



Fakulta zemědělská
a technologická
Faculty of Agriculture
and Technology

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH FAKULTA ZEMĚDĚLSKÁ A TECHNOLOGICKÁ

Katedra krajinného managementu

Bakalářská práce

SWOT analýza vybraného minipivovaru

Autorka práce: Dominika Konrádová

Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

České Budějovice
2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Dominika KONRÁDOVÁ
Osobní číslo: Z19361
Studijní program: B4131 Zemědělství
Studijní obor: Agropodnikání
Téma práce: SWOT analýza vybraného minipivovaru
Zadávací katedra: Katedra krajinného managementu

Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce je provedení SWOT analýzy ve vybraném minipivovaru v ČR. Součástí práce je jak literární přehled, ve kterém student shrme aktuální informace a trendy z odborných publikací z oblasti SWOT analýzy a minipivovarů v ČR, tak praktická část, ve které student prakticky provede SWOT analýzu vybraného minipivovaru v ČR. Výsledky zhodnotí a navrhne případné opatření vedoucí ke zlepšení marketingového mixu vybraného minipivovaru.

Metodický postup:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Seznam literatury.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran textu
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

Pivovarský kalendář 2019,2020. Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a.s. ISBN 978-80-86576-80-0.
Čevelová, M.: SWOT analýza, dostupné z <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza>
Maier, T.: Minipivovary a řemeslné pivovary, Praha: Národní zemědělské muzeum, s. p. o., 2019, ISBN: 978-80-88270-10-2

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.
Katedra krajinného managementu

Datum zadání bakalářské práce: 23. března 2021
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA 
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Budejovická 10400, 250 02 České Budějovice
L.S.



doc. RNDr. Petr Bartoš, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavel Ondr, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. března 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem autorkou této kvalifikační práce a že jsem ji vypracovala pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě 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 dne 11. 4. 2022

Podpis

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá SWOT analýzou Minipivovaru Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány základní informace o pivovarském odvětví s ohledem na minipivovary a jednotlivé analytické metody v managementu, kterými jsou STEP (PESTLE) analýza, BCG matice, Porterův model pěti sil a SWOT analýza. V praktické části se nachází vyhodnocení SWOT analýzy vybraného minipivovaru, které bude sloužit ke zhodnocení současného stavu minipivovaru. Cílem bakalářské práce je vyhodnotit, v jaké situaci se minipivovar nachází pomocí SWOT analýzy a navrhnout opatření a změny, které by vedly ke zlepšení podniku.

Klíčová slova: Analytické metody v managementu, SWOT analýza, minipivovary

Abstract

The bachelor thesis deals with the SWOT analysis of the Minibrewery of the Faculty of Agriculture and Technology of the University of South Bohemia in České Budějovice. The thesis is divided into two parts – theoretical and practical part. The theoretical part describes the basic information about the brewing industry with regard to minibreweries and individual analytical methods in management which are STEP (PESTLE) analysis, BCG matrix, Porter's model of five forces and SWOT analysis. In the practical part there is an evaluation of the SWOT analysis of the selected minibrewery which will be used to evaluate the current state of the minibrewery. The aim of the bachelor thesis is to evaluate the situation of the minibrewery using SWOT analysis and to propose measures and changes that would lead to the improvement of the company.

Keywords: Analytical methods in management, SWOT analysis, minibreweries

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Monice Březinové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, její ochotu, cenné rady a profesionální přístup při zpracovávání této práce. Dále děkuji své rodině za podporu a trpělivost během celého studia na vysoké škole.

Obsah

Úvod.....	9
1 Literární přehled.....	11
1.1 Analytické metody v managementu	11
1.2 SWOT analýza	18
1.2.1 Silné stránky	20
1.2.2 Slabé stránky	20
1.2.3 Příležitosti	21
1.2.4 Hrozby.....	22
1.2.5 Metoda zpracování SWOT analýzy	22
2 Metodika	25
3 Vlastní práce.....	26
3.1 Charakteristika podniku	26
3.1.1 Nabídka a ceník.....	26
3.1.2 Prohlídky	31
3.1.3 Kurzy pro veřejnost.....	31
3.1.4 Věda a výzkum.....	33
3.1.5 Cíl EÚS	34
3.1.6 Ocenění	35
3.1.7 Kontakty.....	35
4 Výsledky a diskuze	36
4.1 Silné stránky	36
4.2 Slabé stránky	37
4.3 Příležitosti.....	38
4.4 Hrozby	38
4.5 Zpracování SWOT analýzy	40

4.6	Vyhodnocení SWOT analýzy a návrhy ke zlepšení	41
4.7	Porovnání.....	42
	Závěr	46
	Seznam použité literatury.....	47
	Seznam obrázků	50
	Seznam tabulek	51

Úvod

Cílem této bakalářské práce je zpracování SWOT analýzy Minipivovaru Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích na základě stanovení silných stránek, slabých stránek, příležitostí, hrozeb a navrhnutí případných opatření vedoucích ke zlepšení provozu minipivovaru. Silné a slabé stránky se řadí do vnitřního prostředí minipivovaru. Příležitosti a hrozby náleží do vnějšího prostředí minipivovaru. Tyto faktory vnějšího prostředí se dají ovlivnit pouze minimálně.

Minipivovary a řemeslné pivovary vytváří nejen v České republice sebevědomý a osobitý tržní segment pivovarnictví. Je patrný i rozvoj v této oblasti, každým rokem výrazně stoupá počet minipivovarů a rozšiřuje se nabízený sortiment pivních stylů. Dostupnost technologií se výrazně zlepšuje, existují i vznikají různé instituce, které nabízí vzdělávání a poradenství v oblasti pivovarnictví. Čím dál častěji se pořádají pivní festivaly a slavnosti, které jsou na vysoké úrovni a je zde možnost degustace piv z minipivovarů a řemeslných pivovarů. Po započetí průmyslové revoluce docházelo ke zdokonalování tohoto odvětví a ke vzniku mnoha vynálezů. Výroba piva je jednou z nejobtížnějších výrob alkoholických nápojů. Je zde velmi důležité klást daleko větší důraz na sanitaci a hygienu. (Maier, 2019)

Oficiální definici „minipivovar“ používají pouze profesní organizace. V České republice se jedná o Českomoravský svaz minipivovarů, z. s. Z ustanovení § 82 zákona č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, vyplývá, že členem svazu může být pouze minipivovar, který má roční produkci do 10 000 hektolitrů. Pivovar, který má roční produkci nad tuto hranici, se může označovat též jako minipivovar, ale nemůže být členem svazu. V roce 2013 byla snaha o konkrétnější podobu definice minipivovaru, kde byly udány následující podmínky: 1. produkce minipivovaru nebude vyšší než 1 000 hektolitrů za rok, 2. minipivovar nemá vlastní distribuční síť, 3. minipivovar nevyváží svojí produkci, 4. produkce daného minipivovaru se nedá zakoupit v žádném běžném obchodě, 5. nejvíce výroby je spotřebováno ve vlastní restauraci, 6. minipivovar není vlastněn velkou společností, majitelem je zpravidla jedna osoba nebo málopočetná právnická osoba, 7. obchodní zájmy nejsou závislé pouze na ekonomických zájmech, 8. vlastníci nesledují pouze své ekonomické zájmy, jsou i nadšenci tohoto odvětví, 9. do skleněných lahví je pivo stáčeno pouze vzácně, častokrát se využívá lahvování do PET lahví. Jedná se o starší definici, která byla platná především v době, kdy byla vydána. Uvedené podmínky se vztahují spíše na restaurační minipivovary, a proto je

lepší se držet definice takové, že jako minipivovar se považuje každý takový podnik s produkcí piva do 10 000 hektolitrů za rok. (Maier, 2019)

V Českých Budějovicích se nachází další minipivovary, které mají produkci do 10 000 hektolitrů. Jsou jimi Pivovar Kněžíněk, Minipivovar BEERANEK a MINIPIVOVAR KRAJINSKÁ 27 s.r.o. Pivovar Kněžíněk vyrábí tyto značky – K11 světlý ležák, K11 polotmavý ležák, K14 medová, K13 podzimní a K12 májová. Výstav piva činí cca 800 hektolitrů a velikost varny je 500 litrů na várku. Minipivovar BEERANEK vyrábí tyto značky – nefiltrované a nepasterizované ležáky plzeňského typu BEERANEK 11% světlý, BEERANEK 11% polotmavý ležák, BEERANEK 13% SPECIAL, BEERANEK DIABLO NEGRO 13% a sezónní speciály. Výstav piva činí 400 hektolitrů a velikost varny je 10 hektolitrů na várku. Tento minipivovar je součástí baru s názvem Singer Pub. MINIPIVOVAR KRAJINSKÁ 27 s.r.o. vyrábí následující značky – nefiltrovaná a nepasterizovaná piva Krajinská 11% světlý ležák, Krajinský Jantar 11% polotmavý ležák, Krajinská 12% světlý ležák, Krajinská 13% světlá a polotmavá, Krajinská 14% Raketa IPA speciál, Krajinská 27 Speciál, Krajinská Blondýna 4%. Výstav piva činí cca do 1 000 hektolitrů a velikost varny je 500 litrů na várku. (Pivovarský kalendář, 2019) Poměrně nově založeným minipivovarem je Pivovar Solnice, který vznikl roku 2018 a je součástí Restaurace Solnice. Kapacita Solnice je 2 000 hektolitrů ročně, ale pokud by byl na trhu velký zájem, je možné zvednout kapacitu na 3 000 hektolitrů ročně. (Beerweb.cz) Solnice nabízí následující piva – Solnice 10, Solnice 11, Solnice 12, Solnice 13, Solnice 11 polotmavé, Solnice pšeničné, Irish Red Ale, Stout, Dubbel, American Pale Ale a Neipa. (Pivovarsolnice.cz)

Pro svou bakalářskou práci jsem zvolila Minipivovar Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, protože jsem zde byla v prvním ročníku svého studia na praxi a velmi mě zaujal provoz tohoto minipivovaru, dále přístup k práci, nadšení do výroby piva a cenné informace od sládky Libora Smutka. Také mě baví různé analytické metody v managementu, a proto mi přišlo jako výborný nápad spojit tyto dvě věci dohromady a udělat analýzu minipivovaru. Z analytických metod jsem si vybrala SWOT analýzu.

