom, že společnost chce expandovat v Asii zminil generální ředitel skupiny StarBev Alain Beyens ještě v roce 2011. Asijský trh je lákavý i pro ostatní české pivovary. Za potencionální trh je zvolen trh Kazachstánu, jelikož tento trh vykazuje stoupající meziroční trend a nízkou konkurenci. V roce 2013 na tento trh vstoupila společnost Plzeňský prazdroj se značkou Pilsner urquell, a tři roky před tím na trh Kazachstánu společnost uvedla značku Velkopopovický kozel. Vzhledem k tomu, že popularita českého piva na daném trhu roste, společnost Carlsberg v roce 2011 uvedla na trh značku Žatecký gus, které se podařilo během 2 let dosáhnout 2% podílu na trhu. V následující kapitole jsou provedené analýzy trhu Kazachstánu s cílem prozkoumat, zda je tento trh potencionálně perspektivní pro růst a rozvoj společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. či nikoliv.

5. Situační analýza cílového trhu

Kazachstán je země s obrovským nerostným bohatstvím (ropa, plyn, uran, uhlí, železná ruda, měď, zlato, stříbro apod). V posledních 10 letech využívá Kazachstán ve velké míře prostředky z exportu nerostných surovin k ekonomickému rozvoji a též k industrializaci země. Stabilita příjmů a střednědobého ekonomického růstu země byla potvrzena v říjnu a listopadu 2011 zvýšením několika ratingů Kazachstánu společností Standard & Poor a společností Fitch Ratings. V listopadu 2012 opětovně společnost Fitch Ratings zvýšila rating Kazachstánu.⁷¹

HDP, inflace a nezaměstnanost jsou základními makroekonomickými ukazateli, které ukazují výkonnost národní ekonomiky, a proto je nelze v této práci opomenout.

Podle Businessinfo.cz v roce 2013 průměrné HDP na obyvatele v Kazachstánu činilo 12500 USD, a index spotřebitelských cen dosáhl hodnoty 105,9. Inflace v roce 2013 dosahovala 4,8%. Investice (fixed capital investment) dosáhly v roce 2013 v Kazachstánu

⁷¹ Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: *Ekonomická charakteristika země*, 2014, [cit. 2015-02-01], Dostupné z WWW <<http://www.mzv.cz>>

28,7 mld. euro, tj. zvýšily se o 6,5% v porovnání s rokem 2012. Průmyslová výroba se zvýšila o 2,3%.

Následující tabulka ukazuje vývoj základních makroekonomických ukazatelů za posledních pět let.

Tabulka č. 27 - Vývoj základních makroekonomických ukazatelů Kazachstánu 2009-2013

	2009	2010	2011	2012	2013
HDP v mld. USD	110,7	168	186,4	203,8	220
Přírůstek HDP (v % k předch. roku)	1,2	7,0	7,5	5,0	5,0
HDP per cap.(v USD)	6918	10820	11258,6	12100	12500
Podíl soukr. sektoru na tvorbě HDP (v%)	95,4	94,7	107,6	105,9	-
Rozpočt. deficit v % k HDP	-1,2	-	-	-	-
Index spotřeb. cen (roční průměr)	109,6	107,3	107,5	103,2	105,9

Zdroj: businessinfo.cz, 2014

“Finanční stabilita Kazachstánu je zajištěna významnou akumulací rezerv. Mezinárodní rezervy Kazachstánu dosáhly v roce 2011 úrovně 73 mld. USD. V roce 2013 se úroveň rezerv zvýšil na 92 mld. USD (tj. včetně rezerv National Oil Fund).“⁷²

5.1 Základní faktory ovlivňující relevantní cílový trh Kazachstánu

5.1.1 Faktory obecné

5.1.1.1 HDP

Jak již bylo zmíněno v bodě 7. této práce, HDP Kazachstánu má pozitivní trend. Za posledních pět let HDP téměř zdvojnásobil od 109,4 mld. USD v roce 2008 do 220 mld. USD v roce 2013.

Tabulka č. 28 - Vývoj HDP Kazachstánu, 2003-2013

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tempo růstu HDP %	9,30	9,60	9,70	10,70	8,90	3,20	1,20	7,30	7,50	5,10	5,00

Zdroj: <http://www.ereport.ru>⁷³

5.1.1.2 Inflace

Ekonomika Kazachstánu patří mezi rozvíjející se ekonomiky, pro které je typický vysoký růst HDP a vysoká míra inflace. Podle Statistického úřadu Kazachstánu velikost

⁷² Business info: *Kazachstan, ekonomická charakteristika země*, 2014. [cit. 2014-10-26], Dostupné z WWW <<http://www.businessinfo.cz>>

⁷³ Ereport: *Mezinárodní ekonomika*, [on-line]. [cit. 2015-01-20], Dostupné z WWW <<http://www.ereport.ru>>

inflace v roce 2013 dosahovala 5,8%.

Tabulka č. 29 - Vývoj inflace v Kazachstánu, 2003-2013

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Míra Inflace %	6,60	7,10	7,90	8,60	10,80	17,20	7,40	7,10	8,30	5,10	5,80

Zdroj: <http://www.ereport.ru>⁷⁴

5.1.1.3 Nazaměstnanost

V roce 2014 úroveň nezaměstnanosti v Kazachstánu dosáhla hodnoty 5,2%, což je v reálné hodnotě 466 000 nezaměstnaných, čímž se snížila o 0,1% ve srovnání s předchozím rokem.

Tabulka č. 30 - Vývoj nezaměstnanosti v Kazachstánu, 2003-2013

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Míra nezaměstnanosti %	8,8	8,4	8,1	7,8	7,3	6,6	6,6	5,8	5,4	5,3	5,3

Zdroj: <http://www.ereport.ru>⁷⁵

5.1.1.4 Mzdy

Podle kazachstánské Státní statistické agentury průměrný měsíční příjem na konci roku 2009 činil cca 67 639 tenge, což představovalo roční nárůst o 11,4 %. Meziročně tento ukazatel stoupl až na 106 600 tenge v červnu 2012. K červnu 2014 průměrná mzda v Kazachstánu dosáhla 124 780 tenge, tj. vzrostla o 13,5% oproti stejnému období roku 2013. Průměrná mzda kolísá podle jednotlivých oblastí Kazachstánu a též podle ekonomických odvětví. Např. v červnu 2014 dosahovala průměrná mzda v Astaně úrovně 182 tisíc tenge, v Almaty 158 tisíc tenge, v Mangystauské oblasti 222 tisíc tenge, v Atyrauské oblasti 221 tisíc tenge. Nejnížší průměrné mzdy jsou v Severo - kazachstánské oblasti, tj. 85 tisíc tenge, v Kostanajské oblasti 92 tisíc tenge. Nejvyšší jsou mzdy ve finančním sektoru, v důlním sektoru, v obchodě s nemovitostmi, v dopravě a spojích a ve stavebnictví. Naopak v zemědělství je průměrná mzda nejnižší, tj. cca 40 000 tenge.⁷⁶

5.1.1.6 Domací poptávka

Spotřeba piva v Kazachstánu dosahuje 30 l. na člověka. I když je mnohem menší než v Česku, objem konzumace meziročně roste, což můžeme považovat za pozitivní faktor.

⁷⁴ Ereport: *Mezinárodní ekonomika*, [on-line]. [cit. 2015-01-20], Dostupné z WWW <<http://www.ereport.ru>>

⁷⁵ Ereport: *Mezinárodní ekonomika*, [on-line]. [cit. 2015-01-20], Dostupné z WWW <<http://www.ereport.ru>>

⁷⁶ Business info: *Kazachstan, ekonomická charakteristika země*, 2014. [cit. 2014-10-26], Dostupné z WWW <<http://www.businessinfo.cz>>

5.1.1.7 Životní styl

Kazaši preferují láhvé pivo, jehož segment činí přibližně 80% celkové spotřeby piva v Kazachstánu. Tento způsob konzumace má své příčiny.

Kazaši jsou národem, který ctí tradice a rodinu. Rádi se spolu schází, s rodinou i přáteli. Tyto tradice se odráží i ve zvyku slavit svátky doma, což působí na způsob konzumace.

Druhou příčinou je časté navštěvování přírody, o víkendech a o prázdninách rodiny jezdí na výlety, kde jedí národní jídla, ke kterým si nejčastěji jako nápoj volí pivo.

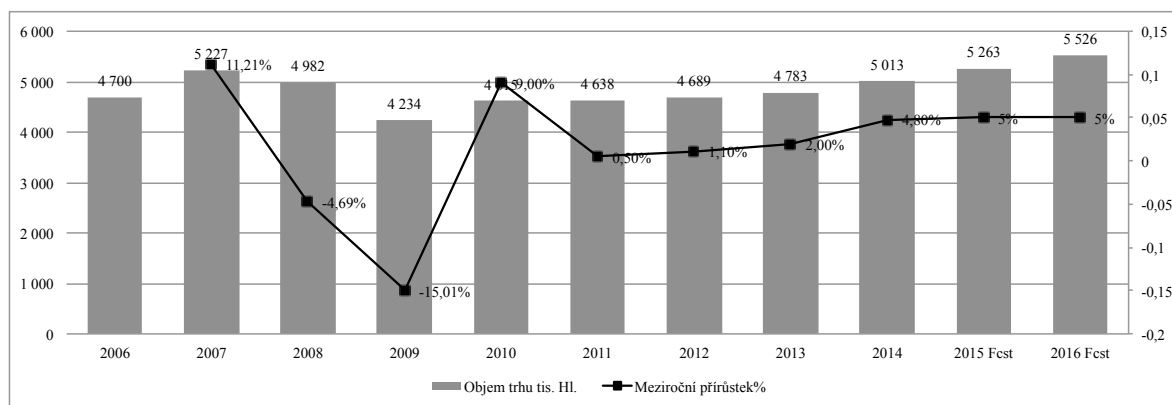
Spotřebitelé v Kazachstánu rádi pijí pivo i v barech a restauracích. Hlavními důvody takového způsobu konzumace jsou setkání s kamarády, sportovní zápasy, svátky a slavnosti. V poslední době se v Kazachstánu rozvíjí trend pivních barů. Tyto bary nabízí klientům pohodlné prostředí, možnost prohlídky sportovních zápasů, pivní předkrmy, masové speciality.

5.1.2 Faktory specifické

5.1.2.1 Růst trhu

Současný trend pivního trhu Kazachstánu je rostoucí. V roce 2008-2009 došlo ke značnému poklesu, díky ekonomické krizi, ale v roce 2010 se situace na trhu začala vyrovnávat. V posledních letech dochází k meziročnímu růstu o 5%. Následující graf ukazuje současný trend poptávky na trhu piva v Kazachstánu.

Graf č. 19 - Objem prodeje piva v Kazachstánu 2006-2016 Fcst



Zdroj: Vlastní zpracování podle AC Nielsen data, 2013

5.1.2.2 Velikost trhu

Celkový počet obyvatelstva v Kazachstánu je 17 308 tis. (srpen 2014), dle www.stat.kz. Počet ekonomicky aktivního obyvatelstva podle Ministerstva zahraničních věcí ČR byl v roce 2013 9 042 000. V procentuálním dělení převažují ženy (mužů je 48,10%, žen – 51,9%).⁷⁷

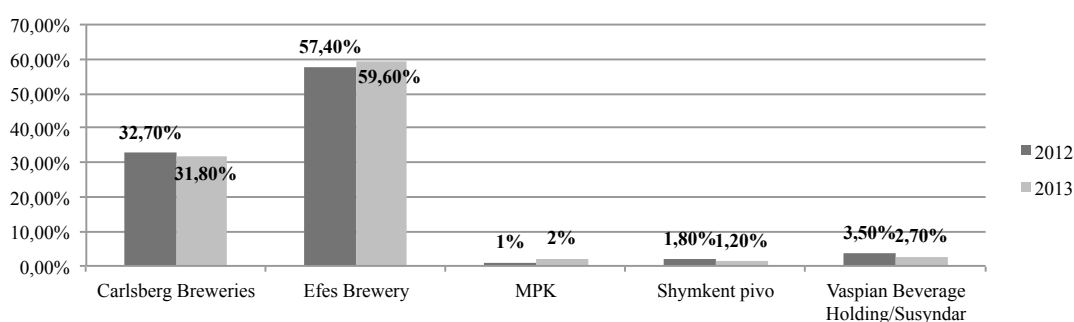
Vzhledem k marketingovému výzkumu, ze kterého vyplývá, že pivo pije 42% ekonomicky aktivního obyvatelstva, se dá říci, že celkový počet konzumentů piva je 3 797 640 lidí.

Sociální členění podle ekonomických rozdílů, provedené národním ústavem pro ekonomicko-sociální výzkum Kazachstánu, uvádí následující data. Vyšší sociální skupina, jejíž roční příjem činí od 100 000 do několika milionů amerických dolarů, se pohybuje na úrovni 1% z celkového počtu obyvatelstva. Sociální skupina vyšší střední, jejíž příjem činí od 20 000 amerických dolarů, zahrnuje 5% obyvatelstva. Střední sociální skupina, jejíž příjem činí od 10 000 dolarů amerických, čítá 60% obyvatelstva.⁷⁸

5.1.2.3 Intenzita přímé konkurence

Na Kazašském pivním trhu působí dvě velké mezinárodní pivní společnosti a mnoho menších lokálních pivovarů a distribučních firem, které pivo do Kazachstánu dováží. Tato velká dvojice tvoří zhruba 80% z celkové produkce tuzemských pivovarů. Největší producent je společnost Efes. Druhá je Carlsberg Breweries, jejíž podíl na trhu je vidět na následujícím grafu.

Graf č. 20 - Pivovary působící na Kazašském trhu



Zdroj: Vlastní zpracování podle AC Nielsen data, 2013

⁷⁷ Statistická agentura Kazachstana: *počet obyvatelstva v Kazachstánu*, [on-line]. [cit. 2015-03-10], Dostupné z WWW <<http://stat.gov.kz>>

⁷⁸ Marketingový časopis 4p: *Sociální členění obyvatel Kazachstánu*, [on-line]. [cit. 2015-03-12], Dostupné z WWW <<http://www.4p.ru/main/research/5504/>>

5.1.2.4 Průměrná rentabilita

Možnosti pro české zboží na KZ trhu jsou též ovlivňovány tím, že Kazachstán je členem Celní unie (Rusko–Kazachstán–Bělorusko) a též Jednotného ekonomického prostoru. Konkrétně se tím výrazně rozšiřuje trh a zároveň se zvyšuje úroveň konkurence, tj. roste tlak na kvalitu zboží, jeho cenu apod.

“Konzultantská společnost ERNST & YOUNG vypracovala studii k investiční atraktivnosti Kazachstánu – „Kazakhstan investment attractiveness“. Studie učinila následující závěry: Celkem 81% existujících investorů se domnívá, že investování v Kazachstánu bylo správné rozhodnutí, přičemž 75% z nich považuje své investice za úspěšné. Investiční prostředí v Kazachstánu představuje výzvu, a zároveň se investice vyplácí. Největší skupina investorů, tj. 56% investorů, se domnívá, že se kvalita investičního prostředí nezměnila. Třetina investorů věří, že se v průběhu dalších tří let atraktivnost Kazachstánu pro zahraniční investice zlepší. Významný faktor pro důvěru investorů představuje stabilita s tím, že 75% investorů považuje úroveň politické a sociální stability v Kazachstánu za vysokou.“⁷⁹ Co se týče pивního trhu, jak již bylo zmíněno, spotřeba piva v Kazachstánu vykazuje dlouhodobý rostoucí trend.

