



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Analýza vnějšího prostředí vybraného minipivovaru

Vypracovala: Štěpánka Pokorná

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Štěpánka POKORNÁ**
Osobní číslo: **E14472**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza vnějšího prostředí vybraného minipivovaru**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci minipivovaru pomocí analýz vnějšího prostředí a navrhnout optimální strategii pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu.

Metodika práce:

Prostudování odborné literatury týkající se tématu bakalářské práce. Zpracování metodiky bakalářské práce v souladu s jejím cílem se zaměřením na analýzy vnějšího prostředí vybraného podniku. Aplikace vybraných metod využívaných pro analýzu vnějšího prostředí podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Grasseová, M. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* **Brno: Computer Press.**

Kotler, P. (2012). *Marketing management.* **New Jersey: Prentice Hall.**

Šmída, F. (2003). *Strategie v podnikové praxi.* **Praha: Professional Publishing.**


Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* **Praha: Management Press.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**


Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 602 00
377 01 Česká Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. ledna 2016

Prohlášení:

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/ v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

Štěpánka Pokorná

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu této bakalářské práce, Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D., za odborné vedení práce, cenné rady a trpělivost, které mi pomohly při jejím vypracování.

Dále děkuji majitelům společnosti Pivovar Malt, s.r.o. za umožnění vyhotovení analýzy a za ochotu a vstřícnost při poskytování informací.

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Literární přehled	5
2.2 Prostředí managementu.....	6
2.2.1 Vnitřní prostředí.....	6
2.2.2 Vnější prostředí.....	6
2.2.3 Přímé vlivy.....	6
2.2.3.1 Zákazníci.....	6
2.2.3.2 Konkurence	7
2.2.3.3 Dodavatelé	8
2.2.3.4 Lidské zdroje.....	8
2.2.4 Nepřímé vlivy	8
2.3 Analýza vnějšího prostředí	9
2.3.1 STEP analýza	9
2.3.2 Porterova analýza konkurence	10
2.3.2.1 Faktory ovlivňující intenzitu konkurence	10
2.3.3 Model šesti sil podle Grovea	12
2.3.4 Analýza metodou „4C“	13
2.3.5 SWOT analýza	14
2.3.6 Matice BCG	16
2.4 Obecné trendy vývoje vnějšího prostředí	18
2.5 Strategie	19
2.6 Formulace strategie.....	21
2.6.1 Typy strategií	21
2.6.2 Základní konkurenční strategie.....	22
2.7 Implementace strategie	24
3 Cíl a metodika.....	26

3.1 Cíl práce	26
3.2 Metodika práce	26
4 Vlastní práce	28
4.1 Představení společnosti.....	28
4.2 STEP analýza.....	30
4.2.1 Společenské faktory	30
4.2.2 Technologické faktory	31
4.2.3 Ekonomické faktory.....	32
4.2.4 Politické faktory.....	33
4.2.5 Shrnutí STEP analýzy	33
4.3 Porterova analýza konkurence	35
4.3.1 Hrozba nově příchozích firem	35
4.3.2 Odběratelé.....	35
4.3.3 Dodavatelé	36
4.3.4 Konkurence v odvětví.....	37
4.3.5 Tlak substitutů.....	38
4.3.6 Shrnutí Porterovy analýzy	38
4.4 SWOT analýza.....	39
4.4.1 Silné stránky	39
4.4.2 Slabé stránky.....	39
4.4.3 Příležitosti	39
4.4.4 Ohrožení.....	40
4.4.5 Fullerův trojúhelník a vyhodnocení SWOT.....	40
4.5 Návrh strategie.....	43
5 Závěr	50
6 Summary.....	53
Seznam použité literatury	54

1 Úvod

Pro podnik je důležité, aby se orientoval na trhu, ve kterém se pohybuje. K tomu slouží několik analýz. Díky nim podnik zjistí, v čem vyniká a naopak, kde má slabiny. Podle výsledků z analýz firma aplikuje upravenou strategii, aby zlepšila svou pozici na trhu. Posláním podniku je uspokojovat potřeby zákazníků, tvořit tak zisk, a tím uspokojovat své potřeby. Není jednoduché vyhovět všem požadavkům a všem zákazníkům. Proto se firma orientuje na určitý segment trhu. Dalším zásadním bodem pro fungování firmy jsou náklady. Ty je třeba sledovat, aby se příliš nevychýlily a neohrozily chod podniku.

Pro tuto bakalářskou práci jsem si vybrala Pivovar Malt, s.r.o. Jde o relativně nový minipivovar, který sídlí v Českých Budějovicích. Z důvodu nedostatečného kapitálu na zajištění vlastních prostor začíná jako tzv. „létající pivovar“. To znamená, že si nechává vařit své pivo v jiných minipivovarech.

V první části práce se zabývám teoretickým přehledem. S jeho pomocí popisuji a vysvětluji důležité pojmy jako management a prostředí managementu. Dále rozebírám jednotlivé analýzy. Práce je zaměřena na vnější prostředí podniku, proto uvádím analýzy, které se vnějšího prostředí týkají. Nejdůležitější a nejznámější jsou tyto analýzy: STEP, SWOT a Porterova analýza konkurence. STEP analýza zkoumá faktory, které působí na podnik zvenčí. SWOT analýzu děláme proto, abychom zjistili silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení v podniku. Následují trendy vývoje vnějšího prostředí a popis možných strategií.

V kapitole metodika práce popisuji postup při vypracování teoretické i praktické části. Teoretickou část jsem vypracovala především pomocí odborné literatury, kterou poskytuje Akademická knihovna Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Doplňující informace jsem čerpala z dostupných webových stránek.

Pro vlastní práci jsem použila metodu přímého dotazování a pozorování. Připravila jsem si otázky, na které mi odpovídali majitelé pivovaru. Pro lepší pochopení chodu pivovaru jsem se zúčastnila exkurze.

Abych mohla implementovat STEP analýzu na podnik, musela jsem použít také metodu sběru a vyhodnocení informací, které jsem čerpala z Českého statistického úřadu.

V praktické části aplikuji jednotlivé analýzy přímo na pivovar. Nejprve popisují základní informace o společnosti a následně uvádím analýzy do praxe. Informace potřebné k vypracování jsem čerpala z internetových stránek Českého statistického úřadu a od majitele firmy Pivovar Malt s.r.o.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci minipivovaru pomocí analýz vnějšího prostředí a navrhnout optimální strategii pro Pivovar Malt s.r.o., která by zlepšila jeho postavení na trhu.

2 Literární přehled

2.1 Management

Pro management neexistuje všeobecně platná definice. V literaturách po celém světě můžeme nalézt několik možných definic. Všechny ale kladou důraz na zabezpečení cílů podniku. Samotný pojem „management“ má mezinárodní platnost a je plně využíván (Vondráček, 2006).

Management je souhrn činností, které provádí každý podnik za účelem vytvořit fungující organizaci. Tento proces je prováděn jednou nebo více osobami, které koordinují práci ostatních, aby společně dosáhli podnikových cílů. Aktivity jsou rozděleny dle svého charakteru a času. Rozlišujeme strategické, taktické a operativní řízení (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1989; Veber, 2009).

- **Strategické řízení** – zaměřené na dlouhodobé plánování, koordinace podniku. Nejdůležitější je, aby všichni pracovníci věděli, jaké jsou cíle podniku a snažili se o jejich dosažení.
- **Taktické řízení** – střední linie, manažeři jsou zodpovědní za větší organizační jednotky, například manažer kvality, manažer financí apod. Plánování, rozhodování a řízení ve střednědobém horizontu.
- **Operativní řízení** – mistři, projektoví manažeři, manažeři s malým rozsahem odpovědnosti. Plánování, řízení a rozhodování jen krátkodobě – max. do jednoho roku (managementmania.com).

2.2 Prostředí managementu

Na management velice působí vlivy prostředí, které ovlivňují výkonnost firmy. Manažeři se musí přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám. Snaží o úspěšné plnění svých úkolů a rolí, i přes to, že vlivy na podnik jsou leckdy nepředvídatelné a neovlivnitelné. Snaží se tedy vlivy analyzovat a zjistit jejich případný vliv na organizaci. Negativní vlivy se snaží co nejvíce eliminovat, aby firma dobře prosperovala (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995).

2.2.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku jsou všechny vlivy, které jsou jeho součástí a ovlivňují manažerskou činnost. Faktory působí rozdílně na jednotlivých stupních řízení. Vnitřní prostředí můžeme analyzovat pomocí různých metod. Základní analýzou je „Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech“ nebo další „Portfolio metody“. Výsledky hodnotíme z časového hlediska, nebo můžeme podnik porovnat s ostatními firmami (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995; Rolínek, 2003).

2.2.2 Vnější prostředí

Oblast vně podniku neboli vnější prostředí, je část, kde se vyskytuje několik činností a prvků, které podnik ovlivňují. Mohou to být zaměstnanci, stoje, procesy apod. Ve vnějším prostředí působí na podnik přímé a nepřímé vlivy (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995).

Každý podnik je součástí ekonomiky státu, ve kterém působí. Proto mezi jeho ovlivňující faktory patří také stabilita vlády, právní prostředí a ekonomická situace státu (Váchal, Vochozka, 2013).

2.2.3 Přímé vlivy

Přímými vlivy, které působí na podnik, jsou: zákazníci, konkurence, dodavatelé a lidské zdroje.

2.2.3.1 Zákazníci

Do této skupiny patří všichni, kteří nakupují statky a služby. Mohou to být lidé jako jednotlivci - liší se svými potřebami, vzděláním, věkem, bydlištěm a příjmem. Nebo organizace, které nakupují statky a služby, aby mohly vyrábět. Zákazníci jsou pro firmu nejvýznamnějším vlivem. Ovlivňují příjmy a místo firmy na trhu. Firma provádí

průzkumy trhu, aby věděla, na jaké skupiny zákazníků se zaměřit (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995).

Zákazník při výběru produktu prochází tzv. rozhodovacím procesem:

1. **Poznávání problému** – neuspokojená potřeba, kterou mohou vyvolat vnitřní podněty – hlad, zima, nebo vnější podněty – reklama, vůně čerstvého pečiva.
2. **Hledání informací** – pokud se zákazník rozhodne ke koupi, využívá neosobní zdroje – letáky, internet, nebo osobní zdroje – rodina, přátelé, prodejci.
3. **Hodnocení alternativ** – posouzení jednotlivých produktů, výběr značky, které věří.
4. **Nákupní rozhodnutí** – čas nákupu, zákazník se rozhoduje, zda produkt koupí hned, nebo počká na slevu. Vybírá si prodejnu podle cen, služeb a podpory prodeje.
5. **Vyhodnocení po koupi** – zákazník zkusí výrobek, porovnává ho s očekáváním. Pokud je s nákupem opakovaně nespokojen, může nastat rozhodnutí o změně značky.
6. **Odmítnutí výrobku** – spotřebitelé mohou výrobek prodat, darovat, nebo odložit a nechat bez užitku. Této fázi se věnuje čím dál větší pozornost kvůli ochraně životního prostředí (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

2.2.3.2 Konkurence

Konkurencí jsou pro podnik ostatní firmy a organizace, které nabízejí stejný, nebo podobný produkt. Soutěží o zákazníky, pracovníky, materiál. Je velice důležité poznat svou konkurenci, abychom mohli svým zákazníkům nabídnout vyšší hodnotu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995).

Konzistentní konkurenti – „*Firmy a organizace, které produkují stejné nebo podobné produkty a služby. Mezi typické konzistentní konkurenty patří: General Motors a Ford Motor Company, American Air Lines a United Air Lines, Compaq a Apple, Harvard University a Yale University*“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995).

Nekonzistentní konkurenti – odlišné, ale vzájemně si konkurující podniky. Například Prudential Insurance Co. of America a Smith Barney Shearson, Phoenix Suns a Dallas Cowboys, Hewlett Packard Company a Microsoft Corporation. Nekonzistentní konkurence je nepředvídatelná a neovlivnitelná. Například mezi společnostmi Coca-cola

a Pepsi-Cola je konkurenční boj velký a nepřetržitý (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995).

Je třeba vyhodnocovat nejen stávající, ale také případné budoucí konkurenty. Vstup nových firem na trh závisí na bariérách vstupu do odvětví. Následující skutečnosti tento vstup ztěžují: úspora z rozsahu, vysoké počáteční náklady, nedostatek zdrojů, málo informací, vládní omezení, věrnost zákazníků, nedostatek distribučních kanálů (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

2.2.3.3 Dodavatelé

„Všechny organizace potřebují zdroje – kapitál, energii, stroje, zařízení, služby a materiál – aby mohly poskytovat zákazníkům své produkty nebo služby. Organizace, které tyto zdroje poskytují, se nazývají dodavatelé“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995).

Produkty dodavatelů jsou pro kupující vstupy. Pokud by došlo k situaci, že dodavatelé prodají nekvalitní materiál, nebo ho vůbec nedodají, nakupující by byl poškozen a ohrožen ve své činnosti. Toho je možné se vyvarovat tím, že si odběratel zajistí více dodavatelů (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995).

2.2.3.4 Lidské zdroje

Lidské zdroje představují všechny lidi z vnějšího prostředí, odkud firma získává své zaměstnance. Využívají jejich znalosti a dovednosti pro dosažení cílů společnosti. Dnes se klade důraz na spolupráci, pospolitost, solidaritu s podnikem, odpovědnost. Postupně se přechází od jednotlivých oddělení k týmové práci. Jelikož je v týmu více lidí, více nápadů, více pohledů a postojů, je pro firmu lepší rozhodnutí, které udělá tým než jednotlivec (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1995; Rolínek a kolektiv, 2013).

2.2.4 Nepřímé vlivy

Mezi nepřímé vlivy řadíme:

Společenské faktory – ukazují životní styl, mobilitu obyvatel, vzdělání, demografii, legislativu.

Technologické faktory – souvisí s výrobními prostředky, objevy, vynálezy, patenty, vládními výdaji na vědu a výzkum, mírou zastarávání výrobních prostředků.

