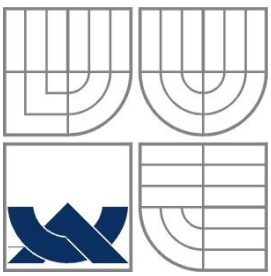
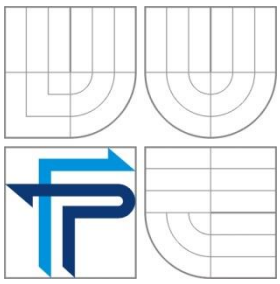


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÝ PLÁN PRO PIVOVAR STAROBRNO

MARKETING PLAN FOR BREWERY STAROBRNO

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER´S THESIS

AUTOR PRÁCE — BC. ROMANA LAKKISOVÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2014

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2013/2014
Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lakkisová Romana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingový plán pro pivovar Starobrno

v anglickém jazyce:

Marketing Plan for the Brewery Starobrno

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problémů, cílů a metodiky práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení (včetně ekonomického zhodnocení)
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1 vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 278 s. ISBN: 978-80-247-1535-3.
FORET, M., PROCHÁZKA, P., VACULÍK, J. Marketing základy a postupy. 1 vyd. Brno: Computer Press. 2001. 162 s. ISBN: 80-7226-558-X.
KOTLER, P., KELLER,K., L. Marketing management. 12.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
KNIGHT, P. Vysoce efektivní marketingový plán. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o. 2007. 143s., ISBN 978-80-247-1999-3.
PLESKAČ, J., SOUKUP, L. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada Publishing. 2001. 224 s. ISBN: 80-247-0052-2.
ZAMAZALOVÁ, M. A kol. Marketing. 2 přep. a doplň. vyd. Praha: C. H. Beck. 2010. 499 s. ISBN: 978-80-7400-115-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práceje stanoven časovým plánem akademickéhroku2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA Ředitel ústavu	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA Děkan fakulty

V Brně, dne 29.05.2014

Abstrakt

Tato diplomová práce je návrhem marketingového plánu pro produkt Pivovaru Starobrno, který spadá pod společnost Heineken Česká republika, a.s. Marketingový plán je sestaven na základě doporučených postupů z teoretických východisek práce, kterým se věnuji v první části práce. Nezbytným krokem pro návrh adekvátního plánu je provedení potřebných analýz makro a mikro prostředí, marketingové komunikace společnosti. Na základě získaných informací z analytické části práce, je vypracován marketingový plán pivního speciálu Starobrno Medák pro rok 2014/2015.

Abstract

This diploma thesis is the proposal of a marketing plan for the product of Starobrno Brewery, which falls under the brewery group Heineken Czech Republic, a.s. The marketing plan is compiled based on best practices from the theoretical background of the thesis elaborated in the first part. The necessary step for the design of an adequate plan is to implement required analyzes of macro and micro environment, marketing communications. Based on the information obtained from the analytical part of the thesis, is compiled marketing plan for special beer Starobrno Medák for the year 2014/2015.

Klíčová slova

Marketingový plán, SLEPT analýza, trh, SWOT analýza, marketingový mix, komunikační mix, značka, strategie, rozpočet.

Keywords

Marketing Plan, SLEPT analysis, market, SWOT analysis, marketing mix, communications mix, brand, strategy, budget.

Bibliografická citace mé práce:

LAKKISOVÁ, R. Marketingový plán pro Pivovar Starobrno, Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 145 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. května 2014 ……

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odborné vedení této práce, cenné rady a připomínky při sestavování marketingového plánu. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Heineken Česká republika, a.s. za poskytnuté informace a získané zkušenosti během dvou roční spolupráce, díky nimž jsem vypracovala tuto diplomovou práci.

Obsah

ÚVOD 10

1 Vymezení problémů, stanovení cílů a metod 12

1.2 Vymezení problému 12

1.2 Stanovení cíle práce 12

1.3 Metody a postupy řešení 13

1.3.1 Použité metody 13

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE 15

2.1 Marketing 15

2.1.1. Marketing 21. století 15

2.2 Marketingový plán 18

2.3 Situační analýza 20

2.3.1 Vnější prostřední 21

2.3.2 Analýza vnitřního prostředí 29

2.3.2.1 Portfolio analýza 29

2.3.3 SWOT analýza 32

2.4 Marketingový mix 34

2.4.1 Produktová politika 36

2.4.2 Cenová politika 37

2.4.3 Distribuční politika 39

2.4.4 Komunikační politika 41

2.5 Komunikační mix 42

2.5.1 Reklama 46

2.5.2 Podpora prodeje 47

2.5.3. Public relations 48

2.5.4 Přímý marketing 48

2.5.5 Osobní prodej 49
2.5.6 Strategie komunikačního mixu 49
2.6 Řízení značky 50
2.6.1 Zaměření brandingu 51
2.6.2 Rozšíření značky 51
2.6.5 Positioning produktu 51
2.7 Tržní segmentace 52
2.7.2 Lokální marketing 54
2.7.4 Segmentace spotřebních trhů 55
2.8 Finanční plánování 56
2.9 Kontrola plnění 56
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 58
3.1 Obecná charakteristika společnosti 58
3.1.1 Organizační struktura Heinekenu Česká republika 63
3.1.2 Portfolio pivních značek v rámci Heinekenu Česká republika 64
3.2 Poslání podniku, strategie, politika 65
3.3 Podnikové cíle 65
3.4 Trvale udržitelný rozvoj 66
3.5 Podnik – Pivovar Starobrno 67
3.5.1 Značka Starobrno 69
3.6 Analýza vnějšího prostředí 70
3.6.1 Analýza makroprostředí 70
3.6.2 Analýza mikroprostředí 83
3.7 Portfolio analýza 98
3.8 Marketingový mix 99
3.8.1 Produkt 99
3.8.2 Cena (Price) 104