5.1.2.5 Možnosti substituce

Možnosti substituce jsou s přihlédnutím k počtu konkurentů poměrně vysoké. Je nutné vzít v úvahu i konkurenty nepřímé, například výrobce nealkoholických nápojů a vína. V poslední době v Kazachstánu víno meziročně roste, i když má poměrně malý podíl mezi slabými alkoholickými nápoji.

5.1.2.6 Bariéry vstupu

- **Kapitálová náročnost vstupu:** Pro vstup na trh nové značky a přesvědčení zákazníků je nutné předpokládat nutnost finančních investic. Vstup do obchodních jednotek je z pohledu překážek další bariérou. Obchodní řetězce požadují určitý poplatek za vstup nové značky. Tuto překážku se dá překonat pomocí spolupráce s lokální společností s již existujícím portfoliem značek.

Do bariéry kapitálové náročnosti se dá zařadit i velká vzdálenost cílového trhu, pokud se společnost rozhodne produkt dovážet. Kazachstán se nachází ve vzdálenosti více než 4000 km od ČR.

⁷⁹ Business info: *Kazachstan, ekonomická charakteristika země*, 2014. [cit. 2014-10-26], Dostupné z WWW <<http://www.businessinfo.cz>>

Získání důvěry u spotřebitelů a loajality ke značce jsou významným faktorem kapitálové náročnosti, jelikož v odvětví pivovarnictví je značka rozhodujícím faktorem při koupi.

Tuto bariéru lze považovat za důležitou.

- **Diferenciace produktů:** Na trhu neexistuje velká diferenciace produktů, pokud jde o konečné spotřebitele. Jelikož jsou chuťově produkty docela podobné, lze konstatovat, že ve většině případů jde o značku a loajalitu zákazníku vůči ní. Většina produktů na trhu jsou světlá piva (ležáky), která zákazníci preferují. Existují na trhu piva nefiltrovaná a tmavá, ale jejich podíl na celkovém objemu tržeb však zanedbatelný. Jelikož společnost se nezabývá přímým prodejem a používá různé mezičlánky, zde je diferenciace více významná a spočívá především v poskytování služeb a různých výhod. Pokud se společnosti podaří dosáhnout této diferenciace, která je rychle napodobitelná konkurenty. Závěrem je, že diferenciace produktů není významnou bariérou.
- **Přechodové náklady:** Tady je nutné rozlišit konečného zákazníka a obchodní jednotky, prostřednictvím kterých se produkt dostává ke konečnému spotřebiteli. Z pohledu konečného zákazníka náklady na přechod od jedné značky piva k druhé není moc významné a jistě není bariérou pro vstupující firmu na trh. Náročné je pro společnost dostat možnost dodávat do obchodních jednotek. Avšak tento faktor lze považovat za méně významnou bariéru vstupu.
- **Přístup k distribučním kanálům:** Tato překážka spočívá v kapitálové náročnosti na vstup do maloobchodů a v existenci dlouhodobých vztahů již existujících na trhu pivovarů. Oba tyto faktory lze považovat za významnou bariéru, jelikož se produkt dostává ke konečným zákazníkům prostřednictvím maloobchodů.
- **Opatření ze strany existujících konkurentů:** na trhu jsou dva hlavní hráči, kteří mají dostatečné zdroje pro obranu svých pozic. Pokud by se společnost Pivovary Staropramen s.r.o. snažila zaujmout významnou pozici na trhu lze očekávat zpětnou reakci ze strany těchto hráčů. Na druhou stranu má trh rostoucí trend, a pro dosažení určitého podílu na trhu jsou možnosti. Proto tuto bariéru lze považovat za středně významnou.

Výše uvedené bariéry lze shrnout do následující tabulky:

Tabulka č. 31 - Bariéry vstupu na trh Kazachstánu

Bariéra vstupu	Důležitost
Kapitalová náročnost	Vysoká
Diferenciace produktů	Nizká
Přechodové náklady	Nizká
Přístup k distribučním kanálům	Střední
Opatření ze strany existujících konkurentů	Střední

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.2.7 Segmentace a možnost odlišení

Pivní trh Kazachstánu je rozdělen na následující segmenty: low mainstream, mainstream, upermainstream, premium a super premium. Tento fakt poukazuje na existenci zákazníků, kteří mají různou cenovou citlivost. U konzumentů prémiových značek lze očekávat nižší citlivost na cenu a vyšší význam loajality značky a její spojení s kvalitou. Pro společnost Pivovary Staropramen lze tento fakt považovat za pozitivní, jelikož na rostoucím trhu s možností diferenciací je velká pravděpodobnost upoutání pozornosti určitého segmentu.

5.2 Atraktivita trhu

Informace, plynoucí z předchozích bodů je možné shrnout do tabulky atraktivity trhu, která poukazuje význam jednotlivých faktorů, a celkovou atraktivitu trhu

Tabulka č. 32 - Analýza atraktivity Kazašského trhu

Kritéria	Váha						Váha × body
		Negativní		Prům.	Pozitivní		
		1	2		3	4	
Růst trhu	20					x	100
Velikost trhu	15				x		60
Intenzita konkurence	15		x				30
Možnosti substituce	5			x			15
Bariéry vstupu	5			x			15
Průměrná rentabilita	15				x		60
Segmentace	20					x	100
Celkem	100						380

Zdroj: Vlastní zpracování

Maximální počet bodů: $100 \times 5 = 500$, dosažené hodnocení: $380/500 = 76\%$.

Závěr: Kazašský trh s pivem lze na základě této analýzy považovat za perspektivní

5.3 Segmentace trhu – cílové skupiny

Zákazníci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Každý druh zákazníků vyžaduje jiný přístup. Z důvodů velké konkurence v odvětví mají zákazníci velkou vyjednávací sílu.

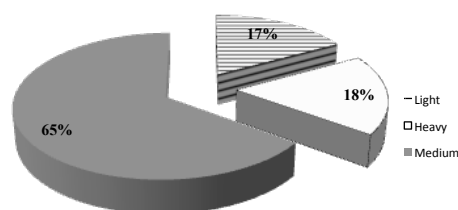
Podle pivního průzkumu trhu prováděného projektu K-TGI spotřebitelé piva v Kazachstánu tvoří tři skupiny:

1. Heavy – jsou tzv. intenzivní spotřebitelé. Do této skupiny se řadí 18% spotřebitelů, kteří konzumují více než tři litry piva měsíčně.

2. Medium – další skupina se střední konzumací piva, kam se řadí 65% spotřebitelů.

3. Light – je skupinou s nejmenším objemem spotřeby piva. Tato skupina počítá 17% konzumentů.

Graf č. 21 - Segmentace spotřebitelů piva v Kazachstánu podle intenzity spotřeby



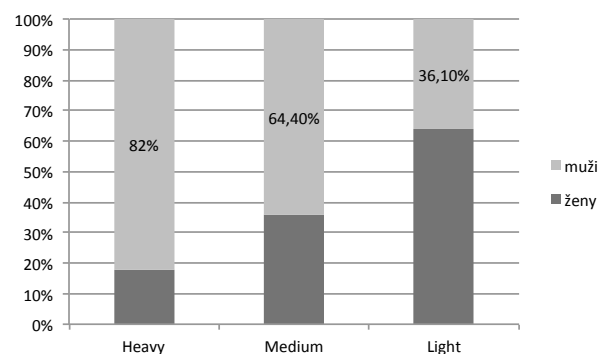
Zdroj: Analýza spotřebitelů piva v Kazachstánu, dostupné z WWW<http://www.comcon-2.kz/publ_market/issm_000032.php>

Průměrná frekvence spotřeby piva je jednou za týden (47,2% konzumentů), a častější frekvence 2-3 krát za týden (17,2% konzumentů).

Spotřebitelé preferují světlé pivo, a to z 81%, přičemž 80% konzumentů dává přednost lahvovému pivu.

Následující graf představuje členění konzumentů každé skupiny podle pohlaví. Jak je vidět z grafu, větší část spotřebitelů segmentu Heavy jsou muži, a to 82%. Podíl mužů na segmentu Medium je také značný segment, a to 64,4%. Segment Light je zastoupen především ženami, a váží 63,9% žen.

Graf č. 22 - Členění konzumentů piva v Kazachstánu podle pohlaví



Zdroj: Analýza spotřebitelů piva v Kazachstaně, dostupné z WWW<http://www.comcon-2.kz/publ_market/issm_000032.php>

Další členění konzumentů piva je provedeno na základě věku. Dá se říci, že muži ve věku 20-44 a ženy ve věku 25-34 představují největší část konzumentů.

Členění podle příjmových skupin ukazuje následující údaje: podíl manažerů a top manažerů v segmentu Heavy je 24,7%. Mezi nezaměstnané v segmentu Heavy největší podíl mají studenti.⁸⁰

5.4 Předpoklady zaměření a umístění produkce na trhu, cenová pružnost

Z důvodu velké vzdálenosti cílového trhu a s tím spojených velkých nákladů na logistiku, vstup na tento trh má větší smysl při výběru prémiového segmentu jako potenciálního. Dalším důvodem vstupu do segmentu premium je menší konkurence. Jako důvod pro zvolení prémiového segmentu jsou specifika Kazachstánského konzumenta. Spotřebitelé v Kazachstánu preferují mezinárodní produkt z důvodu kvality a prestiže. Cena, v tom ve většině případů, hraje rozhodující faktor. Při pojednávání o cenové problematice, je nutné zmínit cenovou elasticitu, která je u piva poměrně malá, dokonce nejnižší v porovnání s víny a destiláty. Tento fakt jen umocňuje důraz kladený na vliv značky. Značka u piva hraje velkou, někdy rozhodující roli. Z důvodu, že produkt nejde ve velké míře diferencovat, je význam značky vysoký.

5.5 Analýza preferencí konzumentů na zvoleném potenciálním trhu

Pro zjištění preferencí spotřebitelů potenciální cílové skupiny na Kazašském trhu byl proveden kvantitativní výzkum. Zvolená metoda je dotazování pomocí elektronických a papírových dotazníků. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit:

- frekvence a objem nákupu baleného piva
- preference zemí výrobce
- preference druhů piv
- znalost značek českého piva představeného na Kazašském trhu
- preference konkrétní značky českého piva a důvod k tomu
- způsob a místo nákupu
- vliv ceny na nákup piva
- postoj k novinkám
- zdroje čerpání informací o produktech

⁸⁰ Comcon-2 Eurasia: *Analýza spotřebitelů piva v Kazachstaně*, [on-line]. [cit. 2015-02-09], Dostupné z WWW<http://www.comcon-2.kz/publ_market/issm_000032.php>

Výzkum byl proveden mezi cílovou skupinou, která se posuzovala podle následujících kritérií:

- věk 20 – 60 let
- příjem výše 200 tis. Tg. měsíčně
- pohlaví – muži a ženy
- místo bydlení – Kazachstán

Následující podrobnější informace jako jsou vzdělání, povolání a město bydlení byly zjišťovány během dotazování viz. příloha č.

Provedený průzkum měl potvrdit předpokládanou hypotézu, že Kazašští konzumenti vybírají pivo podle značky a země, a mezi producenty piva preferují české a německé značky piva. Dalším předpokladem je to, že spotřebitelé piva prémiových značek nejsou citliví vůči ceně, a nejvýznamnějším kanálem distribuce piva prémiového segmentu je RKA (supermarkety).

5.5.1 Interpretace výsledků průzkumu spotřebitelského chování

Průzkumu se zúčastnilo 562 lidí, ze kterých je 28% žen a 72% mužů. 74 % Respondentů má vysokoškolské vzdělání. Věkové rozmezí je následující: 20-25 let - 10%, 26-30 let - 24%, 31-40 let - 36%, 41-50 let - 18%, 51-60 let - 12%. Z čehož se dá předpokládat, že cílová skupina je z větší části muži ve věku 26 až 50 let. Většina respondentů pochází z velkých měst Kazachstánu, kterými jsou Astana, Almaty, Čimkent, Karaganda a Aktau, což zcela odpovídá realitě, jelikož jedním z kritérií byl zvolen příjem nad 200 tis. tenge. Co se týče povolání, 50% respondentů jsou manažeři, 18% top manažeři, a 28% jsou podnikatele. Většina respondentů 47% má příjem od 200 do 300 tis. tenge měsíčně, jen 8% má příjem ve výši 1 mil. a výš. Ostatní se rovnoměrně rozdělili na 3 skupiny, kterými jsou 300 - 500, 500 - 700, a 700 – 1 000 000 tenge.

Frekvence a objem nákupů má následující frekvenci: 40% respondentů kupuje pivo jen jednou za měsíc, což je pochopitelné z důvodů specifiky země, 32% respondentů kupují pivo dvakrát za měsíc, 25% jednou za týden. Vícekrát než jednou za týden si pivo koupí 3% respondentů. Objem nákupu se ale značně liší. 47% respondentů kupuje při jednom nákupu 2–5 láhvi, 33% si koupí jenom jednu lahev piva, a 17% kupuje 6 až 10 láhvi.

Další otázkou byla země, ve které je pivo vyráběno. Respondenti si měli určit pořadí tří zemí, které považují za nejoblíbenější producenty piva, 1 znamená nejoblíbenější, avšak tyto tři země musí mít význam pro respondenta. Lídry jsou Česko, Belgie a Německo. Zajímavé je, že tyto tři státy se vyskytují se stejným počtem v 35% odpovědí. Lídrem je Česká republika, kterou jako první v pořadí uvedlo 17% respondentů.

Na druhém místě je Belgie s počtem hlasů 12% respondentů. Třetí místo patří Německu, které jako první uvedlo 9% respondentů. Jako další zemi respondenti uváděli Japonsko, USA, Rusko, Dánsko a Čínu.

Nejoblíbenějším pivem pro Kazašské spotřebitele je světlé pivo, což uvedlo 85,5% respondentů.

Průzkum prokázal, že většina spotřebitelů nevnímá rozdíl mezi importovaným pivem, které do Kazachstánu dováží a tím co se vyrábí v Kazachstánu, tak zvané licenční pivo. V odpovědích se objevují značky, jako jsou Carlsberg, Tuborg, Efes, které jsou vyráběny v Kazachstánu. Preference českého piva je mezi tím vysoká, 24% konzumentů uvedlo alespoň jednu českou značku piva v odpovědi na otázku: Uveďte 3 značky importovaného piva, na které jako první si vzpomenete. Nejčastěji se vyskytovali značky Pilsner urquell, Zlatopražka, Velkopopovický kozel a Krušovice. Naposled si české pivo koupilo jen 13% respondentů.

V odpovědích na otázku jaké znáte značky Českého piva, které je představené na trhu Kazachstanu, liderem stala značka Pilsner urquell, kterou ve svých odpovědích uvedlo 45% respondentů. 28% Respondentů uvedlo značku Žatecký gus (kterou vyrábí pivovar Carlsberg v Kazachstánu), 31% respondentů uvedlo Krušovice, 23% respondentů uvedlo značku Zlatopražka, a značku Velkopopovický kozel uvedlo jen 14% respondentů.