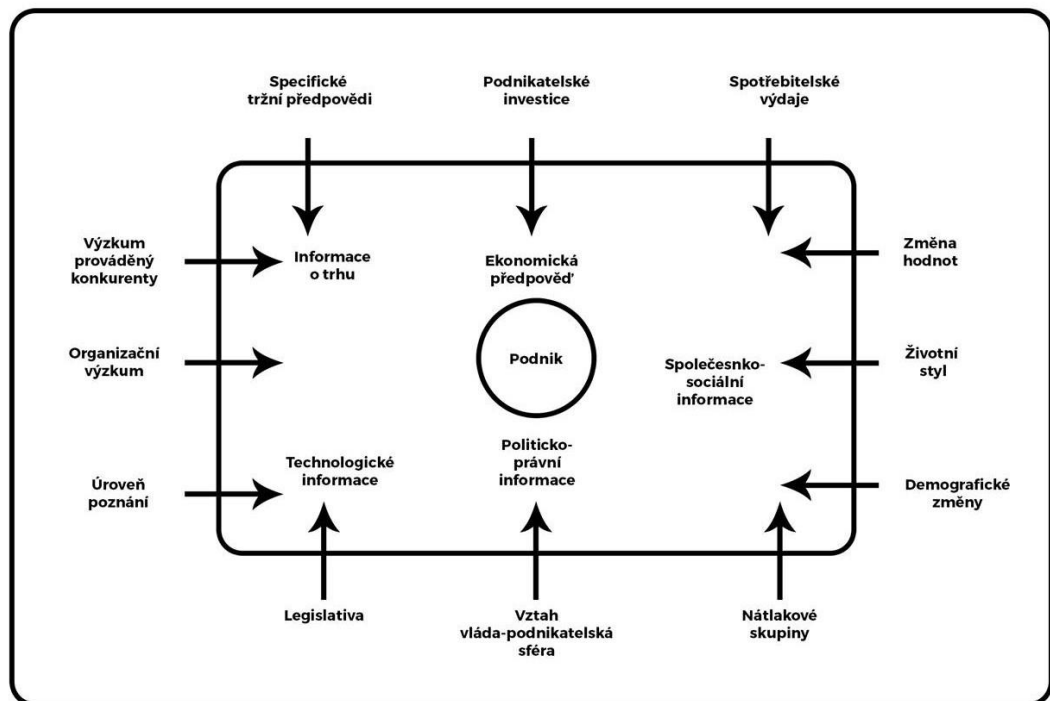
Ekonomické faktory – tok peněz, zboží, služeb, HDP, investice, výdaje domácností.

Politické faktory – stabilita vlády, zahraniční obchod, daně, životní prostředí (Hron, Tichá, Dohnal, 1998; Rolínek, 2003).

2.3 Analýza vnějšího prostředí

„Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik, tj. vztah faktor → podnik. Prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámeček vlivů podniku, je prostředí globální“ (Hron, Tichá, Dohnal, 1998).

Obrázek 1: Model pro analýzu vnějšího prostředí



Zdroj: Tichá, Hron, 2008

2.3.1 STEP analýza

Název pro STEP analýzu vznikl z počátečních písmen faktorů, kterými se analýza zabývá: společenské, technologické, ekonomické a politické (viz kapitola 2.2.4). Můžeme se také setkat s rozšířenou verzí analýzy o legislativní faktor, potom je název PESTLE analýza. Tyto faktory se v průběhu času mění, na to je třeba brát zřetel (Veber, 1998; learnmarketing.net).

Tato analýza vychází ze zkušeností z minulosti a snaží se předvídat budoucnost. Hledá odpovědi na tyto otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou jejich možné účinky?

- Které z nich jsou nejdůležitější? (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006; Hron, Tichá, Dohnal, 1998).

STEP analýza poskytuje mnoho informací, ty je vhodné seřadit podle jejich důležitosti a potom je probrat detailněji (Veber, 1998).

Výhody: soustředí se na širší prostředí a jeho změny, bere v úvahu i životní styl lidí.

Nevýhody: nemusí přinést nic nového, tudíž se může stát ztrátou času (Tichá, Hron, 2008).

2.3.2 Porterova analýza konkurence

Vychází z vlivů působících na podniky, které vstupují na trh. Analýza sleduje 5 základních sil, kterými jsou dodavatelé, odběratelé, substituty, potenciální nově vstupující firmy a konkurenti v odvětví. Každý z těchto faktorů ovlivňuje intenzitu konkurence uvnitř odvětví. Grafické znázornění níže v grafu (Porter, 1980; Veber 1998).

„Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Jelikož souhrnné působení těchto sil může být značně bolestivé pro všechny konkurenty, klíč k vypracování strategie spočívá v hlubokém analyzování zdrojů těchto sil“ (Porter, 1994).

2.3.2.1 Faktory ovlivňující intenzitu konkurence

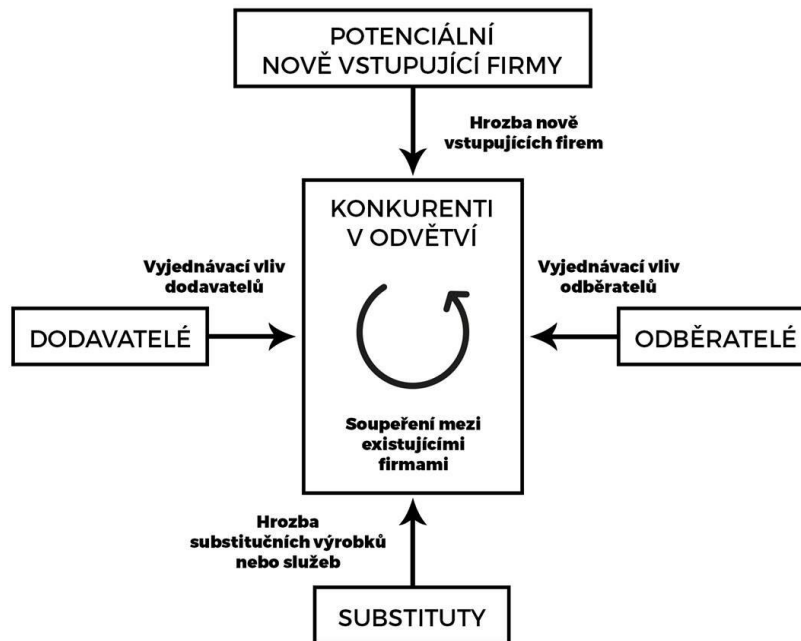
1. **Hrozba nově příchozích firem** – firma bude chtít získat určité místo na trhu a zdroje. Tím může dojít k pohybu cenové hladiny, růstu nákladů a tím snížení zisků stávajících podniků. Vstup nové firmy do odvětví, ale závisí na bariérách vstupu. Základní překážky: úspory z rozsahu, investiční náročnost, diferenciacce produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu, vládní politika. Tyto bariéry se mění v závislosti na odvětví, proto nelze obecně říci, které z nich mají největší váhu (Veber, 1998; Porter, 1994).
2. **Vyjednávací vliv odběratelů** – odběratelé se snaží tlačit cenu dolů, navyšovat kvalitu a tím ovlivňují ziskovost odvětví. Mocní odběratelé mohou způsobit ztrátu zisku firmy. Odběratelé jsou silní, pokud: nakupují velké množství, nakupovaný předmět není důležitý vstup, prodávající obor je složen z více malých prodejců, produkty, které nakupují, jsou významnou částí nákladů, produkty jsou standardní

nebo nediferencované, nehrozí velké přechodové náklady, nízký zisk, hrozba zpětné integrace, úplné informace (Bowman, 1995; Porter, 1994).

3. **Vyjednávací vliv dodavatelů** – chtějí tlačit cenu nahoru a kvalitu dolů. Tím mohou kompenzovat růst nákladů a navýšit zisk. Dodavatelé mají převahu, jestliže: dodavatel je na trhu velký a významný, nabídka je ovládána málo společnostmi, nemusí čelit jiným substitučním produktům, jejich produkt je důležitým vstupem pro odběratele, diferencované zboží, zákazník má málo tržních informací, zákazník není nucen minimalizovat své náklady (Keřkovský, Vykypěl, 2002; Porter, 1994).
4. **Vliv konkurentů v odvětví** – podniky se snaží vylepšit své postavení na trhu různými taktikami. Například: cenová konkurence, reklama, péče o zákazníka. Soupeřením mohou firmy vyvolat odvetu nebo kompenzaci. To ale může v některých případech ublížit celému odvětví. Rivalita se zvyšuje následujícími faktory: početní nebo vyrovnaní konkurenti, pomalý růst trhu, vysoké fixní a skladovací náklady, nedostatečná diferenciaci, rozšíření kapacity (Keřkovský, Vykypěl, 2002; Porter, 1994).
5. **Tlak substitutů** – všechny konkurující si firmy vyrábějí substituty. *„Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. (...) Substituční produkty, které si zasluhují největší pozornost jsou ty, kterým (1) jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo (2) jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku“* (Porter, 1994).

„Čím větší je intenzita působení některé z pěti uvedených sil, tím je obtížnější situace společnosti a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Obrázek 2: Porterův model pěti sil

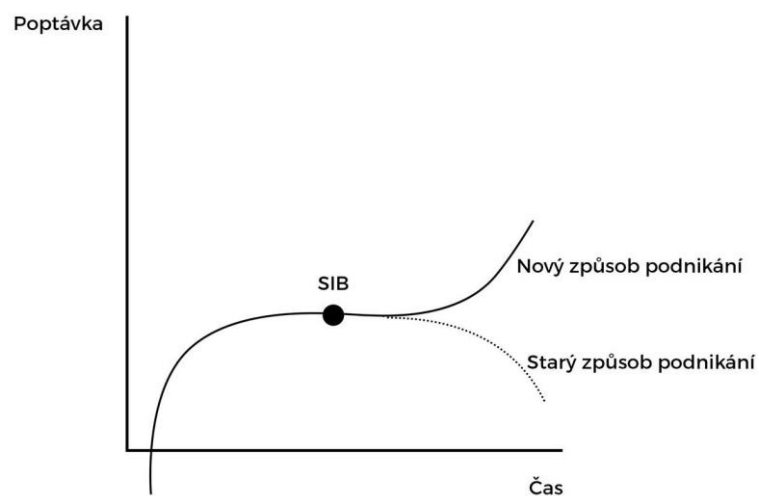


Zdroj: Porter, 1994

2.3.3 Model šesti sil podle Grovea

Šéf americké korporace Intel, Andrew S. Grove se zabývá Porterovým modelem pěti sil. Modifikuje ho, přidává šestou sílu komplementářů a definuje strategický inflexní bod. Protože jsou komplementáři závislí na jiné firmě, musí se přizpůsobovat jejich změnám. Podnik následně mění způsob podnikání (například systém prodeje), který je znázorněn růstem křivky od bodu, který je právě strategickým inflexním bodem. Viz graf (Vochozka, Mulač, 2012; Dedouchová, 2001).

Obrázek 3: Strategický inflexní bod - křivka úspěšnosti

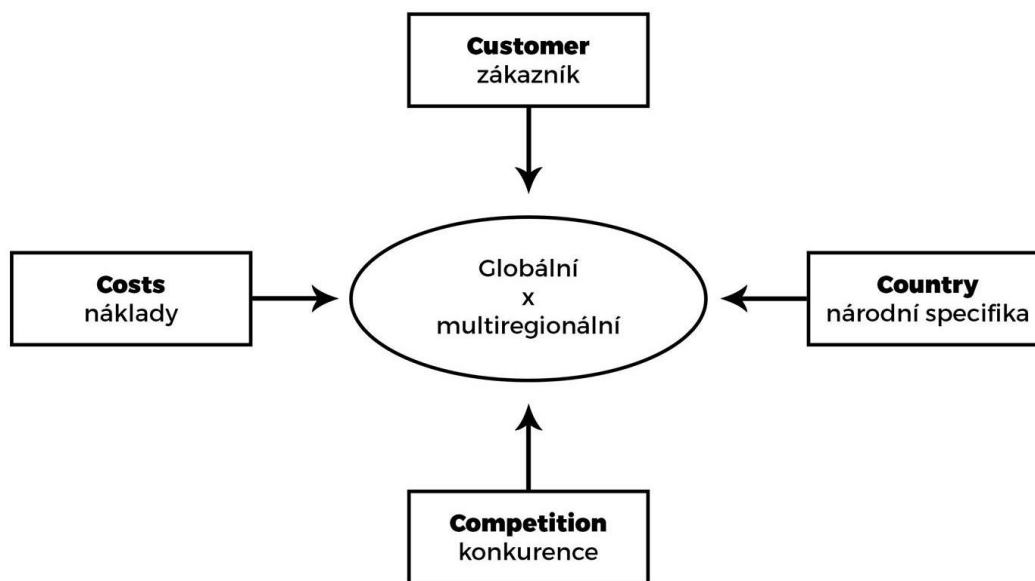


Zdroj: Dedouchová, 2001

2.3.4 Analýza metodou „4C“

Firmy, které působí na regionálním trhu, se nevyhnou globalizaci, ani soupeření s nadnárodními organizacemi. Nadnárodní organizace zase musí dbát na specifické podmínky v jednotlivých regionech. Tím se zabývá metoda 4C. Viz schéma níže (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Obrázek 4: Metoda 4C



Zdroj: Kovář, 2008

Customers (zákazníci) – v některých odvětvích volí lidé stejné produkty, jinde má každý své vlastní specifické požadavky. Na základě toho se firma rozhoduje, zda v dané oblasti bude nabízet jednotný, nebo diferencovaný přístup (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Country (země) – každá země má svou kulturu a jiné standardy. Může zavést celní poplatky a ochranářskou politiku na dovážené zboží (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Costs (náklady) – tlačí na výkon firmy, „*Směnné kursy nebo rozdíly v ceně pracovní síly pak přinášejí úspory při působení v některých zemích*“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Competitors (konkurence) – v posledních letech přibývá stále více firem, tudíž roste konkurence. Aby firma obstála, je třeba, aby dosáhla nízkých vstupních nákladů a měla kapitálovou sílu (Kovář, 2008).

Po vyhodnocení těchto faktorů můžeme dojít k závěru:

1. **Globální strategie není potřebná ani efektivní** – mezi regiony jsou velké rozdíly, vysoké dopravní náklady, konkurence na lokální úrovni.
2. **Multiregionální strategie** – globální působení, podnik rozšiřuje své působení na nové trhy, ekonomické a konkurenční podmínky vyvolávají zvětšení objemů.
3. **Globální homogenní strategie** – stejné regiony, globální konkurenti, nejsou bariéry vstupu. Větší nákladová efektivnost a zlepšení konkurenceschopnosti na základě rozvinutí činnosti (Kovář, 2008).

2.3.5 SWOT analýza

SWOT = **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (ohrožení).

Tato analýza je velice užitečná a snadno použitelná pro popis situace v podniku. V roce 1960 ji vytvořil Albert S Humphrey. SWOT je analýzou zároveň vnitřního i vnějšího prostředí, protože silné a slabé stránky se týkají především samotné organizace, zatímco příležitosti a ohrožení působí na firmu zvenčí (mindtools.com).