3.8.3 Místo (Place) ... 106
3.8.4 Komunikační mix (Promotion) ... 107
3.9 Tržní segmentace ... 113
3.8 Analýza SWOT ... 114
3.8.1 Silné a slabé stránky ... 115
3.8.2 Příležitosti a hrozby ... 116
3.8.3 Hodnocení prvků SWOT analýzy ... 116
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ ... 122
4.1 Marketingové cíle ... 122
4.2 Marketingová strategie ... 123
4.3 Strategie produktu ... 124
4.4 Cenová strategie ... 125
4.5 Distribuční strategie ... 125
4.6 Komunikační strategie ... 126
4.6.1 Volba struktury komunikačního mixu ... 127
4.7 Kontrola ... 132
5 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHU ... 135
ZÁVĚR ... 138
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 139
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 143
SEZNAM TABULEK ... 144
SEZNAM GRAFŮ ... 145
SEZNAM PŘÍLOH ... 145

ÚVOD

Podnikání v tržní ekonomice začíná být v současné době stále těžší a těžší. Rychle rostoucí vývoj trhu se žene dopředu spolu se stoupající náročnosti zákazníků (konzumentů) na poptávku po produktech, kvalitu produktů a jejich cenu. Podnik, který nesleduje vývoj trhu a požadavky zákazníku, tak aby uspokojil potřeby, je už dávno minulostí a staré rčení „náš zákazník, náš pán“ je nyní ve správně a úspěšně vedené společnosti na prvním místě. A proto i dříve odsouvaný marketing a rozpočty vydávané na marketingovou podporu podniků jsou nyní usazovány na přední místo v organizační struktuře společnosti a v častých případech jsou společnosti marketingově řízeny. Dochází k propojování jednotlivých funkcí ve společnosti právě se stále důležitějším marketingovým plánováním.

V České republice je v provozu kolem 220 pivovarů. Jedná se jak o malé místní pivovary, tak o velké společnosti, které slučují více pivovarů a značek piv pod jednu dceřinou společnost např. SABMiller s největším podílem na českém trhu. Výroba piva je v České republice dávnou tradicí a také spotřeba piva za rok a na jednu osobu se v České republice pohybuje mezi nejvyššími čísly v rámci celého světa. I když došlo v posledních letech k poklesu spotřeby piva, nyní se pivovary opět těší z pomalého nárůstu konzumace piva oproti klesajícímu trendu z minulých let. Ovšem značně velká konkurence na trhu znamená velký boj o každý tržní procentní podíl. Úspěch znamená inovativní přístup a dobře řízený marketing ve spojení s efektivně řízeným obchodním týmem. Marketing je v pivovarnictví nepostradatelným článkem společností a v podstatě největší pivovarnické skupiny s největším procentním podílem na trhu v ČR jsou a musí být marketingově řízeny.

Akciová společnost Heineken Česká republika se v současné době umísťuje na třetím místě na trhu v České republice s podílem kolem 13 % . První místo zaujímá dlouhodobě společnost SABMiller s celosvětově známou značkou Pilsner Urquel a druhé místo zabírá po odkoupení nyní americká společnost Molson Coors s hlavní značkou Staropramen v rámci České republiky. Přičemž obě dvě společnosti se na tomto umístění drží již dlouhou dobu a je to bezesporu dané dobře zvolenou marketingovou strategií a její realizací. Ovšem po několika fúzích pivovaru Krušovice, Zlatopramen, Březňák, Dačický, Louny a Starobrno se Heineken Česká republika stal silnou skupinou na trhu a obávaným konkurentem zmíněných společností. Ve společnosti došlo k velkým změnám a v posledních letech docházelo ke koordinaci a

nastavení organizačních struktur v rámci spojení všech pivovarů a vylepšení kvality piva. Nyní je společnost Heineken Česká republika stabilizována a připravena získávat větší podíl na trhu a stát se jednoznačnou dvojku na českém trhu.

Tato diplomová práce je zacílena na známou značku Starobrno, která spadá do skupiny Heineken Česká republika od roku 2003, kdy došlo k odkoupení pivovaru od rakouské společnosti. Tento pivovar se nachází na Starém Brně již 140 let a drží si výsadní postavení na jižní Moravě. Rostoucí konkurence lokální pivovarů však nutí společnost neotálet a přizpůsobovat se trendům a poptávce konzumentů. Stále zvyšujícím trendem jsou malé pivovary a jejich speciální piva. Obzvláště velkou oblibou pro konzumenty se stávají minipivovary a jejich „domácí piva“. Proto se společnost za pivovar Starobrno rozhodla uvést na trh medové pivo „Starobrno Medák“, který má být odměnou pro stávající konzumenty, zajímavou změnou a lákavou novinkou pro tzv. konzumenty vyhledávající „ jiné pivo či speciál“. Rozšíření portfolia piv značky Starobrno o tento speciál je správným krokem pro obohacení značky a získání částí trhu zastřešující speciální piva z malých pivovarů. Právě na tento nový produkt se zaměřuji ve své diplomové práci, která je návrhem marketingového plánu pro medové pivo „Starobrno Medák“.

1 Vymezení problémů, stanovení cílů a metod

1.2 Vymezení problému

Pivovar Starobrno je součástí skupiny pivovarů společnosti Heineken Česká republika. Značka Starobrno působí na lokálním trhu Jihomoravského kraje. V roce 2012 investoval pivovar Starobrno do výrobních technologie pro Nepastrerizované pivo dle interních informací 90 000 000,- Kč, aby obnovila kvalitu a plnou chuť piva se zachováním zdraví prospěšných látek a dokázala tak konkurovat pivovarnickým leadrům na trhu, tak i malým lokálním a čím dál více populárním pivovarům, např. Měšťanskému Pivovaru Polička. I přes tuto inovaci a zdařilou komunikaci značky Starobrno se zákazníci stále více odklání ke konzumaci piva „speciálů“ z malých pivovarů pro jejich vzácnost (nekomerční rozšířenost), tento trend byl zaznamenán v meziročním poklesu (2010-2011) spotřeby piva značky Starobrno o 0,2% hlavně na úkor růstu konzumace pivních speciálů z malých pivovarů. Tento pokles je v současné době sice stabilizován, ale tlak malých pivovarů roste. Proto se Brand Manager pro značku Starobrno rozhodl uvést roku 2013 na trh nový produkt sezónní 12° speciál rozšiřující portfolio piv Starobrno a to o „Starobrno Medák“, který má být jednak příjemnou sezónní změnou a odměnou pro stálé zákazníky a jednak má nalákat konzumenty vyhledávající „ jiné pivo či speciál“. Cílem uvedení nového sezónního speciálu získání částí trhu zastřešující speciální piva z malých pivovarů, konkrétně u tišnovského pivovaru Kvasar, který medový speciál nabízí a těší se velké oblibě u spotřebitelů a udržení si zákaznické základny. Dalším aspektem pro vznik medového piva bylo nahrazení tímto produktem adventního speciálu, který byl distribuován na trh od roku 2010, ale nebyl zaštítěn pod žádnou značkou. Starobrno Medák má být dalším kultovním speciálem pro Brno a okolí, jako známé Zelné pivo distribuované na velikonoční svátky.