1 Literární přehled

1.1 Analytické metody v managementu

STEP (PESTLE) analýza

STEP analýza je analytická metoda, která slouží ke strategické analýze makroprostředí neboli okolního prostředí podniku či organizace. Každému písmenu názvu této analýzy náleží jednotlivé vnější faktory:

- S – sociální faktory,
- T – technologické faktory,
- E – ekonomické faktory,
- P – politické faktory. (Managementmania.com, 2015)

STEP analýza bývá často rozšiřovaná na PESTLE analýzu, kde jednotlivá písmena názvu opět určují, které faktory jsou v makroprostředí zkoumány:

- P – politické faktory,
- E – ekonomické faktory,
- S – sociální faktory,
- T – technologické faktory,
- L – legislativní faktory,
- E – ekologické faktory. (Managementmania.com, 2015)

Politické faktory

Politické faktory jsou podmíněny zákony, které tvoří a ukládá státní moc. Také sem patří další skupiny, které mají moc a snaží se vliv zákonných norem regulovat a omezovat. Řadí se sem zákony, které regulují podnikatelské prostředí, dále zákony na ochranu zájmů společnosti i ochranu spotřebitele. (Kincl a kolektiv, 2004)

Kromě nátlakových skupin ovlivňujících politiku státu v zájmu klientely, existují i další nátlakové skupiny, které se vyskytují ve spotřebitelské oblasti. Tyto skupiny publikují výsledky na základě porovnání výrobků různých výrobců a postihují výrobce nekvalitních produktů. Tyto spotřebitelské instituce mívají obvykle velký vliv a výsledky jejich testů jsou velmi silným prodejním argumentem. Řadí se sem též státní instituce, které hodnotí tuzemské i mezinárodní produkty, dále chrání spotřebitele před rizikovými a nezodpovědnými dovozci a výrobci vydáváním atestů způsobilosti produktů. (Kincl a kolektiv, 2004)

Mezi politické vlivy se řadí například vládní orgány a stabilita vlády, stabilita státního zřízení, politika – sociální, ochranná, důchodová, zahraniční (regulace zahraničního obchodu, směnný kurz), nátlakové skupiny, růst speciálních zájmových skupin, ochrana životního prostředí a úloha vlády. (Švarcová, 2016)

Ekonomické faktory

Nedílnou a velmi důležitou charakteristikou spotřebitele je kupní síla. Tato kupní síla je dána aktuálním příjmem spotřebitele, jeho úsporami, možnostmi získat úvěr a cenami. Pracovníci marketingu by měli být schopni sledovat vývoj ekonomických veličin, jakými jsou vývoj reálných a nominálních mezd, vývoj životních nákladů, index spotřebitelských cen, výše úspor připadajících na jednoho obyvatele, míra inflace, míra nezaměstnanosti a charakter hospodářského cyklu. Tyto veličiny velmi významně ovlivňují kupní sílu obyvatelstva a jejich znalost je prospěšná pro odvození aktuální koupěschopné poptávky i pro odhad vývoje koupěschopné poptávky v budoucím čase. (Horáková, 1992)

Mezi ekonomické vlivy se může zařadit vývoj a trendy hrubého domácího produktu (HDP), úrokové sazby, struktura příjmů a výdajů, míra inflace, dostupnost úvěrů, nezaměstnanost, dluhy, úspory, kapitálové trhy a jejich fungování, dostupnost a ceny energií, trhy práce a jejich mobilita. (Švarcová, 2016)

Sociální faktory

Je všeobecně známo, že je každý člověk formován třemi prvky – genetikou (co člověk zdědí), prostředím (v jakém prostředí člověk bydlí a vyrůstá) a výchovou (kdo člověka vychovává, vede, poučuje, usměrňuje). A všichni tito jedinci tvoří společnost. (Švarcová, 2016)

Společnost, ve které člověk žije a vyrůstá, formuje základním způsobem jeho názory, postoje, normy a hodnoty. Pro pracovníky v marketingové oblasti je zcela nezbytné, aby znali základní hodnoty a názory spotřebitelů, které jsou obvykle děděny po rodičích a které jsou upevňovány společenskými organizacemi a institucemi. Dále jsou zde druhotné hodnoty a názory, které často podléhají změnám a člověk si je tvoří ve styku s ostatními členy společnosti. Podnik může ovlivnit tyto druhotné názory svých zákazníků, ale na změnu primárních názorů má pouze minimální vliv. Pracovníci v oblasti marketingu by měli věnovat pozornost následujícím kritériím – vztah lidí k sobě samým, vztah lidí k druhým, názory lidí na společnost, postoj lidí k organizacím a postoj lidí k přírodě. (Kincl a kolektiv, 2004)

Technologické faktory

Technologické faktory jsou rozhodující a nepostradatelnou složkou marketingového makroprostředí. Rozhodně ne všechny vlivy, které do těchto faktorů patří, působí na podnik pozitivně. Každá nová technologie znamená určitou tvůrčí destrukci, například výroba počítačů a notebooků výrazně ničí výrobu psacích strojů. Místo toho, aby se tyto starší odvětví posunuly do nových pozic, snaží se často marně bojovat s novými technologiemi či je ignorovat, ale tím dochází k úpadku spousta podnikatelských subjektů. Všechny nové technologie, které poskytují vyšší míru uspokojování potřeb, podněcuje nové podnikatelské investice a aktivity. Ve všech odvětvích není technologický rozvoj rovnoměrný, například rozvoj železniční dopravy tvořil podmínky pro větší investice až do té doby, kdy se začal vyvíjet automobilový průmysl. (Kincl a kolektiv, 2004)

Všechny nové technologie mají své dlouhodobé dopady, které nelze dopředu předvídat, a proto by měl každý podnikatel důkladně sledovat tyto trendy v technologické oblasti – rychlost technologických změn (životnost technologických změn je čím dál tím kratší), vysoké rozpočty na výzkum a vývoj (lepší je spolupráce více firem), důležitost drobných zlepšení (spousta firem vsází na to, že okopírují konkurenční produkty a pouze je lehce vylepší) a rostoucí regulace (pro veřejnost je nejdůležitější bezpečnost produktu). (Kotler et al., 2005)

Legislativní faktory

Legislativní faktory jsou podmíněny zákony podobně jako politické faktory. Společnost musí při svém fungování respektovat zákony a ostatní právní předpisy, které řídí způsob komunikace se spotřebiteli i dodavateli. Tyto zákony ukládají výrobcům povinnost poskytovat předepsané informace o výrobku a vymezují závazky společnosti vůči spotřebiteli, zaměstnancům, státu, společnosti a životnímu prostředí. Činnost podniku je regulována nejen oficiálními ustanoveními, ale také tlakem ze strany zájmových, politických, občanských a dalších formálních i neformálních společenství. (Horáková, 1992)

Mezi legislativní vlivy se řadí zákony, vyhlášky, nařízení, shoda legislativy v rámci různých uskupení (Evropská unie) a výrobní standardy. (Švarcová, 2016)

Ekologické faktory

Ekologické faktory zahrnují přírodní zdroje, které tvoří vstupy do výrobních procesů a všechny aspekty, které ovlivňují vstup těchto zdrojů do procesu produkce. Snaha o

omezování ničení přírodního bohatství je čím dál tím větší ve prospěch západní konzumní společnosti. Také existují i mezinárodní úmluvy o ochraně životního prostředí a v mnoha státech byly přijaty zákony, které význačně usměrňují některá odvětví těžkého průmyslu se záměrem snížení jejich negativního vlivu na životní prostředí. Podnikatelé se musí zajímat o tento vývoj a brát na zřetel následující fakta – zvýšené náklady na energii, zvýšený stupeň znečištění, nedostatek surovin, měnící se úloha vlády při ochraně životního prostředí. (Kincl a kolektiv, 2004)

BCG matice

Marketingová skupina Boston Consulting Group (zkratka BCG) vyvinula přibližně v 60. letech metodu hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých strategických jednotek jako samostatných výrobních jednotek určitého producenta nebo distributora. Jeden producent mohl mít tedy několik strategických jednotek, kdy každá vyráběla určitý výrobek. (Čichovský, 2002)

Základním principem modelu je myšlenka, že objem hotových peněz vytvořených jednotlivými výrobky, velmi úzce souvisí s tempem růstu trhu a relativním podílem trhu. (Čevelová, 2010)



Obrázek 1.1: Bostonská matice (Čevelová, 2010)

Vertikální osa matice ukazuje přírůstek tržeb u dílčích výrobků v procentech. Je rozdělena na dva díly od 0 % do 20 % růstu, ale v praxi mohou být hodnoty vyšší. Mezník mezi vysokým a pomalým tempem růstu je 10 %. (Čevelová, 2010)

Na horizontální osu je nanášen relativní tržní podíl v násobcích, a to je poměr tržeb podniku k tržbám jednoho či několika největší konkurentů v dané oblasti. Hodnota 10 na této ose znamená, že sledovaný výrobek má desetkrát větší tržby než jeho největší konkurent. (Čevelová, 2010)

Otazníky

Otazníky se nachází na rychle rostoucím trhu a mají nízký relativní podíl. Pozice otazníků je výrazně nestabilní, neboť v budoucnu mohou být ziskové ale také ztrátové. Jejich budoucnost závisí především na správné volně marketingové strategii. (Čevelová, 2010)

Hvězdy

Hvězdy mají vysoké tempo růstu, a i relativně velký podíl na trhu. Dá se předvídat, že právě tyto produkty budou v budoucnu hlavním zdrojem zisku, a proto je důležité do nich investovat. (Čevelová, 2010)

Dojné (peněžní) krávy

Dojné krávy mají dobré tržní postavení na stagnujících nebo mírně rostoucích trzích. Tvoří velké množství finančních prostředků, které se mohou investovat do dalších skupin BCG matice, především do hvězd a otazníků. Je tedy důležité, aby jednou z podnikových strategií byla jejich ochrana. (Čevelová, 2010)

Hladoví (bídní) psi

Hladoví psi se nachází na pomalu rostoucím trhu a mají nízký tržní podíl. Pro podnik nemají nějaký dobrý výhled do budoucna ani neslibují příjem hotových peněz. Je důležité se rozhodnout, zda tyto výrobky zastavit či investovat do jejich přerodu na inovovaný a ziskovější produkt. (Čevelová, 2010)

Strategická jednotka či výrobek se do BCG matice umísťuje ve formě kruhu, kdy jeho velikost odráží objem prodeje, a tedy i význam pro celkový obrat podniku. Podnik by se měl snažit o vyvážení portfolia, které má dostatečné množství dojných krav pro investice do dalších výrobků, malé množství hladových psů a slibné výrobky v kvadrantu otazníků a hlavně hvězd, které mohou být v budoucnu velkým zdrojem finančních prostředků. (Čevelová, 2010)

Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil identifikuje a analyzuje pět konkurenčních sil, které tvoří každé odvětví. Také pomáhá určit silné a slabé stránky daného odvětví. Tato analýza se využívá k odvozování síly konkurence a tím i ziskovosti určitého sektoru na trhu. Stav konkurence tedy závisí na působení pěti základních sil. (The Investopedia Team, 2020)

Tvůrcem této analýzy je profesor Michael Eugene Porter z Harvard Business School. Michael Porter bral SWOT analýzu jako příliš obecnou, a proto se snažil vymyslet vlastní konkrétnější analýzu. Dnes se využívají velmi hojně obě analýzy. (Evolutionmarketing.cz)



Obrázek 1.2: Porterův model pěti sil (Evolutionmarketing.cz)

Stávající konkurence

Na trhu se obvykle nachází více podniků, které jsou zaměřené na stejný obor. Tímto vzniká na trhu konkurenční prostředí neboli boj klienty. Každý podnik se snaží přijít na své konkurenční výhody, na které může nalákat zákazníky. Jsou dvě možnosti konkurenční výhody – nákladová a diferenciační. Nákladová výhoda znamená vyšší zisk při stejné ceně zboží či vyšší kvalitu za stejnou cenu či nižší cenu za stejně kvalitní produkt. Diferenciační výhoda umožňuje odlišení se od konkurence, ať už jde například o rychlost dodání nebo jiné přidané hodnoty. Obecně je známo, že je ideální mít tři konkrétní věci, díky kterým je tento produkt vybírán. Může jít o technologické vylepšení, uvedení nového výrobku na trh či může jít třeba o lepší službu. Podle počtu podniků na trhu, dynamiky jejich růstu, nákladů či obecného povědomí o jejich značce a oblíbenosti se může určit intenzita síly konkurence. (Evolutionmarketing.cz)