Respondentům dále bylo nabídnuto ze značek Českého piva, které oni uvedli vybrat jednu značku, které dávají přednost. Téměř stejný počet respondentů zvolil značku Pilsner urquell a Žatecký gus a to 26%-25% respondentů za každou značku. 23% Respondentů zvolilo Krušovice. Jako hlavní důvod rozhodnutí respondenti uvedli kvalitu výrobku, a to 55,6% respondentů, a dostupnost v obchodech uvedlo 33% respondentů.

Téměř 70% respondentů uvedlo, že kupuje pivo v supermarketech, 43% kupuje pivo v obchodech blízko domova.

Téměř 100% spotřebitelů při koupi piva se orientuje jen na kvalitu výrobku, nikoliv na cenu. Jako důležité kritérium výběrů značky 65% respondentů uvedlo, že kupují značku, kterou znají, 40% vybírá podle země producenta. Jen 15% uvedlo, že na ně působí reklama, a 10% respondentů dávají přednost mezinárodním značkám.

Dále 46% respondentů uvedlo, že nekupují pivo impulzivně, protože přesně vědí, co chtějí předem. 31% respondentů kupuje také rychle, ale rozhodují se již v obchodě, a vyberou to, co je nějakým způsobem přiláká. Ostatních 23% dlouho přemýšlí a vybírají kterou značku piva si koupí.

Naposled je pozitivním faktem to, že 78% respondentů ochotni zkoušet novinky, uvedené na trhu.

Detailní výsledky průzkumu jsou uvedeny v příloze č. 9.

5.6 Strategické mapy a analýza hlavních konkurentů

Jelikož za potenciální segment, do kterého chceme vstoupit na trh, považujeme Premium segment, za konkurenty můžeme považovat přemílání lokální značky a přemílání mezinárodní značky. Z mezinárodních značek především za hlavní konkurenty považujeme české a německé značky.

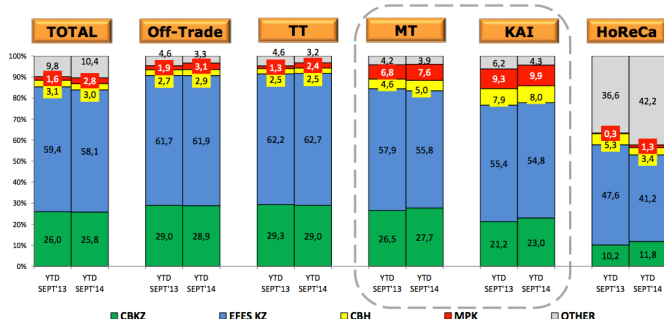
Na kazašském pivním trhu jsou dva větších hráči Carlsberg beer brewery a Efes, jsou dva menších lokální pivovary Caspian beverage holding a MPK a existuje také mnoho menších společností, které jsou pivovary a distributoři mezinárodních pivních značek. Každá z těchto společností představuje několik pivních značek na trhu. Přemílání značky piv, které můžeme považovat za konkurenty na trhu, ale představují Efes a Carlsberg.

Vítězem na trhu je společnost Efes s 58,1% podílem trhu. Od roku 2014 tato společnost představuje na trhu dvě nové značky Pilsner Urquell a Zvej Meister. Tyto dvě značky jako je i Efes, který také představuje na trhu konkurenta této společnosti, můžeme považovat za konkurenty.

Dalším velkým hráčem na trhu je Carlsberg s téměř 26% podílem trhu. Za konkurenty můžeme považovat následující značky, které Carlsberg představuje na trhu: Carlsberg, Tuborg a Žatecký gus.

Následující graf ukazuje jednotlivé podíly trhu hlavních hráčů podle prodejních kanálů.

Graf č. 23 - Podíly trhu hlavních hráčů na Kazašském trhu podle prodejních kanálů

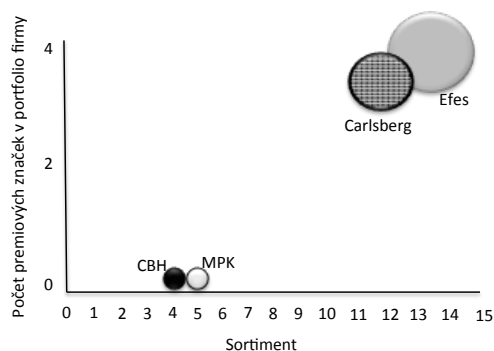


Zdroj: AC Nielsen data, 2013

Jsou dva základních kanály: off-trade (láhvové či báléné pivo), On-trade (točené pivo). Dále se dá členit segment off-trade do malých obchodů typu večerek, což je na

zdejšímu trhu jmenované jako Traditional trade, Supermarkety a Hypermarkety, což se jmenuje Modern trade a dalším dílčím segmentem je Modern trade sítové obchody, což je KAI. KAI zaujímá průměrně 41% Modern tradu. Toto rozdělení je podle AC Nielsen výzkumné agentury. Ve strategické mapě jsou zobrazeni hlavní konkurenti působící na Kazachstánském trhu.

Graf č. 24 - Strategická mapa trhu Kazachstánu



	Sortiment /ks.	Počet premiálních značek v portfoliu/ks.	Podíl na trhu/%
Efes	13	4	55,7
Carlsberg	12	3	27,8
CBH	4	0	3
MPK	5	0	3,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze strategické mapy je zřejmé, že na trhu jsou dva nejsilnější konkurenti. Tyto dvě společnosti jsou mezinárodní, a produkují největší počet výrobků na trhu, mezi kterými jsou i značky prémiového segmentu, které jsou potenciálními konkurenty.

Následující tabulka ukazuje cenové rozmezí konkurenčních značek.

Tabulka č. 33 - Ceny konkurenčních značek pív na Kazašském trhu

Společnost	Značka	Produkce	Cena KZT
Efes	Pilsner Urquell	Exportní	250
	Zweij Meister	Exportní	185
	Efes	Lokální	180
Carlsberg	Carlsberg	Lokální	255
	Tuborg	Lokální	193
	Žatecký gus	Lokální	172

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná cena konkurenčních produktů těchto dvou společností je 205 KZT v rozmezí mezi 172 – 255 KZT.

Za další konkurenty se dají považovat značky českého piva jako jsou Zlatopražka, Velkopopovický kozel a Krušovice, německou značku Spaten, a belgickou značku Stella artois, preference spotřebitelů které byly zjištěny během průzkumu preferencí konzumentů cílové skupiny. Ceny těchto značek se pohybují kolem 250 tenge, kromě značky Stella artois, která stojí 350 tenge za láhev. Cena Zlatopražky je 200 tenge za láhev, cena značky Velkopopovický kozel je 245 tenge, cena Krušovice je 260 tenge, a německou značku Spaten se dá v obchodě koupit za 270 tenge. V tomto případě jako horní cenu produktu můžeme uvažovat 270 tenge za láhev, jelikož cena značky Stella artois se významně liší a řadí se do segmentu super premium.

5.7 Prognóza vývoje trhu

Potenciál Asijského trhu je obrovský. Pivní trh Kazachstánu zejména vykazuje meziroční růst o 5%, což ukazuje na stabilní potenciál v budoucnu. Vlivem ekonomického vývoje roste kupní síla a s tím roste i bohatá střední a vyšší vrstva zejména ve velkých městech. Kultura spotřeby piva se v Kazachstánu v posledních letech rozvíjí, otevírají se pivní bary a provozovny, zaměřené na větší konzumaci piva. Tato fakta poukazují na stále velký potenciál pro růst. Pro nejlepší odhad vývoje trhu dále byla použita data Národní statistické agentury, interní informace dvou největších hráčů na trhu, kterými jsou Carlsberg group a Efes, data Národní banky Kazachstánu.

Import v roce 2007-2008 činil téměř ¼ celkového trhu. V roce 2009 z důvodu oslabení kupní síly tenge dynamika růstu se zpomalila. Podíl importu dosáhl v této době 15%. Pak podíl importu se snižoval, ale tuzemský výstav piva stoupal. K této změně došlo z důvodu reorganizace společnosti Carlsberg Group. Celkový podíl importního piva, prodaného v Kazachstáně v roce 2010 je téměř 4%. V roce 2012 již činil 13%.

V tuzemské měně celkový výstav piva se vrátil na předkrizovou úroveň v roce 2011. Ale v dolarovém ekvivalentu, z důvodu devalvace tenge v roce 2009 byl menší než v roce 2007.

Negativní dopad na snížení spotřeby piva klade celkový růst cen na základní potraviny. Za posledních pět let ceny v Kazachstánu vzrostly dvakrát, a to v roce 2008 a 2011. Značně stoupla také mzda. V periodách 2007-2011 se zvýšila o 70% v tenge a o 41% v USD, téměř stejně jako i ceny potravin, což celkem kompenzovalo růst cen.

Podíl základních potravin ve struktuře spotřeby domácnosti je dost vysoká a meziročně roste. Od roku 2008 se zvýšila o 4.2%.

Jelikož tempo růstu ceny piva je pomalejší než mzdy, podíl piva na celkové mzdě klesá. A tím pádem se pivo stává více dostupným pro spotřebitele.

Největší spotřeba piva v Kazachstánu byla v roce 2007 a měřila 34 l na hlavu. Od této doby počet obyvatelstva v Kazachstánu každoročně roste téměř o 270 tis. lidí nebo o 1.4%. V roce 2012 celkový počet obyvatelstva v Kazachstánu je 16 815 tis., což o 8,6% více než v roce 2007.

Podle výše uvedených údajů je zřejmé, že perspektivy růstu pivního trhu Kazachstánu jsou velké. I když střední objem spotřeby piva v Kazachstánu je menší než v Evropě, což je dáno kulturními a historickými rozdíly. Praxe ukazuje, že s růstem HDP a rozvoje společnosti, spotřeba piva roste. A tím pádem se růstu spotřeby piva dá dosáhnout změnou ve struktuře spotřeby alkoholických nápojů. Během následujících několika let se růst spotřeby piva v Kazachstánu se odhaduje na 3-5% meziročně.

6. Návrh marketingové strategie

Tržní podíl společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. se odhaduje na 17% českého trhu, což zaručuje společnosti pevné postavení a druhou příčku na českém pivním trhu. I když Česká republika je stále jedním z lídrů ve spotřebě piva na osobu za rok, spotřeba tohoto produktu meziročně klesá z 163,5 l v roce 2005 na 134 l v roce 2012. Prodeje piva, ale klesají nejen z důvodu poklesu spotřeby piva v tuzemsku, klesá i export. Světová spotřeba piva ale vykazuje meziroční rostoucí trend. Logickým řešením pro společnost v dalších letech je zvýšení prodejů piva do zahraničí.

6.1 Volba varianty vstupu na nový trh

Při zvolení strategie rozvoje trhu je nutné uvažovat několik způsobů, jak dostat produkt na cílový trh. Existuje několik variant:⁸¹

- vývozní a dovozní operace (mezinárodní obchodní metody)
- formy nenáročné na kapitálové investice (např. licence a franchising)
- kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy.

Každá z těchto variant má své výhody a nevýhody.

Akvizice a fúze je formou kapitálového vstupu na trh a je jednou z nejpoužívanějších

⁸¹ MACHKOVÁ, H. a kolektiv, *Mezinárodní marketing*, s 79

forem investic na pivním trhu. Tato strategie obsahuje největší riziko a předpokládá určité investice, což v této době pro společnost Staropramen s.r.o. není vhodný krok, protože náklady na akvizice neodpovídají finančnímu stavu společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. Riziko je ale dost velké, pokud se společnosti nepodaří prospěšně hospodařit na Kazašském trhu, ponese další ztráty. V tomto případě se jedná o ztráty nejen finanční, ale i ztráty hodnoty značky pro zákazníky.

Další možností je dovážení piva do Kazachstánu. Tato varianta obsahuje menší riziko, ale také požaduje určité náklady. “Často je vývoz chápán jako forma vstupu na zahraniční trh, která nevyžaduje žádné investice. Pokud však chce podnik na zahraničním trhu uspět a získat na něm významnější podíl, musí investovat značné zdroje do mezinárodního marketingu.”⁸² Riziko v tomto případě je spojené s poměrně velkou vzdáleností cílové země a možnými problémy s dovozem produktu. Pokud produkt nebude dovezen v určitém termínu, hrozí to OOS (out of stock), a tím by se pokazili veškeré aktivity dosud provedené pro dosažení určité úrovně distribuce a off taku. Náklady jsou však menší a týkají se dovozu produktu, splnění legislativních podmínek a marketingových aktivit. Tabulka uvedená níže obsahuje výpočet nákladů na dovoz produktu a splnění legislativních podmínek.

Tabulka č. 34 - Náklady na dovoz láhvového piva z České republiky do Kazachstánu

Kurz KZT k EURO 245

Vlaková doprava

Značka	SKU	Cena		Doprava		Clo		Spotřební daň		DPH		Vyrožení		Makléřské služby		Stikery		Total		
		lahev	EURO	KZT	EURO	KZT	EURO	KZT	EURO	KZT	EURO	KZT	EURO	KZT	EURO	KZT	EURO	KZT	EURO	KZT
Značka	0,50			0	0,19	46,71	0,34	0,17	0,05	13	0,03	7,18	0,006	1,530	0,01	1,67	0,02	5,50	0,64	75,76

Doprava	SKU	Cena EURO	Počet produktů	Logistika za jed.
Značka	0,50	3 988	20 920	0,19

Kurz KZT k EURO 245

Kamionová doprava

Značka	SKU	Cena		Doprava		Clo		Spotřební daň		DPH		Vyrožení		Makléřské služby		Stikery		Total		
		lahev	EURO	KZT	EURO	KZT	EURO	KZT	EURO	KZT	EURO	KZT	EURO	KZT	EURO	KZT	EURO	KZT	EURO	KZT
Značka	0,50			0	0,55	134,52	0,34	0,17	0,05	13	0,07	17,72	0,008	1,952	0,01	2,14	0,02	5,50	1,05	174,99

Doprava	SKU	Cena EURO	Počet produktů	Logistika za jed.
Značka	0,50	9 000	16 392	0,55

Zdroj: Vlastní zpracování

Je zřejmé, že minimálně přeprava zdraží produkt o 0,19 Eur (47 KZT), a maximálně o 0,55 Eur (135 KZT). Pro srovnání průměrné ceny konkurenčních produktů je 205 KZT jak již bylo uvedené výše. Je zřejmé, že cena logistických nákladů je dost vysoká.

Jednou z výhodných variant je produkce licenčního piva v Kazachstánu. Podle provedeného průzkumu je jasné, že spotřebitelé piva v Kazachstánu nerozlišují rozdíl mezi

⁸² MACHKOVÁ, H. a kolektiv, *Mezinárodní marketing*, s 79

importovaným a licenčním pivem. Tento faktor je pozitivní pro variantu produkce piva v místním pivovaru. Je nutné uvést, že produkce piva v zemi, kde bude prodané, nejen snižuje náklady a tím se dá konkurovat s ostatními značkami na trhu, ale zároveň i zvyšuje flexibilitu vůči tržním podmínkám a reakce zákazníků na nový produkt. Poskytnutí licence na výrobu produktů může být oboustranný vztah. Příkladem takového vztahu je spolupráce Turecký pivovar Efes, který vaří pivo Heineken v Kazachstánu a nizozemské společnosti Heineken, která zároveň má licence na produkci piva značky Efes v Chorvatsku. Je nutné ale uvažovat i o riziku ztráty kontroly nad daným trhem po uzavření dohody o spolupráci.