1.2 Stanovení cíle práce

Jak již bylo zmíněno v úvodní části práce, produkt Starobrno Medák a jeho uvedení na trh bylo podmíněno rozrůstající se oblíbeností malých pivovarů a jejich speciálních piv. Cílem mé práce je navrhnout marketingového plán pro medové pivo, který umístí produkt do pozitivního vnímaní značky u zákazníků, zlepší tím podmínky pro další rozvoj značky a upevní pozici pivovaru Starobrna na trhu. Toho docílím dobře zvolenou komunikací s okolím podniku.

Pro dosažení stanoveného cíle jsem si zvolila následující dílčí cíle této práce:

- analyzovat současnou situaci na trhu a jeho vývoj,
- určit problémové oblasti a marketingové příležitosti produktu.

K dosažení stanovených cílů využiji analytických metod, které jsou vhodné pro provádění strategických marketingových analýz a dále pochopením podstaty a důležitosti metod strategické marketingové analýzy, zaměřených jak do oblasti značky samotné (interní analýza), tak do jejího okolí (externí analýza) a detailně se zabývat jednotlivými oblastmi marketingového výzkumu.

Touto prací bych ráda přispěla k dalšímu pozitivnímu vývoji značky Starobrna, udržení značky na stále se rozrůstajícím konkurenčním trhu, posílení pozice na trhu a to pomocí rozšířením portfolia Starobrna a správně zvolenou komunikací.

1.3 Metody a postupy řešení

Tato diplomová práce je členěna do několika základních oddílů. V první části mé diplomové práce se zaměřuji na teoretické poznatky nezbytné pro sestavení marketingového plánu, které jsem čerpala z uvedených odborných zdrojů. Dále se zaměřuji na analytickou část práce, kde na základě teoretických poznatků, interních dokumentů a dalších informačních zdrojů analyzuji vnější prostředí daného trhu a interní prostředí společnosti. Po provedení analytické části se soustřeďuji na samotný návrh marketingového plánu, který je sestaven na základě porozumění analytické práce.

1.3.1 Použité metody

Situační analýzou rozumíme všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie,

umístění, organizační kultura, image atd.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy. (Jakubíková, 2013, s. 94)

Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí byla využita analýza SLEPTE. Zkoumají se faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku, začleňuje i ekologické a legislativní vlivy. (Jakubíková, 2013, s. 100)

Analýzu mikrookolí vymezuje Porterův model pěti sil, který charakterizuje odvětví jako konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Cílem modelu je jasně pochopit tyto síly a identifikovat je, které z nich mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje největší význam. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a změnit jejich působení ve svůj prospěch. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47)

Současná situace odvětví byla definována analýzou trhu a měnící se chování spotřebitelů, výzkumem trhu konzumentů.

Pomocí BCG matice jsem analyzovala pozici značky a její produkty na trhu. Tato analýza je provedena na základě tržního podílu značky a situací na daném trhu (růst, stagnace).

Dále je provedena analýza podniku a jeho marketingového mixu. Charakterizována je značka Starobrno a portfolio vedené pod značkou a hlavní produkt Starobrno Medák, na který se zaměřuji v této práci. Ze získaných údajů je zpracována SWOT analýza pivního speciálu.

V závěrečné kapitole je sestaven návrh marketingového plánu na základě informací získaných z předešlých částí práce. Závěr je soustředěn na vyhodnocení marketingového plánu a jeho přínosu pro značku Starobrno.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Marketing

„*Dnešní marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat - „přesvědčit a prodat" - ale v novem významu uspokojování potřeb zákazníka.*" (Kotler, 2007, str. 38).

Americká marketingová asociace definuje marketing jako funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejich akcií (Kotler, Keller, 2007, str. 43).

Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 44)) můžeme marketing chápat jako společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.

Jak uvádí Jakubíková ve své publikaci (2013, s. 53), marketing představuje integrovaný soubor činností od realizace průzkumů trhu, analýzy prostředí, průzkumu potřeb a přání zákazníků a studia nákupního rozhodovacího procesu spotřebitelů přes koncepční činnost, plánování, tvorbu produktu, volbu distribučních cest, cenovou a kontraktační politiku až k promotion, marketingovému managementu a dalším činnostem.

„Podstatou marketingu je základní myšlenka, která platí ve všech profesích. Úspěch vychází z porozumění potřebám a přáním okolí a z vytváření myšlenek, služeb nebo produktů, které tyto potřeby a přáni naplňují" (Kotler, Keller, 2007, str. 40).

2.1.1. Marketing 21. století

Zastaralé marketingové myšlení dnes už ustupuje novým způsobům myšlení. Inteligentní marketingově řízené firmy zdokonalují své znalosti o zákaznících, techniky komunikace se zákazníky a lépe rozumějí i ekonomice obsluhy zákazníků. Získávají zákazníky k tomu, aby se spolupodíleli na koncipování produktu. Jsou připraveny zpracovávat flexibilní tržní nabídky.

Užívají cílenějších médií a integrují svou marketingovou komunikaci tak, aby prostřednictvím každého kontaktu se zákazníky předávala naprosto konzistentní sdělení. Více využívají takových technologií, jako jsou videokonference, automatizace prodeje, software, webové stránky, intranety a extranety. Jsou dosažitelné 7 dní v týdnu, 24 hodin denně na své bezplatné telefonní lince pro zákazníky nebo prostřednictvím elektronické pošty.