Nová konkurence

Jsou zde zkoumány především bariéry vstupu na trh. Na trh může teoreticky vstoupit nový podnik kdykoliv, ale prakticky už je to daleko více složitější, neboť v mnoha

odvětvích brzdí vstup nových konkurentů na trh znalost technologie, složitost vybudování distribuční sítě, legislativa, velká potřeba financí ke vstupu na trh, know-how či věrnost zákazníků k již existujícímu podniku. (Evolutionmarketing.cz)

Vliv odběratelů

Jednotliví odběratelé se liší velikostí (počtem odebraných kusů) – při tvorbě této analýzy je vhodné zjistit procenta tržeb jednotlivých odběratelů, růstem (počtem odebraných kusů v budoucnu), svými potřebami a požadavky na kvalitu produktů. Řeší se zde hlavně síla pozice odběratelů a smlouvání o ceně. Jestliže je na trhu velmi malý počet odběratelů, dále minimum odběratelů kupuje většinu výrobků a odběratelé mají pouze nízký zisk, jedná se o velkou vyjednávací sílu zákazníků. Pakliže se výrobci sjednotí či dochází k tomu, že odběratelé odebírají pouze minimum produkce či má jeden výrobce velký podíl na trhu, hovoří se o nízké vyjednávací síle klientely. (Evolutionmarketing.cz)

Vliv dodavatelů

Vztahy s dodavateli mají vliv nejen na cenu produktu či služeb, ale často i na jejich kvalitu. Zde se především zkoumá, jak silná je pozice dodavatelů a zda se může dodavatel lehce nahradit. O silné vyjednávací pozici dodavatele se hovoří, když odběratelé nejsou důležitými zákazníky dodavatele či když je na trhu pouze malé množství dodavatelů či hrozí integrace dílčích dodavatelů ve větší celky a když odběratelé nemohou bez konkrétních produktů fungovat. (Evolutionmarketing.cz)

Substituční produkty

U substitutů se pokládá především otázka, jak snadno by mohly být výrobky nahrazeny substituty. Výrobky z jiné průmyslové oblasti mohou nahradit již existující výrobek při nejmenším u konkrétní skupiny obyvatelů. Substituční produkty nejsou přímá konkurence. Například substitutem letadla může být vlak či autobus a substitutem restaurace jídlo doma. (Evolutionmarketing.cz)

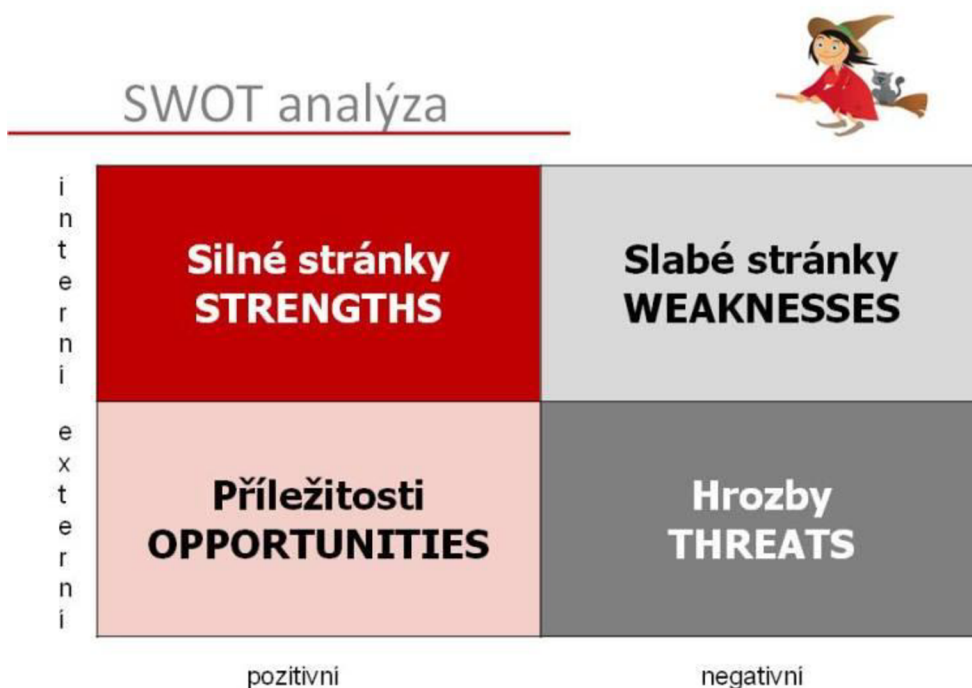
Někdy se využívá ještě jedna síla a tou je vláda, která může usměrňovat ceny a tím i ovlivňovat ziskovost daného sektoru, dále může vláda ovlivnit například daně. Zde se řeší především možné změny zákonů a vyhlášek vzhledem ke konkurenčnímu prostředí. (Evolutionmarketing.cz)

1.2 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která se využívá k základní identifikaci aktuálního stavu podniku. Shrnuje základní faktory, které působí na efektivnost marketingových činností a ovlivňují dosažení stanovených cílů. Tvoří logickou sféru, která vede k určitému systematickému zkoumání vnitřních a vnějších faktorů, a i ke stanovení dalších základních strategických možností, o kterých může daný podnik přemýšlet. (Horáková, 2003)

SWOT analýza rozebírá a hodnotí jednotlivé aspekty, které vycházejí ze zkoumání vnitřního (interního) a vnějšího (externího) prostředí. Do vnitřního prostředí se řadí silné a slabé stránky podniku, které jsou dobře ovladatelné. Vnější prostředí zastupují příležitosti a hrozby, které jsou obtížně kontrolovatelné a dají se ovlivnit pouze minimálně. Zkratka SWOT je odvozena na základě anglických názvů, jenž označují jednotlivé kvadranty matice:

- S – Strengths (silné stránky),
- W – Weaknesses (slabé stránky),
- O – Opportunities (příležitosti),
- T - Threats (hrozby). (Otáhal, 2012)



Obrázek 1.3: SWOT analýza (Čevelová, 2011)

Interní prostředí

Do interního prostředí patří faktory, které podnik přímo ovlivňuje. Může to být:

- finanční síla,
- zaměstnanci,
- inovativnost,
- nabízené výrobky a služby,
- nákladové křivky výroby,
- značka. (Petrtyl, 2017)

Externí prostředí

Do externího prostředí patří faktory, které na podnik působí z vnějšku a on je musí využít či se jim přizpůsobit. Může to být:

- nastavení legislativy,
- vznik nových technologií,
- vývoj trhu,
- ekonomický cyklus,
- konkurence. (Petrtyl, 2017)

Podstatným prvním krokem je zmapování veškerých faktorů, na kterých může daný podnik v boji s konkurencí stavět a které mohou být naopak nepříznivé pro fungování podniku. SWOT analýza je ideální metodou, neboť je dobře použitelná, jednoduchá, dobře sumarizuje a hodnotí myšlenky. Pokud je správně sestavená, tak je marketingová strategie z jedné poloviny hotová. (Čevelová, 2011)

Levá polovina matice slouží faktorům, které mají pro daný podnik či podnikání pozitivní dopad a pomáhají mu uspět v tržním prostředí. Marketingový plán může být založený na základě těchto faktorů. Pravá polovina je určena faktorům, které mohou mít negativní dopad na fungování podniku. Tyto faktory je potřeba potlačit, zpracovat či musí být podnik připraven na jejich negativní důsledky. Horní oddíl zobrazuje vnitřní (interní) prostředí, které se dá ovlivnit. Dolní oddíl zahrnuje vlivy vnějšího (externího) prostředí – makroprostředí (sociálně-kulturní, technologické, ekonomické, legislativní) a mikroprostředí (zákazníci, konkurence, odběratelé, dodavatelé, veřejnost). (Čevelová, 2011)

Správně sestavená SWOT analýza má alespoň pět položek v jednotlivých kvadrantech. Není vůbec na škodu, když je silných stránek o něco více. Neschopnost nalezení slabých stránek je zpravidla lhaní si do kapsy. Dalším významným krokem je na

základě stanovených údajů připravení strategií, kde se určí, jak nejlépe prodat silné stránky a jak nejvíce omezit ty slabé, dále využít příležitostí a připravit podnik na dopady hrozeb. (Čevelová, 2011)

Zajímavou technikou pro zpracování SWOT analýzy je shromáždění lidí z různých funkcí a úrovní daného podniku a následné využití brainstormingu neboli skupinové kreativity, díky které účastníci snaží vymyslet co nejvíce nápadů. Účastníci mohou identifikovat silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, dále mohou přemýšlet nad tím, jaký je aktuální stav podniku a jaké otázky si může podnik při stanovení daných aspektů pokládat. (The Mind Tools Content Team, 2001)

1.2.1 Silné stránky

Silné stránky pomáhají podniku posilovat pozici na trhu, jsou schopné identifikovat okruhy, ve kterých je daný podnik lepší než podnik konkurence. Do silných stránek se řadí hlavně dovednosti, schopnosti, znalosti, potenciál, zdroje a dosažené úspěchy. Opravdovou silnou stránku je pouze to, co vybočuje z průměru. (Čevelová, 2011)

Podnik by si měl při stanovení silných stránek pokládat následující otázky:

- Jaké výhody má daný podnik či služba?
- Jakou konkurenční výhodu podnik nabízí?
- Jaké jedinečné zdroje s nízkými náklady by mohl podnik na rozdíl od jiných využívat?
- V čem spočívá jedinečnost podniku či služby?
- Co považují zákazníci jako silné stránky daného podniku?
- Proč se do podniku zákazníci stále vrací? (Průvodcepodnikanim.cz, 2020)

Mezi silné stránky se mohou řadit například kvalitní výroby, tradice značky, nízké náklady na výrobu, vysoká úroveň vývoje a výzkumu, dobrý finanční stav podniku, pružná organizační struktura, kvalifikovaní pracovníci, kvalitní marketingový management, dobré dopravní spojení, vysoká úroveň marketingové komunikace a řádně vyškolený prodejní personál. (Horáková, 2003)

1.2.2 Slabé stránky

Slabé stránky jsou okruhy, které má daný podnik horší než podnik konkurence a jsou opakem silných stránek. Platí pravidlo, že slabé stránky daného podniku jsou silnými stránkami podniku konkurence a silné stránky daného podniku jsou slabými stránkami podniku konkurence. (Čevelová, 2011)

Podnik by si měl při stanovení slabých stránek pokládat následující otázky:

- Čemu by se měl daný podnik vyvarovat?
- Co může podnik vylepšit?
- Proč podnik přichází o zákazníky?
- Co považují zákazníci jako slabé stránky daného podniku? (Pruvodcepodnikanim.cz, 2020)

Mezi slabé stránky se může řadit například dlouhá doba pro vývoj a výzkum, konzervativní přístup k inovačnímu procesu, omezená výrobní kapacita, nekvalitní výrobky, velká zadluženost, chybějící motivace pracovníků, nedostačující úroveň informačního systému, nízký prodejní obrat, špatná pověst podniku, firma je nováčkem na trhu a obtížné odlišení od konkurenčních produktů. (Horáková, 2003)

1.2.3 Příležitosti

Příležitosti jsou externí vlivy, které mohou podniku přinést úspěch, pokud je dokáže najít a dobře využít. Obvykle tyto aspekty dělají podnikatelům největší problémy, neboť je kolikrát nedokážou identifikovat nebo jsou zaměňovány se silnými stránkami. (Čevelová, 2011)