Pro výběr správné varianty je nutné zvážit jak rizika s touto variantou spojené, stejně tak i výhody, které určitá strategie nese. Podle dat uvedených v příloze č. 10 nejlepší variantou pro vstup je vaření licenčního piva v Kazachstánu. Tato varianta dostala nejlepší skóre podle jednotlivých kritérií. Je nutné si ale uvědomit, že tato varianta nese určité riziko, které spočívá ve ztrátě kontroly nad značkou ze strany společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.. Varianta vstupu na trh formou akvizice je méně riziková z pohledu možností poškození značky a kvality produktu, ale zároveň je finančně náročnější ve srovnání s ostatními variantami.

6.2 Marketingové cíle

Za dlouhodobý cíl značka Staropramen považuje dosažení stejného podílu na trhu jako největší konkurent, kterým je Žatecký gus s 2% podílem. Stejného podílu na trhu má být dosažené během tři let, a 5% trhu během pěti let.

Tabulka č. 35 - Dlouhodobé marketingové cíle po vstupu Staropramenu na trh Kazachstánu

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Objem prodeje tis.hl.	55,26	82,89	110,52	165,78	276,3
Objem tržeb tis. Kč.	156 988,64	235 482,95	313 977,27	470 965,91	784 943,18
Podíl trhu %	1%	1,50%	2%	3%	5%

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.1 Produktová strategie

Přes to, že Staropramen má ve svém portfoliu několik značek piva a cider, vlajkovou lodí dosud zůstává značka Staropramen, která má jisté postavení na trhu a je oblíbená mezi spotřebiteli.

Novinky posledních let byly zaměřeny na segment piva s příchutí a uvedeny na trh také pod značkou Staropramen, což docela připoutalo pozornost ke značce a vymezilo ji na trhu jako módní a trendovou. Tímto směrem společnost plánuje pokračovat v několika dalších

letech, jelikož tento segment je považován za potenciální, i když ukázal pokles v poslední době.

Vzhledem k tomu, že cílový trh je trh Kazachstánu, značka Staropramen je považována za vhodnou pro vstup na cílový trh, a to z několika důvodů. Tato značka je celosvětově známá a známá také Kazašským spotřebitelům a považovaná za kvalitní produkt. Koncept značky Staropramen je vhodný pro Kazašský trh. Počet produktů této značky je poměrně vysoký a dají se zvolit produkty, které se budou chuťově i konceptuálně líbit spotřebitelům. Veškeré novinky, které na českém trhu jsou již uvedené pod značkou Staropramen, se dají využít na Kazašském trhu později, jelikož trh Kazachstánu zaostává a trend zdravého životního stylu a ochucených piv se teprve začne projevovat za několika let. Za cílovou skupinu jsou považováni muži ve věku 20 až 40 let. Zvolený produkt pro vstup na trh je Staropramen ležák ve skleněné láhvi s objemem 0,5l.

6.2.2 Cenová a kontrakční strategie

Pivovary Staropramen s.r.o. jak již bylo uvedené nabízí kvalitní produkt za dobrou cenu. V posledních letech dochází ke zdražování piv na českém trhu a to především z důvodu rostoucí ceny vstupů.

Cena piv na Kazašském trhu je však vyšší ve srovnání s cenami na českém trhu. Pro stanovení ceny je nutné zvážit dno ceny, které je dáno náklady a pro stanovení výše ceny je nutné brát v úvahu ceny konkurentů, považovaných za nejbližší. Cena produktů Staropramen bude stanovena dvěma metodami:

- Stanovení ceny podle nákladu na produkt (pro stanovení dna ceny)
- Orientace na konkurenty (pro dosažení konkurenční výhody)

6.2.3 Distribuční politika

Vzhledem k tomu, že je zvolena varianta výroby licenčního piva v Kazachstánu, distribuční středisko je situováno v Almaty. Odtud pivo bude distribuováno prostřednictvím mezičlánků po celém Kazachstánu. A to jak pomocí velkoobchodů (distribučních firem, které jsou stálými partnery pivovaru a fungujícími na základě obchodních kontraktů), tak pomocí maloobchodů (převážně v Almaty, kde podmínky dovolují dovážet produkt vlastní logistickou službou do obchodních jednotek).

Cílem producenta tady je nejen podepsání kontraktů s nejlepšími distributory v regionech, s těmi, kdo mají nejlepší pokrytí regionů (tady je počet obchodních jednotek, se kterými obchoduje), ale i kontrola dodržování podmínek skladování a dovozu produktu ke konečnému spotřebiteli.

Cílový kanál distribuce je off-trade, zejména RKA. V prvním roce má být dosažené 50% distribuce, což odpovídá 2000 obchodních jednotek, ze kterých půlka je RKA. Plán distribuce by měl meziročně stoupat alespoň o 10%, což by zaručilo na konci třetího roku numerickou distribuci na úrovni 70%. Tato úroveň distribuce odpovídá téměř 100% distribuci vážené. Podle data AC Nielsen společnost Efes v roce 2013 dosáhla vážené distribuce 98% při dosažené numerické distribuci 68%. Ve čtvrtém roce po vstupu na trh společnost začne zvyšovat úroveň distribuce pomocí obchodních jednotek typu večerek (traditional trade).

Tabulka č. 36 - Distribuční cíle po vstupu Staropramenu na trh Kazachstánu

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Počet obchodních jednotek	2000	2200	2420	2662	2928
Celková distribuce %	50%	60%	70%	80%	90%
Počet obchodních jednotek podle jednotlivých regionů					
Almaty	580	638	702	772	849
Astana	420	462	508	559	615
Karaganda	350	385	424	466	512
Čimkent	340	374	411	453	498
Ust-kamenogorsk	310	341	375	413	454

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.4 Komunikační strategie

Hlavním cílem komunikace při předvedení značky na novém trhu je zvýšení povědomí o značce. Dosažení tohoto cíle bude provedeno pomocí následujících nástrojů:

Reklama

Reklama alkoholických nápojů je v Kazachstánu zakázána. Jenže tento zákon nezakazuje internet. Průzkum cílové skupiny zákazníků, uvedený v této práci prokázal, že více než 30% zákazníků čerpá informace o nových produktech z internetových zdrojů. Tento nástroj bude použit pro propagaci nového produktu. Cíle propagaci na internetu:

- 4 články každý měsíc na fóru kazbeer.ru (průměrný počet 45 000 návštěvníků měsíčně).
- facebook stránka – 1 novina denně a 5000 přátel za jeden rok.
- spolupráce s bloggery Kazachstánu – 30 aktivit ročně

Podpora prodeje

Průzkum, uvedený v této práci prokázal, že se spotřebitelé dozvědí nejvíce informací o nových produktech v obchodních jednotkách. Cílem tedy je

- dosáhnout 30% viditelnosti značky v obchodních jednotkách typu RKA (30% od celkového počtu SKU pivních produktů v obchodě).
- pro propagaci produktu v obchodních jednotkách typu večerek budou použity POS materiály: plakáty a značkové ceníky.

Public relations

Nedílnou součástí propagace budou i PR aktivity. Značka Staropramen bude zaznamenaná v regionálním tisku 20 krát ročně, v magazínech o obchodu s cílovou skupinou mužů od 20 do 45 let a minimálním počtem 10 000 čtenářů.

Tabulka č. 37 - Rozpočet na propagaci produktu v Kazachstánu

Nástroj	Aktivita/matrial	Počet ročně	Cena Kč.	Suma
Reklama	Články na kazbeer.ru	48	0	0
	Aktivity na Facebook strance	365	0	0
	Aktivity bloggerů na internetu	30	30000	900 000
Podpora prodeje	Plakáty	6000	200	1 200 000
	Ceník	6000	20	120 000
PR	Články v tisku	20	0	0
Celkém				2 220 000

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 Opatření pro uplatnění zvolené strategie

Hlavním ohrožením zvolené strategie je ztráta kontroly nad značkou po podepsání dohody s partnerem v Kazachstánu. Z tohoto důvodu je důležitým úkolem pro společnost výběr strategického partnera. Požadavky kladené na pivovar, který má být partnerem jsou:

- dobrá pověst u zákazníků a partnerů
- finanční stabilita
- možnosti zvýšení objemu výroby
- dobrá distribuční síť
- splnění mezinárodních norem kvality

Vzhledem k tomu, že partnerská společnost má být již fungující na Kazašském trhu je obtížné propočítat veškeré náklady na výrobu a prodej nového produktu. Tady je nutné brát v úvahu existenci úspor z rozsahu z důvodů, že při zavádění nové značky fixní náklady připadající na jednotku produktu se sníží.

7. Závěr

Marketing je v dnešní době velmi důležitým nástrojem pro podnikání, zejména ve velkých společnostech, působících na mezinárodních trzích. Vzhledem ke značnému významu globalizace v poslední době a jejímu vlivu na vývoj trhů, je nezbytné upomenout značnost globálního marketingu. Dnes je důležité se dívat na trh v globálním měřítku, ale působit také lokálně, přizpůsobovat marketingový mix pro trh, na kterém společnost chce dosáhnout co nejlepších výsledků. Vzhledem ke konsolidaci trhu pivovarnictví, světoví lídři tohoto odvětví se snaží proniknout na mezinárodní trhy formou fúze a akvizic, jelikož poptávka dosahuje svého maxima.

Společnost Pivovary Staropramen s.r.o. s 17% podílem na českém trhu je druhým největším producentem piva a značným exportérem. Cílem této diplomové práce bylo na základě výsledků provedené situační analýzy navrhnout marketingovou strategii společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. V teoretické části byly popsány základní pojmy marketingu, postupy při výběru marketingové strategie a druhy marketingových strategií. Byly zmíněny základní metody, používané při hodnocení současné situace, jako jsou analýza vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT matice a metoda hodnocení strategických variant jako je QSPM. V praktické části této práce byla popsána současná situace společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. a její postavení na trhu.

Z vnitřní situační analýzy bylo zjištěno, že společnost nedisponuje dostatečnými finančními zdroji, ale má dobrou pověst a široké portfolio, které prochází pořádnými inovacemi. Společnost se snaží reagovat na změny poptávky na trhu a uvádí na trh nové produkty. Analýza vnějšího prostředí ukázala, že český pivní trh dosáhl svého maxima, a spotřeba piva na osobu meziročně klesá. Poptávka po pivu na celosvětovém trhu roste díky růstu poptávky na Asijských trzích. Pivní trh Asie zaujímá necelých 35% celosvětového trhu a má meziroční růst kolem 5%. Pro analýzu pivovarnického odvětví byla provedena analýza pěti hybných sil (Porterův model), která odhalila, že čím dál se zvyšuje rivalita mezi konkurenty a roste ohrožení ze strany substitutů. Podle výsledků vnější a vnitřní analýzy byla sestavená SWOT matice, ze které vzešlo několik strategických variant pro další rozvoj společnosti. Tyto varianty byly zhodnoceny pomocí matice QSPM, a zvolená strategie vstupu na zahraniční trh.

Za cílový trh byl zvolen Kazachstán, jako potencionálně perspektivní a rostoucí trh Asie. Analýza tohoto trhu byla provedena pomocí zhodnocení faktorů obecných (růst

HDP, míra nezaměstnanosti, úroveň mezd, domácí poptávka a životní styl) a specifických (velikost a růst trhu, intenzita přímé konkurence, rentabilita, možnosti diferenciací, substituce a bariéry vstupu). Pomocí hodnocení těchto faktorů byla provedena analýza atraktivity trhu, která ukázala, že tento trh je atraktivní, jelikož hodnota dosáhla 76% ze 100%. Dalším krokem bylo provedení segmentace trhu a určení cílový segment pro vstup společnosti Pivovary Staropramen s.r.o. Pro analýzu preferencí cílové skupiny byl proveden kvantitativní výzkum metodou dotazování pomocí elektronických a papírových dotazníků. Provedený průzkum měl potvrdit předpokládanou hypotézu, že Kazašští konzumenti vybírají pivo podle značky a země a mezi producenty piva preferují české a německé značky piva. Dalším předpokladem bylo to, že spotřebitelé piva prémiových značek nejsou citliví vůči ceně, a nejvýznamnějším kanálem distribuce piva prémiového segmentu je RKA (supermarkety). Tyto předpoklady byly potvrzeny, a zajímavostí je to, že i když konzumenti piva v Kazachstánu preferují české a německé značky, většina z nich nedokáže odlišit importované značky od licenčních (vyrobených v Kazachstánu podle licence). Pomocí analýzy konkurence a sestavení strategické mapy bylo zjištěno, že na trhu jsou dva hlavní hráči Carlsberg a Efes, v portfoliích, kterých bylo určeno několik značek považovaných za potenciální konkurenty. Jelikož v provedeném průzkumu se vyskytovaly další pivní značky, které spotřebitelé považují za oblíbené, bylo určeno několik dalších potenciálních konkurentů, jejichž značky jsou importované menšími distribučními společnostmi.

Pro vstup na trh bylo provedeno hodnocení tří variant, kterými jsou:

- export piva do Kazachstánu
- produkce licenčního piva v Kazachstánu
- vstup na trh formou fúze nebo akvizice.

Pomocí hodnocení jednotlivých faktorů náročnosti a rizikovosti při vstupu na trh tou či jinou formou, byla zvolena varianta vstupu na trh pomocí licence. Pro tuto strategii byly stanoveny dlouhodobé marketingové cíle v horizontu pěti let a určený jednotlivých cílů všech nástrojů marketingového mixu. Na závěr jsou doporučeny opatření pro stanovenou variantu.

Diplomová práce analyzovala současnou situaci a navrhla marketingovou strategii pro společnost Pivovary Staropramen s.r.o., čímž splnila stanovené cíle.