Lépe dokáží identifikovat výnosnější zákazníky a podle toho přizpůsobit různé úrovně služeb. Na své distributory se dívají jako na partnery, nikoli jako na nepřátele. Celkově lze shrnout, že nalezly způsoby, jak svým zákazníkům poskytnout mimořádnou hodnotu (Kotler, 2006, str. 28).

Můžeme s jistotou konstatovat, že trh je radikálně odlišný, než tomu bylo před desítky lety, a to v důsledku důležitých, někdy navzájem propojených společenských sil, které vedly k vytvoření nových druhů chování, nových možností a nových výzev: (Kotler, Keller, 2007,str. 53)

- Měnící se technologie.
- Globalizace.
- Deregulace**.**
- Privatizace
- Posílení role zákazníka.
- Customizace**.**
- Zvýšena konkurence.
- Sbíhání průmyslových odvětví.
- Proměna maloobchodu.
- Vyloučení prostředníků.

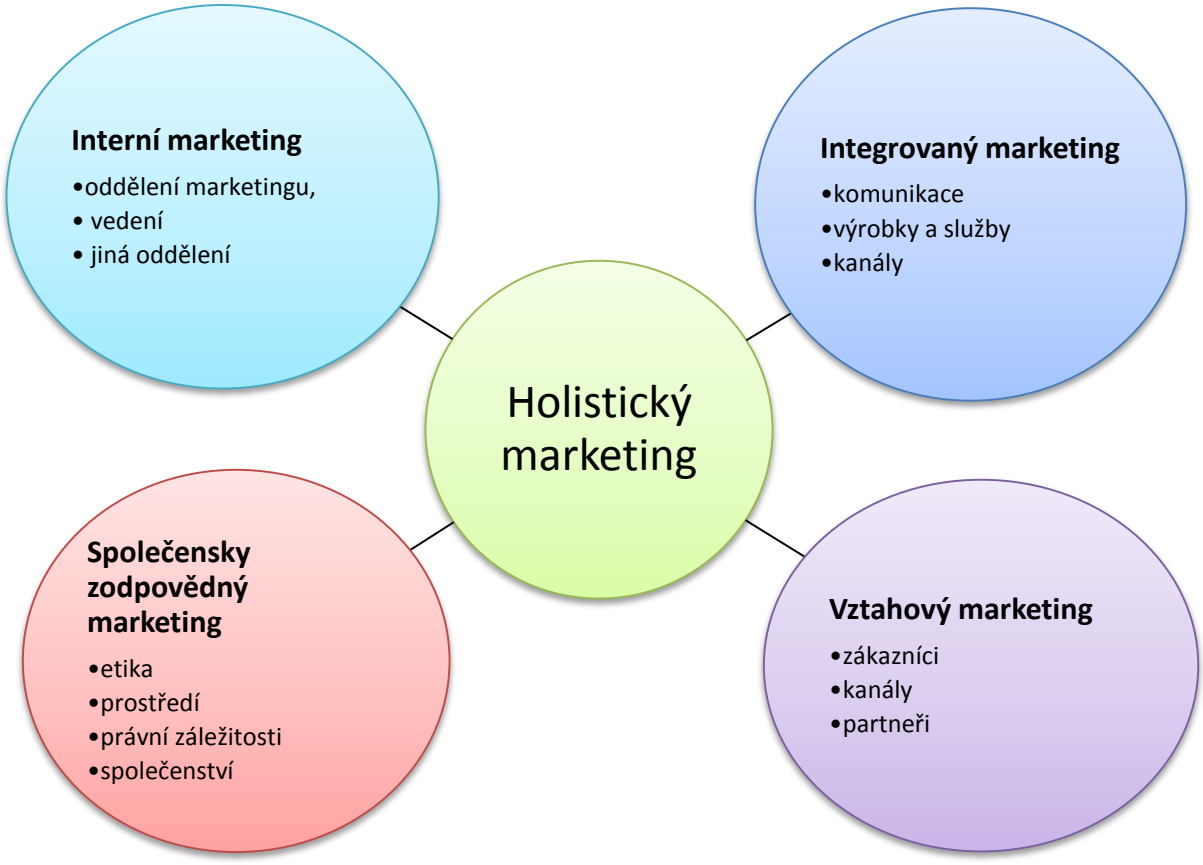
Celý soubor výše zmíněných sil, které se objevily v posledních desetiletích, volá po nové marketingu a nových obchodních praktikách. Společnosti mají nyní nové možnosti, které mohou proměnit způsob, jímž se provádí marketing. Společnosti potřebují svěží myšlení o tom, jak působit a soupeřit v novém marketingovém prostředí. Marketing 21. století je o komplexnějším a soudržnějším přístupu, který je dále než tradiční aplikace pojetí marketingu. (Kotler, Keller, 2007, str. 55)

2.1.1.1 Holistická marketingová koncepce

Na cestě vpřed k dosažení marketingové dokonalosti existují určité imperativy. Marketing musí být holistický a musí se méně spoléhat na jednotlivá oddělení. (Kotler, Keller, 2007, str. 762)

Holistické marketingové pojetí je postaveno na vývoji, designu a plnění marketingových programů, procesů a aktivit beroucí v úvahu jejich šíři a vzájemnou propojenost. Holistický marketing zastává názor, že u marketingu záleží na všem – a že je často nutná široká, integrovaná perspektiva. Čtyřmi složky holistického marketingu jsou vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společensky zodpovědný marketing. (Kotler, Keller, 2007, str. 55)

Obrázek 1 Holistická marketingová koncepce.