Cílem je najít a vyzdvihnout ty stránky, které mají největší strategický význam. Je třeba myslet na to, že ne všechny silné stránky mají stejnou váhu, stejně jako slabé stránky, příležitosti i ohrožení. Některé věci jsou méně důležité, nebo mohou být snadněji odstranitelné než jiné. Z tohoto důvodu se SWOT analýza a její vyhodnocení provádí na konkrétní nastalou situaci (Tichá, Hron, 2008).

Výhody, které SWOT analýza má jsou: jednoduchost, srozumitelnost, názornost. Měla by najít nekomplikované a rychlé řešení nastalé situace (Jirásek, 2003).

Silné stránky: pozitivní podmínky uvnitř podniku, schopnost získat konkurenční výhodu. Například přístup ke kvalitním materiálům, vlastní technologie, dobrá pověst, vyspělý tým, úspory z rozsahu, dobrá reklama atd.

Slabé stránky: negativní vnitřní podmínky, nižší výkonnost podniku. Například absence nezbytných zdrojů, zastaralé stroje, nevyužité kapacity, nejasná strategie, slabá pozice na trhu, vysoké náklady, velké finanční zatížení.

Příležitosti: současné nebo budoucí podmínky pro rozvoj podniku, posuzovány především z dlouhodobého hlediska vývoje. Například: větší skupina zákazníků, rozšíření nabídky, diverzifikace, změny v zákonech, uvedení nové technologie.

Ohrožení: stejně jako u příležitostí jde o podmínky v prostředí podniku především v budoucnosti. Jsou to například: vstup silného konkurenta na trh, pokles zákazníků, pomalý růst trhu, legislativní změny (Tichá, Hron, 2008; Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Na základě zhodnocení a vzájemného porovnání těchto faktorů můžeme určit 4 možné strategie reakce na změny ve vnějším prostředí.

1. **Strategie SO** („využití“) – využívá silné stránky, aby získala výhody z příležitostí. Tato situace se vyskytne málokdy. Jde spíše o stav, ke kterému firma směřuje.
2. **Strategie WO** („hledání“) – snaží se eliminovat slabé stránky a využít výhody z příležitostí. Pomocí akvizice, joint venture nebo nábořem kvalifikovaných sil.
3. **Strategie ST** („konfrontace“) – využití silných stránek ke snížení negativních dopadů hrozeb – přímá konfrontace s ohrožením. Například vymáhání pokut u konkurentů.
4. **Strategie WT** („vyhýbání“) – snaží se odstranit slabé stránky a vyhnout se hrozbám. Firma bojuje o přežití. Využití fúzí, omezení výdajů, bankrot nebo likvidace (Pošvář, Erbes, 2008; Tichá, Hron, 2008).

Tabulka 1: SWOT matice

	W - silné stránky	S – slabé stránky
O - příležitosti	<p>WO strategie „HLEDÁNÍ“ Překonání slabé stránky využitím příležitosti.</p>	<p>SO strategie „VYUŽITÍ“ Využití silné stránky ve prospěch příležitosti.</p>
T - ohrožení	<p>WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení.</p>	<p>ST strategie „KONFRONTACE“ Využití silné stránky k odvrácení ohrožení.</p>

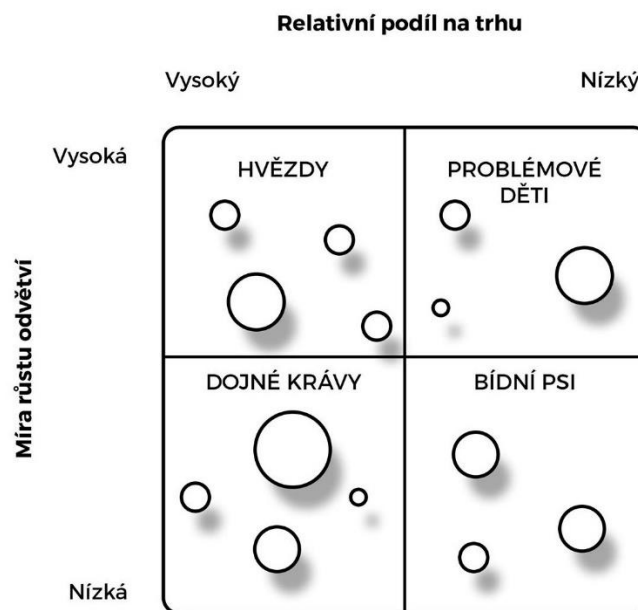
Zdroj: Tichá, Hron, 2008

2.3.6 Matice BCG

BCG je zkratka skupiny, která se touto analýzou zabývá – Boston-Consulting-Group. Jde o metodu, jejíž výsledek je ovlivněn vnitřním rozhodováním firmy. Analýza je v podobě matice a zabývá se vztahem: růst trhu a podíl na trhu. Matice je rozdělena na 4 části, ve kterých jsou definovány základní strategické kategorie. Každá aktivita má svou bublinu, jejíž velikost závisí na procentuálním výnosu. Obvod kruhů znázorňuje velikost celkového prodeje (Tichá, Hron, 2008; Duchoň, Šafránková, 2008).

Míra růstu odvětví se znázorňuje na vertikální ose. Střední hodnotou je HDP. Hraničnicí je 10%. Pod touto hranicí mluvíme o trhu s nízkou dynamikou, nad hranicí 10% jde o dynamický trh. Relativní podíl na trhu (horizontální osa) ukazuje tržní podíl, který má firma ve vztahu s nejbližším konkurentem. Čím větší podíl, tím větší konkurenční výhoda (Tichá, Hron, 2008; Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Obrázek 5: BCG matice



Zdroj: Tichá, Hron, 2008

Hvězdy – rychle rostoucí trh, vysoký tržní podíl, vysoký zisk. Vyžadována velká investice do výroby. Díky nízkým nákladům výroby firma dosahuje úspor z rozsahu. Dobře zavedené hvězdy jsou soběstačné a nemají velké požadavky na finanční zdroje. Naopak mladé hvězdy vyžadují vysoké investice, na které ale nemají dostatečný kapitál, a tak se stávají „požírači hotovosti“ (Tichá, Hron, 2008; Duchoň, Šafránková, 2008).

Problémové děti – podniky mají nízký podíl na trhu, ale působí na trzích s vysokým tempem růstu. Mají malý tok hotovosti a potřebují peněžní podporu. Nejlepším řešením

je zbavit se těch slabších, aby nezakrývali ty, které se mohou stát hvězdami (Tichá, Hron, 2008; Veber, 2009).

Dojné krávy – mají vysoký tržní podíl, ale malou pravděpodobnost růstu. Produkuje velký peněžní tok a není třeba vynakládat další finance na jejich rozvoj. Hotovost je využívána k financování investiční a růstové strategie hvězd (Veber, 2009; Duchoň, Šafránková, 2008).

Bídni psi – slabá konkurenční pozice, trh roste pomalu. Mají nízký ziskový potenciál. Jejich vysoké náklady způsobují zhoršení toku cash flow. Doporučuje se likvidace, která bude s ohledem na hotovost nejšetrnější (Tichá, Hron, 2008; Duchoň, Šafránková, 2008).

2.4 Obecné trendy vývoje vnějšího prostředí

Faktory, které působí na podnik, se v průběhu času mění. Tyto změny mají vliv na budoucí konkurenceschopnost. Především jde o:

Nové technologie – „*Investice do technologií se ve větší či menší míře týkají všech odvětví. Rychlost, kterou technologie zastarávají, se neustále zvyšuje a vytváří silící tlak na udržení stávajícího zdroje konkurenční výhody podniku, na nové investice, na schopnost rychle se učit a nové technologie rychle využívat*“ (Tichá, Hron, 2008). Slabší podniky v odvětví však může tento zrychlující se vývoj zlikvidovat, protože nejsou schopni rychle reagovat.

Nové distribuční kanály – pokud si chce podnik udržet svou pozici na trhu, vyžadují změny v distribučních kanálech vysoké investice. Příkladem je „*využití Internetu v maloobchodním prodeji nebo distribuce filmů kabelovými televizemi*“ (Tichá, Hron, 2008).

Změny v ekonomických proměnných – růst mezd, recese, silná koruna – tyto aspekty negativně ovlivňují konkurenceschopnost. Důsledkem je propouštění, petice, orientace na jiné trhy apod.

Změny v příbuzných odvětvích – stejné ekonomické, technologické nebo tržní faktory. Pokud v jednom odvětví dojde k inovaci produktu, to samé se stane v jiném. Příkladem jsou mobilní telefony, počítače a internet.

Vládní regulace – Vláda svými zásahy podstatně ovlivňuje prostředí podniků a jejich konkurenceschopnost (Tichá, Hron, 2008).

2.5 Strategie

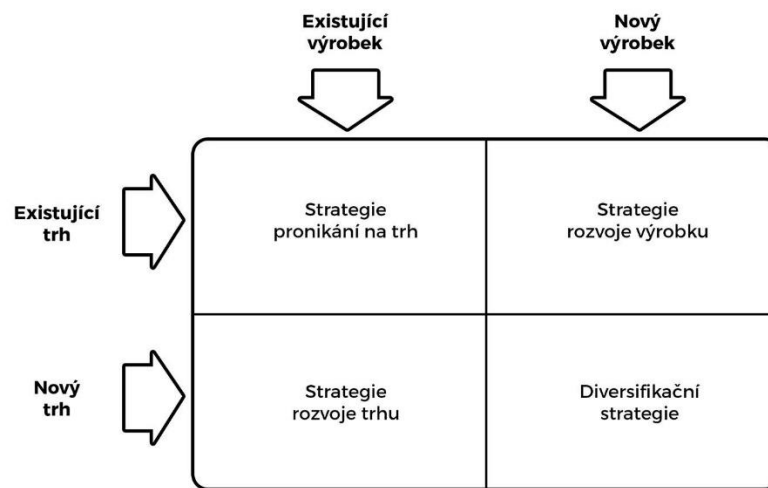
Strategie znamená vedení organizace za účelem dosažení jejích cílů. V literatuře se můžeme setkat s tradiční nebo moderní definicí strategie podniku. „*Tradiční říká, že strategie je jako „dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. (...) Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku“* (Dedouchová, 2001).

Za strategii podniku nese konečnou zodpovědnost vyšší management, ale protože strategické myšlení zahrnuje vnitřní faktory a změny v okolním prostředí, musí strategicky myslet vrcholový, střední i liniový management. Zaměstnanci přicházejí s nápady, jak strategii zefektivnit (investopedia.com; Duchoň, Šafránková, 2008).

Strategie se týká všech částí podniku, snaží se, aby byl podnik dlouhodobě konkurenceschopný. Liší se strategie u výrobních podniků a u podniků, které nabízejí služby. Protože se v průběhu času mohou měnit cíle firmy, měla by být strategie navržena tak, aby předvídala budoucí potřeby (Chase, Aquilano, Jacobs, 1998).

Průkopníkem přeměny strategického plánování na strategické řízení se stal Igor Ansoff. Vytvořil tzv. Ansoffův model, který se zabývá tím, jak dosáhnout růstu firmy pomocí výrobků a trhu (Jirásek, 2003).

Obrázek 6: Ansoffův model



Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal, 1998

Průnik na trh – organizace se snaží zvětšit svůj podíl na trhu pomocí dosavadních produktů. Prodává více výrobků a služeb novým zákazníkům, ale v rámci stávajícího trhu. Může dojít k poklesu cen, zvýšení propagace a distribuce atd.

Rozvoj výrobku – firma uvádí na trh nové výrobky a rozšiřuje stávající sortiment. Přichází s podpůrnými službami jako je servis apod.

Rozvoj trhu – v této strategii firma prodává stávající produkty, ale vstupuje na nové trhy, vyplňuje mezeru na trhu a hledá nové příležitosti.

Diverzifikace – patří mezi nejriskantnější strategie. Firma přichází s novými výrobky a nabízí je na nových trzích (Jirásek, 2003; en.wikipedia.org; ansoffmatrix.com).

Baye (1958), se ve své knize *Managerial economics and business strategy*, zabývá mimo jiné i strategiemi, které může podnik využít ke změně prostředí, ve kterém působí. Tyto strategie jsou navrženy tak, aby vyloučily hospodářskou soutěž na trhu.

2.6 Formulace strategie

Formování strategie je tvůrčí aktivita, která je zpracovávána zpravidla týmově. Cílem je získat a udržet si konkurenční převahu na trhu. Proto je důležité, aby podnik zvolil správnou strategii. K tomu využívá analýz, kterými jsme se zabývali v kapitolách výše (Dedouchová, 2001; Veber, 2009).

Východiskem pro určení strategie je vymezení strategického období. To je ovlivněno několika faktory, jako například životní cyklus výrobku, inovační cykly, situace na trhu, konkurence apod. U odvětví, kde je velice častá inovace, trvá strategické období krátkou dobu, tzn. pouze několik měsíců. U běžného zboží je období dlouhé mezi dvěma až třemi roky a u firem kde jsou složitá výrobní zařízení a inovace nejsou jednoduché, trvá strategické období třeba i více než 10 let (Veber, 2009).

Při tvorbě strategie je třeba znát následující:

- hospodářská politika a legislativa v zemích, kde firma působí,
- základní makroekonomické ukazatele,
- technologii,
- strategii konkurentů,
- světové trendy,
- stávající potenciální trhy, trendy vývoje, požadavky zákazníků,
- kompetence společnosti, možnost rozvoje (Šmída, 2003).

2.6.1 Typy strategií

„Při formulaci strategie je nutné mít na zřeteli především organizační úroveň, pro kterou je strategie formulována. V zásadě se jedná o dvě úrovně“ (Tichá, Hron, 2008).

1. **Podniková strategie** – určení rozsahu činností a konkurenční výhody. Podniky, kde je diverzifikovaná struktura (vertikálně, nebo horizontálně).
2. **Dílčí strategie** – formuluje, jak dosáhnout konkurenční výhody (Tichá, Hron, 2008).

Základní přístupy podnikové strategie:

Rozvoj zevnitř podniku – 4 formy: investice do nové činnosti z vlastních zdrojů, tvorba chráněného prostředí, nové nápady pro podnikání, podpora kreativního přístupu.

Akvizice – koupě existujícího podniku. Výhodou je rychlost diverzifikace a zhodnocení vkladů, nevýhodou velké finanční zatížení.

Strategické aliance – spojení několika funkcí mezi podnikatelskými subjekty (Tichá, Hron, 2008).

2.6.2 Základní konkurenční strategie

Tyto strategie může využít výrobní podnik nebo podnik poskytující služby.