8. Seznam použitých zdrojů

Literatura

1. DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol., *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada publishing, 528 s., ISBN 80-247-8034-8
2. FORT, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S., *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada publishing, 2012, 384 s., ISBN 80-247-8143-3
3. FTOREK J., *Public relations jako ovlivňování mínění, Jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada publishing, 2012, 215 s., ISBN 80-247-3926-7
4. HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1
5. JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*. 4 evropské vydání. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. KARLÍČEK, M., KRÁL P., *Marketingová komunikace*, Praha: Grada publishing, 2011, 213 s., ISBN 80-247-3541-5
7. KOTLER, P., KELLER, K. L., *Marketing management*. 12. vydání. Praha, 2007, 788 s. ISBN 01-314-5757-8
8. KOTLER, P., *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
9. KOTLER, P., *Moderní marketing*. 4 evropské vydání Praha, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
10. KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada publishing, 2006, 277 s., ISBN 80-247-0966-X
11. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPEL, O., *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. 2002, s. 206, ISBN 80-717-9453-8
12. MACHKOVÁ, H. a kolektiv, *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada publishing, 2006, s. 205, ISBN 80-247-1678-X
13. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ H., *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada publishing, 2010, 320 s., ISBN 978-80-247-3622-8
14. PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J., *Marketingová komunikace*. Praha: Grada publishing, 2003, 581s., ISBN 80-247-0254-1
15. TOMEK, J., *Základy strategického marketingu*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Katedra marketingu a obchodu, 2001, 155 s. ISBN 80-7082-821-8

Internet

1. Agrární WWW Portál 2015. Dostupné z WWW < <http://www.agris.cz>>
2. American Marketing Association: *Definition of marketing*. [2007-10-01], [cit. 2014-05-09]. Dostupné z WWW: <<https://www.ama.org>>
3. Business info: *Kazachstan, ekonomická charakteristika země*, 2014. [cit. 2014-10-26], Dostupné z WWW <<http://www.businessinfo.cz>>
4. Ereport: *Mezinárodní ekonomika*, [on-line]. [cit. 2015-01-20], Dostupné z WWW <<http://www.ereport.ru>>
5. Canadian Malting Barley Technical centre: *Consolidation in the world brewing industry*, [on-line]. [cit. 2015.20.03], Dostupné z WWW < http://www.canbar6.usask.ca/files/33a_McCaig.pdf >
6. Comcon-2 Eurasia: *Analýza spotřebitelů piva v Kazachstaně*, [on-line]. [cit. 2015-02-09], Dostupné z WWW <http://www.comcon-2.kz/publ_market/issm_000032.php>
7. Český Statistický Úřad, [online]. [cit. 2013.11.24], Dostupné z WWW <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby032114.docx#priloha>>
8. Český svaz pivovarů a sladovnictví: *zprava*, 2014. [cit. 2014-10-03], Dostupné z WWW <http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/2014_04_zprava>
9. Institute of international finance: *Global economic monitor 2015*, [on-line]. [cit. 2015-03-16], Dostupné z WWW <<https://www.iif.com>>
10. Kirin Holdings: *Global beer consumption by country in 2013*, 2013. [cit. 2015-03-28], Dostupné z WWW <<http://www.kirinholdings.co>>
11. Lidové noviny: *Staropramen mění majitele*, 2014. [cit. 2014-10-15], Dostupné z WWW < <http://byznys.lidovky.cz/staropramen-meni-majitele-dci-/firmy-trhy>>
12. Marketingový časopis 4p. Dostupné z WWW < <http://www.4p.ru>>
13. Mezinárodní ekonomika. Dostupné z WWW <<http://www.ereport.ru>>
13. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky: *Ekonomická charakteristika země*, 2014, [cit. 2015-02-01], Dostupné z WWW <<http://www.mzv.cz>>
14. Marketingový časopis 4p: *Sociální členění obyvatel Kazachstánu*, [on-line]. [cit. 2015-03-12], Dostupné z WWW < <http://www.4p.ru/main/research/5504/>>
15. Newton Media česká republika: *mediální analýzy českého pivovarnického trhu*, 2014. [cit. 2014-12-24], Dostupné z WWW <<http://www.newtonmedia.cz>>
16. Pivovary-staropramen: *o společnosti*, [on-line]. [cit. 2014-10-09]. Dostupné z WWW <<http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/o-nas/o-spolecnosti/>>

17. Retail info: *spotřeba piva*, 2012. [cit. 2014-10-26], Dostupné z WWW <<http://www.retailinfo.cz/magazin/clanky/spotreba>>
18. Statistická agentura Kazachstana: *počet obyvatelstva v Kazachstánu*, [on-line]. [cit. 2015-03-10], Dostupné z WWW <<http://stat.gov.kz>>
19. Veřejný rejstřík a Sbirka listin, 2014. [cit. 2014-10-13], Dostupné z WWW <<https://or.justice.cz>>

Ostatní zdroje

1. Doc. Ing. TICHÁ I., prof. ing. HRON J., DrSc., *Skripta Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2009, s. 238. ISBN 978-80-213-0922-7
2. AC Nielsen Kazachstan, *Kazachstan beer market reports*, 2012-2013, interní data
3. ROSOCHATECKÁ, E. a kol., *Cvičení z ekonomiky podniků*. ČZU v Praze PEF, 2009. s. 138. ISBN 978-80-213-2258-5
4. Český svaz pivovarů, *Zpráva o stavu českého pivovarnictví a sladařství*. 2014

9. Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Výběr strategie pomocí matice QSPM

Tabulka č. 2 - Produktový mix

Tabulka č. 3 - BCG matice

Tabulka č. 4 - Matice McKinsey

Tabulka č. 5 - Multidimenzionální matice McKinsey

Tabulka č. 6 - Strategické směry podniku

Tabulka č. 7 - Ansoffova matice

Tabulka č. 8 - Generické strategií Michael E. Porter

Tab č. 9 - Ceny piv 3 největších konkurentů v ČR (Kč.)

Tabulka č. 10 - Vertikální analýza vývoje aktiv společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Tabulka č. 11 - Vertikální analýza vývoje pasiv společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Tabulka č. 12 - Horizontální analýza vývoje aktiv společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Tabulka č. 13 - Horizontální analýza vývoje pasiv společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Tabulka č. 14 - Analýza cash flow společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Tabulka č. 15 - Analýza rentability společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Tabulka č. 16 - Analýza aktivity společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Tabulka č. 17 - Analýza likvidity společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

- Tabulka č. 18 - Analýza zadluženosti společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.
- Tabulka č. 19 - Analýza zdrojů a kompetencí společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.
- Tabulka č. 20 - Celosvětová spotřeba piva podle jednotlivých regionů
- Tabulka č. 21 - Top 10 světových producentů piva 1990-2010
- Tabulka č. 22 - Vývoj sazeb DPH v ČR 1993-2012
- Tabulka č. 23 - Základní makroekonomické ukazatele ČR 2008-2013
- Tabulka č. 24 - Prognóza vývoje HDP v ČR 2014-2016
- Tabulka č. 25 - Prognóza měnově politické inflace, 2015-2016
- Tabulka č. 26 - Výsledky hodnocení strategických variant pomocí matice QSPM
- Tabulka č. 27 - Vývoj základních makroekonomických ukazatelů Kazachstánu 2009-2013
- Tabulka č. 28 - Vývoj HDP Kazachstánu, 2003-2013
- Tabulka č. 29 - Vývoj inflace v Kazachstánu, 2003-2013
- Tabulka č. 30 - Vývoj nezaměstnanosti v Kazachstánu, 2003-2013
- Tabulka č. 31 - Bariery vstupu na trh Kazachstánu
- Tabulka č. 32 - Analýza atraktivity Kazašského trhu
- Tabulka č. 33 - Ceny konkurenčních značek piv na Kazašském trhu
- Tabulka č. 34 - Náklady na dovoz láhvového piva z České republiky do Kazachstánu
- Tabulka č. 35 - Dlouhodobé marketingové cíle po vstupu Staropramenu na trh Kazachstánu
- Tabulka č. 36 - Distribuční cíle po vstupu Staropramenu na trh Kazachstánu
- Tabulka č. 37 - Rozpočet na propagaci produktu v Kazachstanu

10. Seznam grafů

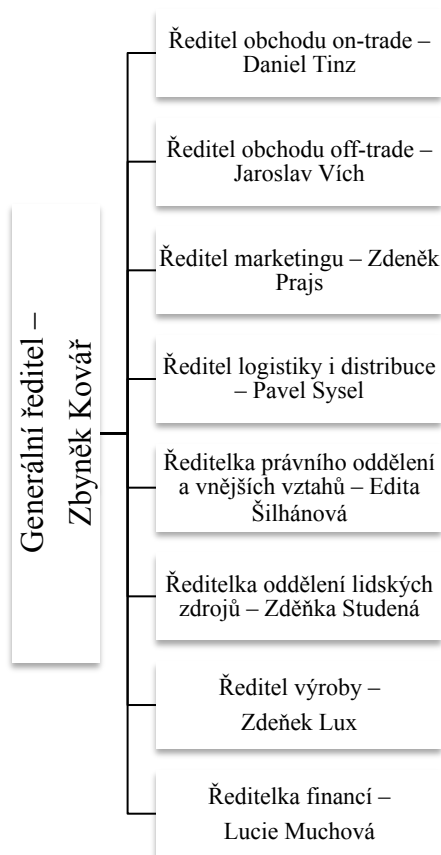
- Graf č. 1 - Podíl druhů obalů na celkovém objemu distribuovaných produktů společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.
- Graf č. 2 - Podíl celkového výstavu piva ČR podle jednotlivých regionů
- Graf č. 3 - Podíl spotřeby piva v ČR podle kanálů
- Graf č. 4 - Hlavní formy medializace největších hráčů na domácím pivovarnickém trhu
- Graf č. 5 - Nejvýznamnější formy publicity podle pivovarů v ČR
- Graf č. 6 - Jednotlivé podíly hlavních hráčů na českém trhu
- Graf č. 7 - Index bonity společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.
- Graf č. 8 - Analýza zájmových skupin a její vliv na strategii firmy
- Graf č. 9 - Celosvětová spotřeba piva podle jednotlivých regionů
- Graf č. 10 - Vývoj reálného HDP: Státy s rozvinutou ekonomikou vs. rozvíjející se (%)

- Graf č. 11 - Příspěvek k vývoji celosvětového HDP
- Graf č. 12 – Výroba sladu v ČR a jeho export (v tunách)
- Graf č. 13 - Průměrná cena ropy, USD/barrel
- Graf č. 14 - Prognóza vývoje HDP v ČR 2014-2016
- Graf č. 15 - Vývoj kurzu USD
- Graf č. 16 - Vývoj kurzu EUR
- Graf č. 17 - Prognóza měnově politické inflace ČNB
- Graf č. 18 - Výstav nealkoholického piva v ČR, 2000-2013
- Graf č. 19 - Objem prodeje piva v Kazachstánu 2006-2016 Fest
- Graf č. 20 - Pivovary působící na Kazašském trhu
- Graf č. 21 - Segmentace spotřebitelů piva v Kazachstánu podle intenzity spotřeby
- Graf č. 22 - Členění konzumentů piva v Kazachstánu podle pohlaví
- Graf č. 23 - Podíly trhu hlavních hráčů na Kazašském trhu podle prodejních kanálů
- Graf č. 24 - Strategická mapa trhu Kazachstánu

11. Seznam příloh

- Příloha č. 1 – Vedení společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.
- Příloha č. 2 - Portfolio značek společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.
- Příloha č. 3 - Analýza zájmových skupin společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.
- Příloha č. 4 - Rozvaha společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.
- Příloha č. 5 – Výkaz zisku a ztráty společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.
- Příloha č. 6 – Předpověď vývoje celosvětových makroekonomických ukazatelů podle IIF
- Příloha č. 7 - Porterův model pro pivní trh ČR
- Příloha č. 8 - SWOT matice pro globální prostředí
- Příloha č. 9 - Výsledky průzkumu spotřebitelského chování cílové skupiny zákazníků v Kazachstánu
- Příloha č. 10 - Hodnocení variant vstupu společnosti na trh Kazachstánu podle jednotlivých kritérií

Funkční struktura společnosti:



Statutárním orgánem společnosti jsou jednatelé:

Ing. Zbyněk Kovář

Mgr. Edita Šilhánová

Ing. Lucie Muchová

David Heede

Ing. František Šamal

Zdroj: Vlastní zpracování podle data Pivovary Staropramen s.r.o.

Příloha č. 2 - Portfolio značek společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Značka	Název	Segment	Obsah alkoholu	Balení	Objem
Staropramen	Staropramen Světlé Výčepní	Core	4.0%	láhev	0.5 l.
				plechovka	0.5 l.
				PET	1.5 l.
				sud	20 l.
	Jedenáctka		4.7%	láhev	0.5 l.
				sud	30, 50 l.
	Ležák		5.0%	láhev	0.5 l.
				plechovka	0.5 l.
	Nefiltrovaný		5.0%	sud	30, 50 l.
				láhev	0.5 l.
	Granát		4.8%	láhev	0.5 l.
				sud	30 l.
	Černý		4.4%	láhev	0.5 l.
				sud	30 l.
	Děčko		4.0%	láhev	0.5 l.
	Nealko		0.0%	plechovka	0.5 l.
Cool lemon	2.0%	plechovka	0.5 l.		
Cool Grep	2.0%	plechovka	0.5 l.		
Cool Cidermix	2.0%	plechovka	0.5 l.		
Cool Třešen	2.0%	plechovka	0.5 l.		
Sladková limonada original	0.0%	láhev	0.5 l.		
Sladková limonada jablko	0.0%	láhev	0.5 l.		
Braník	Světlý	Value for money		láhev	0.5 l.
	Jedenáctka			PET	1.5 l.
	Ležák			sud	30 l.
Ostravar	Original	Value for money	4.1%	láhev	0.5 l.
				sud	50 l.
	Premium		5.1%	láhev	0.5 l.
				sud	50 l.
Nefiltr	5.1%	láhev	0.5 l.		
Černá barbora	5.1%	láhev	0.5 l.		
Stella Artois	Lager	Premium	5.0%	láhev	0.5 l.
			5.0%	plechovka	0.5 l.
			5.0%	sud	30 l.
Hoegaarden	Pšeničné	Premium	5.0%	láhev	0.3 l.
			5.0%	sud	20 l.
Leffe	Bruin	Premium	6.5%	láhev	0.3 l.
Velvet		Premium	5.3%	sud	30 l.
Carling British cider			4.0%	láhev	0.3 l.