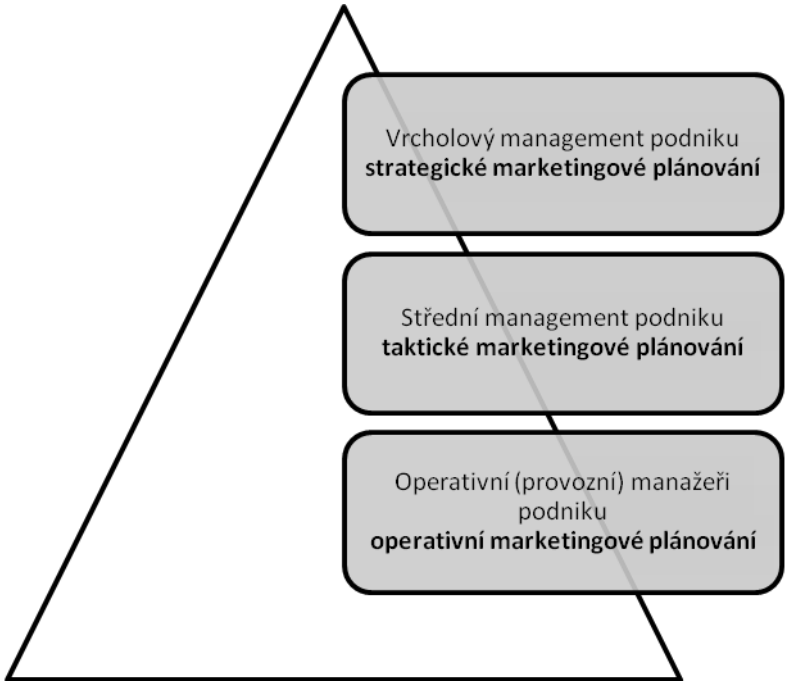


Zdroj: Kotler, Keller, Marketing management, 2007, str. 57.

2.2 Marketingový plán

Kotler a Keller (2007, s. 65) popisují proces marketingového plánování, jako sestavu analýz marketingových příležitostí, volby cílových trhů, navržení marketingových aktivit, formulací marketingových programů a řízení marketingových aktivit.

Obrázek 2 Marketingové plánování.



Zdroj: Kotler, Keller, Marketing Management.

Kotler a Keller (2007, s. 81,98) definují marketingový plán jako ústřední nástroj (psaný dokument) sloužící k řízení a koordinaci marketingových činností. Marketingový plán operuje na dvou úrovních: strategické a taktické. *Strategický* marketingový plán rozpoznává cílové trhy a hodnotovou nabídku, která má být nabízena a je založena na analýze nejlepších tržních příležitostí. *Taktický* marketingový plán konkretizuje marketingové taktiky, včetně vlastností výrobku, propagace, obchodování, tvorby ceny, prodejních kanálů a služeb. Je to jeden z nejdůležitějších výsledků marketingového procesu.

Tabulka 1 Struktura marketingového plánu.

Marketingový plán pro rok…..	
Jméno firmy	
Stručná charakteristika firmy	
Vize firmy	
Poslání firmy	
ČÁST	**ÚČEL**
Celkové shrnutí	Hlavní cíle a strategie pro období, pro které je marketingový plán připravován.
Situační analýza	Rozbor současného stavu podnikání firmy- základní údaje o: Analýza vnějšího prostředí. - Makroprostředí, - Mikroprostředí, Analýza vnitřního prostředí.
Analýza SWOT	Určuje hlavni silné a slabé stránky společnosti a také hlavni příležitosti a hrozby, jimž musí produkt čelit.
Marketingové cíle	Stanovuji cíle společnosti v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku a identifikuji problémy, které budou mít na dosažení těchto cílů vliv.
Marketingová strategie	Předkládá široky marketingový přistup, který bude použit k dosažení cílů a plánů.
Produkty a služby	Výčet a popis produktů, které bude firma nabízet zákazníkům, včetně určení výhody, kterou užívání produktu či koupí služby získá zákazník.
Distribuce	Popis způsobu, jakým bude produkt nabízen a dodáván zákazníkům a distribučních cest.
Cenová a kontrakční politika	Stanovení cenové politiky, platebních podmínek, kontrakční politiky.
Komunikační mix	Volba struktury komunikačního mixu.
Akční programy	Jedná se o rozpracování marketingové strategie a marketingového mixu do konkrétních aktivit a úkolů: - Aktivita; - Cíl aktivity; - Odpovědná osoba; - Časový rozsah; - Plánovaný rozpočet.
Rozpočet	Prognóza očekávaných finančních výsledků. Očekávané finanční náklady podle jednotlivých marketing. Aktivit a očekávané tržby.

Kontrola	Popis způsobu realizace kontroly, vyhodnocení výsledků plnění jednotlivých cílů marketingového plánu.

Zdroj: Jakubíková, Strategický marketing, 2013, str. 87 a 88.

2.3 Situační analýza

Situační analýzou rozumíme všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image atd.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy. Smyslem realizace situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy. (Jakubíková, 2013, s. 94)

Situační analýza předkládá informace o trhu, postaveni produktu, konkurenci a distribuci. Zahrnuje popis trhu, který definuje trh včetně hlavních tržních segmentů. Zabývá se velikosti trhu i jednotlivých segmentů v posledních několika letech a poté se věnuje potřebám zákazníků a faktorům v tržním prostředí, které mohou mít vliv na jejich nákupní chovaní. Následuje přehled výrobků s tržbami, cenami a hrubými maržemi hlavních výrobků výrobkové řady. Část věnovaná konkurenci uvádí jednotlivé velké konkurenty a jejich strategie tykající se kvality výrobků, pricingu, distribuce a podpory prodeje. Také se věnuje tržnímu podílu společnosti i jejich konkurentů. A konečně část tykající se distribuce popisuje poslední trendy v oblasti tržeb a vývoj primárního distribučního systému (Kotler, 2007, s. 108,110).

Marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku pro konkrétní trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu. Je prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu.

Marketingovou situační analýzu lze rozdělit do tří částí:

- Informační část, kde dochází ke sběru informací a jejich hodnocení. Tato část obsahuje:
  a) hodnocení vnějších faktorů – vnější prostředí firmy (makroprostředí i mikroprostředí);

b) hodnocení vnitřních faktorů – vnitřní prostředí firmy;

- Porovnávací část, která generuje možné strategie při využití některé z metod matice SWOT, SPACE, BCG matice nebo interní-externí matice.
- Rozhodovací část, v níž se objektivně hodnotí zvažované strategie. (Jakubíková, 2013, s. 95,96)

2.3.1 Vnější prostřední

Vnější prostředí firmy se dělí na *makroprostředí* a *mikroprostředí*. Makroprostředí zahrnuje faktory (vlivy, síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu. (Jakubíková, 2013, s. 98)

2.3.1.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Takové vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti či revoluční technologické inovace, mohou významně působit na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost. Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy, aktivně na ně reagovat, často představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16)

Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze využít **PEST analýzu**. Zkoumají se faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku, rozšířená **analýza PESTEL** nebo **SLEPTE** začleňuje i ekologické a legislativní vlivy: (Jakubíková, 2013, s. 100)

- Sociokulturní faktory:
    - Sociální stratifikace společnosti a její uspořádání (třídy), sociální - ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel aj.
    - Kulturní – spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání (společnosti, firem, přírody), osobní image, chování žen a mužů atd. (Jakubíková, 2013, s. 100)
- Politické a legislativní faktory:

- Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek včetně současné politické situace nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17).