Podnik by si měl při stanovení příležitostí pokládat následující otázky:

- Jaké příležitosti se v daném oboru nachází?
- Existuje pro daný podnik příznivý vývoj na trhu či pozitivní vývoj technologií?
- Dochází k příznivé změně trhu, společnosti či životního stylu pro daný podnik?
- Existuje nějaká mezera, kterou by mohl podnik využít?
- Má podnik možnost rozšiřovat nabídku do zahraničí?
- Čekají podnik nějaké důležité události či akce?
- Může podnik některou ze své činnosti nechat provozovat jinou firmou, tedy tzv. outsourcovat některou činnost? (Pruvodcepodnikanim.cz, 2020)

Mezi příležitosti se může řadit neexistence domácí či zahraniční konkurence, snadný vstup na nové trhy, zrušení ochranných opatření pro konkrétní produkty, moderní trendy v technologiích, nově využitelné možnosti a jejich růst na mezinárodních trzích. (Horáková, 2003)

1.2.4 Hrozby

Hrozby jsou externí vlivy, které mohou snížit poptávku, ohrozit ekonomickou stabilitu podniku či být příčinou nespokojenosti zákazníků. (Čevelová, 2011)

Podnik by si měl při stanovení hrozeb pokládat následující otázky:

- Jakým překážkám je daný podnik vystaven?
- Dochází k negativní změně trhu či legislativy pro daný podnik?
- Čím podnik předhání konkurence?
- Nachází se podnik v hospodářské recesi, tedy dochází k poklesu reálného hrubého domácího produktu (HDP) po dvě a více následujících čtvrtletí v roce?
- Nemůže podnik najít kvalitní zaměstnance?
- Je podnik zadlužený?
- Dochází ke snižování poptávky po daném produktu či službě?
- Dochází k růstu cen pro suroviny či služby, které jsou důležité pro daný podnik?
- Mohou některé slabé stránky výrazně ohrozit podnik či službu? (Průvodcepodnikanim.cz, 2020)

Mezi hrozby se může řadit volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy, neschopnost konkurovat na trzích, nepříznivé legislativní normy, slabé konkurenční postavení podniku a silné postavení klíčových konkurentů na trhu. (Horáková, 2003)

1.2.5 Metoda zpracování SWOT analýzy

Na základě následujícího zadání se určí silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby: *„Ve společnosti, která vyrábí ekologický kotel, máme za úkol vytvořit SWOT analýzu. Vyráběný kotel je unikátní výrobek, který firma vynalezla sama pomocí svého výzkumného oddělení. Tento kotel je vyráběný jako jediný výrobek a prodává ho jenom jeden řetězec obchodů. Na trhu má tento kotel oproti konkurenci vyšší cenu. Během dvou let je ho možné koupit s dotací od státu. V průběhu této doby se předpokládá vzrůst cen energií a korupce politiků.“* (Excel-navod.fotopulos.net, 2011)

Následně se musí jednotlivé položky ohodnotit. U silných stránek a příležitostí se použije kladná stupnice 1-5. Hodnota 5 znamená nejvyšší spokojenost a hodnota 1 znamená nejnižší spokojenost. Ke slabým stránkám a hrozbám se přiřadí záporná stupnice od -1 až -5. Hodnota -1 znamená nejnižší nespokojenost a hodnota -5 znamená nejvyšší nespokojenost. Je poměrně složité jednotlivé položky objektivně ohodnotit.

Například unikátní výrobek je jednou ze silných stránek a na tomto výrobku podnik stojí a zajistil mu úspěch, dále podobný výrobek žádný jiný výrobce nenabízí a neexistuje jediný důvod, proč by se mělo něco na výrobku měnit. To znamená, že tato položka by měla dostat nejvyšší hodnocení 5 neboli nejvyšší spokojenost a podnik se touto položkou nemusí zabývat, neboť dokonale funguje. Takto by se mělo nad jednotlivými položkami přemýšlet. Pokud by nějaká položka dostala hodnocení 1, podnik by se nad ní musel důkladně zamyslet, aby vymyslel nějakou strategii k vylepšení. (Excel-navod.fotopulos.net, 2011)

Další nepostradatelnou kategorií je váha. Váhou se vyjádří důležitost a podstata jednotlivých položek. Součet vah musí být vždy 1 v jednotlivých kategoriích a čím je vyšší váha (např. 0,99), tím je položka v dané kategorii důležitější než ostatní položky. (Excel-navod.fotopulos.net, 2011)

Tabulka 1.1: SWOT analýza s doplněnými váhami a hodnoceními (tabulka zpracována samostatně z obrázku z Excel-navod.fotopulos.net, 2011)

Silné stránky	Váha	Hodnocení
Unikátní výrobek	0,25	5
Vlastní výzkum	0,75	5
Součet		
Slabé stránky		
Jeden produkt	0,7	-5
Distribuce	0,1	-2
Cena	0,2	-4
Součet		
Příležitosti		
Dotace na produkt	0,5	4
Růst cen energií	0,5	5
Součet		
Hrozby		
Korupce	1	-5
Součet		

Poté se udělá další sloupec, kde se u jednotlivých položek vynásobí hodnota váhy s hodnocením. Tyto násobky se vždy sečtou dohromady pro daný aspekt (pro silné stránky zvlášť, slabé stránky zvlášť...). Tyto součty se sečtou zvlášť pro interní část (silné stránky, slabé stránky) a externí část (příležitosti, hrozby) SWOT analýzy. Konečná bilance se udělá součtem výsledku interní části s externí částí. (Excel-navod.fotopulos.net, 2011)

Tabulka 1.2: Vypracovaná SWOT analýza (tabulka zpracována samostatně z obrázku z Excelnavod.fotopulos.net, 2011)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	
Unikátní výrobek	0,25	5	1,25
Vlastní výzkum	0,75	5	3,75
Součet			5
Slabé stránky			
Jeden produkt	0,7	-5	-3,5
Distribuce	0,1	-2	-0,2
Cena	0,2	-4	-0,8
Součet			-4,5
Příležitosti			
Dotace na produkt	0,5	4	2
Růst cen energií	0,5	5	2,5
Součet			4,5
Hrozby			
Korupce	1	-5	-5
Součet			-5
Interní část	0,5		
Externí část	-0,5		
Celková bilance	0		

Celková bilance této SWOT analýzy není příliš příznivá. Výsledek 0 znamená, že podnik musí zapracovat na zlepšení. Čím je tedy vyšší kladný výsledek celkové bilance SWOT analýzy, tím si podnik vede lépe, a naopak čím je větší záporný výsledek celkové bilance, o to hůře na tom podnik je. Vždy se musí zapracovat především na interní části, neboť s externí částí se toho moc dělat nedá a na základě výsledků stanovit určitá opatření. Největší potenciál k vylepšení celkové bilance této SWOT analýzy představuje položka jeden produkt, který má nejnižší možné hodnocení -5, tudíž je s ním nejvyšší nespokojenost a má váhu 70 %, a proto je nejdůležitější položkou ze slabých stránek. Podnik tuto položku může vyřešit tak, že začne vyrábět další produkt. (Excelnavod.fotopulos.net, 2011)

2 Metodika

Cílem této bakalářské práce je zpracování SWOT analýzy Minipivovaru Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, určení interních faktorů (silné stránky a slabé stránky) a externích faktorů (příležitosti a hrozby). Na základě celkové bilance SWOT analýzy se dá určit, v jaké situaci se podnik nachází a navrhnout vhodné strategické postupy, které povedou k případnému zlepšení podniku.

Tato práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá základními informacemi o pivovarském odvětví s ohledem na minipivovary a analytickými metodami v managementu, kterými jsou STEP (PESTLE) analýza, BCG matice, Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Pro zpracování této části byla použita literatura především z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a také informace z doložených internetových zdrojů.

Praktická část slouží k popisu vybraného minipivovaru, zpracování SWOT analýzy, následnému vyhodnocení stavu podniku a k návrhu případných opatření či změn ke zlepšení stavu podniku. K vypracování této části byly použity informace především z internetových stránek minipivovaru a dále informace získané při řízeném rozhovoru s manažerem podniku.

Výsledná SWOT analýza Minipivovaru Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích byla zpracována autorkou této práce na základě dat získaných při řízeném rozhovoru s manažerem podniku. Díky jeho přímému působení v podniku je SWOT analýza zpracována objektivně, výstižně a pravdivě.

3 Vlastní práce

3.1 Charakteristika podniku

Minipivovar Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích vznikl v květnu roku 2016. Cílem tohoto univerzitního minipivovaru je kromě zásobování okolí akademickým pivem také práce na výuce a výzkumu v oblasti pivovarnictví. Byla to velká odvaha a výzva, jelikož v Českých Budějovicích se nacházejí dva velké pivovary se staletou historií, a to konkrétně Budějovický Budvar a Pivovar Samson. (Pivovar.zf.jcu.cz)

Prvním a nejdůležitějším krokem byla volba sládky, kterým se stal pan Libor Smutek. Má mnoho zkušeností s vařením piva z plzeňských pivovarů Gambrinus a Plzeňský pivovar, kde hodně let působil jako sládek. Taktéž se pohyboval v oboru staveb technologií v pivovarnictví, takže ho nezaskočí žádné nedostatky v technologii ani technická porucha, které by mohly být způsobené konstrukční chybou. (Pivovar.zf.jcu.cz)



Obrázek 3.1: Minipivovar Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (Zf.jcu.cz)

3.1.1 Nabídka a ceník

Fakultní minipivovar vaří pivo 5krát do měsíce, a to světlý ležák, polotmavý ležák a světlé výčepní. Nepravidelně či na objednávku podnik vaří také tmavý ležák a pивní speciály. Veškerá piva jsou nepasterizována a jsou produkována z přírodních produktů bez použití umělých barviv, ochucovadel a jiných přidaných látek. (Pivovar.zf.jcu.cz)

Pivo se stáčí po 30 a 50 litrech do nerezových vratných KEG sudů či do lahví. Je možnost nabídnout i plastové sudy o objemu 30 litrů, které jsou ale nevratné a k ceně piva je účtována částka 200 Kč za nevratný obal. V rámci objednávek je možnost produkce piva dle požadavků zákazníka s vlastním logem na etiketě lahvovaného piva či na dárkové taštičce. Dále je v nabídce dárková taštička, která je z tvrdého kartonu a obsahuje vždy 3 lahve o objemu 0,5 litru. (Pivovar.zf.jcu.cz)



Obrázek 3.2: Dárková taštička (Visitpivo.cz)

Sudové pivo

Tabulka 3.1: Nabídka sudového piva (tabulka zpracována samostatně z dokumentu z Pivovar.zf.jcu.cz)

Název	Cena v Kč za balení s DPH	Záruční doba **	Druh balení	Objem balení
Čtyrāk světlý ležák 12°	2 400,-	5 dní	KEG	50 l
Čtyrāk světlý ležák 11°	2 100,-	5 dní	KEG	50 l