Nízkonákladové vedení

Podnik se snaží dosáhnout takových podmínek, kdy bude vyrábět levněji než konkurence. Následkem toho může nabízet své produkty za nižší cenu, ale zisk bude mít stále stejný jako konkurence. Pokud by došlo k cenové válce, má tento podnik silnější pozici. Tato strategie je ale snadno napodobitelná, protože konkurenti si mohou pořídit stejnou technologii, a tak snižovat své náklady (Dedouchová, 2003).

Způsobů pro dosažení nízkých nákladů je několik. Například podnik může vyrábět základní produkt bez vylepšení, hledat levnější materiál, využít přímý prodej, automatizovat výrobu, zavést nové a úspornější metody do výroby apod. (Tichá, Hron, 2008).

Diferenciace

Cílem je vytvořit jedinečný a pro zákazníky hodnotný produkt a tím se odlišit od konkurence. To může vyvolat zvednutí cen. Tato strategie je velice drahá, protože podnik investuje do nového rozvoje a marketingu. Proto je důležité sledovat náklady. Jednou z variant je kombinovat tuto strategii se strategií nízkých nákladů (Dedouchová, 2003; Tichá, Hron, 2008).

„Hlavní problém diferenciací strategie spočívá ve schopnosti podniku přesvědčit zákazníka o výjimečnosti svých výrobků“ (Dedouchová, 2003).

Cílená strategie

„Cílená strategie soustřeďuje pozornost na výhodu nízkých nákladů nebo diferenciaci zpravidla pro jeden úzký segment trhu“ (Dedouchová, 2003). Segmenty, které jsou zajímavé pro zavedení této strategie, mají alespoň jednu z těchto vlastností:

- dostatečný rozsah a kupní síla = ziskovost,
- růstový potenciál,
- není středem zájmů hlavních konkurentů,
- takové zdroje a schopnosti, aby mohl efektivně obsluhovat daný segment,
- dobré jméno, schopnost uspokojit zákazníka. (Tichá, Hron, 2008)

Pokud se podnik zaměří na nízké náklady, konkuruje jimi. Jestliže se podnik rozhodne pro diferenciaci, zná lépe své zákazníky. Podnik, který se soustředí na kvalitu svých

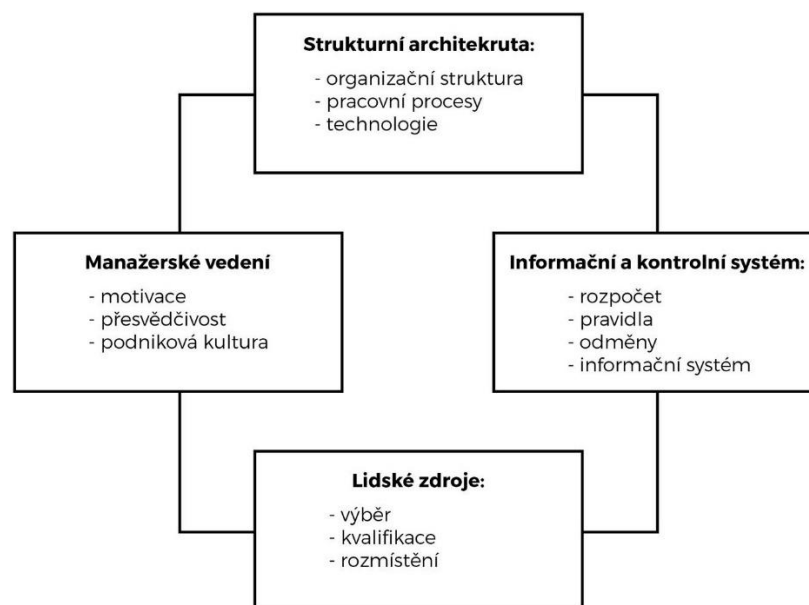
výrobků a je zaměřen na jeden segment, může rychleji provádět inovace než podnik, který působí ve více segmentech na trhu (Dedouchová, 2003).

2.7 Implementace strategie

Tato fáze je nejsložitější z celého procesu strategického řízení. Záleží na ní, jaký bude úspěch zvolené strategie. Implementace nové strategie vyžaduje změny v organizaci a jejím chování. Faktory, které jsou potřebné k těmto změnám:

- manažerské vedení,
- strukturální architektura,
- informační a kontrolní systém,
- lidské zdroje (Duchoň, Šafránková, 2008; Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Obrázek 7: Implementace strategie



Zdroj: Duchoň, Šafránková, 2008

„Zásadní význam pro úspěšnou realizaci strategie má adekvátní využití personálního potenciálu podniku. Navrhovanou strategii lze úspěšně oživit jen za předpokladu harmonického sladění rolí manažerů a vůdců“ (Tichá, Hron, 2008).

Tabulka 2: Srovnání procesu formulace a implementace strategie

FORMULACE STRATEGIE	IMPLEMENTACE STRATEGIE
Rozmíst'ování sil před akcí	Řízení sil v průběhu akce
Proces zaměřený na účelnost	Proces zaměřený na efektivnost
Proces převážně intelektuální	Proces převážně operativní
Potřeba intuice a dobrých analytických schopností	Potřeba dovednosti v oblasti motivace a vedení lidí
Koordinace mezi několika jedinci	Koordinace mnoha lidí

Zdroj: Tichá, Hron, 2008

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci minipivovaru pomocí analýz vnějšího prostředí a navrhnout optimální strategii pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu. Tato bakalářská práce je zaměřena na firmu Pivovar Malt s.r.o.

3.2 Metodika práce

Bakalářská práce je zaměřena na vnější prostředí vybraného podniku. Nejprve jsem vypracovala literární přehled, kde je uvedeno vysvětlení jednotlivých pojmů a postupů. Převážnou část zdrojů pro tuto část práce jsem našla v Akademické knihovně Jihočeské univerzity. Několik dalších informací pochází také z internetových stránek.

V praktické části jsem využila metodu přímého dotazování a pozorování. Abych lépe pochopila chod pivovaru, samotnou výrobu piva a potřeby pro vaření, zařídil mi majitel firmy prohlídku v Akciovém pivovaru Letiny a.s. Na všechny mé dotazy odpověděli a poskytli mi interní informace přímo majitelé firmy.

V práci nejprve popisují obecné informace o působení podniku. Poté je práce zaměřena na konkrétní analýzy, které vyhodnocují postavení firmy na trhu. Veškeré analýzy jsem vytvořila s pomocí pana majitele Pivovaru Malt, který je zároveň i jeho sládkem.

Pro vytvoření STEP analýzy bylo třeba odpovědět na následující hlavní otázky: Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou jejich možné účinky? Které faktory jsou nejdůležitější? Abych našla odpovědi na tyto otázky, použila jsem metodu sběru informací, které jsem následně vyhodnocovala. Analýzy jsou podpořeny informacemi z Českého statistického úřadu. Vyhledala jsem konkrétní data, která se týkají jednotlivých faktorů působících na firmu a následně je zpracovala do grafů.

Porterova analýza konkurence probíhala podobně. Jsou zde uvedena konkrétní data o objemu prodeje piva, výčet odběratelů i dodavatelů. Dále zde uvádím možné působení substitutů, které je taktéž podloženo daty z Českého statistického úřadu.

U SWOT analýzy uvádím nejpodstatnější silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které jsem poté mezi sebou jednotlivě vyhodnotila pomocí Fullerova trojúhelníku. Každý faktor porovnám s každým a ten, který je pro firmu podstatnější, je

zvýrazněn. Dále následuje tabulka s výpočty. Jsou zde použita čísla z předchozího Fullerova trojúhelníku. Na základě vypočítaných hodnot jsem určila, které stránky převažují a jakou strategii je vhodné použít pro zlepšení postavení firmy na trhu.

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

Jméno firmy	Pivovar Malt
Právní forma	s.r.o.
IČO	2898721
Rok založení	2014

Pivovar Malt, s.r.o. vznikl v dubnu 2014. Ve společnosti jsou dva společníci, kteří jsou zároveň i jednatele. Jeho hlavní činností je výroba a prodej piva. Protože společnost zatím nemá vlastní prostory, provozuje svoji činnost jako „létající pivovar“. To znamená, že si nechává vařit pivo ve vybraných českých minipivovarech dle svého zadání.

Pivo je vařeno klasickým způsobem a z kvalitních českých surovin. Tato piva se nijak tepelně ani chemicky neupravují. Prodávána jsou převážně v jednodlitrových plastových lahvích a vybrané druhy ve skle. Všechny druhy jsou také stáčený do různě velkých sudů dle poptávky. Za svou existenci bylo v Pivovaru Malt uvařeno 12 druhů piv. Základem je světlé výčepní pivo a světlý ležák. Dále se společnost snaží zaujmout různými speciály. Například na Vánoce se vaří černé pivo, na Velikonoce zelené, v létě jsou oblíbená osvěžující piva s příchutí zázvoru nebo višně. V současné době je na trhu k dostání 6 druhů.

Pivovar Malt má několik prodejních míst. Mezi ně patří hypermarket Globus v Českých Budějovicích, supermarket Terno v Českých Budějovicích, Obchod U Dobráka, apartmány Kadleců, Radniční restaurace Křemže, Born in London Coffee & Kitchen, hotel Filip, EKOfarma Chrást'any. Dále se pivovar účastní venkovních akcí jako jsou různé slavnosti, vánoční a farmářské trhy, Gastrofest apod. Největší událostí v roce 2016 byl festival Okolo Třeboně, kterého se Pivovar Malt zúčastnil jako výhradní dodavatel piva se speciálním festivalovým pivem.

Hlavním cílem firmy je v co nejbližší době koupit vlastní prostory, kde se bude pivo vařit i prodávat.

V současné době zde nejsou žádní zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Většinu činností obstarává pan jednatel a na větší akce má 3 brigádníky na dohodu o provedení práce.

4.2 STEP analýza

4.2.1 Společenské faktory

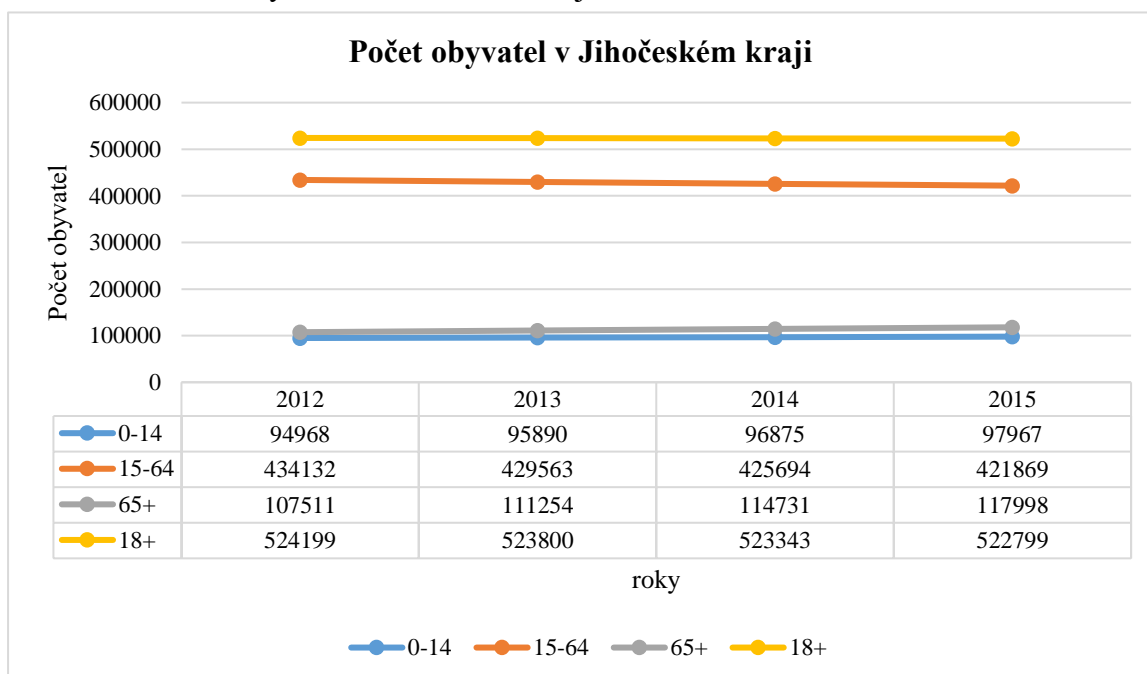
Demografický vývoj – Pivovar Malt působí v Jihočeském kraji, proto se budu zabývat právě tímto krajem.

Jihočeský kraj má rozlohu 10 tis. km² a představuje 12,8% území celé České republiky. K 30. září 2016 zde žilo 638 648 obyvatel. V roce 2016 byl zaznamenán růst počtu obyvatel. Z celkového pohledu obyvatelstvo jihočeského kraje stárne. Od roku 2007 je zde více seniorů nad 65 let, než dětí pod 15 let. Průměrný věk obyvatel je 42,1 roku.

Pivovar Malt se orientuje na zákazníky od 18-ti let. Mladí lidé chtějí vyzkoušet nová piva a nové příchutě. Například konopné nebo pšeničné pivo. Starší obyvatelé vyhledávají klasická piva typu světlý ležák a světlé výčepní pivo.

Dle dat Českého statistického úřadu je zřejmé, že v Jihočeském kraji roste počet obyvatel ve skupinách 0-14 let a 65+. Naproti tomu klesá počet obyvatel ve věku 15-64. Tato skutečnost způsobuje pokles celkového počtu obyvatel, kterým je více než 18 let.

Obrázek 8: Počet obyvatel v Jihočeském kraji



Zdroj: Český statistický úřad

4.2.2 Technologické faktory

Elektronická výměna dat (EDI) – jde o komunikační technologii, kterou mohou využívat nejen velké podniky, ale i malé firmy. Pomocí tohoto systému si obchodní partneři mezi sebou posílají faktury, dodací listy, objednávky, ceníky apod. Vše probíhá elektronicky a plně se tak nahrazuje výměna papírových dokladů. Pro mnoho firem, které přijímají a odesílají velmi vysoký počet dokumentů, je tento systém nezbytný. Pokud s nimi chce spolupracovat jiná firma, která doposud EDI nevyužívá, musí se požadavku na elektronickou výměnu dat přizpůsobit.

Tuto službu využívají již více než tři čtvrtiny řetězců. Nejčastěji se s EDI můžeme setkat u obchodních řetězců, využívají ji ale i banky, zdravotníci nebo státní správa. V České republice nejvíce využívá EDI řetězec Globus, COOP Morava, Makro, Ahold a Tesco (edizone.cz; logistica.ihned.cz; ediss.cz).