- Ekonomické faktory:
  - Vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17).
- Technologické faktory:
  - K tomu aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou velice rychle a dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Předvídavost ve směru technického vývoje je významným činitelem úspěšnosti podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, s.18).
- Ekologické prostředí:
  - Přírodní prostředí zahrnuje přírodní zdroje, které jsou využívaný jako vstupy, nebo které jsou marketingovými aktivitami ovlivněny. V posledních třiceti letech roste zájem o životni prostředí. Ochrana přírodního prostředí zůstává klíčovým globálním problémem, který musí společnosti i veřejnost řešit. V mnoha městech na světě dosahuje znečištění ovzduší a vody nebezpečných hodnot. Zvyšuje se obava z úbytku ozonové vrstvy a výsledného skleníkového efektu a nebezpečného oteplovaní země (Kotler, 2007, s. 147).

Sledované faktory v rámci ekologického prostředí: (Kotler a Keller, 2007, s. 128)

- Nedostatek surovin (vzácnost surovin),
- Zvyšující se energetické náklady,
- Tlaky proti znečišťování prostředí,
- Měnící se role vlád a jejich tlak na kvalitu životního prostředí.

Tabulka 2 Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy

politické/právní	ekonomické	sociální	technologické
•legislativa regulující podnikání •daňové zákony •obchodní předpisy •ochrana spotřebitelů •pracovní právo •regulace konkurenčního prostředí •vládní nařízení •ochrana prostředí, recyklační poplatky •předpisy EU	•HDP,výdaje spotřebitelů •monetární politika(úrok.sazby) •vládní výdaje •politika proti nezaměstnanosti •zdanění •inflace •měnové kurzy	•rozdělení příjmů •demografické faktory (věk obyvatelstva,pohlaví,povolání atd) •pracovní mobilita •změny životního stylu •vzdělání •kulturní faktory •regionální rozdíly	•vládní výdaje na výzkum •zaměření průmyslu na zlepšení technologii •nové patenty, vývoj technologií •spotřeba energie a náklady na energii •vliv změn v informačních technologiích •internet,satelitní komunikace

Zdroj: Blažková Martina, Marketingové řízení a plánování, str. 54.

Metoda PESTEL ovšem nezohledňuje současné a měnící se trendy, módami, megatrendy a potřeby. Úspěch nového produktu nebo marketingové strategie bude pravděpodobnější, bude – li v souladu se silnými trendy, než když se proti nim bude stavět nebo je bude přehlížet. Podniky a jejich dodavatelé, marketingoví prostředníci či zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost – všichni operují v makroprostředí sil a trendů, které vytváření příležitosti a představují také hrozby. (Kotler a Keller, 2007, str. 116)

2. 3. 1. 2 Analýza mikroprostředí

Jak uvádí Philip Kotler (2007), mikroprostředí se skládá ze sil blízko společnosti, které ovlivňuji její schopnost sloužit zákazníkům - společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytovaní hodnoty firmy. (Kotler, 2007, s. 130)

Stav faktorů mikrookolí představovaného zejména odvětvím, ve kterém podnik operuje, a dále bezprostředními konkurenčními silami je pro formulaci strategie zásadní. S ohledem na tuto skutečnost představuje analýza mikrookolí, směřující k poznání jeho vývojových trendů, zákonitostí a vazeb, velmi důležitou součást strategické analýzy. (Sedláčková a Buchta, 2006, s.29, 30)

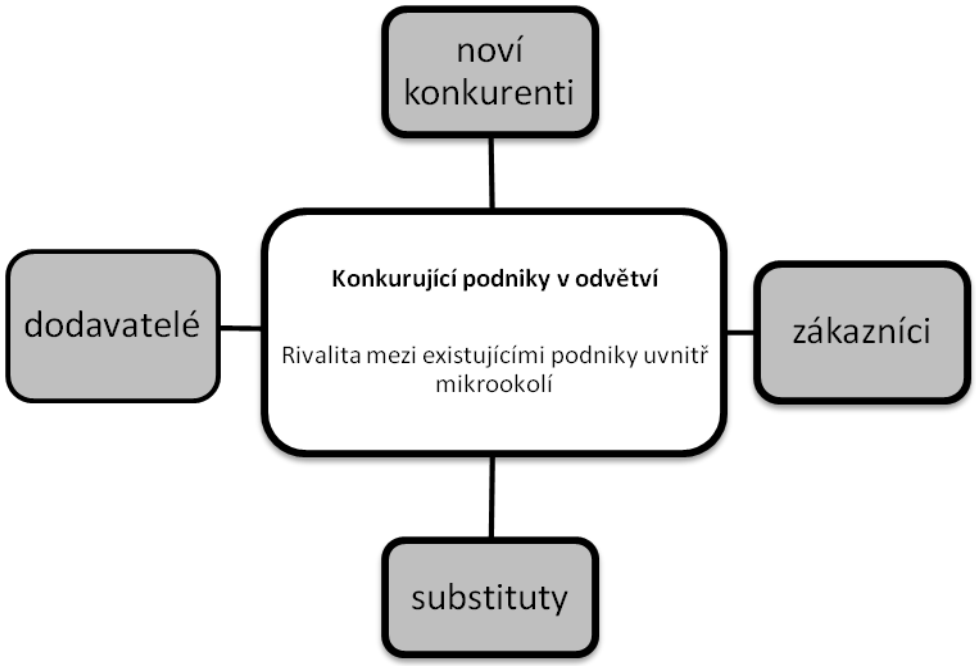
Při provádění analýzy mikroprostředí je potřeba nejdříve analyzovat samotné odvětví. Při analýze odvětví se sledují jeho základní charakteristiky, tj. velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry. Určuje se také struktura odvětví, které může být atomizované (mnoho malých podniků) nebo konsolidované – několik málo silných podniků). Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. (Jakubíková, 2013, s. 103)

2. 3. 1. 2. 1 Porterův model pěti sil

Důležitou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Vzhledem k této skutečnosti představuje nedílnou součást analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví. Patří mezi ně konkurenční pozice podniku, struktura zákazníků, pověst mezi věřiteli i dodavateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47).