Čtyrák světlé výčepní 10°	1 900,-	5 dní	KEG	50 l
Čtyrák Granát 13°	2 600,-	5 dní	KEG	50 l
Čtyrák IPA	2 400,-	5 dní	KEG	50 l
Čtyrák Stout 14°	2 800,-	5 dní	KEG	50 l
Čtyrák lehké pivo 8°	1 750,-	5 dní	KEG	50 l
Čtyrák speciál *	Dle kalkulace	5 dní	KEG	50 l
Čtyrák světlý ležák 12°	1 440,-	5 dní	KEG	30 l
Čtyrák světlý ležák 11°	1 260,-	5 dní	KEG	30 l
Čtyrák světlé výčepní 10°	1 140,-	5 dní	KEG	30 l
Čtyrák Granát 13°	1 560,-	5 dní	KEG	30 l
Čtyrák IPA	1 440,-	5 dní	KEG	30 l
Čtyrák Stout 14°	1 680,-	5 dní	KEG	30 l
Čtyrák lehké pivo 8°	1 050,-	5 dní	KEG	30 l
Čtyrák speciál *	Dle kalkulace	5 dní	KEG	30 l
Čtyrák světlý ležák 12°	720,-	5 dní	KEG	15 l
Čtyrák světlý ležák 11°	630,-	5 dní	KEG	15 l
Čtyrák světlé výčepní 10°	570,-	5 dní	KEG	15 l
Čtyrák Granát 13°	780,-	5 dní	KEG	15 l
Čtyrák IPA	720,-	5 dní	KEG	15 l
Čtyrák Stout 14°	840,-	5 dní	KEG	15 l
Čtyrák lehké pivo 8°	525,-	5 dní	KEG	15 l
Čtyrák speciál *	Dle kalkulace	5 dní	KEG	15 l

Lahvové pivo

Tabulka 3.2: Nabídkový lahvového piva (tabulka zpracována samostatně z dokumentu z Pivo-var.zf.jcu.cz)

Název	Cena v Kč za balení s DPH	Záruční doba **	Druh balení	Objem balení
Čtyrák světlý ležák 12°	102,-	10 dní	PET	1,5 l

Čtyrác světlý ležák 11°	93,-	10 dní	PET	1,5 l
Čtyrác světlé výčepní 10°	84,-	10 dní	PET	1,5 l
Čtyrác Granát 13°	108,-	10 dní	PET	1,5 l
Čtyrác Stout 14°	114,-	10 dní	PET	1,5 l
Čtyrác IPA	102,-	10 dní	PET	1,5 l
Čtyrác lehké pivo 8°	76,-	10 dní	PET	1,5 l
Čtyrác speciál *	Dle kalkulace	10 dní	PET	1,5 l
Čtyrác světlý ležák 12°	68,-	10 dní	PET	1 l
Čtyrác světlý ležák 11°	62,-	10 dní	PET	1 l
Čtyrác světlé výčepní 10°	56,-	10 dní	PET	1 l
Čtyrác Granát 13°	72,-	10 dní	PET	1 l
Čtyrác Stout 14°	76,-	10 dní	PET	1 l
Čtyrác IPA	68,-	10 dní	PET	1 l
Čtyrác lehké pivo 8°	51,-	10 dní	PET	1 l
Čtyrác speciál *	Dle kalkulace	10 dní	PET	1 l
Čtyrác světlý ležák 12°	35,-	10 dní	lahev	0,5 l
Čtyrác světlé výčepní 10°	28,-	10 dní	lahev	0,5 l
Čtyrác Granát 13°	35,-	10 dní	lahev	0,5 l
Čtyrác IPA	35,-	10 dní	lahev	0,5 l
Čtyrác speciál *	Dle kalkulace	10 dní	lahev	0,5 l
Dárková taštička	150,-	10 dní	lahev	3 x 0,5 l

Doplňkový sortiment

Tabulka 3.3: Nabídka doplňkového sortimentu (tabulka zpracována samostatně z dokumentu z Pivovar.zf.jeu.cz)

Název	Cena v Kč za balení s DPH	Objem balení
Pivní směs	250,-	1,2 kg
Ruční výčepní zařízení ***	Zapůjčení zdarma při odběru KEG sudu	

Celá tato nabídka minipivovaru (sudové pivo, lahvové pivo, doplňkový sortiment) je platná od 1. dubna 2021.

- * Vaří se nepravidelně. Při produkci pivních speciálů je cena stanovena dle konkrétní kalkulace předem.
- ** Od naražení 24 hodin. Po otevření je nutná okamžitá spotřeba.
- *** Vratná záloha na výčepní zařízení je 2 000 Kč. (Pivovar.zf.jcu.cz)

Slevy: 3 dny před vypršením záruční lhůty se prodává pivo s 50% slevou. Pro zaměstnance Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích je poskytnuta 10% sleva z prodejní ceny sudového i lahvového piva. Slevy se nesčítají. Slevu 10 % pro zaměstnance Jihočeské univerzity je možno využít maximálně na 3 x 50 l KEG za rok či ekvivalent v lahvích. U vratných obalů KEG 50 l, KEG 30 l a KEG 15 l je účtována vratná záloha 1 500 Kč spolu s platbou za odebrané pivo. Hodnota vratného obalu bude odběrateli naúčtována dodatečně, v případě nevrácení obalu do 14 dnů od odebrání produktu. Na objednávku je univerzitní minipivovar schopen vyrobit pivo dle zákaznických požadavků s vlastním logem na etiketě lahvovaného piva nebo na dárkové taštičce. Dárkové taštičky, které jsou z tvrdého kartonu, obsahují vždy tři lahve 0,5 l. Skladba dárkové taštičky je dle dostupnosti, obvykle mix výše uvedených produktů. Během konání komerčních prezentací pivovaru je cena čepovaného piva stanovena v samostatném ceníku. V kontextu s prezentací minipivovaru je možné stáčet i do jiných obalů, než jsou uvedeny v ceníku, avšak jejich cena vždy z tohoto ceníku vychází. (Pivovar.zf.jcu.cz)

Ceník točeného piva Čtyrák

Tabulka 3.4: Ceník točeného piva Čtyrák (tabulka zpracována samostatně z dokumentu z Pivovar.zf.jcu.cz)

Název	Cena v Kč za 0,5 l s DPH
Čtyrák světlý ležák 12°	38,-
Čtyrák světlé výčepní 10°	30,-
Čtyrák Granát 11°	32,-
Čtyrák Granát 12°	38,-
Čtyrák speciál *	42,-

Tento ceník točeného piva Čtyrák je platný od 5. července 2017.

- * Piva mají různou barvu a stupňovitost – vyšší než 12°. (Pivovar.zf.jcu.cz)

Prodej surovin

Univerzitní minipivovar nabízí od května roku 2019 prodej surovin k výrobě piva. (Pivovar.zf.jcu.cz)

Chmely

Tabulka 3.5: Chmely (tabulka zpracována samostatně z obrázku z Pivovar.zf.jcu.cz)

Druh	Cena v Kč za 100 g
ŽPČ	53,-
Sládek	47,-
Amarillo	100,-
Cascade	67,-
Citra	133,-
Chinook	64,-
Sorachi Ace	133,-

Slady

Tabulka 3.6: Slady (tabulka zpracována samostatně z obrázku z Pivovar.zf.jcu.cz)

Druh	Cena v Kč za kg
Plzeňský	17,-
Mnichovský I.	20,-
CaraMunich II.	24,-
Crystal	38,-
Melanoidní	31,-
Čokoládový	Dle množství
Pražený slad	Dle množství
Pražený ječmen	Dle množství

3.1.2 Prohlídky

Minipivovar Fakulty zemědělské a technologické nabízí prohlídky jeho prostor, ale je nutností je objednávat s týdenním předstihem a s minimálním počtem 10 osob. Ceny všech variant jsou na základě kalkulace. Podnik nabízí tyto varianty prohlídek:

- Varianta Low zahrnuje prohlídku s délkou trvání 30 minut s přednáškou o pivovaru a ochutnávkou zdejších piv.
- Varianta Medium zahrnuje prohlídku s délkou trvání 5 hodin včetně hostesek a občerstvení.
- Varianta High zahrnuje prohlídku s délkou trvání přesahující 5 hodin včetně hostesek a občerstvení. (Pivovar.zf.jcu.cz)

3.1.3 Kurzy pro veřejnost

Součástí nabídky minipivovaru jsou od listopadu roku 2017 individuální i skupinové kurzy vaření piva s počtem účastníků 1–5. Kurzy pro veřejnost vede sládek Libor Smutek. Mohou nabídnout teoretickou část, která se zabývá principy vaření piva, čištěním

a dezinfekcí provozu, problematikou pivních druhů, technologií v pivovarnictví a legislativou vztahenou k domácímu vaření piva a obecně k minipivovarům. V praktické části jde o vaření piva. (Pivovar.zf.jcu.cz)

Každý účastník má povinnost mít s sebou na kurz připravený zdravotní průkaz, bez něj nemůže do prostor varny vstoupit. Ideální je mít s sebou také pracovní oděv. Přihlašování na kurzy pro veřejnost probíhá přes internetové stránky minipivovaru. Nyní jsou v nabídce 4 varianty kurzů:

- Varianta 1 je základní kurz, kde si účastníci uvaří jednu várku spodně kvašeného ležáku. Účastník dostane teoretické podklady k výrobě vařeného piva a zapojí se do výroby na pozici pomocného sládka v profesionální varně o obsahu 200 litrů. Kurz trvá kolem 10–12 hodin a probíhá pravidelně každý čtvrtek od 7:30. Cena je 2 500 Kč.
- Varianta 2 je rozšířený kurz, který trvá 2 dny a jeho náplní je výše popsaná výroba piva a sanitace varny. Kurz trvá kolem 18-20 hodin a začíná ve čtvrtek v 7:30 a v pátek v 8:00. Cena je 5 000 Kč.
- Varianta 3 je kurz domácího vaření (homebrewing). Tento kurz je vhodný pro pivní nadšence, kteří chtějí vařit vlastní pivo bez použití profesionálních technologií. Probíhá v laboratoři minipivovaru, kde jsou dostupné základní prostředky jako jsou hrnce, vařiče, síta a dále také profesionální suroviny. Nepoužívají se mladinové a sladvinové koncentráty, vaření piva je realizováno díky šrotovanému sladu, chmelovým peletkám a vody. Kurz je obvykle v úterý a účastníci si uvařené pivo odnáší s sebou domů. Cena je 3 500 Kč.
- Varianta 4 je nejnáročnějším kurzem, který je určený pro odbornou i laickou veřejnost. Probíhá v rámci celoživotního vzdělávání na Fakultě zemědělské a technologické Jihočeské univerzity a ta se může pyšnit tím, že je jedinou autorizovanou osobou v České republice, která tuto variantu nabízí. Kurz se skládá z teoretické výuky, která zabírá až 100 hodin a z praktické výuky, která je dlouhá až 50 hodin. Náplní praktické výuky je pozice pomocného sládka a uvaření 10 várek piva. Tato varianta kurzu je také zaměřená na přípravu k dílčím zkouškám profesní kvalifikace pracovník stáčíren piva, pracovník varny pivovaru, pracovník spilky a pivovarského

sklepa. Zakončení probíhá na základě uvedených zkoušek profesních kvalifikací a v případě jejich složení dostává účastník osvědčení o úplné profesní kvalifikaci a díky tomu může žádat o živnostenský list v oboru pivovarník sladovník, může vést či vybudovat minipivovar a není nutné dokládat roční praxi v pivovaru. V kurzu jsou vždy 3 uchazeči a cena kurzu je 42 000 Kč. (Pivovar.zf.jcu.cz)