Tabulka 3: Přehled vybraných obchodních řetězců využívajících EDI

Obchodní řetězec	Používané zprávy
Globus	ORDERS, ORDRSP, DESADV, RECADV, INVOIC, INVRPT, SLSRPT, AUTACK, APERAK
COOP Morava	ORDERS, DESADV, INVOIC, COMDIS, REMADV, PRICAT, AUTACK, APERAK
Makro	ORDERS, DESADV, RECADV, INVOIC, COMDIS, INVRPT, AUTACK, APERAK
Ahold	ORDERS, DESADV, RECADV, INVOIC, RETANN, AUTACK, APERAK
Tesco	ORDERS, RECADV, INVOIC, COMDIS, RETANN, INVRPT, APERAK

Zdroj: edizone.cz

Vysvětlivky k tabulce:

ORDERS = objednávka

ORDRSP = potvrzení objednávky

DESADV = dodací list

RECADV = příjemka

INVOIC = faktura

INVRPT = přehled zásob

SLSRPT = přehled prodeje

AUTACK = potvrzení o dešifrování a ověření elektronického podpisu

APERAK = potvrzení o převzetí zprávy aplikací (ccv.cz).

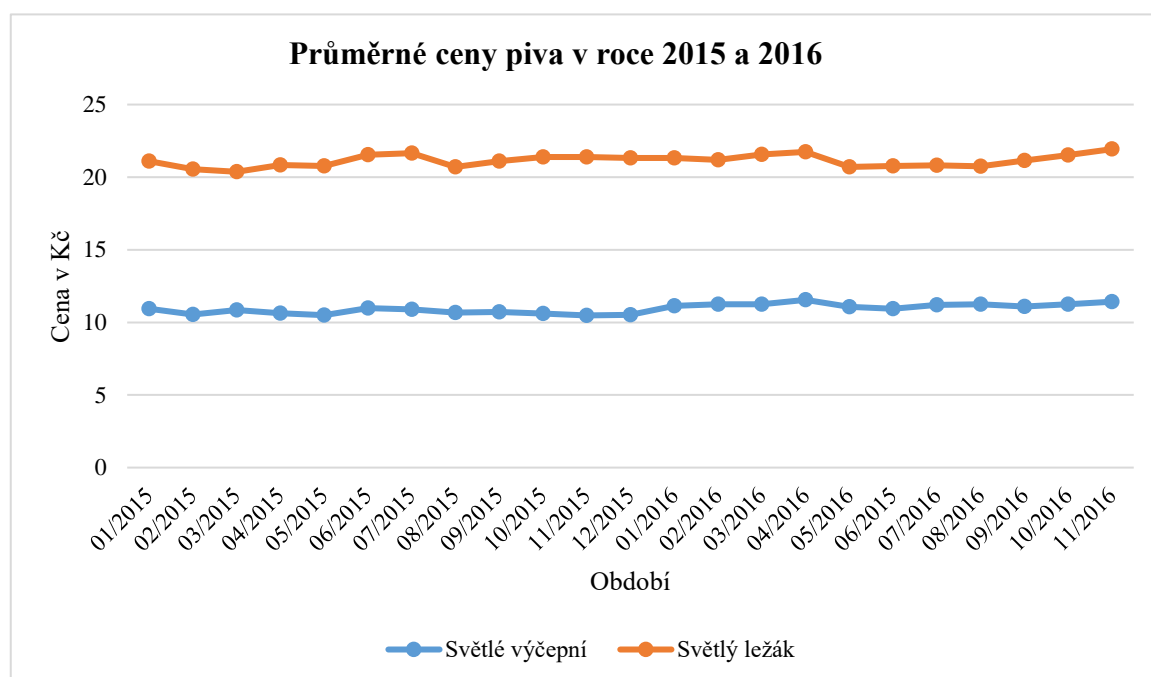
Chlazení piva – jestliže se pivovar rozhodne prodávat tzv. živá piva, tedy nepasterizovaná a nefiltrovaná, musí se tomu přizpůsobit i podmínky skladování. Teplota skladování by se měla pohybovat mezi 4 – 8°C. V obchodních řetězcích je nutné zajistit lednici, kde budou piva vystavena. Pokud se nepodaří lednici zajistit, prodej v těchto místech není možný.

4.2.3 Ekonomické faktory

Vývoj cen – v následujícím grafu uvádím, jak se v průměru vyvíjely ceny piva v roce 2015 a 2016. Ceny jsou uvedeny za 0,5 litru piva. Jak můžeme vidět, v červnu 2015 se zvedla cena obou druhů piv o několik haléřů, avšak v srpnu 2015 se zase vrátila zpět. Cena se měnila o ± 10 haléřů. V roce 2016 byl největší propad ceny u světlého ležáku, a to v květnu, kdy cena klesla o 47 haléřů.

Vzhledem k tomu, že se ceny piva nelišily nijak výrazně, nemusel Pivovar Malt měnit své ceny. Světlé výčepní pivo prodává za 45 Kč/litr a světlý ležák za 55 Kč/litr.

Obrázek 9: Průměrné ceny piva v roce 2015 a 2016



Zdroj: Český statistický úřad

Dotace od státu či Evropské unie – Česká republika i Evropská unie nabízejí mnoho různých podpor podnikatelů. Jedná se o dotace na technologie, výzkum a vývoj, nemovitosti, energetiku, zaměstnance atd.

Možnost získání dotací je pro Pivovar Malt velkou příležitostí. V minulosti již Pivovar Malt využil dotaci od úřadu práce na zaměstnance. Nejprve musely být splněny podmínky pro získání dotace. Po sepsání smlouvy vyplácel Úřad práce v Českých Budějovicích po dobu šesti měsíců náklady na daného zaměstnance. Maximální výše poskytnuté měsíční dotace byla 10 000 Kč.

V současné době se majitelé Pivovaru Malt snaží najít vhodnou budovu, kde by mohl vzniknout pivovar a restaurace. Informace o dostupných nebo chystaných podporách jsou zveřejňovány na webových stránkách CzechInvestu nebo ministerstva pro místní rozvoj ČR.

4.2.4 Politické faktory

Jednání vlády – Od roku 2017 se Pivovar Malt musel přizpůsobit nově zavedené povinné elektronické evidenci tržeb, tzv EET. Znamená to, že musí evidovat tržby za prodané zboží v hotovosti a odesílat je pod svým unikátním kódem pomocí internetového spojení, na server finanční správy. Obratem by měl přijít do několika sekund další kód, který se poté vytiskne na účtenku. Cílem této evidence je dle ministerstva financí zamezení daňovým únikům.

Pivovar Malt spadá do druhé a třetí vlny EET. Druhá vlna zahrnuje velkoobchod a maloobchod a byla spuštěna 1. 3. 2017. Třetí vlna se týká mimo jiné i stánkového prodeje. Původně měla začít od 1. 3. 2018, Ústavní soud ale v prosinci 2017 zrušil několik částí zákona o evidenci tržeb. Prozatím se 3. a 4. vlna odkládá a Ministerstvo financí by nyní mělo předložit novelu zákona o EET. Pokud se třetí vlna spustí, nastává otázka, jak se bude řešit odesílání tržeb při velkém náporu lidí. Příkladem je festival Okolo Třeboně, který navštěvuje několik tisíc lidí. Zákon umožňuje evidenci tržeb v tzv. zjednodušeném režimu „off-line“. U tohoto režimu je podnikatel povinen odeslat svou tržbu nejpozději do pěti dnů. Takto by se odeslaly všechny tržby najednou a nevznikal by tak chaos v rámci stánkového prodeje na velkých akcích. O povolení zjednodušeného režimu musí Pivovar Malt požádat a poté finanční správa rozhodne, zda žádosti vyhová.

4.2.5 Shrnutí STEP analýzy

V této analýze jsem odpověděla na otázku, které z vnějších faktorů mají vliv na podnik. Co se týče sociálních faktorů, uvádím zde demografický vývoj a kontakt se zákazníky. V technologických faktorech jsem popsala postup výroby piva a uvádím zde organizaci, která se zabývá vědou a výzkumem. Ekonomické faktory se týkají vývoje cen

piva za poslední 2 roky a možných dotací. U politických faktorů je nejaktuálnější rozhodnutí Ústavního soudu o elektronické evidenci tržeb.

4.3 Porterova analýza konkurence

4.3.1 Hrozba nově příchozích firem

Bariéry vstupu do odvětví spočívají především ve velké finanční zátěži a nasycení trhu. V České republice je v současné době přes 300 minipivovarů. Většina z nich vaří pivo pouze pro potřeby vlastní restaurace.

4.3.2 Odběratelé

V následující tabulce uvádím hlavní odběratele a jejich průměrný odběr za měsíc.

Tabulka 4: Hlavní odběratelé

Název odběratele	Odběr piva v PET lahvích	Odběr piva v sudech	Průměrný odběr za měsíc (v litrech)	Významnost odběratele z hlediska odběru
Ekofarma Horní Chrášťany	ANO	ANO	560	Velmi významný
Apartmány Kadleců	NE	ANO	400	Velmi významný
Festival Okolo Třeboně	NE	ANO	200	Velmi významný
Radniční restaurace Křemže	NE	ANO	180	Spíše významný
Born in London Coffee and Kitchen	NE	ANO	150	Spíše významný
Terno České Budějovice	ANO	ANO	35	Spíše nevýznamný
Globus České Budějovice	ANO	NE	30	Spíše nevýznamný

Zdroj: vlastní

Jak můžeme vidět, z hlediska velikosti odběru jsou pro pivovar nejdůležitější: *festival Okolo Třeboně*, *EKOfarma Horní Chrášťany* a *apartmány Kadleců*. Na ty se pivovar nejvíce zaměřuje a buduje s nimi dlouhodobou spolupráci.

Na festivalu Okolo Třeboně se stal Pivovar Malt výhradním dodavatelem piva a občerstvení. Tato akce pomohla pivovaru ke zviditelnění a také k získání mnoha nových zkušeností. Pořadatelé festivalu měli požadavek na dodání speciální edice piva, kterému zvolili jméno účastníci festivalu. Pivo dostalo název Okoloko. Tím chtěli pořadatelé zvýšit zájem o festival. Tento úkol se panu sládkovi podařilo splnit a uvařil „festivalovou jedenáctku“. Díky hladkému a bezproblémovému průběhu všech akcí, které se konaly, získal Pivovar Malt příslib další spolupráce. Ta však bude záviset na dalších jednáních, která budou probíhat před začátkem sezóny.

Návštěvnost apartmánů Kadleců je ovlivňována turistickými sezónami. To se projevuje na velikosti dodávek piva. Největší odběr je během léta. V apartmánech Kadleců provádí pan sládek dohled nad výrobou piva ve speciálním malém

mikropivovaru Grainfather pro domácí použití, ve kterém si ubytovaní hosté mohou během svého pobytu sami vařit pivo. To je velkým lákadlem pro nové hosty.

EKOfarma Horní Chrášťany nabízí svým hostům nejen ubytování, ale také prostor pro setkání různých skupin, pořádání oslav, či večírků. Konají se zde tzv. řízené degustace, kdy se sejde určitá skupina lidí a sládek z Pivovaru Malt jim předává informace o původu piva, vaření apod. Ve zdejším penzionu se prodává čepované pivo. Pro velký nárůst poptávky zde vzniká další prodejní místo, kde mohou zákazníci koupit pivo v PET lahvích.¹

Prodej v supermarketu Terno a v hypermarketu Globus v Českých Budějovicích je spíše doplňkový. Jeho funkce je především reklamní. V současné době jedná Pivovar Malt o zařazení svých produktů také do sítí prodejen Jednota v Táboře.

4.3.3 Dodavatelé

Pivovar Malt má hlavní dva dodavatele, na kterých je závislý. Jedná se o *Akciový pivovar Letiny, a.s.* a *Pivovar Hubertus, a.s.* V těchto pivovarech nechává Pivovar Malt vařit své pivo. Akciový pivovar Letiny zajišťuje výrobu všech pivních speciálů. Mezi ně patří: konopné, zázvorové, zelené, višňové, pšeničné, polotmavé pivo a IPA. V Pivovaru Hubertus se vyrábí světlé výčepní pivo, světlý ležák a ležák medium. Vzhledem k tomu, že Pivovar Malt je „létající“, nakupují veškeré suroviny pro výrobu výše zmíněné pivovary. Ty poté vystavují Pivovaru Malt fakturu za konečný výrobek, kde jsou zohledněny všechny výrobní náklady a spotřební daň. Spotřební daň odvádí dodavatel. Případná změna dodavatelů by byla náročná především časově, jelikož by se jednalo o dojednání podmínek s novými dodavateli. Nejde ale o likvidační problém. V tuzemsku existuje několik dalších minipivovarů, se kterými by bylo možné navázat spolupráci.

¹ Během roku 2017, kdy vznikala tato bakalářská práce, vybudovali majitelé EKOfarmy Horní Chrášťany svůj vlastní minipivovar. Z odběratele se tak v závěru roku stal dodavatel, protože Pivovar Malt přesunul část své výroby právě sem. Je to výhodnější místo pro výrobu piva, protože je v blízkém okolí Českých Budějovic, na rozdíl od Akciového pivovaru Letiny nebo Pivovaru Hubertus (viz následující kapitolu). Navzdory tomu, že je výsledkem této změny úbytek odběratele, není tato situace pro minipivovar Malt z hlediska příjmu z prodeje piva ztrátová, jak by se na první pohled mohlo zdát. Sládek pivovaru Malt je totiž majiteli EKOfarmy Horní Chrášťany najímán na vaření piva, díky čemuž je možné fakturovat za služby sládka a tyto příjmy kompenzují původní tržby za odběr piva.

Pivovar Malt si zakládá na své image, proto nechal navrhnout a vypracovat své logo odbornou reklamní firmu *Klouda=kloudná reklama*. Logo je laděno do barev, které si určili sami majitelé pivovaru. Jde o přírodní barvy jako jsou okrová, hnědá, žlutá. S těmito barvami korespondují i reklamní předměty a webové stránky. Pan Klouda se stále podílí na tvorbě etiket, bannerů, letáků a plakátů.

4.3.4 Konkurence v odvětví

Pivovary v České republice můžeme rozdělit na velké, střední a minipivovary. V Jihočeském kraji, kde působí Pivovar Malt, najdeme spoustu minipivovarů, které by mohly být konkurencí. V následující tabulce uvádím minipivovary, které jsou Pivovaru Malt nejbližší.