Zdroj: Vlastní zpracování podle data z <http://www.pivovary-staropramen.cz>

Příloha č. 3 - Analýza zájmových skupin společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

Zájmová skupina		Požadavky	Hlavní předpoklady	Význam	Jistota	Akce
Akcionáři	A	Podnik stabilně dosahující zisku	Podporující	9	9	Akceptovat
		Růst společnosti, růst tržeb, tržního podílu	Podporující	7	8	Akceptovat
		Hlasovací právo, vliv na řízení podniku	Omezující	6	6	Akceptovat
Management společnosti	B	Plnění ročních plánů finančních a výrobních	Podporující	9	9	Akceptovat
		Fungující tým plnící požadavky a cíle	Omezující	9	9	Akceptovat
		Naplnění strategie prostřednictvím spokojenosti zákazníků	Podporující	9	6	Akceptovat
		Růst tržního podílu	Podporující	9	8	Akceptovat
		Znalost konkurenčního prostředí	Podporující	9	5	Akceptovat
Zaměstnanci	C	Uspokojení z práce (ekon., psych., spol.)	Podporující	9	9	Akceptovat
		Kariérní postup	Podporující	9	8	Akceptovat
		Možnost ovlivňovat dění ve firmě bez zbytečné byrokracie, schvalování	Podporující	7	7	Akceptovat
		Konkurence jiných zaměstnavatelů	Omezující	8	7	Akceptovat
		Pocit potřebnosti pro zaměstnavatele	Podporující	8	8	Akceptovat
		Ocenění iniciativy a angažovanosti	Podporující	7	9	Akceptovat
		Možnost využívat moderní inform. techn.	Podporující	7	5	Akceptovat
Zákazníci	D	Kvalitní produkt za dobrou cenu	Podporující	9	9	Akceptovat
		Pochopení potřeb ze strany podniku	Podporující	9	7	Akceptovat
		Pocit výjimečnosti	Omezující	7	5	Akceptovat
		Existence výběru na trhu	Omezující	9	8	Akceptovat
		Informovanost	Podporující	8	8	Akceptovat
Konkurenty	E	Udržení a usílení svých pozicí na trhu	Omezující	9	9	Akceptovat
		Férová konkurence	Podporující	5	8	Akceptovat
		Tým profesionálů ve svém podniku	Omezující	8	8	Akceptovat
Dodavatelé	F	Férová spolupráce	Podporující	7	8	Akceptovat
		Poptávka po svých službách a produktech	Podporující	9	9	Akceptovat
		Růst tržeb	Podporující	8	9	Akceptovat
Komunita	G	Existence pracovních míst	Podporující	8	8	Akceptovat
		Férové zacházení s přírodou	Podporující	7	7	Akceptovat

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 4 - Rozvaha společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

	Rozvaha aktiv tis. Kč.	2008	2009	2010	2011	01.08.2012 - 31.12.2013
	AKTIVA CELKEM	4 990 859	15 261 761	12 784 868	11 850 227	38 172 558
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál					
B.	Dlouhodobý majetek	2 494 257	11 925 080	11 128 751	10 351 270	35 065 245
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	33 475	24 114	22 890	22 170	28 137 019
B.I.I.	Zřizovací výdaje					
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
3.	Software	32 942	17 511	14 917	8 102	46 344
4.	Ocenitelná práva	34			3 650	11 879 511
5.	Goodwill					16 209 055
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek		1 712	1 621	978	
7.	Nedokončený DNM	499	4 891	6 352	9 440	2 109
8.	Poskytnuté zálohy na DNM					
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 392 459	11 832 822	11 042 641	10 326 843	5 156 795
B.II.I.	Pozemky	138 055	138 415	138 415	117 582	1 192 741
2.	Stavby	641 090	591 974	558 369	563 683	979 890
3.	Samostatné mov. věci a soub. mov. věci	1 516 707	1 356 196	1 209 775	1 186 056	2 890 628
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů					
5.	Základní stádo a tažná zvířata					
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	216	115	260	260	260
7.	Nedokončený DHM	82 459	24 187	65 907	30 595	89 016
8.	Poskytnuté zálohy na DHM				10 772	4 260
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	13 932	9 721 935	9 069 915	8 417 895	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	68 323	68 144	63 220	2 257	1 140
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	61 176	63 802	60 406	481	
2.	Podíly v úč. Jedn. Pod podstatným vlivem					
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					374
4.	Půjčky a úvěry - ovl. a říd. os., podst. vliv					
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	7 147	4 342	2 814	1 776	766
6.	Pořizovaný DFM					
7.	Poskytované zálohy na DFM					
C.	Oběžná aktiva	1 968 158	2 905 513	923 344	805 036	2 627 193
C.I.	Zásoby	157 806	126 705	130 757	142 378	274 702
C.I.1.	Materiál	78 445	64 911	64 682	66 902	130 628
2.	Nedokončená výroba a polotovary	39 265	25 724	22 921	25 286	36 831
3.	Výrobky	38 053	35 610	40 405	49 570	105 048
4.	Zvířata					
5.	Zboží	2 043	460	2 749	620	2 195
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby					
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	48 016	55 874	46 673	50 985	0
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	29 718	36 485	42 075	47 875	
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba					
3.	Pohledávky - podstatný vliv					
4.	Pohl. Za spol., členy a druž. a za úč. sdruž.					
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy		4 470	4 598	3 110	
6.	Dohadné účty aktivní					
7.	Jiné pohledávky					
8.	Odložená daňová pohledávka	18 298	14 919			
C.III.	Krátkodobé pohledávky	520 820	426 871	499 967	376 678	1 671 992
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	497 031	319 042	339 950	306 970	1 133 634
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba		84 501	19		494 235
3.	Pohledávky - podstatný vliv					
4.	Pohl. Za spol., členy a druž. a za úč. sdruž.					
5.	Soc. Zabezpečení a zdrav. pojištění					
6.	Stát - daňové pohledávky	225	8 446	138 810	39 930	16 686
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	15 885	7 838	5 254	5 417	15 502
8.	Dohadné účty aktivní	7 302	6 704	14 495	23 907	10 821
9.	Jiné pohledávky	377	340	1 439	454	114
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 241 516	2 296 063	245 947	234 995	680 499
C.IV.1.	Peníze	1 074	712	6 596	14 130	1 532
2.	Účty v bankách	1 240 442	2 295 351	239 351	220 865	678 967
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly					
4.	Pořizovaný KFM					
D.I.	Časové rozlišení	528 444	431 168	732 773	693 921	480 120
D.I.1.	Náklady příštích období	506 106	417 404	700 497	666 170	455 800
2.	Komplexní náklady příštích období					
3.	Příjmy příštích období	22 338	13 764	32 276	27 751	24 320

	Rozvaha pasiv tis. Kč.	2008	2009	2010	2011	01.08.2012 - 31.12.2013
	PASIVA CELKEM	4 990 589	15 261 761	12 784 868	11 850 227	38 172 558
A.	Vlastní kapitál	3 785 559	12 172 117	445 837	634 579	12 445 648
A.I.	Základní kapitál	3 434 949	3 434 949	1 000 000	1 000 000	1 000 000
A.I.1.	Základní kapitál	3 434 949	3 434 949	1 000 000	1 000 000	1 000 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)					
3.	Změny základního kapitálu					
A.II.	Kapitalové fondy	7 961	7 874 027	3 508	735 023	12 488 328
A.II.1.	Emisní ážio					
2.	Ostatní kapitalové fondy				735 000	11 709 258
3.	Oceň. Rozdíly z přec. Majetku a závazků	7 961	6 884	3 508	23	779 070
4.	Oceň. Rozdíly z přec. Při přeměnách		7 867 143			
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní	127 881	142 560	36 771	36 029	100 000
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	126 922	141 404	36 029	36 029	100 000
2.	Statutární a ostatní fondy	959	1 156	742		
	Výsledkospodaření minulých let	-74 875		-122 218	-594 442	-1 142 680
	Nerozdělený zisk minulých let					
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-74 875		-122 218	-594 442	
A.V.	VH běžního účetního období (+/-)	289 643	720 581	-472 224	-542 031	
B.	Cizí zdroje	1 165 564	3 052 522	12 250 385	11 134 214	25 655 232
B.I.	Rezervy	65 417	116 132	37 995	14 028	66 115
B.I.1.	Rezervy podle zvl. Právních předpisů					
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky					
3.	Rezerba na daň z příjmů		108 287	32 167	10 148	1 674
4.	Ostatní rezervy	65 417	7 845	5 828	3 880	64 441
B.II.	Dlouhodobé závazky		1 845 379	6 438 697	5 664 257	21 656 324
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů			48 164	136 141	
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba			4 661 524	3 931 278	16 426 950
3.	Závazky - podstatný vliv					
4.	Závazky ke spol., členy a druž. a za úč. sdruž.					
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy					
6.	Vydané dluhopisy					
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě					
8.	Dohadné účty pasivní					
9.	Jiné závazky			8 116	5 724	
10.	Odložený daňový závazek		1 845 379	1 720 893	1 591 114	5 229 374
B.III.	Krátkodobé závazky	1 100 147	1 091 011	1 260 553	1 359 841	3 926 026
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	450 184	475 734	554 320	665 590	915 626
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba		43 609			1 329 566
3.	Závazky - podstatný vliv					
4.	Závazky ke spol., členy a druž. a za úč. sdruž.					
5.	Závazky k zaměstnancům	22 763	22 059	21 763	20 114	39 511
6.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	11 210	10 449	11 440	11 475	20 936
7.	Stát - daňové závazky a dotace	99 041	108 296	135 674	130 493	257 675
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	315 720	257 088	311 390	336 691	709 818
9.	Vydané dluhopisy					
10.	Dohadné účty pasivní	142 836	173 505	220 726	184 030	488 591
11.	Jiné závazky	58 393	271	5 240	11 448	164 303
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci			4 513 140	4 096 088	6 767
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé			4 155 746	2 246 324	4 510
2.	Krátkodobé bankovní úvěry			357 394	1 849 764	2 257
3.	Krátkodobé finanční výpomoci					
C.I.	Časové rozlišení	39 736	37 122	88 646	81 434	71 678
C.I.1.	Výdaje příštích období		138	41 961	34 759	67 593
2.	Výnosy příštích období	39 736	36 984	46 685	46 675	4 085

Zdroj: Pivovary Staropramen s.r.o.

Příloha č. 5 – Výkaz zisku a ztráty společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

	Výkaz zisku a ztráty tis. Kč.	2008	2009	2010	2011	01.08.2012 - 31.12.2013
I.	Třby za prodej zboží	52 255	46 407	142 170	88 631	43 347
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	23 938	18 964	63 246	53 006	29 896
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	28 317	27 713	78 924	35 625	13 451
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	4 005 590	3 981 271	3 536 674	3 891 092	9 729 359
II.1.	Třby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 998 124	3 996 139	3 533 481	3 871 489	9 708 683
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	7 466	-14 868	3 193	19 603	17 099
II.3.	Aktivace					3 577
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	2 665 904	2 245 679	1 995 219	2 246 759	5 320 586
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	1 307 691	1 097 413	831 748	976 768	2 614 411
B.2.	Služby	1 358 213	1 148 266	1 163 471	1 269 991	2 706 175
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	1 368 003	1 763 305	1 620 379	1 679 958	4 422 224
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	434 729	470 651	447 157	442 231	1 218 676
C.1.	Mzdové náklady	314 771	345 421	329 236	322 018	878 358
C.2.	Odměny členům spol. A družstva	230	220			324 967
C.3.	Náklady na soc. Zabezpečení a zdrav. Poj.	111 901	115 767	111 843	112 016	15 331
C.4.	Sociální náklady	7 827	9 243	6 078	8 197	66 795
D.	Daně a poplatky	7 143	4 484	14 969	6 815	1 238 407
E.	Odpisy DNM a DHM	429 582	425 431	1 050 290	989 988	104 077
III.	Třby z prodeje DM a materiálu (ř. 20+21)	65 170	73 245	51 640	61 560	196 658
III.1.	Třby z prodeje DM	24 282	40 173	21 053	9 597	120 096
III.2.	Třby z prodeje materiálu	40 888	33 072	30 587	51 963	76 562
F.	Zůst. Cena prodaného DM a mat. (ř. 23+24)	47 867	50 863	41 972	43 034	219 557
F.1.	Zůstatková cena prodaného DM	7 713	20 687	13 137	6 135	160 917
F.2.	Prodaný materiál	40 154	30 185	28 835	36 899	58 640
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	-79 130	9 423	12 440	86 072	982 267
IV.	Ostatní provozní výnosy	36 415	36 446	49 050	47 320	154 918
H.	Ostatní provozní náklady	197 061	49 532	75 647	66 704	132 757
V.	Převod provozních výnosů					
I.	Převod provozních nákladů					
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	432 336	862 612	78 594	153 994	811 264
VI.	Třby z prodeje cenných papírů a podílů			19		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	735		19		
VII.	Výnosy z DFM (ř. 34+35+36)			18 240	47 264	
VII.1.	Výnosy z podílů v ovl. a říz. osobách a v úč. j.					
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouh. Cen. Papírů a podílů			18 240	47 264	
VII.3.	Výnosy z ostatního DFM					
VIII.	Výnosy z KFM					
K.	Náklady z finančního majetku					
IX.	Výnosy z přecenění cen. papírů a derivátů					
L.	Náklady z přecenění cen. papírů a derivátů			18 915	15 687	
M.	Změna stavu rezerv a opr. položek ve fin. obl.					
X.	Výnosové úroky	35 608	23 518	3 016	861	2 832
N.	Nákladové úroky		137	822 850	706 793	2 097 304
XI.	Ostatní finanční výnosy	58 904	13 445	277 110	29 922	20 429
O.	Ostatní finanční náklady	98 870	5 277	75 216	168 918	22 328
XII.	Převod finančních výnosů					
P.	Převod finančních nákladů					
*	Finanční výsledky hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	-5 093	31 549	-618 615	-813 351	-2 096 371
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50-51)	137 600	173 580	-67 797	-117 326	-89 640
Q.1.	splatná	104 240	170 201	41 770	12 453	248 382
Q.2.	odložená	33 360	3 379	-109 567	-129 779	-338 022
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30+48-49)	289 643	720 581	-472 224	-542 031	-1 195 467
XIII.	Mimořádné výnosy					146 593
R.	Mimořádné náklady					93 806
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56+57)					
S.1.	splatná					
S.2.	odložená					
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53-54-55)					52 787
T.	Převod podílu na výsledku hosp. Spol. (+/-)					
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	289 643	720 581	-472 224	-542 031	-1 142 680
****	(ř. 52+58-59)					
	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30+48+53-54)	427 243	894 161	-540 021	-659 357	-1 232 320

Zdroj: Pivovary Staropramen s.r.o.