Po absolvování jakéhokoliv kurzu získá účastník certifikát o absolvování a v případě varianty 4 osvědčení o získání úplné profesní kvalifikace, jak bylo výše zmíněno. Minipivovar nabízí také možnost absolvování povinných praxí pro studenty středních škol zaměřené na pivovarství. (Pivovar.zf.jcu.cz)

3.1.4 Věda a výzkum

Hlavním záměrem je výuka v rámci předmětů Základy potravinářských výrob, Jakost rostlinných produktů, Sensorická analýza, Zařízení a stroje v potravinářském průmyslu, Zpracování rostlinných produktů, Fermentační technologie a Potravinářská legislativa a management jakosti. Tyto předměty jsou součástí Katedry kvality zemědělských produktů, do které minipivovar spadá. V brzké době bude zahrnut do výuky předmět Pivovarství, který bude součástí výuky i v rámci celoživotního vzdělávání. (Pivovar.zf.jcu.cz)

Minipivovar se nebude zabírat pouze vlastními výzkumy, ale je připraven spolupracovat i s dalšími pivovary, které budou mít zájem o várku, kterou nejsou schopni produkovat ve vlastních technologiích a bude jim stačit kapacita minipivovaru, kdy je 100-200 litrů na várku. Je zde možnost simulace produkce v cylindrokónických tančích (CKT) nebo v otevřených kádích, neboť takhle bylo pivo dříve zakvašováno. (Pivovar.zf.jcu.cz)



Obrázek 3.3: Varna minipivovaru (Pivovar.zf.jcu.cz)

Technologie fakultního pivovaru je koncipována tak, že je možnost vyrábět všemi současnými i dřívějšími technologickými postupy. Kvasné tanky ve spilce jsou místem, kde pivo vzniká. Přidávají se sem kulturní kvasinky do hořkosladkého roztoku. Kvasinky produkují alkohol a CO₂. Tyto tanky jsou vyrobeny s odnímatelnými víky. Pivo lze produkovat v režimu cylindrokónických tanků, kde kvasný proces probíhá v uzavřené nádobě, ale i v dřívější podobě kvasných kádí, což jsou otevřené nádoby. Kvasné kádě byly běžně užívanou technologií před nástupem cylindrokónických tanků. Dále se využívá nepřímý ohřev pomocí horkého oleje, který zabraňuje lokálnímu přehřátí a připečení při přípravě mladiny a sladiny. Horký olej je rozprostřen pravidelně po celé ohřívané ploše. Ve velkých pivovarech se užívá ohřev párou. (Pivovar.zf.jcu.cz)

3.1.5 Cíl EÚS

Největším záměrem projektu je poznání společné historie bavorského a jihočeského pivovarnictví, kultury spojené s vařením piva, hostinci a dát na vědomí výsledky naučnou formou. Tento projekt zahrnuje činnosti, které podrobně představí společné kořeny těchto dvou regionů. Hlavním výstupem projektu bude vytvoření výstavy o pivovarnictví v bavorské obci Aldersbach v areálu kláštera a vybudování muzea pivovarnictví v areálu Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Pro návštěvníky bude připraven program, díky němuž se dozví informace o historii pivovarnictví, pivovarech nacházejících se v dřívějších dobách na území Dolního Bavorska a jižních Čech,

výrobě piva, technologiích užitých v pivovarnictví, technickém vývoji tohoto oboru a pestrosti druhů piva. Aby se naplnil cíl projektu, bude nezbytné další zjišťování historických informací o zaniklých pivech a pivovarech, výzkum v místech zaniklých pivovarů a shromáždění studií o historii výroby piva a výrobních podmínkách v pivovarnictví. Projekt je financován z programu Evropské unie – přeshraniční spolupráce Česká republika – Svobodný stát Bavorsko Cíl EÚS 2014-2020. (Pivovar.zf.jcu.cz)

3.1.6 Ocenění

Fakultní pivovar získal roku 2021 ocenění Zlatá pivní pečeť za 3. místo za polotmavou 8°.

3.1.7 Kontakty

Adresa pivovaru: Na Zlaté stoce 690/3, 370 05 České Budějovice.

Tabulka 3.7: Kontakty minipivovaru (tabulka zpracována samostatně z Pivovar.zf.jcu.cz)

Jméno a příjmení	Funkce	E-mail	Telefon
Libor Smutek	Sládek pivovaru	libor.smutek@khs-czech.cz	
doc. Ing. Pavel Smetana, Ph.D.	Koordinátor provozu	smetana@zf.jcu.cz	387 772 615
doc. Ing. Pavel Smetana, Ph.D.	Věda a výzkum	smetana@zf.jcu.cz	387 772 615
doc. Ing. Pavel Smetana, Ph.D.	Obchod a marketing	smetana@zf.jcu.cz	387 772 615
doc. Ing. Pavel Smetana, Ph.D.	Obchod – drobní odběratelé, restaurace	smetana@zf.jcu.cz	387 772 615
Šárka Střobová	Exkurze a pronájem	strobova@zf.jcu.cz	387 772 780
Bc. Michal Klimeš	Webmaster	mklimes@zf.jcu.cz	387 772 552, 728 934 089

4 Výsledky a diskuze

SWOT analýza bude zpracována na základě nálezu silných a slabých stránek, které spadají do interního (vnitřního) prostředí a příležitostí a hrozeb, které patří do externího (vnějšího) prostředí. K jednotlivým položkám SWOT analýzy budou přiřazeny váhy a hodnocení objektivně, neboť SWOT analýza bude zpracována na základě dat získaných při řízeném rozhovoru s manažerem podniku.

SWOT analýza pomůže zjistit stav podniku a bude nezbytným podkladem pro návrh případných zlepšení či dalšího strategického rozvoje minipivovaru.

4.1 Silné stránky

Minipivovar Fakulty zemědělské a technologické má tyto silné stránky:

- vzdělávací účely – kurzy pro veřejnost,
- kvalifikovaní zaměstnanci,
- kvalita produktů,
- široký sortiment,
- kvalitně zpracované webové stránky,
- ocenění – 3. místo Zlatá pivní pečeť 2021 – polotmavá 8°,
- tradiční výroba – nepasterizovaná a nefiltrovaná piva,
- používání kvalitních surovin,
- netradiční piva,
- účast na soutěžích a pivních festivalech.

Velmi podstatnou položkou pro minipivovar jsou vzdělávací účely. Fakultní minipivovar nabízí 4 varianty kurzů pro veřejnost. Varianta 1 je základní kurz, kde si účastníci uvaří jednu várku spodně kvašeného ležáku. Varianta 2 je rozšířený kurz, kde je kromě vaření jedné várky piva zahrnuta i sanitace varny. Varianta 3 je homebrewing neboli kurz domácího vaření, kteří ocení zejména pivní nadšenci, kteří si chtějí vařit vlastní pivo bez užití profesionálnějších technologií. V případě nejnáročnějšího kurzu, kterým je varianta 4, dostanou účastníci po absolvování osvědčení o získání úplné profesní kvalifikace.

Každý minipivovar potřebuje kvalifikovaný personál. Nejdůležitější je volba sládky, a to se v případě Minipivovaru Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích povedlo na jedničku, neboť se jím stal pan Libor Smutek, který má spoustu zkušeností z plzeňských pivovarů Gambrinus a Plzeňský pivovar. Ve fakultním minipivovaru působí taktéž doc. Ing. Pavel Smetana, Ph.D.,

který je koordinátorem provozu a stará se o vědu a výzkum v minipivovaru. Dále má na starost obchod a marketing a stejně také menší odběratele a restaurace. Kurzy pro veřejnost spadají pod celoživotní vzdělávání Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. O webové stránky minipivovaru se stará Bc. Michal Klimeš.

Tyto dvě položky – vzdělávací účely – kurzy pro veřejnost a kvalifikovaní zaměstnanci jsou považovány za nejdůležitější, a proto k nim byla udělena největší váha ze silných stránek, a to konkrétně 0,15 a nejlepší hodnocení 5, protože přinášejí do rozpočtu minipivovaru pravidelné příjmy, které dopomohly pivovaru generovat zisk.

Dalšími položkami, které mají stejnou důležitost a je k nim přidělena váha 0,125, jsou kvalita produktů, tradiční výroba – nepasterizovaná a nefiltrovaná piva a používání kvalitních surovin. Tyto položky jsou ohodnoceny hodnotou 5, neboť jsou taktéž na nejvyšší úrovni a přinášejí podniku zisk.

Položka široký sortiment má váhu 0,095 a je ohodnocena hodnotou 4. Minipivovar nabízí sudové pivo a lahvové pivo v poměrně hodně variantách, dále také točené pivo Čtyrák, které si mohou pivní nadšenci či studenti dát ve Studentském klubu Kampa. Fakultní minipivovar také nabízí doplňkový sortiment, kam se řadí pivní směs či zapůjčení ručního výčepního zařízení při odběru KEG sudu a prodej surovin – chmelu a sladu.

Netradiční piva mají váhu 0,08 a jsou ohodnoceny hodnotou 3, protože se pivní speciály vaří nepravidelně nebo také na zakázku.

Položky ocenění a účast na soutěžích a pivních festivalech mají váhu 0,05 a jsou ohodnoceny hodnotou 4. Minipivovar se může pyšnit 3. místem na Zlaté pivní pečeti roku 2021 za polotmavou 8°.

Fakultní pivovar má kvalitně zpracované webové stránky. Jsou jasné a přehledné, nachází se tam všechny důležité informace včetně ceníku nabídky. Mají taktéž váhu 0,05 a hodnocení 4.

4.2 Slabé stránky

Minipivovar má tyto slabé stránky:

- trvanlivost piva,
- omezené zdroje na reklamu.

Trvanlivost sudového piva činí 5 dní, lahvového piva 10 dní. Sudy se musí od naražení spotřebovat do 24 hodin. Tato položka by mohla být problémem, kdyby se

minipivovar rozhodl rozšířit piva na zahraniční trh. Položka má váhu 0,6 a hodnocení -3.

Reklama minipivovaru je poměrně nedostatečná kvůli omezeným zdrojům. V posledních letech se rozšířily reklamy na sociálních sítích, kterých by mohl minipivovar využít a dostat se více do povědomí lidí. Má kvalitně zpracované webové stránky, kde je přehledně vypsán veškerý sortiment, což by jistě mohlo případně nové zákazníky přilákat. Položka má váhu 0,4 a je ohodnocena hodnotou -4.

4.3 Příležitosti

Minipivovar má tyto příležitosti:

- podnikový patriotismus,
- zájem spotřebitelů o charakteristická piva,
- obohacení vzdělávacích účelů o kurzy vedené v cizích jazycích,
- zlepšení pozice speciálních piv.

Největší příležitostí pro podnik je položka obohacení vzdělávacích účelů o kurzy vedené v cizích jazycích, proto má tato položka váhu 0,45 a hodnocení 1. Na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích studuje spousta zahraničních studentů, kteří by jistě takovou možnost ocenili, stejně jako pivní nadšenci jiné národnosti, kteří bydlí v Českých Budějovicích a okolí.

Zájem spotřebitelů o charakteristická piva je opravdu velký, a proto má váhu 0,25 a váhu 5.

Další příležitostí je zlepšení pozice speciálních piv, které má váhu 0,2 a hodnocení 3. Speciální piva vaří minipivovar nepravidelně či na zakázku a určitě by pivní nadšence ohromilo, kdyby se alespoň pár jejich oblíbených speciálů objevilo ve stálé nabídce.