Významně přispěl k řešení tohoto problému M. Porter modelem pěti sil, jež je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí a identifikovat je, které z nich mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje největší význam. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a změnit jejich působení ve svůj prospěch (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47).

Obrázek 3 Model pěti sil podle Michaela Portera.



Zdroj: Blažková Martina, Marketingové řízení a plánování, 2007, str. 57.

1. Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.
2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniku v jiných odvětvích.
3. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
4. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
5. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 48)

- **Rivalita mezi konkurenčními podniky**

  Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční boj mezi rivaly může mít různou intenzitu a řadu forem. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky a garance,

reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky atd. Skladba těchto nástrojů se v čase mění tak, jak podniky mění své konkurenční strategie v reakci na nové tržní podmínky a akce soupeřů. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 50)

Faktory ovlivňující velikost rivality mezi konkurenty v daném odvětví:

- Počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí,
- Míra růstu trhu,
- Diferenciace produktů,
- Výstupní bariéry z odvětví,
- Akvizice slabších podniků,
- Globální zákazníci.

- **Hrozba substitučních výrobků**

Pokud se substitut stane díky své ceně, výkonu nebo obojímu přitažlivější, pak budou někteří kupující inklinovat k výhodnějšímu substitutu. Podniky v oborech, které jsou substituty velice ohroženi jsou např. potravinářský průmysl, budou věnovat této hrozbě zvýšenou pozornost. Kladou strop cenám. (Sedláčková a Buchta, 2006, s.51)

Důležité faktory vyplývající z hrozby substitučních výrobků:

- Relativní výše cen výrobků,
- Diferenciace substitutů,
- Náklady na změnu (zákazníků na přechod k substitutům).

- **Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**

Vážnost vstupu nových konkurentů do určitého odvětví závisí zejména na dvou faktorech a to na vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů.

Nízké bariéry vstupu do odvětví představují velmi významnou hrozbu vstupu potenciálních konkurentů do odvětví. Dojde-li v takové odvětví k lákavému růstu zisku, vzniká zájem podniků o vstup do tohoto odvětví a naopak. Limituje ceny a vyvolává nové investice do posilování vstupních bariér s cílem odradit potenciální konkurenty (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 51).

Příklady vstupních bariér : (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 52)

- Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt,
- Technologie a speciální know-how,
- Znalost značky a oddanost zákazníků,

- Kapitálová náročnost,
- Absolutní nákladové výhody,
- Přístup k distribučním kanálům,
- Legislativní opatření a státní zásahy.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

  Silní dodavatele surovin, energie, technologie, služeb atd. mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Ovlivňuje náklady na vstupy, rozhoduje o nákladech na suroviny, technologii atd. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 54)

  Vyjednávací síla je vysoká za těchto podmínek, uváděné v publikaci Sedláčkové a Buchty (2006).

  - Je-li vstup pro odvětví odběratelů velice významný, kdy rozhodujícím způsobem ovlivňuje kvalitu výstupu nebo tvoří významnou část celkových nákladů.
  - Je-li odvětví dodavatelů ovládáno několika velkými podniky, které využívají svoji tržní pozici, jež není ohrožena konkurenčními podmínkami, a které svým odběratelům dodávají velké objemy vstupů.
  - Jsou-li příslušné vstupy natolik jedinečné, diferenciované, že pro kupujícího je nesnadné nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému, nebo pokud výrobní proces odběratele závisí na určitém speciálním vstupu dodavatele.
  - Nejsou-li odběratele důležitými zákazníky pro dodavatele.
  - Jestliže odběratelé nevykazují snahy vypovídající o možné zpětné vertikální integraci.

- **Vyjednávací síla kupujících**

  Tato síla je velice podobná, jak u zmiňované vyjednávací síle u dodavatelů. Silní kupující mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v odvětví. Kupující mohou využívat svoji sílu k tomu, aby si vymohli další výhody, např. lepší úroveň kvality atd. Ovlivňuje ceny, za něž mohou podniky prodávat.

  Výčet situací dle Sedláčkové a Buchty (2006), kdy je síla kupujících významná:

  - Je-li do počtu málo zákazníků a nakupují-li velká množství.
  - Skládá-li se obor z velkého počtu malých podniků s malou vyjednávací silou.

- Nákupy jednoho zákazníka představují velké procento z celkového odbytu odvětví.
- Je-li hrozba zpětné integrace kupujících větší než hrozba integrace dodávajících.
- Pokud je produkt značně standardizován, pak mají nulové náklady na přechod k jinému dodavateli.

K těmto silám se někdy přidává ještě síla šestá v podobě tzv. komplementářů, které představují odvětví na sobě navzájem závislá (tzv. Groeúv model) (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 104).

2. 3. 1. 2. 2 Analýza trhu

Je třeba definovat trh, na kterém společnost podniká. Pod pojmem trh rozumíme celkovou hodnotu nebo objem zboží či služeb, které uspokojí stejné potřeby zákazníka. Chybné vymezení trhu může být spojeno s vážnými důsledky pro podnik. Jestliže je definice trhu příliš úzká, zůstávají nepovšimnuti potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků. (Blažková, 2007, s.55)

Následující tabulka znázorňuje informace, které nás zajímají při analýze trhu.

Tabulka 3 Příklady faktorů sledovaných v rámci analýzy trhu.

Analýza trhu	• Velikost trhu; • Vymezení trhu; • Míra růstu trhu; • Atraktivita trhu; • Ziskovost trhu; • Vývoj a predikce poptávky; • Predikce potřeb; • Tržní trendy.