Tabulka 5: Konkurence

Název konkurenta	Vlastní restaurace	Účast na pivních slavnostech	Počet stálých druhů pív
I. českobudějovický minipivovar Kněžinek	ANO	ANO	3
Pivovar Prachatice	ANO	ANO	5
Minipivovar Krajinská 27	ANO	NE	5
Městský pivovar Gabretus	ANO	NE	2
Minipivovar BEERANEK	ANO	ANO	4

Zdroj: vlastní

Všechny uvedené konkurenční minipivovary mají vlastní restauraci, kde prodávají většinu své produkce. To je jejich velká výhoda oproti Pivovaru Malt, který kvůli nízkému kapitálu zatím na vlastní restaurační zařízení nedosáhl. Musí se proto snažit prodat své pivo do jiných restaurací. Zde se ale dostává do střetu s velkými pivovary (ve většině případů Budějovický Budvar, n.p., Plzeňský Prazdroj, a.s., nebo Pivovary Lobkowicz, a.s.), které mají s restauracemi uzavřeny dlouhodobé smlouvy o odběru piva. Tyto podniky musí splňovat domluvenou měsíční výtoč piva, jinak jim hrozí sankce. Pivovary jim ale také poskytují benefity jako je vybavení restaurace (finanční pomoc při vzniku restaurace, ubrusy, podtácky, sklenice atd.).

Velkou konkurenční výhodou Pivovaru Malt je zavedení čárových kódů na všechna svá piva a odesílání dat elektronicky přes systém EDI. Tento systém využívá jako jeden z mála minipivovarů.

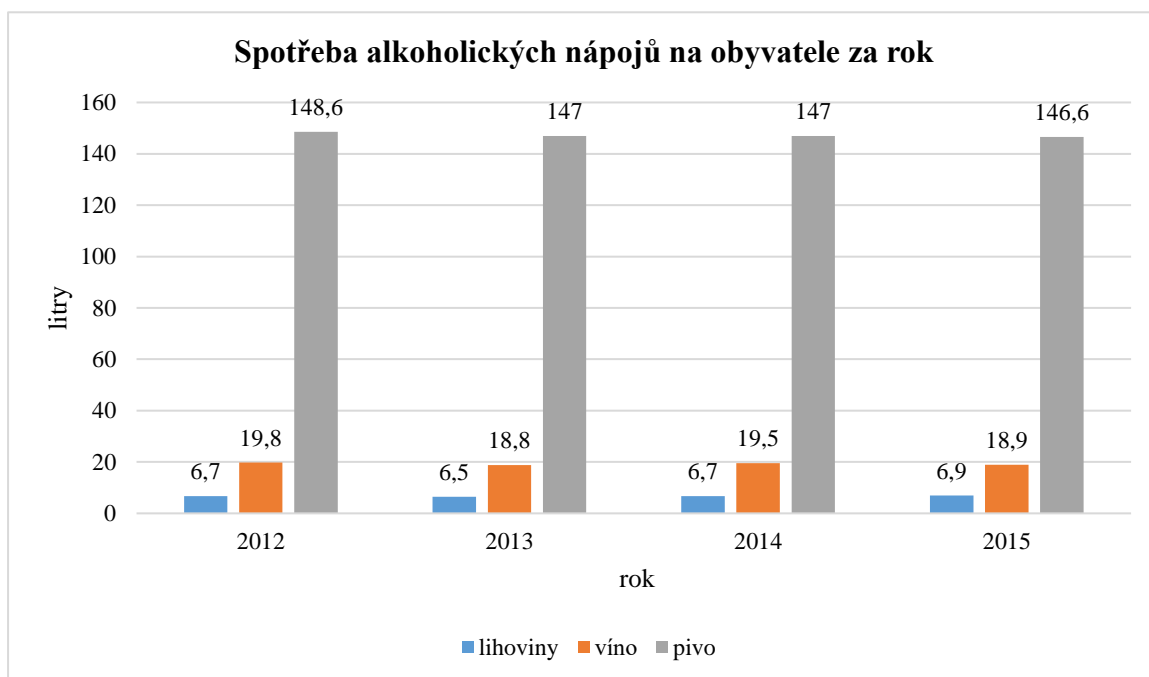
Pan majitel Pivovaru Malt říká, že uvedené minipivovary nepovažuje za ohrožující konkurenci.

4.3.5 Tlak substitutů

Potenciálním substitutem piva je jiný druh alkoholu, který uspokojí potřebu člověka. Ve spotřebě piva můžeme zaměňovat různé typy, druhy či značky.

Z níže uvedeného grafu vidíme, že spotřeba piva je mnohonásobně vyšší než jakéhokoliv jiného druhu alkoholu. Na osobu připadá každoročně okolo 147 litrů. Spotřeba lihovin se pohybuje okolo 6,5 litru na osobu za rok. Vína vypije jeden člověk zhruba 19 litrů za rok.

Obrázek 10: Spotřeba alkoholických nápojů na obyvatele za rok



Zdroj: Český statistický úřad

3.4.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Porterova analýza konkurence zobrazuje nejdůležitější odběratele a dodavatele pivovaru. Pivovar Malt má 3 nejvýznamnější odběratele, kterými jsou: apartmány Kadleců, EKOfarma Horní Chrášťany a festival Okolo Třeboně. Hlavní dodavatelé jsou dva: Akciový pivovar Letiny, a.s. a Pivovar Hubertus, a.s. Dále bylo zjištěno, že Pivovar Malt má 5 nejbližších konkurentů. Všichni mají vlastní restauraci, a to je jejich největší konkurenční výhoda. Co se týče substitutů, dle dat z Českého statistického úřadu je vidět, že žádný jiný alkohol nemá vliv na spotřebu piva.

4.4 SWOT analýza

4.4.1 Silné stránky

Silných stránek má pivovar několik. Mezi první patří *odbornost a praxe pana majitele ve sladovnictví a výrobě piva*. Pan majitel, který je zároveň sládkem v Pivovaru Malt, vystudoval Střední průmyslovou školu potravinářské technologie, obor kvasná technologie v Praze. Po dokončení studia byl zaměstnán několik let v Pivovaru Nymburk, spol. s.r.o. a své znalosti si neustále prohlubuje. Dále je pro pivovar významná jeho *spolehlivost a flexibilita*. Pivovar Malt je schopný rychle a flexibilně reagovat na poptávku. Například v prosinci 2016 se konal velký koncert skupiny Kryštof v Třeboni. Původně domluvený dodavatel piva zrušil v den konání koncertu svou účast. Pořadatel akce oslovil Pivovar Malt, zda by zajistil dodávku piva na tuto akci. Pivovar Malt akci úspěšně zrealizoval.

Výroba kvalitního piva z českých surovin a podle jedinečné receptury, kterou si tvoří sám sládek, je také velice silnou stránkou. V neposlední řadě sem patří také *zajištění klíčových aktivit přímo majiteli*. Tímto se snižují náklady na outsourcing. Jde především o vedení účetnictví, administrativu, finanční řízení, zpracování mezd, marketing, logistiku, distribuci nebo dopravu objednávek odběratelům vlastním dodávkovým vozem.

4.4.2 Slabé stránky

Nejzásadnější slabá stránka, která ovlivňuje celý záměr pivovaru, je *malý vlastní kapitál*. Pivovar Malt chce vytvořit celý areál, ve kterém se bude vařit pivo, budou zde prostory pro restauraci, kde se bude pivo čepovat přímo z tanku. Dále se počítá s prostorem pro penzion, aby se zde mohli hosté ubytovat. Vzhledem k tomu, že Pivovar Malt začíná od úplného začátku a nemá dostatečný kapitál, musí postupovat po menších krocích. Majitelé pivovaru mají *nedostatečné finanční rezervy*, proto řídí firmu prozatím bezúplatně. Další slabou stránkou jsou *vyšší výrobní náklady*. Z důvodu výroby piva bez náhražek a polotovarů se zvyšují výrobní náklady. To vede k vyšším cenám piva. Proto se pivovar orientuje na segment trhu, který upřednostňuje kvalitu i za vyšší cenu.

4.4.3 Příležitosti

V současné době je hlavním úkolem především *nalezení prostorů pro vlastní výrobu*. Usnadní se tak logistika, protože se pivo nebude muset dovážet. Pivovar Malt se nebude muset dělit o kapacitu výroby s dalším pivovarem a zákazníci budou konkrétně

znát místo, kde se pivo vyrábí. S tímto krokem souvisí také otevření *vlastní restaurace*, kde se bude pivo čepovat přímo z tanku. Od tohoto kroku Pivovar Malt očekává nárůst zákazníků a zvýšení objemu prodeje piva. Lákadlem může být také možnost prohlídky pivovaru. Aby mohl Pivovar Malt tento krok co nejdříve uskutečnit, sleduje možnosti *získání dotací na podporu podnikatelů*. Tyto dotace vypisuje jak Evropská unie, tak i Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

4.4.4 Ohrožení

Ohrožení by pro Pivovar Malt mohlo být zejména v *růstu nákladů*. Náklady na výrobu a distribuci piva jsou již nyní vysoké. Důvodem je používání kvalitních českých surovin. Piva neprocházejí filtrací ani pasterizací, jsou tedy „živá“ a musí se skladovat v chladu. Proto je jejich doba trvanlivosti nižší než u jiných piv, která jsou očištěna od kvasinek. Zde nastává problém s prodejem v hypermarketech a supermarketech. Ne vždy se stihnou prodat všechna piva a dochází tak k tomu, že piva, kterým končí záruční doba, jsou stažena z prodeje. Toto je negativní stránkou prodeje v obchodních řetězcích. Dalším ohrožením by mohly být *výpadky v dodávce surovin*. Tyto výpadky by ale musely být dlouhodobého rázu, protože pivovar má určité zásoby a nějakou dobu bez dodávky vydrží.

4.4.5 Fullerův trojúhelník a vyhodnocení SWOT

V této metodě porovnávám každý faktor s každým a rozhoduji, který je pro firmu významnější.

Zde je přehled 8 faktorů, které budu hodnotit:

- 1) odbornost a praxe
- 2) zajištění klíčových aktivit majiteli
- 3) malý vlastní kapitál
- 4) vysoké náklady
- 5) vlastní prostory pro výrobu
- 6) vlastní restaurace
- 7) růst nákladů
- 8) výpadky v dodávce

Obrázek 11: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8
	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8
		3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8
			4	4	4	4
			5	6	7	8
				5	5	5
				6	7	8
					6	6
					7	8
						7
						8

Zdroj: vlastní

Tabulka 6: Vyhodnocení SWOT analýzy

	Číslo faktoru	Absolutní četnost	Váha v %	Celkový podíl v %
Silné stránky	1	4	14,29	14,29
	2	0	0,00	
Slabé stránky	3	7	25,00	32,14
	4	2	7,14	
Příležitosti	5	6	21,43	32,14
	6	3	10,71	
Ohrožení	7	3	10,71	21,43
	8	3	10,71	
Celkem	-	28	-	100,00

Zdroj: vlastní

Z této tabulky vyplývá, že slabé stránky převažují nad silnými a příležitosti nad ohroženími. To znamená, že by se měl podnik zaměřit za strategii „WO“, tedy odstranit slabiny a využít výhody z příležitostí.

4.5 Návrh strategie

Hlavní slabou stránkou Pivovaru Malt je malý vlastní kapitál. Od konkurence se podnik nejvíce liší v tom, že nemá vlastní prostory pro výrobu a prodej svého piva a rovněž mu schází tolik potřebný přímý kontakt se zákazníkem ve vlastní pivnici, případně restauraci. Úskalí absence vlastních prostor pro výrobu spočívá především v tom, že majitel musí využívat prostory jiných pivovarů, kde je více omezen kapacitními možnostmi, to znamená, že nemůže využívat celých prostor pivovaru, neboť v něm paralelně probíhá výroba konkurenční značky piva. Z tohoto důvodu není možné v rámci jednoho pivovaru uvařit více než dva druhy piva, a majitelé proto musí někdy využívat až tři různé konkurenční prostory pro výrobu, které se nenachází ve stejném regionu. Výrobu proto znesnadňuje a rovněž prodražuje nutnost vše dovážet z velké vzdálenosti.

Protože Pivovar Malt postrádá vlastní prostory pro prodej piva a nedisponuje vlastní pivnicí, závisí prodej a počet zákazníků na již vytvořených kontaktech (tyto kontakty vznikají na nejrůznějších akcích typu festival Okolo Třeboně, slavnosti piva apod.) a na doporučení stávajících zákazníků, což podniku nedává příliš mnoho možností a dobré vyhlídky na rozšíření počtu odběratelů a upevnění pozice na trhu. Vlastní prodejna pivnice či restaurace by Pivovaru Malt v každém případě pomohla nalákat větší počet zákazníků. Například nacházela-li by se prodejna na frekventovanějším místě v centru města, je velice pravděpodobné, že prodejnu navštíví a nakoupí v ní i lidé, kteří nákup piva původně nezamýšleli, ale procházeli kolem prodejny, která je zaujala, a tím je motivovala k nákupu.

Pravděpodobnější variantou, než že si zákazník koupí pivo k domácí spotřebě, je jeho konzumace v prostorách pivnice, případně restaurace. Bude-li pro pivnici zvoleno vhodné a strategické místo a vytvoří-li navíc majitelé Pivovaru Malt pro své zákazníky příjemné prostředí, budou se jistě vracet nejen za dobrým pivem, ale také za dobrou atmosférou. Pivnice se tak může stát oblíbeným místem pro setkávání. Nyní je tedy důležité, aby pivovar zajistil tyto prostory, a stal se tak lépe konkurenceschopným.

Pokud bude mít pivovar svou varnu, sníží náklady na dopravu piva, získá nové zákazníky, a tím se zvednou tržby z prodeje. Objekt pivovaru by měl být na dobře dostupném místě a v příjemném prostředí, kam se budou zákazníci rádi vracet. Pro rychlejší dosažení toho cíle může pivovaru pomoci získání dotace, která by se mohla použít na nákup nemovitosti nebo její opravu, případně na nákup celé technologie.

Nabízí se zde rovněž možnost si prostory pro výrobu pronajmout. To má ale své zápory. Technologie by se měla umístit na své konečné místo, aby se s ní nemuselo dále manipulovat a přesouvat ji. Bývá navržena přesně pro dané prostory. Pokud by podnik žádal o dotaci na výrobní technologii, musí splňovat mnoho podmínek. Jednou z nich je fakt, že podnik nemá prostory v pronájmu, ale ve svém vlastnictví. Instituce si tak zajišťují ručení budovou v případě neschopnosti splácet. Proto je důležité, aby majitelé pivovaru našli vhodný objekt ke koupi.

Druhou variantou financování vlastních prostor pro výrobu, prodejnu, případně pivnici je využití možnosti úvěru. Podmínkou pro poskytnutí úvěru je nutnost za zapůjčenou částku ručit zakoupenou či jinou nemovitostí.