Podnikový patriotismus má váhu 0,1 a je ohodnocen hodnotou 3. Jistě by byl větší, kdyby se pivo fakultního pivovaru dostalo do většího povědomí a okouzilo pivní fanoušky svou neodolatelnou chutí.

4.4 Hrozby

Minipivovar má tyto hrozby:

- konkurence ostatních minipivovarů,
- životní styl,
- omezení konzumace piva v souvislosti s alergiemi,
- regulace prodeje alkoholu,

-
- růst cen vstupů,
 - růst spotřební daně,
 - špatná úroda surovin.

Největší hrozbou je konkurence ostatních minipivovarů, a proto má váhu 0,25 a hodnocení -3. V Českých Budějovicích se nacházejí ještě další 3 minipivovary. Jsou jimi Pivovar Kněžínek, Minipivovar BEERANEK a MINIPIVOVAR KRAJINSKÁ 27 s.r.o. Ostatní minipivovary mohou být pro veřejnost známější, ale Minipivovar Fakulty zemědělské a technologické má obrovskou výhodu v tom, že se točí ve Studentském klubu Kampa, kam chodí téměř všichni studenti Jihočeské univerzity a je nedílnou součástí studentského života a díky tomu je zřejmě fakultní minipivovar nejznámější u této věkové kategorie.

Položky růst cen vstupů, růst spotřební daně a špatná úroda surovin mají váhu 0,15. Růst cen vstupů a špatná úroda surovin mají hodnocení -3 a růst spotřební daně -2. S těmito položkami minipivovar nic nezmůže, týká se to všech pivovarů.

Životní styl a omezení konzumace piva v souvislosti s alergiemi mají váhu 0,1 a hodnocení -4. V současnosti je životní styl velmi aktuální téma, kdy se spousta lidí snaží omezovat konzumaci piva a obecně omezovat alkohol kvůli dodržování zdravého životního stylu a dodržování konkrétních jídelníčků. Stejně tak má v současné době spousta lidí alergii na lepek či celiakii a musí ho ze svého jídelníčku vyřadit. Avšak existují i výrobci, kteří vyrábějí bezlepková piva z kukuřice, rýže, prosa, sóji či pohanky, ale fakultní minipivovar žádné takové bezlepkové pivo nenabízí.

Položka regulace prodeje alkoholu má váhu 0,1 a hodnocení -1. V České republice je možné konzumovat alkohol až po dovršení 18 let a prodejci by měli věk striktně hlídat a v případě podezření, že je daná osoba nezletilá, provést kontrolu věku pomocí občanského průkazu.

4.5 Zpracování SWOT analýzy

Tabulka 4.1: Vypracovaná SWOT analýza Minipivovaru Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (vlastní zpracování)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	
Vzdělávací účely – kurzy pro veřejnost	0,15	5	0,75
Kvalifikovaní zaměstnanci	0,15	5	0,75
Kvalita produktů	0,125	5	0,625
Široký sortiment	0,095	4	0,38
Kvalitně zpracované webové stránky	0,05	4	0,2
Ocenění – 3. místo Zlatá pivní pečeť 2021 – poltmavá 8°	0,05	4	0,2
Tradiční výroba – nepasterizovaná a nefiltrovaná piva	0,125	5	0,625
Používání kvalitních surovin	0,125	5	0,625
Netradiční piva	0,08	3	0,24
Účast na soutěžích a pivních festivalech	0,05	4	0,2
Součet			4,595
Slabé stránky			
Trvanlivost piva	0,6	-3	-1,8
Omezené zdroje na reklamu	0,4	-4	-1,6
Součet			-3,4
Příležitosti			
Podnikový patriotismus	0,1	3	0,3
Zájem spotřebitelů o charakteristická piva	0,25	5	1,25
Obohacení vzdělávacích účelů o kurzy vedené v cizích jazycích	0,45	1	0,45
Zlepšení pozice speciálních piv	0,2	3	0,6
Součet			2,6
Hrozby			
Konkurence ostatních minipivovarů	0,25	-3	-0,75
Životní styl	0,1	-4	-0,4
Omezení konzumace piva v souvislosti s alergiemi	0,1	-4	-0,4
Regulace prodeje alkoholu	0,1	-1	-0,1
Růst cen vstupů	0,15	-3	-0,45
Růst spotřební daně	0,15	-2	-0,3

Špatná úroda surovin	0,15	-3	-0,45
Součet			-2,85
Interní část	1,195		
Externí část	-0,25		
Celková bilance	0,945		

4.6 Vyhodnocení SWOT analýzy a návrhy ke zlepšení

Celková bilance Minipivovaru Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích je kladná a příznivá s výsledkem 0,945. Podnik si vede velmi dobře a nějaká radikálnější opatření nebudou potřeba, ale je zde možnost návrhu ke zlepšení několika položek.

Silné stránky jsou ve značném vedení oproti slabým stránkám, avšak hrozby mají menší převahu nad příležitostmi. Pokud by podnik chtěl mít převahu příležitostí nad hrozbami, bylo by nejlepší strategií zrealizovat největší příležitost minipivovaru a tou je obohacení vzdělávacích účelů o kurzy vedené v cizích jazycích. Kdyby měla tato položka hodnocení 5, příležitosti by byly ve značném vedením oproti hrozbám. Jednou možností, jak zrealizovat tuto položku by bylo, kdyby se vedení minipivovaru domluvílo například s kantory, kteří vyučují na Fakultě zemědělské a technologické cizí jazyky, že by účastníkům kurzů mohli překládat informace od sládků. Ačkoliv by to bylo velmi náročné, určitě by například zahraniční studenti ocenili alespoň základní kurz v takovém provedení.

Fakultní pivovar má velkou výhodu, že se věnuje i vaření pivních speciálů. Vaří se však pouze nepravidelně či na zakázku. Pivní znalci, kteří rádi degustují speciální piva, by určitě ocenili, kdyby jejich oblíbený speciál zůstal v nabídce na stálo a okouznil by i veřejnost. Podle různých anket, které by si buď vedení minipivovaru samo vytvořilo, nebo vyhledalo různé ankety či recenze na internetu, by se zjistilo, o které speciály má veřejnost v současné době největší zájem. Například do Studentského klubu Kampa by se mohlo hodit do nabídky na stálo nějaké ovocné pivo, které by ocenily především ženy. Další možností, jak zjistit, který pivní speciál je nejatraktivnější, je vyrábět vždy jeden speciál na určitý časový úsek, poté dát na stejnou dobu jiný speciál a podle celkového výtěžku dát do stálé nabídky nejoblíbenější pivní speciál.

Dále by měl minipivovar zlepšit položku omezené zdroje na reklamu ve slabých stránkách. Mohl by využít sílu sociálních sítí a více se prezentovat například na Facebooku či Instagramu. Minipivovar má Facebookovou stránku a jeho pivo je hodně

propagováno Facebookovou stránkou Studentský klub Kampa. Aby se však pivo dostalo do širšího okruhu veřejnosti, bylo by velmi přínosné, kdyby se o minipivovaru zmiňovaly veřejné stránky či skupiny Českých Budějovic na sociálních sítích.

Také by mohlo dojít k limitaci položek hrozeb životní styl a omezení konzumace piva v souvislosti s alergiemi. V současnosti se vyrábí nízkosacharidová piva či proteinová piva a v kontextu s alergiemi existují piva bezlepková, která se produkují například z kukuřice, rýže či prosa. O nízkosacharidová či bezlepková piva by byl ale zřejmě menší zájem, a proto by velkého výtěžku nedosáhly.

4.7 Porovnání

V pivovarském odvětví realizují svou činnost různě velké pivovary. Pro zajímavost autorka uvádí srovnání svých výsledků SWOT analýzy Minipivovaru Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích s výsledky Radima Vejra, který provedl SWOT analýzu ve velikostně odlišném pivovaru, a to konkrétně v Pardubickém pivovaru a.s.

Pardubický pivovar a.s. má následující silné stránky:

- historie,
- tradiční výroba,
- kvalita výrobku,
- velký sortiment výrobků včetně limonády,
- pivo Porter 19°,
- pivo Taxis 14° - speciál s velkým potenciálem,
- inovace technologií,
- kvalifikovaní zaměstnanci,
- vydávání vlastního týdeníku s názvem Pernštejn,
- ocenění v pivních soutěžích,
- nové webové stránky,
- vlastní prodejny Pivovarka,
- pružnost služeb a logistiky, která plyne z lokálního umístění pivovaru,
- nižší cena. (Vejr, 2015)

Některé položky se shodují s fakultním minipivovarem, a to konkrétně kvalifikovaní zaměstnanci, kvalita produktů, široký sortiment s rozdílem takovým, že fakultní minipivovar nenabízí limonády. Dále jsou silnou stránkou Pardubického pivovaru a.s. nové webové stránky, které jsou silnou stránkou i fakultního minipivovaru, který je

nemá nové, ale za to kvalitně zpracované. Dalšími shodnými silnými stránkami jsou ocenění v pivních soutěžích, tradiční výroba a také minipivovar nabízí netradiční piva. Fakultní minipivovar by se mohl inspirovat vydáváním vlastního týdeníku nebo spíše měsíčníku, když se jedná o menší pivovar. Jistě by jej místní pivní fanoušci ocenili. Stejně tak by bylo zajímavé mít vlastní prodejnu v centru v Českých Budějovicích.

Pardubický pivovar a.s. má tyto slabé stránky:

- image pivovaru,
- intenzita a kvalita reklamy,
- sociální síť,
- nevyužitý potenciál ze získaných ocenění,
- špatné povědomí o značce piva,
- trvanlivost piva,
- chybí kvalitní marketingová a obchodní strategie,
- malé zastoupení produktů Pardubického pivovaru a.s. v Pardubicích,
- omezené finanční zdroje do restaurací,
- expanze do Hradeckého kraje,
- zastaralé láhve NRW 0,5 l,
- nízká kvalita vratných obalů,
- malý sortiment obalů piva pro koncového zákazníka. (Vejr, 2015)

Položky trvanlivost piva a intenzita a kvalita reklamy a s tím související i sociální síť se shodují s fakultním minipivovarem, který má tedy spíše omezené zdroje na reklamu. Na druhou stranu je velmi pozitivní, že u fakultního minipivovaru se našlo opravdu málo slabých stránek a značně převládají silné stránky oproti Pardubickému pivovaru a.s.

Pardubický pivovar a.s. má následující příležitosti:

- regionální patriotismus,
- zájem spotřebitelů o charakteristická piva,
- pronájem nebo nákup restaurací a hospod,
- propagace na regionálních akcích,
- příležitosti v regionálních institucích,
- zlepšení pozice speciálních piv,
- rozšíření sortimentu obalů piva pro koncového zákazníka,
- export na zahraniční trhy. (Vejr, 2015)

Opět se některé položky shodují s položkami příležitostí minipivovaru, a to konkrétně regionální patriotismus, zájem spotřebitelů o charakteristická piva a zlepšení pozice speciálních piv.