Příloha č. 6 – Předpověď vývoje celosvětových makroekonomických ukazatelů podle IIF

THE IIF WORLD ECONOMIC FRAMEWORK: ECONOMIC FORECASTS

	Real GDP Growth				Consumer Prices				Current Account Balance			
	2013	2014e	2015f	2016f	2013	2014e	2015f	2016f	2013	2014e	2015f	2016f
Mature Economies	1.2	1.6	2.3	2.2	1.2	1.1	0.7	1.9	-0.9	-0.6	-0.1	-0.2
G3	1.1	1.4	2.3	2.1	1.1	1.0	0.6	1.9	-0.5	-0.2	0.3	0.2
United States	2.2	2.4	3.2	2.7	1.2	1.2	1.5	2.5	-2.4	-2.3	-2.0	-2.1
Euro Area	-0.4	0.5	1.5	1.6	0.8	0.2	-0.3	1.4	1.4	2.5	2.6	2.6
Japan	1.5	0.5	1.5	1.4	1.4	2.6	0.0	1.0	0.6	0.6	3.6	3.5
Other Mature	1.9	2.5	2.5	2.7	1.7	1.3	1.2	2.2	-3.0	-3.0	-2.8	-2.4
Emerging Economies	4.8	4.2	3.9	5.0	5.4	5.7	6.6	5.2	0.1	0.4	0.5	0.3
Latin America	2.5	0.4	0.2	2.3	10.6	13.3	16.2	12.3	-2.6	-2.6	-3.1	-2.9
Argentina	2.5	-2.5	-2.0	1.5	26.4	40.6	44.3	40.4	-0.9	-0.7	-0.9	-1.1
Brazil	2.5	0.0	-1.0	1.1	5.9	6.4	7.0	5.4	-3.6	-3.6	-3.5	-3.4
Chile	4.1	1.7	2.5	3.0	3.0	4.6	2.9	3.0	-3.4	-1.0	-0.1	0.2
Colombia	4.7	4.5	3.8	4.3	1.9	3.7	3.3	3.0	-3.2	-4.6	-5.2	-4.3
Ecuador	4.6	3.8	1.0	0.5	2.7	3.7	3.8	3.1	-1.3	-0.7	-3.1	-2.7
Mexico	1.1	2.1	3.0	3.8	4.0	4.1	3.0	3.4	-2.1	-2.0	-2.7	-2.9
Peru	5.8	2.0	4.0	4.8	2.9	3.2	2.3	2.5	-4.5	-5.4	-5.0	-4.3
Venezuela	1.3	-5.0	-7.5	1.0	56.2	68.5	125.0	110.0	1.4	0.8	-6.0	-3.5
Emerging Europe	1.8	1.1	-1.3	1.4	5.0	8.3	10.7	6.4	-0.7	0.5	1.5	1.6
Bulgaria	0.9	1.6	2.1	2.5	-1.6	-0.9	0.5	1.6	3.4	3.5	1.9	-0.8
Czech Republic	-0.9	2.2	2.5	3.5	1.4	0.1	0.0	0.6	0.5	1.9	1.9	2.2
Hungary	1.1	3.4	3.0	3.3	0.4	-0.9	1.5	2.6	8.0	8.1	10.5	8.7
Poland	1.6	3.2	3.0	3.5	0.7	-1.0	1.3	1.8	1.0	0.9	1.0	0.2
Romania	3.5	2.8	3.0	2.6	1.6	0.8	2.5	2.8	1.2	1.7	2.8	1.6
Russia	1.3	0.2	-5.8	-2.2	6.5	11.4	16.7	8.9	1.6	2.5	5.0	7.1
Turkey	4.0	2.9	3.8	4.0	7.4	8.2	7.0	7.4	-7.9	-5.5	-4.4	-5.0
Ukraine	0.0	-7.5	-8.0	1.0	0.5	24.9	32.7	21.4	-9.2	-3.6	-2.0	-7.0
Asia/Pacific	6.8	6.6	6.5	6.6	3.6	2.4	2.7	2.9	1.5	1.6	1.7	1.3
China	7.7	7.4	7.0	6.8	2.5	1.5	2.2	2.5	1.9	1.7	1.5	1.3
India	6.9	7.2	7.5	8.0	8.4	5.2	4.8	4.5	-1.7	-1.2	-0.3	-1.1
Indonesia	5.8	5.0	5.0	5.8	8.2	8.4	4.0	4.5	-3.4	-2.9	-2.0	-2.0
Malaysia	4.7	6.0	4.7	5.0	3.2	2.7	3.0	2.8	4.0	4.6	2.7	3.9
Philippines	7.2	6.1	6.3	6.5	4.1	2.7	3.7	3.3	3.8	3.7	3.8	3.6
South Korea	3.0	3.3	3.4	3.8	1.1	0.8	2.2	2.3	6.2	6.3	6.7	6.3
Thailand	2.9	0.7	4.0	4.3	1.7	0.6	1.5	2.0	-0.6	3.8	4.1	1.8
Africa/Middle East	3.5	3.6	3.7	4.0	4.8	4.7	4.7	5.2	-1.1	-1.3	-1.8	-1.5
Egypt	2.1	2.2	4.0	4.0	9.8	8.2	9.7	10.3	-2.4	-0.8	-2.3	-2.7
Lebanon	1.4	1.8	2.8	5.0	1.1	-0.7	3.2	2.4	-26.1	-24.9	-16.4	-15.9
Morocco	4.3	2.5	4.7	4.8	0.4	0.7	1.2	1.2	-7.8	-6.2	-2.2	-3.3
Nigeria	5.4	6.1	4.9	5.7	8.0	8.2	7.8	8.6	3.9	1.7	-1.7	-0.7
Saudi Arabia	2.7	3.6	3.0	2.6	3.5	2.7	2.2	2.5	18.0	13.8	-0.7	2.3
South Africa	2.2	1.4	2.8	3.3	5.4	5.3	5.2	5.5	-5.8	-5.9	-4.4	-4.0
UAE	5.2	4.0	3.7	3.9	1.1	2.3	2.0	1.6	15.4	11.9	4.7	5.7
World	2.6	2.6	3.0	3.3	2.8	2.9	3.0	3.2	-0.5	-0.2	0.1	0.0

Note: The data for quarterly and annual GDP growth and monthly REER can be downloaded at: <https://www.iif.com/publications/global-economic-monitor>

Zdroj: Institute of international finance. Dostupné z WWW

<<https://www.iif.com/publication/global-economic-monitor/february-2015>>

Příloha č. 7 - Porterův model pro pивní trh ČR

Faktor	Problém	Průměrné odhady	
		2014	2019
Ohrožení ze strany nových konkurentů	Úspory z rozsahu	5	5
	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	4	3
	Přístup k distribučním kanálům	5	4
	Schopnost existujících konkurentů zvyšovat bariery vstupu do odvětví	3	2
	Diferenciace výrobků a loajálita zákazníků	3	2
	Vládní politika	8	8
	Vývoj po případném vstupu do odvětví	5	5
Celkem (max. 63 bodů)		33	29
Průměrné skóre (cekem/7)		4,7	4,1
Vyjednávací síla dodavatelů	Počet a význam dodavatelů	8	7
	Význam odběratelů pro dodavatele	4	4
	Vstup nových dodavatelů do odvětví	4	6
Celkem (max. 27 bodů)		16	17
Průměrné skóre (cekem/3)		5,3	5,7
Vyjednávací síla odběratelů	Počet zákazníků	3	5
	Frekvence a objem nákupu	3	5
	Náklady přechodu zákazníků ke konkurenci	5	4
Celkem (max. 27 bodů)		11	14
Průměrné skóre (cekem/3)		3,7	4,7
Ohrožení ze strany substitutů	Existence mnoha substitutů	2	5
	Konkurence v odvětví substitutů	7	8
	Hrozba ze strany nových substitutů	4	5
	Vývoj cen substitutů	5	4
	Hodnota vlastnosti substitutů pro zákazníka	3	5
Celkem (max. 45 bodů)		21	27
Průměrné skóre (cekem/5)		4,2	5,4
Revalita v odvětví	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	6	6
	Růst odvětví	6	8
	Diferenciace výrobků	3	2
	Diferenciace konkurentů	5	5
	Intenzita strategického úsilí	7	9
	Náklady odchodu z odvětví	7	7
	Charakter konkurence, obcjednání etika	6	7
Celkem (max. 63 bodů)		40	44
Průměrné skóre (cekem/7)		5,7	6,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 8 - SWOT matice pro globální prostředí

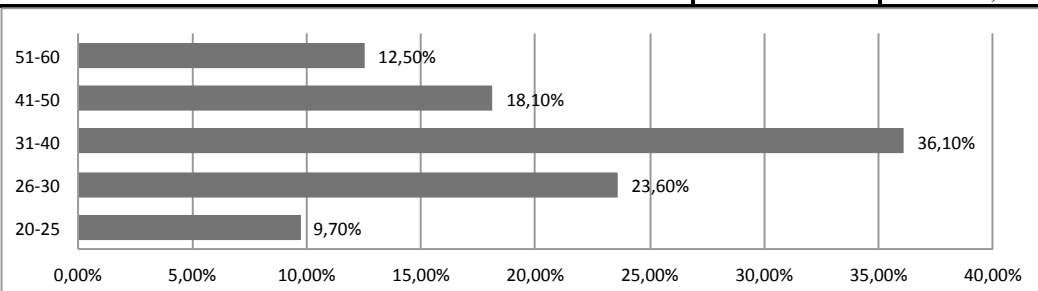
SWOT		Slabé					Silné					
		Absence novinek piva výčepního a ležáků	Nestabilní finanční situace	Snížení tržeb v Česku	Temně nedavni změna majitelů	Velká konkurence v ČR	Široké portfolio značek	Existence novinek v segmentu pivních mixů	Velký podíl trhu	Ceny pív jsou na stejné úrovni s konkurenty	Investice do propagace a komunikace	Dlouhodobá historie značky Staropramen a dobrá pověst
Příležitosti	Rostoucí celosvětová poptávka po pivu			X		X						X
	Rostoucí pivní trh v Asii			X		X	X					
	Rostoucí segment nealkoholických pív a pivních mixů	X				X		X			X	
Ohrožení	Klesající pivní trh v Evropě			X		X			X			X
	Ekonomická krize											
	Klesající úroveň koupěschopnosti v ČR			X			X			X		X
	Rostoucí trend zdravotního životního stylu						X	X			X	

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 9 - Výsledky průzkumu spotřebitelského chování cílové skupiny zákazníků v Kazachstánu

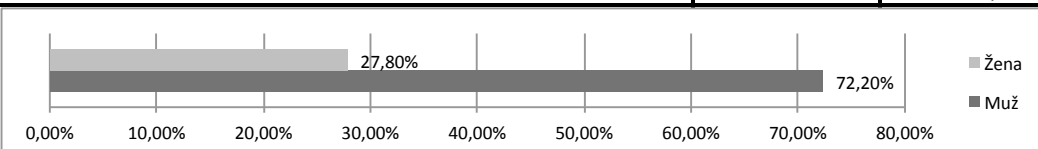
1. Věk

Odpořed'	Počet hlasů	Podíl
20-25	55	9,70%
26-30	133	23,60%
31-40	203	36,10%
41-50	102	18,10%
51-60	70	12,50%



2. Pohlaví

Odpořed'	Počet hlasů	Podíl
Muž	406	72,20%
Žena	156	27,80%

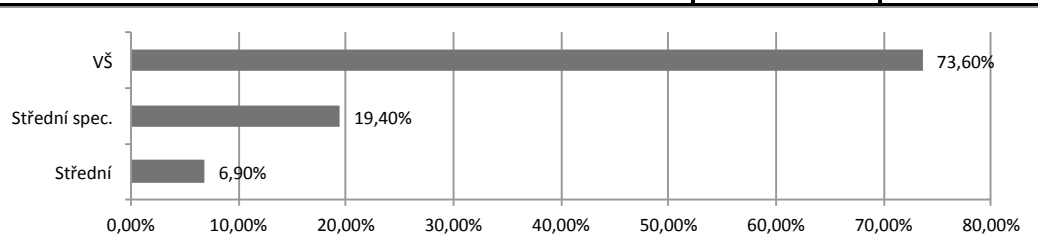


3. Město

Odpořed'	Počet hlasů	Podíl
Almaty	163	29%
Shymkent	56	10%
Kostanay	11	2%
Astana	112	20%
Taraz	11	2%
Karaganda	84	15%
Pavlodar	6	1%
Petropavlovsk	6	1%
Aktau	56	10%
Atyrau	56	10%

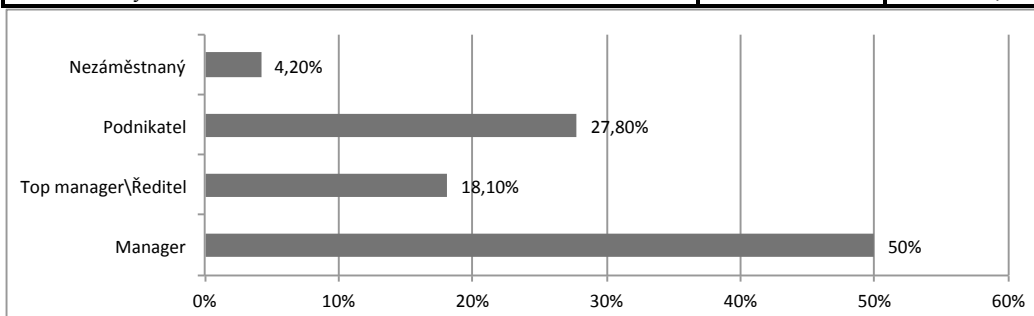
4. Vzředlání

Odpořed'	Počet hlasů	Podíl
Střední	39	6,90%
Střední spec.	109	19,40%
VŠ	414	73,60%



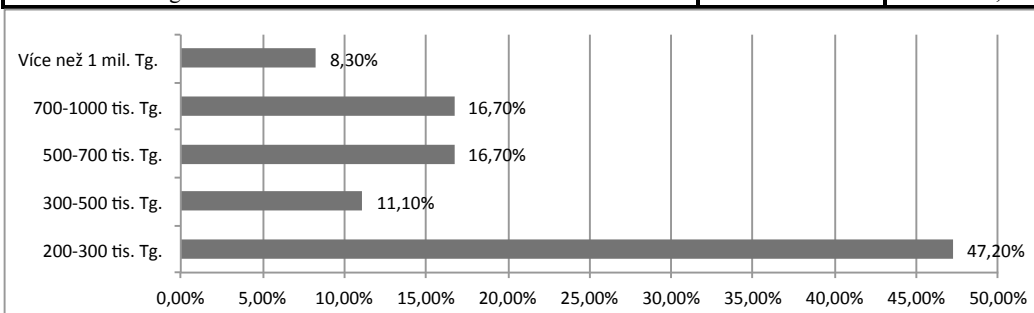
5. Zaměstnání

Odpověď	Počet hlasů	Podíl
Manager	281	50%
Top manager\Ředitel	102	18,10%
Podnikatel	156	27,80%
Nezaměstnaný	24	4,20%



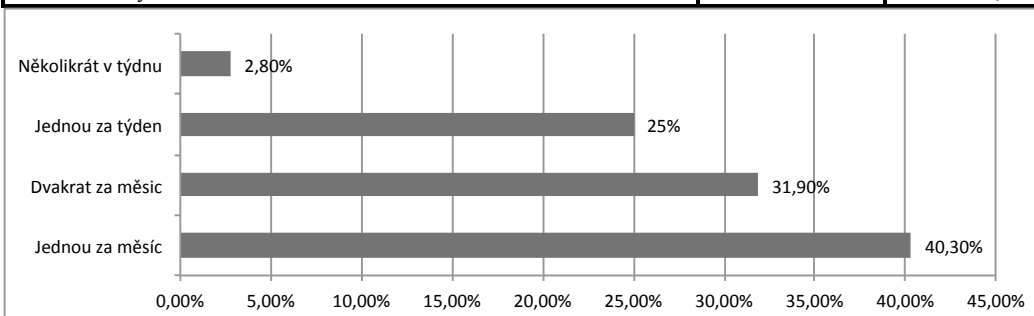
6. Průměrný měsíční příjem

Odpověď	Počet hlasů	Podíl
200-300 tis. Tg.	265	47,20%
300-500 tis. Tg.	62	11,10%
500-700 tis. Tg.	94	16,70%
700-1000 tis. Tg.	94	16,70%
Více než 1 mil. Tg.	47	8,30%



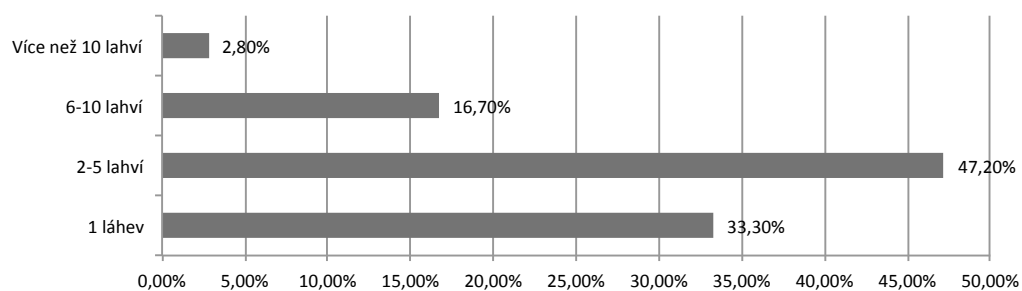
7. Frekvence nákupu piva

Odpověď	Počet hlasů	Podíl
Jednou za měsíc	226	40,30%
Dvakrát za měsíc	179	31,90%
Jednou za týden	141	25%
Několikrát v týdnu	16	2,80%