Prostory pro samotnou výrobu piva musí mít alespoň 150 m². Jedná se o tři místnosti. V jedné se šrotuje ječmen, ve druhé je varna a ve třetí spilka a tanky, ve kterých pivo dozrává. Veškeré vybavení pro výrobu piva dodává specializovaná firma. Reálný roční výstav piva je cca 1200 hektolitřů. Při této velikosti by byla optimální varna o objemu 1000 litrů/várka. Výrobní technologie ve velikosti varny 1000 litrů, 3 spilky a 7 tanků se pohybuje v cenové relaci 4,5 mil. Kč.

Takřka ideálním místem pro vybudování pivovaru včetně restaurace by byl objekt v klidné okrajové části Českých Budějovic v dosahu městské hromadné dopravy i cyklostezek, aby se sem lidé snadno dostali i jiným způsobem než autem. Příjemnou atmosféru celému podniku by vytvořil například starší, ale stylově opravený a zařízený statek.

Jihočeské realitní kanceláře nyní nabízejí tyto pro pivovar vhodné objekty:

- Komerční budovu s velkými vnitřními i venkovními prostory. Budova se nachází na pozemku o velikosti 872 m² na Lidické třídě v Českých Budějovicích. Do místa jezdí MHD a nedaleko je také vlaková zastávka. Cena uvedená realitní kanceláří je 7 500 000 Kč, k ceně by musely být rovněž připočteny další náklady na opravy a uzpůsobení prostor pro výrobu piva.²

²https://jiho.ceskereality.cz/komerzni-prostory/ostatni-komerzni-prostory/?id=DDN35802N1609375&sfset=okres%3D13%7Coperace%3D0%7Ctyp%3D500%7Cpouze_kod_obce%3D0%7Cnegacetypu%3D0%7Crozcestnik%3D%7Csf_okres%3D13%7Csf_d_okres%3D0%7Csf_regionalni_oblast%3Dceskobudejovicko%7Csf_d_regionalni_oblast%3Dtrhosvinensko%252Cvltavotynsko%252Cceske-budejovice%7Csf_kde%3D

prostory/?id=DDN35802N1609375&sfset=okres%3D13%7Coperace%3D0%7Ctyp%3D500%7Cpouze_kod_obce%3D0%7Cnegacetypu%3D0%7Crozcestnik%3D%7Csf_okres%3D13%7Csf_d_okres%3D0%7Csf_regionalni_oblast%3Dceskobudejovicko%7Csf_d_regionalni_oblast%3Dtrhosvinensko%252Cvltavotynsko%252Cceske-budejovice%7Csf_kde%3D

- Restauraci s možností ubytování ve zrekonstruovaném původním statku v městské části Rožnov. Rozloha objektu je 765 m². Budova je krásně zrekonstruovaná a nemusely by se vydávat tak velké náklady na předělání a opravy jako u předchozí nemovitosti. Cenu realitní kancelář neuvádí, ale lze předpokládat, že bude velmi vysoká. Navíc správa takového objektu bude velmi náročná a náklady by byly vyšší, než si pivovar může v této chvíli dovolit.³
- Zatím nejvhodnější možností se jeví uzavřené stavení na Lidické třídě. V blízkosti je jak cyklostezka, tak zastávka MHD, kam jedou 3 autobusové linky. Velikostí by tento dům odpovídal. Byl by zde také prostor pro vybudování kanceláří, které by se mohly pronajímat, aby měl pivovar příjem a více prostředků pro splácení úvěru a správu objektu. Cena nemovitosti je 2 500 000 Kč, přičemž je opět nutné počítat s náklady na rekonstrukci objektu i jeho přizpůsobení podmínkám a požadavkům provozu pivovaru. I přes tyto náklady je, vzhledem k poměrně nízké prodejní ceně, tento objekt cenově nejvíce dostupný ze všech realitními kancelářemi nabízených nemovitostí a díky jeho vhodné velikosti oproti předchozím dvěma objektům, jejichž rozloha by nebyla zdaleka plně využita, bych jej majitelům Pivovaru Malt doporučila jako ideální.⁴

Hrubá kalkulace nákladů na pořízení budovy, za předpokladu, že zvolíme třetí z výše zmíněných objektů, by zahrnovala tyto položky: náklady na koupi prostor/budovy – 2,5 mil. Kč, odhadované náklady na rekonstrukci objektu – 3 mil. Kč, odhadované náklady na vybavení pivovaru – 4,5 mil. Kč, odhadované náklady na vybavení pivnice – max. 0,5 mil. Kč. Celková hrubá kalkulace nákladů spojených se strategií WO tedy činí 10,5 mil. Kč.

Abych mohla vypočítat hrubý zisk, potřebuji znát také náklady na výrobu piva, které uvádím v následujících tabulkách. Nejprve jsem vypočítala náklady na jeden litr piva u jednotlivých druhů. Následně jsem výpočty převedla na objem celé jedné várky,

³ https://jiho.ceskereality.cz/komerční-prostory/hotely/?id=FUJ8065700120&sfset=okres%3D13%7Coperace%3D0%7Ctyp%3D500%7Cpouze_kod_obce%3D0%7Cnegacetypu%3D0%7Crozcestnik%3D%7Csf_okres%3D13%7Csf_d_okres%3D0%7Csf_regionalni_oblast%3Dceskobudejovicko%7Csf_d_regionalni_oblast%3Dtrhosvinensko%252Cvltavotynsko%252Cceske-budejovice%7Csf_kde%3D0

⁴ <http://www.sorent.cz/reality/?nemovitost=a529eaa2529a8746edeac1c3bcf9d1ab7>

tedy 1000 litrů. Dle dostupných dat jsem spočítala přibližný počet várek jednotlivých druhů piva a následně mi vyšly celkové náklady na výrobu piva za jeden rok.

Tabulka 7: Kalkulace nákladů na výrobu 1 litru piva

	Světlé výčepní	Světlý ležák medium	Světlý ležák	Polotmavé	IPA
Slad	2,06	2,25	2,45	2,95	2,88
Chmel	0,73	0,97	0,97	0,73	4,18
Kvasnice	0,42	0,42	0,42	0,42	0,60
Voda	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32
Elektrina	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Mzda sládků	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Sanitace	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Spotřební daň	1,60	1,76	1,92	2,08	2,08
Celkové náklady na 1 litr piva	11,16 Kč	11,76 Kč	12,11 Kč	12,53 Kč	16,10 Kč

Zdroj: vlastní

Tabulka 8: Kalkulace nákladů na výrobu piva na 1 rok

Druh piva	Náklady na výrobu 1 várky (1 000 litrů)	Počet várek za rok	Náklady na výrobu piva za rok
Světlé výčepní	11 161,41	18	200 905,31
Světlý ležák medium	11 757,82	35	411 523,56
Světlý ležák	12 114,99	21	254 414,79
Polotmavé	12 534,02	18	225 612,43
IPA	16 103,36	8	128 826,88
Celkem	-	100	1 221 282,97 Kč

Zdroj: vlastní

Hrubá kalkulace tržeb by vypadala následovně:

Tabulka 9: Kalkulace tržeb z prodeje piva za 1 rok

Druh piva	Průměrná prodejní cena za litr	Počet uvařených litrů piva	Tržba z prodeje
Světlé výčepní	28,50	18000	513 000,00
Světlý ležák medium	30,00	35000	1 050 000,00
Světlý ležák	32,00	21000	672 000,00
Polotmavé	40,00	18000	720 000,00
IPA	47,50	8000	380 000,00
Celkem	-	100000	3 335 000,00 Kč

Zdroj: vlastní

Veškeré výpočty vychází z reálných dat od majitelů Pivovaru Malt.

Průměrnou prodejní cenu jsem vypočítala z ceny za litr piva v sudu a litr piva v lahvi. Pokud se v pivovaru uvaří dle plánu 1 000 hl piva za rok, bude tržba z prodeje cca 3 335 000 Kč.

Mezi další náklady spojené s provozem pivovaru patří náklady na účetnictví, telefon, internet, opravy a údržbu budovy, svoz odpadů, energie, úroky z úvěru, IT služby, mzdy zaměstnanců apod. Tyto náklady by se jistě pohybovaly ve stovkách tisících ročně. Největším finančním zatížením je umořování úvěru a mzdy zaměstnancům.

Veškeré konkurenční podniky mají oproti Pivovaru Malt své vlastní restaurace, jak vyplynulo také ze STEP analýzy. Aby tedy mohl být Pivovar Malt lépe konkurenceschopným, musí zajistit vlastní prostory pro výrobu, prodej a rovněž právě pro kontakt se zákazníkem.

Restaurace nemusí být příliš velká. Z počátku by se mohlo jednat spíše o pivnici, kde by se především točilo pivo a k občerstvení by byla v nabídce studená jídla. Postupně s růstem pivovaru by se pivnice rozšířila na větší prostor a širší nabídku, aby se zde mohly pořádat svatby, večírky, konference apod.

Interiér restaurace (pivnice) bych navrhovala vkusně a jednoduše zařízený. Několik stolů s lavicemi, případně židlemi. Kapacita vnitřní části pivnice by měla být schopna usadit 50 lidí, počítat by se mělo rovněž s venkovním prostorem na terase. Nesmí chybět ani dětské hřiště, aby se sem vracely i rodiny s dětmi.

Začít s pivnicí navrhuji proto, že to není finančně náročné tak, jako vybavit plnohodnotnou restauraci s kuchyní. Pivovar Malt nyní potřebuje především zvýšit povědomí o své značce mezi lidmi. Ve městech existuje mnoho podniků, které nabízejí pouze piva své vlastní výroby, a lidé tam chodí právě kvůli těmto konkrétním značkám. Pivovar Malt vyrábí více druhů piva, proto si v nabídce jistě každý najde to své. V nově vybudovaných prostorách pivnice by se mohly konat ochutnávky pív při různých příležitostech. Například ochutnávka nového druhu piva, velikonoční degustace a další.

Dle Ansoffova modelu, který popisují v literárním přehledu, se pohybuje Pivovar Malt na existujícím trhu s již existujícím výrobkem. Jeho strategií by tedy mělo být zvýšit svůj podíl na trhu a přilákat nové zákazníky. K tomu bude třeba navýšení propagace a distribuce. Tato strategie koresponduje se strategií WO, která je také zaměřena na získání nových zákazníků a zvýšení tržeb.

Aby se lidé o novém pivovaru dozvěděli a navštěvovali ho již od otevření, je nutné včas začít s marketingem. V dnešní době je to především reklama na sociálních sítích: facebooku, instagramu a také na webových stránkách pivovaru. Na facebooku je možné

vytvářet různé reklamní kampaně, které je možné zacílit na co nejvíce potenciálních zákazníků. Aby lidé na podnik „nezapomněli“, je třeba s nimi neustále zůstat v kontaktu a pravidelně vkládat příspěvky. Mohou to být informace o novinkách z pivovaru, o akcích, které se chystají, vtipné obrázky, ankety, soutěže atd. Je důležité, aby vložené obrázky byly dobře graficky zpracované, barevné a chytlavé, protože pak zaujmou na první pohled.

Další podobou reklamy jsou billboardy nebo různé letáčky. Billboardy by mohly být vždy zacíleny na určitou akci, která se bude v pivovaru konat. Je důležité najít pro ně vhodné místo, kde budou dobře viditelné. Nemělo by na nich být příliš mnoho informací, ale měly by stručně a jasně informovat o tom, co pivovar chystá. Naopak letáčky mohou být vytvořeny pro jednotlivá piva zvlášť. Zákazníci se na nich dozví složení piva, původ, historii apod.

Pokud je podnik dobře prosperující, mívá reklamu v rádiu nebo televizi. Tento způsob komunikace se zákazníky je neúčinnější, ale také finančně velmi náročný. Prozatím bych ho Pivovaru Malt nedoporučovala, ale časem, s růstem podniku, by mohl být reklamní spot jistě vytvořen.

Nejdůležitější je kontakt se zákazníky. S nimi se můžeme potkat v restauraci, na různých slavnostech, gastronomických akcích, koncertech apod. Pivovar Malt se těchto akcí snaží maximálně zúčastňovat, což považuji za velmi přínosné.

Pivovar Malt nemá stálé zaměstnance a veškerou činnost obstarávají dva majitelé. Tím vzniká jejich přetížení a nedostatek času pro větší rozvoj podniku. Navrhuji přijmout zaměstnance na hlavní pracovní poměr, který bude mít na starost získání nových restaurací, kterým bude pivo dodáváno. Motivací pro shánění nových odběratelů je například provize z prodaných litrů piva. Distribuci do těchto podniků by zajišťoval také tento zaměstnanec. Druhý zaměstnanec na hlavní pracovní poměr by byl přijat jako provozní vzniklé pivnice.

Mít zaměstnance na plný úvazek je pro firmu nákladné. Obsluha pivnice by tedy mohla být zajištěna na dohodu o provedení práce. Ta je výhodná především pro studenty, kteří si mohou uplatnit slevy na dani, a zároveň i pro firmu, protože nemusí odvádět zákonné pojištění. Musí však splňovat všechny požadavky. Jedním z nich je, že počet odpracovaných hodin nepřesáhne 300 hod/rok. Z tohoto důvodu je potřeba zajistit více brigádníků, kteří by se střídali dle svých možností. Pivovar Malt hledá prostory

v Českých Budějovicích, které jsou univerzitním městem a je zde mnoho studentů, kteří si rádi přivydělají. Proto si myslím, že by neměl být problém najmout brigádníky na tuto práci.

5 Závěr

Tato bakalářská práce byla na téma Analýza vnějšího prostředí vybraného minipivovaru a jejím cílem bylo zhodnotit současnou situaci minipivovaru pomocí analýz vnějšího prostředí a navrhnout optimální strategii pro daný podnik, která by zlepšila jeho postavení na trhu.

Pivovar Malt je minipivovar z Českých Budějovic. V Jihočeském kraji se minipivovary v posledních letech velice rozrostly, a proto je zde mnoho potenciálních konkurentů. Pivovar Malt jim ale dokáže čelit kvalitou svých výrobků a spokojenými zákazníky. Největším handicapem je však skutečnost, že pivovar nemá vlastní prostory ani pro vaření piva, ani pro jeho prodej. Je závislý na domluvě s jinými restauracemi a pivovary. Proto je jeho produkce nižší. Hlavním krokem, který je nyní třeba udělat, je získání vlastních prostor.

Prvním krokem v praktické části bylo představení vybraného podniku. Tím je Pivovar Malt s.r.o., který je na trhu od roku 2014 prozatím jako „létající pivovar“. Znamená to, že nemá dostatek prostředků pro zajištění svých vlastních prostor pro výrobu a nechává si prozatím vařit svá piva v jiných minipivovarech. Pivovar Malt má ve své produkci 12 druhů piv. Aby se zviditelnil, zúčastňuje se různých slavností, gastrofestů apod.