Pardubický pivovar a.s. má tyto hrozby:

- konkurence větších pivovarů,
- zahraniční pivovarské skupiny,
- speciální piva,
- životní styl,
- regulace prodeje alkoholu,
- rostoucí trh s vínem,
- růst spotřební daně,
- špatná úroda surovin,
- růst cen vstupních zdrojů (energie). (Vejr, 2015)

Konkurence větších pivovarů se shoduje s položkou minipivovaru konkurence ostatních minipivovarů. Dále životní styl, regulace prodeje alkoholu, růst spotřební daně, špatná úroda surovin a růst cen vstupních zdrojů se taktéž shoduje s minipivovarem, avšak tyto položky jsou hrozbami v celém pivovarském odvětvím a podniky je mohou limitovat na základě svých silných stránek či využití příležitostí, aby byly celkové bilance SWOT analýz kladné.

Tabulka 4.2: Porovnání výsledků SWOT analýzy Minipivovaru Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a Pardubického pivovaru a.s. (tabulka zpracována samostatně z výsledků této bakalářské práce a diplomové práce Radima Vejra (2015))

	Minipivovar Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích	Pardubický pivovar a.s.
Součet silných stránek	4,595	3,68
Součet slabých stránek	-3,4	-3,96
Součet příležitostí	2,6	3,32
Součet hrozeb	-2,85	-3,78
Interní část	1,195	-0,28
Externí část	-0,25	-0,46
Celková bilance	0,945	-0,74

Celková bilance Pardubického pivovaru a.s. vyšla záporně s hodnotou -0,74. Podnik není v příliš pozitivní situaci, neboť jeho slabé stránky převažují nad silnými stránkami

a hrozby převažují nad příležitostmi. Podnik se tedy musí zaměřit na eliminaci slabých stránek.

Minipivovar Fakulty zemědělské a technologické dopadl v porovnání s velkým pivovarem velmi pozitivně a stabilně s kladnou hodnotou 0,945. Svou pozici si vybojoval hlavně velkou převahou silných stránek. Nejdůležitější silné stránky stojí opět za zmínku a jsou jimi kvalifikovaní zaměstnanci a vzdělávací účely – kurzy pro veřejnost. Aby v minipivovaru měly převahu příležitosti nad hrozbami, musí se minipivovar chopit své největší příležitosti, a to je obohacení vzdělávacích účelů o kurzy vedené v cizích jazycích. Nicméně i s touto bilancí má minipivovar stabilní pozici, kterou může díky těmto změnám ještě zlepšovat.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zpracování SWOT analýzy Minipivovaru Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, zjistit stav podniku a navrhnout případná opatření ke zlepšení stability podniku. Jak již plynulo z informací z charakteristiky podniku, minipivovar má spoustu předností, a to především kvalifikované pracovníky a kurzy pro veřejnost. Fakulta zemědělská a technologická je jedinou autorizovanou osobou, která nabízí v České republice kurz, po jehož absolvování dostane účastník osvědčení o získání úplné profesní kvalifikace a může například vést či vybudovat vlastní minipivovar.

Celková bilance SWOT analýzy podniku dopadla příznivě s výsledkem 0,945. Minipivovar má stabilní postavení v odvětví pivovarnictví, vede si velmi dobře a nebylo potřeba navrhovat výraznější změny. Je doporučeno pouze pár návrhů, co by mohl minipivovar zlepšit, a to například obohatit vzdělávací účely o kurzy vedené v cizích jazycích, zařadit pivní speciály do stálé nabídky, více se prezentovat na sociálních sítích a mít na nich reklamu či nabízet nízkosacharidová a bezlepková piva. Jak již bylo zmíněno, podnik má silné stránky na vysoké úrovni a může jich plně využívat k zamezení hrozeb, který mají lehký náskok před příležitostmi.

Sepsáním této práce chtěla autorka nahlédnout více do provozu fakulního minipivovaru, zjistit situaci podniku pomocí zpracování SWOT analýzy a navrhnout případná opatření či změny ke zlepšení stavu podniku.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

1. Čichovský, L. (2002). *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vydání. Radix, s. r. o., Praha. ISBN 80-86031-35-7.
2. Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Grada Publishing, a. s., Praha. ISBN 80-247-0447-1.
3. Horáková, I. (1992). *Marketing v současné světové praxi*. Grada Publishing, a. s., Praha. ISBN 80-85424-83-5.
4. Kincl, J. a kolektiv (2004). *Marketing podle trhů*. 1. vydání. Alfa Publishing, s. r. o., Praha. ISBN 80-86851-02-8.
5. Kotler, P. et al. (2005). *Principles of Marketing*. 4th European Edition. Pearson Education, Limited, Harlow. ISBN 978-0-273-68456-5.
6. Maier, T. (2019). *Minipivovary a řemeslné pivovary*. 1. vydání. Národní zemědělské muzeum, s. p. o., Praha. ISBN 978-80-88270-10-2.
7. *Pivovarský kalendář 2019*. Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a. s., Praha. ISBN 978-80-86576-80-0.
8. Švarcová, M. (2016). *Základní principy marketingu*. 1. vydání. Idea Servis, Praha. ISBN 978-80-85970-87-6.

Internetové zdroje

9. Beerweb.cz. *Solnice, České Budějovice*. [online] [cit. 5. 12. 2021]. Dostupné z: <https://beerweb.cz/pivovar/solnice>
 10. Čevelová, M. (2010). *Bostonská matice*. [online] Cevelova.cz [cit. 20. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/bostonska-matice/>
 11. Čevelová, M. (2011). *SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit*. [online] Cevelova.cz [cit. 28. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
 12. Evolutionmarketing.cz. *Porter analýza*. [online] [cit. 20. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/porter-analyza/>
 13. Excel-navod.fotopulos.net (2011). *SWOT analýza v Excelu*. [online] [cit. 3. 12. 2021]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>
 14. Managementmania.com (2015). *PESTLE analýza*. [online] [cit. 20. 11. 2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
-

-
15. Otáhal, M. (2012). *Co to je SWOT analýza? A k čemu slouží?* [online] Mladypodnikatel.cz [cit. 28. 11. 2021]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/co-to-je-swot-analyza-t2797>
 16. Petřtyl, J. (2017). *SWOT analýza*. [online] Marketingmind.cz [cit. 28. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>
 17. Pivovar.zf.jcu.cz. *Ceník točeného piva Čtyrák*. [online] [cit. 12. 3. 2022]. Dostupné z: <http://pivovar.zf.jcu.cz/wp-content/uploads/2017/09/Cen%C3%ADk-to%C4%8Den%C3%A9ho-piva-%C4%8Ctyr%C3%A1k.pdf>
 18. Pivovar.zf.jcu.cz. *Kontakty*. [online] [cit. 14. 3. 2022]. Dostupné z: <http://pivovar.zf.jcu.cz/kontakty/>
 19. Pivovar.zf.jcu.cz. *Kurzy pro veřejnost*. [online] [cit. 12. 3. 2022]. Dostupné z: <http://pivovar.zf.jcu.cz/kurzy-pro-verejnost/>
 20. Pivovar.zf.jcu.cz. *Minipivovar FZT JU*. [online] [cit. 12. 3. 2022]. Dostupné z: <http://pivovar.zf.jcu.cz/>
 21. Pivovar.zf.jcu.cz. *Nabídkový list*. [online] [cit. 12. 3. 2022]. Dostupné z: <http://pivovar.zf.jcu.cz/wp-content/uploads/2021/04/Nab%C3%ADkov%C3%BD-list-Pivovar-ZF-1.4.2021.pdf>
 22. Pivovar.zf.jcu.cz. *Obchod a marketing*. [online] [cit. 12. 3. 2022]. Dostupné z: <http://pivovar.zf.jcu.cz/obchod-a-marketing/>
 23. Pivovar.zf.jcu.cz. *Prodej surovin*. [online] [cit. 12. 3. 2022]. Dostupné z: <http://pivovar.zf.jcu.cz/obchod-a-marketing/prodej-surovin/>
 24. Pivovar.zf.jcu.cz. *Projekt Cíl EÚS*. [online] [cit. 12. 3. 2022]. Dostupné z: <http://pivovar.zf.jcu.cz/projekt-cil-eus/>
 25. Pivovar.zf.jcu.cz. *Variety prohlídek*. [online] [cit. 12. 3. 2022]. Dostupné z: <http://pivovar.zf.jcu.cz/exkurze-a-pronajem/varianty-prohlidek/>
 26. Pivovar.zf.jcu.cz. *Věda a výzkum*. [online] [cit. 12. 3. 2022]. Dostupné z: <http://pivovar.zf.jcu.cz/veda-a-vyzkum/>
 27. Pivovarsolnice.cz. *Naše pivo*. [online] [cit. 5. 12. 2021]. Dostupné z: <https://www.pivovarsolnice.cz/nasepivo>
 28. Pruvodcepodnikanim.cz (2020). *Proč je SWOT analýza přínosná i pro vaše podnikání?* [online] [cit. 28. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/swot-analyza/>
-

-
29. The Investopedia Team (2020). *Porter's 5 Forces*. [online] Investopedia.com [cit. 20. 11. 2021]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
30. The Mind Tools Content Team (2001). *SWOT Analysis*. [online] Mindtools.com [cit. 28. 11. 2021]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

Zdroje ze závěrečných prací

31. Vejr, R. (2015). *Strategická analýza společnosti Pardubický pivovar a.s.* Diplomová práce, Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu.
-

Seznam obrázků

Obrázek 1.1: Bostonská matice (Čevelová, 2010).....	14
Obrázek 1.2: Porterův model pěti sil (Evolutionmarketing.cz)	16
Obrázek 1.3: SWOT analýza (Čevelová, 2011).....	18
Obrázek 3.1: Minipivovar Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (Zf.jcu.cz).....	26
Obrázek 3.2: Dárková taštička (Visitpivo.cz)	27
Obrázek 3.3: Varna minipivovaru (Pivovar.zf.jcu.cz)	34

Seznam tabulek

Tabulka 1.1: SWOT analýza s doplněnými váhami a hodnoceními (tabulka zpracována samostatně z obrázku z Excel-navod.fotopulos.net, 2011)	23
Tabulka 1.2: Vypracovaná SWOT analýza (tabulka zpracována samostatně z obrázku z Excel-navod.fotopulos.net, 2011)	24
Tabulka 3.1: Nabídka sudového piva (tabulka zpracována samostatně z dokumentu z Pivovar.zf.jcu.cz)	27
Tabulka 3.2: Nabídkový lahvového piva (tabulka zpracována samostatně z dokumentu z Pivovar.zf.jcu.cz).....	28
Tabulka 3.3: Nabídka doplňkového sortimentu (tabulka zpracována samostatně z dokumentu z Pivovar.zf.jcu.cz).....	29
Tabulka 3.4: Ceník točeného piva Čtyrák (tabulka zpracována samostatně z dokumentu z Pivovar.zf.jcu.cz).....	30
Tabulka 3.5: Chmely (tabulka zpracována samostatně z obrázku z Pivovar.zf.jcu.cz)	31
Tabulka 3.6: Slady (tabulka zpracována samostatně z obrázku z Pivovar.zf.jcu.cz). 31	
Tabulka 3.7: Kontakty minipivovaru (tabulka zpracována samostatně z Pivovar.zf.jcu.cz)	35
Tabulka 4.1: Vypracovaná SWOT analýza Minipivovaru Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (vlastní zpracování)...	40
Tabulka 4.2: Porovnání výsledků SWOT analýzy Minipivovaru Fakulty zemědělské a technologické Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a Pardubického pivovaru a.s. (tabulka zpracována samostatně z výsledků této bakalářské práce a diplomové práce Radima Vejra (2015)).....	44