8. Průměrný objem piva při jednom nákupu

Odpověď	Počet hlasů	Podíl
1 láhev	187	33,30%
2-5 lahví	265	47,20%
6-10 lahví	94	16,70%
Více než 10 lahví	16	2,80%



9. Seřáďte 3 země producenty piva, které považujete za prioritní při výběru piva. Jednička znamená nejoblíbenější.

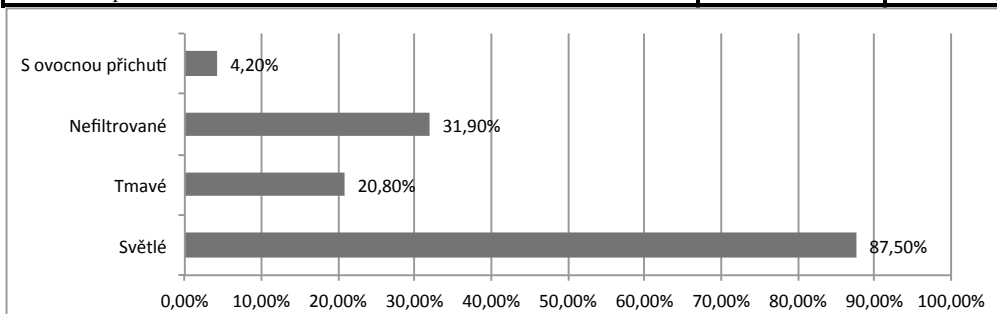
Odpověď (kolikrát stat byl nazvan jako první v žebříčku)	Počet hlasů	Podíl
Česká republika	96	17%
Belgie	67	12%
Německo	51	9%
Rusko	34	6%
Čína	28	5%
Japonsko	17	3%
USA	22	4%

*V tabulce jsou země, které jako první uvedlo alespoň 1% respondentů

Odpověď (kolikrát stat se objevil v žebříčku celkém)	Počet hlasů	Podíl
Česká republika	197	35%
Belgie	197	35%
Německo	197	35%
Rusko	84	15%
Čína	45	8%
Japonsko	28	5%
USA	34	6%
Dánsko	39	7%

10. Jaký druh piva preferujete?

Odpověď	Počet hlasů	Podíl
Světlé	492	87,50%
Tmavé	117	20,80%
Nefiltrované	179	31,90%
S ovocnou příchutí	24	4,20%



11. Jaké značky importovaného piva, prodáváného v Kazachstánu znáte? Uved'te 3 značky.

Odpo věď	Poč et hlas ů	Podíl
Stella artois	118	21%
Hoegarden	73	13%
Spaten	34	6%
Baltika	51	9%
Carlsberg	56	10%
Guinnes	28	5%
Kronenburg	45	8%
Velkopopovecký kozel	39	7%
Pilsner urquell	62	11%
Tuborg	90	16%
Bitburger	28	5%
Blansh de bruccell	67	12%
Grolsh	34	6%
Efes	96	17%
Bavaria	56	10%
Asachi	39	7%
Sapporo	28	5%
Krushovice	67	12%
Chingtao	90	16%
Leffe	118	21%
Zlatopražka	101	18%

*V tabulce jsou značky, které uvedli alespoň 1% respondentů

12. Jakou značku piva jste vy nebo členové vaší rodiny koupili naposledy?

Odpo věď	Poč et hlas ů	Podíl
Žatecký gus	34	6%
Heineken	39	7%
Belý medved	17	3%
Stella artois	84	15%
Guinnes	11	2%
Chingtao	34	6%
Hoeguaeden	39	7%
Effes	17	3%
Carlsberg	34	6%
Pilsner urquell	22	4%
Blansh de bruccell	22	4%
Tuborg	17	3%
Bavaria	6	1%
Baltika	22	4%
Krushovice	17	3%
Asachi	28	5%
Kronenburg	22	4%
Leffe	45	8%
Spatten	51	9%

13. **Jaké značky Českého piva, prodávaného v Kazachstánu znáte? Uved'te 3 značky.***

Odpověď	Počet hlasů	Podíl
Velkopopovecký kozel	79	14%
Zlatopražka	129	23%
Krushovice	174	31%
Žatecký gus	157	28%
Primator	11	2%
Zubr	6	1%
Pražečka	67	12%
Buweiser	51	9%
Ežek	17	3%
Pilsner urquell	253	45%

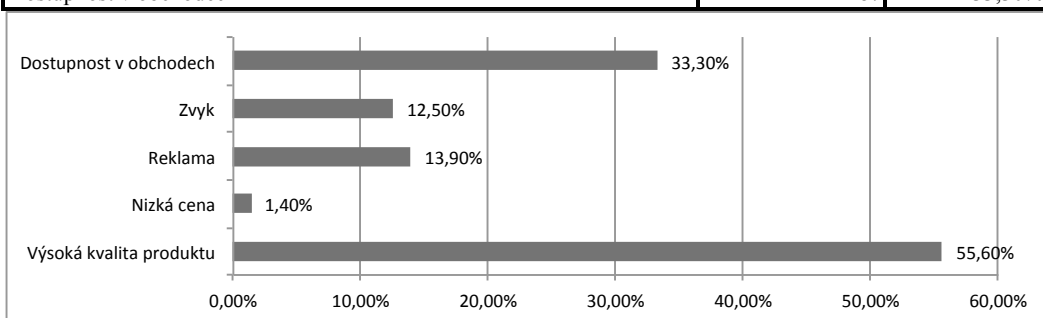
* Některé respondenty uvedli jednu, nebo dvě značky piva, a v tabulce uvedeny značky, které se vyskytují ve více než 1% odpovědích, proto celkový součet % není 100.

14. **Uved'te značku Českého piva z uvedených Vámi, která je pro Vás prioritní**

Odpověď	Počet hlasů	Podíl
Velkopopovecký kozel	73	13%
Zlatopražka	73	13%
Krushovice	129	23%
Žatecký gus	141	25%
Pilsner urquell	146	26%

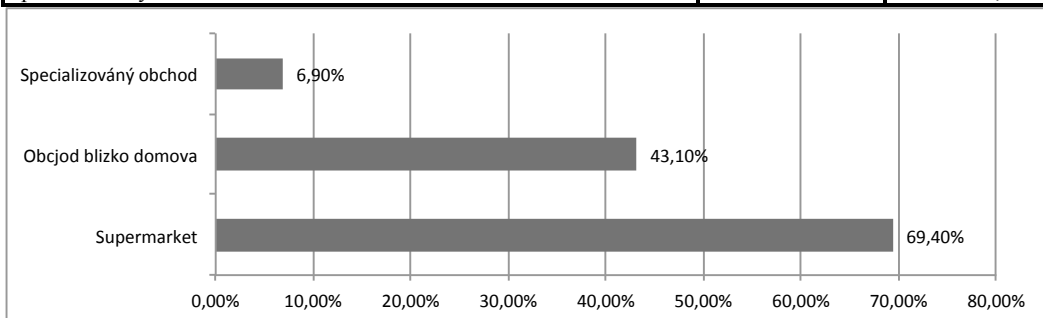
15. **Z jakého důvodu tuto značku považujete za prioritní?**

Odpověď	Počet hlasů	Podíl
Vysoká kvalita produktu	312	55,60%
Nizká cena	8	1,40%
Reklama	78	13,90%
Zvyk	70	12,50%
Dostupnost v obchodech	187	33,30%



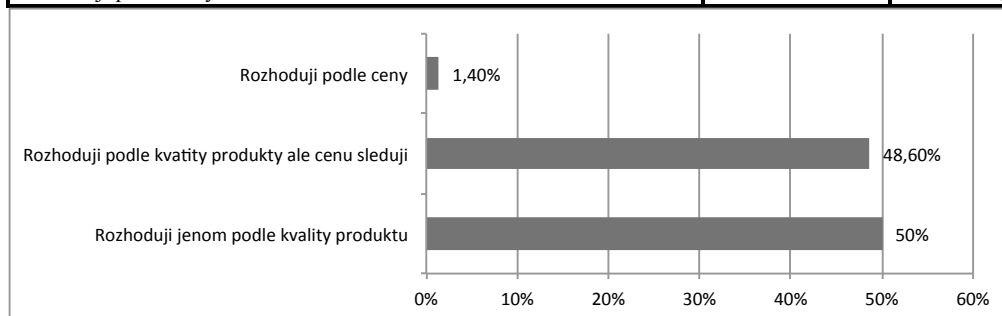
16. **Kde nejčastěji si kupujete pivo?**

Odpověď	Počet hlasů	Podíl
Supermarket	390	69,40%
Obchod blízko domova	242	43,10%
Specializovaný obchod	39	6,90%



17. Má-li cena vliv na Vaše rozhodování při výběru značky?

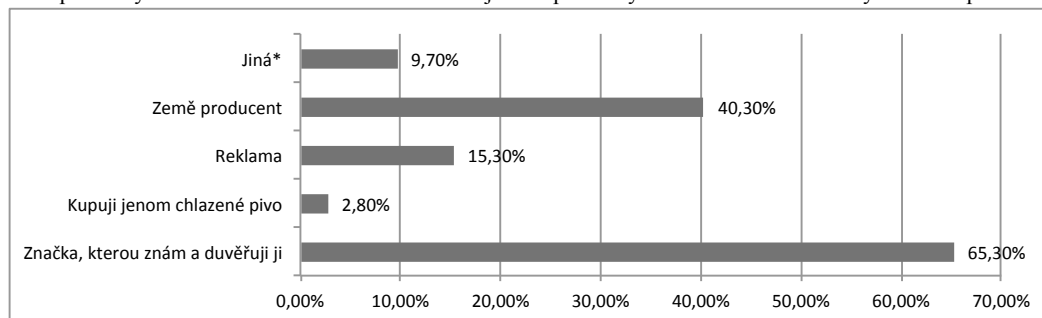
Odpověď	Počet hlasů	Podíl
Rozhoduji jenom podle kvality produktu	281	50%
Rozhoduji podle kvality produkty ale cenu sleduji	273	48,60%
Rozhoduji podle ceny	8	1,40%



18. Kriteria při výběru produktu. Čemu dáváte pozornost nejvíc?

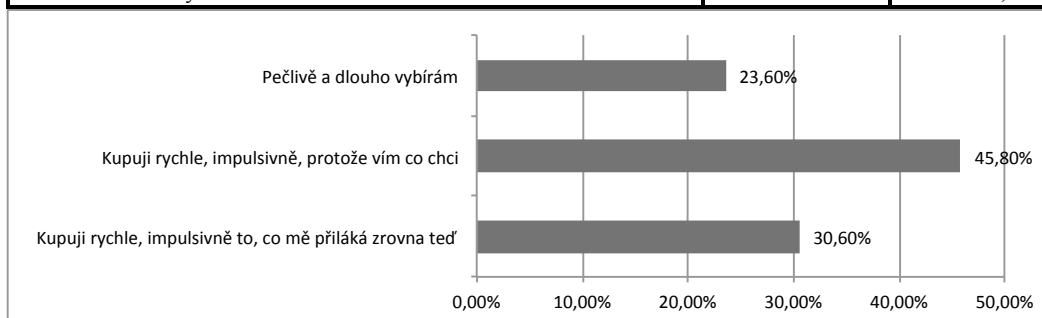
Odpověď	Počet hlasů	Podíl
Značka, kterou znám a důvěřuji jí	367	65,30%
Kupuji jenom chlazené pivo	16	2,80%
Reklama	86	15,30%
Země producent	226	40,30%
Jiná*	55	9,70%

*Respondenty si mohli volit několik variant. Mezi jiné respondenty volí mezinárodní značky a kvalitu produktu.



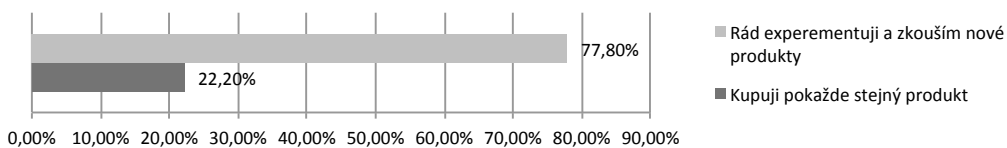
19. Jak se chováte při nákupu?

Odpověď	Počet hlasů	Podíl
Kupuji rychle, impulsivně to, co mě přiláká zrovna teď	172	30,60%
Kupuji rychle, impulsivně, protože vím co chci	257	45,80%
Pečlivě a dlouho vybírám	133	23,60%



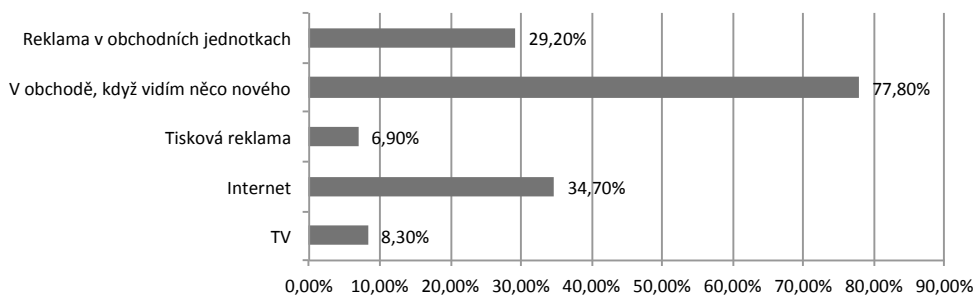
20. Jak se chováte k novinkám?

Odpověď	Počet hlasů	Podíl
Kupuji pokažde stejný produkt	125	22,20%
Rád experimentuji a zkouším nové produkty	437	77,80%



21. Odkud se dozvíte o nových produktech?

Odpověď	Počet hlasů	Podíl
TV	47	8,30%
Internet	195	34,70%
Tisková reklama	39	6,90%
V obchodě, když vidím něco nového	437	77,80%
Reklama v obchodních jednotkách	164	29,20%



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 10 - Hodnocení variant vstupu společnosti na trh Kazachstánu podle jednotlivých kritérií

№	Hodnotící faktory	Druhy vstupu na trh		
		Kapitalový vstup na trh formou akvizice	Distribuce produktu do Kazachstánu	Licenční výroba piva v Kazachstánu
1	Kapitalová náročnost	1	2	3
2	Návratnost investic	1	2	3
3	Riziko poškození značky	3	2	1
4	Možnost rychlé reakce na změny na trhu a konkurenční aktivity	2	1	3
5	Náročnost výstupu z trhu (legislativní a finanční)	1	3	2
6	Schopnost cenové konkurence	2	1	3
7	Včasná dodávka produktů	3	1	2
8	Marketingová komunikace	3	1	2
9	Vliv kolísání světových měn	2	1	3
10	Udržitelnost kvality produktu	3	2	1
	Score	21	16	23

Zdroj: Vlastní zpracování