Po představení podniku jsem začala zpracovávat jednotlivé analýzy. Jako první jsem se zaměřila na STEP analýzu a zjistila, jaké faktory ovlivňují Pivovar Malt. Mezi společenské faktory jsem zahrнула demografický vývoj, který ukazuje, jak se v Jihočeském kraji mění složení obyvatel podle věku. Pivovar Malt se orientuje na zákazníky starší 18 let, proto mne zajímala především tato skupina. Zjistila jsem, že počet lidí, kteří dosáhli věku 18 let, klesá. Z technologických faktorů jsem vybrala vliv elektronické výměny dat (EDI) - aby byl Pivovar Malt konkurence schopný, je pro něj důležité držet krok se supermarketem a využívat služby EDI pro výměnu dokumentů. Vzhledem k tomu, že veškerá piva jsou nepasterizována, je nutné je udržet v chladu, aby se nezkazila. Proto pivovar ovlivňuje také možnost chlazení piva v prodejně. V ekonomických faktorech jsem se zaměřila na vývoj cen piva a porovnávala průměrnou cenu v roce 2015 a 2016. Změny nebyly nijak výrazné. Protože Pivovar Malt začíná pronikat na trh a nemá dostatek finančních prostředků, je pro něj důležitá možnost získání dotací, například od úřadu práce na zaměstnance. V roce 2017 Pivovar Malt velmi

ovlivnil politický faktor, a sice rozhodnutí vlády o zavedení elektronické evidence tržeb (EET). EET se pivovaru týká od března tohoto roku, kdy musí evidovat veškeré tržby pro maloobchod a velkoobchod.

Porterova analýza konkurence mi pomohla odhalit hlavní odběratele, dodavatele, konkurenty a substituty. Odběratelé jsou restaurace, majitelé penzionů, supermarkety a tradiční třeboňský festival, pro který Pivovar Malt vaří speciální festivalové pivo. Restaurace a penziony odebírají pivo převážně v sudech, PET lahve jsou jako doplňkový prodej v supermarketech Terno a Globus v Českých Budějovicích. Pivovar je „létající“, proto je závislý na ostatních pivovarech, ve kterých si svá piva vaří. Je to Akciový pivovar Letiny a.s., kde se vaří speciály jako velikonoční pivo, višňové, polotmavé atd., a Pivovar Hubertus, a.s. Tam se vaří světlý ležák a světlé výčepní. Do dodavatelů jsem zahrnula také reklamní firmu, která pro pivovar vytvořila logo, etikety, bannery, letáčky atd. Co se týče konkurence, v Jihočeském kraji se nachází mnoho minipivovarů, které by mohly být určitým ohrožením. Jejich největší výhodou oproti Pivovaru Malt je vlastní restaurace, kde jde jejich pivo na odbyt. Pivovar Malt má ale výhodu ve využívání výše zmíněného systému elektronické výměny dat. Díky tomu může svá piva nabízet v supermarketech, což u malých pivovarů není zcela běžné. V rámci Porterovy analýzy jsem hledala také substituty, které by mohly ohrozit spotřebu piva. Z údajů Českého statistického úřadu je zřejmé, že pivo je nejoblíbenější alkoholický nápoj a má výrazný náskok před lihovinami i vínem.

Třetí analýzou byla SWOT. Tedy zhodnocení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení. Mezi silné stránky jsem zařadila odbornost a praxi ve sladovnictví, protože sládek Pivovaru Malt vystudoval Střední průmyslovou školu potravinářské technologie, obor kvasná technologie v Praze a zaučil se v Pivovaru Nymburk spol. s.r.o. Významnou stránkou je také spolehlivost a flexibilita, protože Pivovar Malt je schopný rychle a flexibilně reagovat na poptávku. Malý vlastní kapitál, nedostatečné finanční rezervy a vyšší výrobní náklady – to vše jsem zahrnula do slabých stránek podniku. Z důvodu malého kapitálu musí pivovar začínat pomalu bez vlastních prostor a postupně se k nim vypracovat. Vyšší výrobní náklady způsobuje výroba z kvalitních surovin bez náhražek a polotovarů. Největší příležitostí je nalezení vlastních prostor pro výrobu a zařízení restaurace. Ohrožení může spočívat v růstu nákladů nebo ve výpadku dodávky surovin.

Z těchto čtyř skupin (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, ohrožení), jsem vybrala ty nejpodstatnější a vytvořila Fullerův trojúhelník, pomocí kterého jsem analýzu SWOT vyhodnotila. Zvolila jsem 8 hlavních faktorů, které jsem mezi sebou porovnála, zjistila četnost a vypočetala váhu tohoto faktoru. Výsledkem je, že slabé stránky převažují nad silnými a příležitosti nad ohroženími.

Na základě vypracovaných analýz jsem navrhla strategii, která pomůže pivovaru odstranit slabiny a využít výhody z příležitostí. Hlavní krok vidím v zajištění vlastních prostor pro výrobu piva. Toto by měla být hlavní priorita. Dalším krokem je postupné vybudování restaurace. V první fázi je možné začít s menší pivnicí, která se postupně rozroste do plnohodnotné restaurace. Vhodným místem pro tento objekt je klidná část na okraji Českých Budějovic, kam si lidé budou moci přijet odpočinout. Je důležité, aby se sem dostali i jinak než autem. Proto by měl být objekt v dosahu městské hromadné dopravy a cyklostezky. Nezbytnou částí strategie je marketing. Pivovar se musí pokusit dostat své jméno do podvědomí potenciálních zákazníků pomocí sociálních sítí, billboardů, osobním prodejem atd. Až se povede zrealizovat vlastní výrobu piva, bude nezbytné najít zaměstnance, kteří se budou starat o prodej piva do dalších restaurací a o chod pivnice. Obsluha v pivnici může být řešena formou brigádníků.

Cílem práce bylo zhodnotit situaci minipivovaru pomocí analýz a navrhnout optimální strategii, která zlepší jeho pozici na trhu. Myslím si, že se mi podařilo cíl splnit. Situaci jsem zmapovala pomocí 3 hlavních analýz, díky kterým jsem navrhla strategii, která by mohla posloužit i jiným začínajícím podnikům.

Mnohé z navržených strategií jsou samozřejmě v brzké budoucnosti nerealizovatelné (jako např. koupě vlastních prostor a varny) především z důvodu nízkého počátečního kapitálu. Princip navržených strategií ovšem spočívá v plnění menších cílů, jimiž je možné se, byť pomalu, přibližovat i zprvu hůře dosažitelným cílům. Dokladem úspěšnosti je např. to, že se v průběhu psaní této bakalářské práce podařilo zrealizovat jeden z navržených postupů, a sice otevření vlastní pivotéky, která, jak již bylo výše zmíněno, může podstatně rozšířit povědomí o značce minipivovaru Malt.

6 Summary

This bachelor thesis is focused on the analysis of the external environment of the chosen microbrewery. The external environment is affected by direct and indirect influences. Among the direct influences belong customers, suppliers and competitors and among the ones belong social, technological, economic and political factors. Analyses, such as SWOT, STEP or Porter are used for the determination of the current state of the business environment.

STEP analysis deals with all the direct influences that affect the enterprise.

SWOT analysis shows strengths and weaknesses, opportunities and threats.

PORTER analysis monitors 5 basic forces, which are: suppliers, customers, substitutes, potential new entrants and competitors in the industry

These analyses are applied on the chosen company, which is called the Brewery Malt. Brewery Malt is a company of my family and it was founded in 2014. It is a flying brewery. 12 kinds of beer have been prepared there up until now. For example lager, hemp beer, IPA, wheat beer etc. The necessary information for this work is obtained directly from the company's management. The collected data from the analyses are evaluated.

Brewery Malt is in the competitive environment. Its Weaknesses are bigger than Strengths. But Opportunities prevail over the Threats. I would like to recommend strategy which is called "WO". This is strategy where company use the opportunity for the minimization weaknesses.

Key words: External environment analysis – STEP, SWOT, PORTER

Management

Strategy

Seznam použité literatury

Literatura

- 1) Baye, M. R. (1958). *Managerial economics and business strategy*. New York: Douglas Reiner.
- 2) Bělohlávek, F. & Košťan, P. & Šuleř, O. (2006). *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Brno: Computer Press.
- 3) Bowman, C. (1995). *Strategický management*. Praha: Grada Publishing.
- 4) Chase, R. B. & Aquilano, N. J. & Jacobs, F. R. (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*. Boston: Irwin.
- 5) Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C. H. BECK.
- 6) Donnelly, J. H. & Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (1995). *Managemet*. Praha: Grada
- 7) Donnelly, J. H. & Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (1989). *Management: Principlles and Functions*. Boston: BPI-IRWIN.
- 8) Duchoň, B. & Šafránková, J. (2008). *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck
- 9) Hron, J. & Tichá, I. & Dohnal, J. (1998). *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT Praha.
- 10) Hron, J. & Tichá, I. (2008). *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.
- 11) Jirásek, J. A. (2003). *Strategie: Umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing
- 12) Keřkovský, M. & Vykypěl, O. (2002). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
- 13) Kovář, F. (2008). *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- 14) Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- 15) Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing
- 16) Pošvář, Z. & Erbes, J. (2008). *Management I*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně.
- 17) Rolínek, L. (2003). *Management I*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.

- 18) Rolínek, L. (2003). *Teorie a praxe managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.
- 19) Šmída, F. (2003). *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing.
- 20) Váchal, J. & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
- 21) Veber, J. (1998). *Management II*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- 22) Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- 23) Vochozka, M. & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- 24) Vondráček, L. & Vondráčková, L. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.

Internetové zdroje

- 25) *Úrovně řízení typy managementu – ManagementMania.com*. Dostupné 26. července 2016, z <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>
- 26) *SWOT analysis – MindTools.com*. Dostupné 26. července 2016, z https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
- 27) *THE MACRO ENVIRONMENT & PEST ANALYSIS – learnmarketing.net*. Dostupné 26. července 2016, z <http://www.learnmarketing.net/pestanalysis.htm>
- 28) *Strategic Management – INVESTOPEDIA*. Dostupné 26. července 2016, z <http://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>
- 29) *Ansoff Matrix – Wikipedia*. Dostupné 28. července 2016, z https://en.wikipedia.org/wiki/Ansoff_Matrix
- 30) *What is the Ansoff Matrix? – AnsoffMatrix.com*. Dostupné 28. července 2016, z <http://www.ansoffmatrix.com/>
- 31) *Spotřeba potravin – 2015 – ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD*. Dostupné 2.1.2017 z <https://www.czso.cz/documents/10180/32782524/2701391602.pdf/fba3293e-cc3f-4be4-926a-9ce542fdb4d3?version=1.0>
- 32) *Průměrné spotřebitelské ceny vybraných druhů zboží – ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD*. Dostupné 11.1.2017 z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CEN02A4&z=T&f=TABULKA&skupId=1793&katalog=31779&c=v3~8__RP2015&&str=v88

- 33) *Věkové složení a pohyb obyvatelstva v Jihočeském kraji; 2012 – 2015 – ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.* Dostupné 11.1.2017 z <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-a-pohyb-obyvatelstva-v-jihoceskem-kraji-2012-08rsi38fk1>
- 34) *Co je EDI? – EDISS.* Dostupné 2.3.2017 z <http://www.ediss.cz/cz/co-je-edi/>
- 35) *Aktuálně: Které obchodní řetězce využívají EDI? – EDI ZONE Informační portál.* Dostupné 2.3.2017 z <http://www.edizone.cz/edi-komunikace/aktualne-ktere-obchodni-retezce-vyuzivaji-edi/>
- 36) *Víc než tři čtvrtiny řetězců v Česku už využívají EDI komunikaci – LOGISTIKA.* Dostupné 2.3.2017 z <http://logistika.ihned.cz/c1-63073320-vic-nez-tri-ctvrtiny-retezcu-v-cesku-uz-vyuzivaji-edi-komunikaci>
- 37) *Slovníček pojmů – CCV informační systémy.* Dostupné 2.3.2017 z <https://www.ccv.cz/tiskove-centrum/slovnicek-pojmu/>
- 38) *Prodej nemovitosti.* Dostupné 17.1.2018 z https://jiho.ceskereality.cz/komercni-prostory/ostatnikomercni-prostory/?id=DDN35802N1609375&sfset=okres%3D13%7Coperace%3D0%7Ctyp%3D500%7Cpouze_kod_obce%3D0%7Cnegacetypu%3D0%7Crozcestnik%3D%7Csf_okres%3D13%7Csf_d_okres%3D0%7Csf_regionalni_oblast%3Dceskobudejovicko%
- 39) *Prodej nemovitosti.* Dostupné 17.1.2018 z https://jiho.ceskereality.cz/komercni-prostory/hotely/?id=FUJ8065700120&sfset=okres%3D13%7Coperace%3D0%7Ctyp%3D500%7Cpouze_kod_obce%3D0%7Cnegacetypu%3D0%7Crozcestnik%3D%7Csf_okres%3D13%7Csf_d_okres%3D0%7Csf_regionalni_oblast%3Dceskobudejovicko%7Csf_d_regionalni_oblast%3Dtrhosvinensko%252Cvltavotynsko%252Cceske-budejovice%7Csf_kde%3D0%
- 40) *Prodej nemovitosti.* Dostupné 17.1.2018 z <http://www.sorent.cz/reality/?nemovitost=a529eaa2529a8746edeal1c3bcf9>

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT matice	15
Tabulka 2: Srovnání procesu formulace a implementace strategie	25
Tabulka 3: Přehled vybraných obchodních řetězců využívajících EDI.....	31
Tabulka 4: Hlavní odběratelé.....	35
Tabulka 5: Konkurence.....	37
Tabulka 6: Vyhodnocení SWOT analýzy	41
Tabulka 7: Kalkulace nákladů na výrobu 1 litru piva.....	46
Tabulka 8: Kalkulace nákladů na výrobu piva na 1 rok	46
Tabulka 9: Kalkulace tržeb z prodeje piva za 1 rok	46

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model pro analýzu vnějšího prostředí.....	9
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	12
Obrázek 3: Strategický inflexní bod - křivka úspěšnosti.....	12
Obrázek 4: Metoda 4C	13
Obrázek 5: BCG matice.....	16
Obrázek 6: Ansoffův model.....	20
Obrázek 7: Implementace strategie.....	24
Obrázek 8: Počet obyvatel v Jihočeském kraji	30
Obrázek 9: Průměrné ceny piva v roce 2015 a 2016	32
Obrázek 10: Spotřeba alkoholických nápojů na obyvatele za rok.....	38
Obrázek 11: Fullerův trojúhelník.....	41