Zdroj: Blažková Martina, Marketingové řízení a plánování, 2007, str. 56.

2.3.2 Analýza vnitřního prostředí

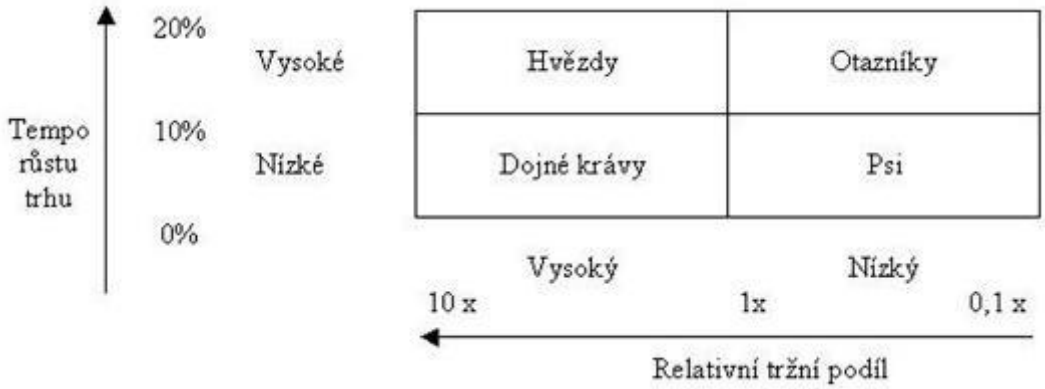
2.3.2.1 Portfolio analýza

Většina podniků se skládá z několika strategických podnikatelských jednotek a každá tato jednotka má vymezeny různé výrobky či aktivity podniku, které mají vlastní zákazníky a vlastní konkurenty. Znamená to, že výrobkové portfolio musí podniku umožnit dosažení růstových a ziskových cílů, aniž by podnik byl vystaven neúměrnému riziku. Cílem analýzy portfolia je usměrňovat zdroje do stratég. Jednotek či produkce výrobků, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může podnik využít relativní konkurenční výhody. K analýze vyváženosti portfolia se využívá BCG matice. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 86)

Do grafu této matice se podle růstu trhu a relativního tržního podílu umisťuje sledovaná SBU s tím, že kruh vyjadřuje i její objem prodeje a tím i význam pro celkový obrat firmy a do jisté míry i pro cash-flow.

BCG předpokládá, že každá jednotka najde své místo v jednom ze čtyř kvadrantů matice. Pro tyto kvadranty našla konzultační skupina specifická jména, a to: dojné nebo také peněžní krávy (cash cows), hvězdy (stars), psi (dogs nebopoor dogs) a otazníky (questions marks), a jednotlivé kvadranty zároveň podrobně charakterizovala. Obojí založila v podstatě na množství prostředků, které jednotlivé kvadranty pro firmu vytvářejí anebo které od firmy vyžadují.(Jakubíková, 2013, s. 134)

Obrázek 4 Vztah životního cyklu produktu a BCG matice.



Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006, s. 87.

Popis jednotlivých kvadrantů matice: (Jakubíková, 2013, s. 135)

- **Otazníky** jsou SBU, které mají nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu. Jejich pozice vykazuje znaky nestability. Velký růst trhů, na nichž operují, vyvolává relativně velké finanční potřeby, na druhé straně vykazují značné šance, které lze využít za předpokladu, že se vhodnými strategickými operacemi s nástroji marketingového mixu podaří zvýšit na těchto nadějných trzích jejich relativní tržní podíl.
- **Hvězdy** jsou SBU, například produkty či skupiny produktů s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu a s možností dosáhnout tržního postavení (pozice, podílu na trhu) ve fázi zralosti. Neznamená to ovšem, že strategická podnikatelská jednotka v roli hvězdy vytváří vždy takový objem hotových peněžních prostředků, který stačí pro pokrytí vlastních potřeb.

  Firma očekává, že tyto jednotky budou v budoucnosti hlavním zdrojem zisku, a proto musí na podporu jejich postavení vynakládat značné peněžní prostředky; hlavním zdrojem jsou SBU v pozici dojné krávy. Jestliže se u SBU v pozici hvězd zpomaluje tempo růstu tržeb (tempo růstu trhu klesne pod 10 %), stávají se postupně hvězdy dojnými kravami.
- **Dojné (peněžní) krávy** jsou SBU, které se marketingově angažují na mírně rostoucích či stagnujících trzích, na nichž si zatím udržují dobrou tržní pozici. Jsou typické tím, že vytvářejí značné množství peněžních prostředků, většinou mnohem větší, než je zpětně investováno do udržení jejich podílu na trhu. Jejich relativně velké finanční přebytky jsou nezbytné i pro ostatní skupiny portfolia, zejména pro ty SBU, které zaujímají pozice hvězd. Dojné krávy jsou hlavním činitelem pro zajištění přijatelné míry likvidity a objemu zisků. Při tvorbě strategie je však nutno brát na vědomí, že tyto SBU mají jako vydatný zdroj tržeb omezenou životnost, protože operují na trzích s nulovou nebo jen menší nadějí na přijatelné přírůstky poptávky. S investičními vklady je možné uvažovat jen potud, pokud je strategicky únosné další udržování dosaženého tržního podílu, a proto je nezbytné velmi pozorně sledovat průběh cyklu jejich tržní životnosti.

  Jedním z hlavních cílů firemní strategie je ochrana dojných krav jako generátorů zisků. Dojné krávy kromě toho, že financují vlastní růst, financují také dividendy vyplácené akcionářům, úroky placené za cizí kapitál, správu společnosti a již zmiňované investice pro další subjekty portfolia, zejména hvězdy a otazníky. Mimo to také ospravedlňují dluhové kapacity firmy.

- **Hladoví psi** jsou SBU, které uskutečňují své marketingové operace na trzích s nízkým tempem růstu a navíc vykazují nízký relativní tržní podíl. Nejsou perspektivní a pro firmu neznamenají do budoucnosti ani ziskové naděje, ani přísliby hotových peněz. Ačkoli vykazují účetní zisk, veškeré tyto prostředky musejí být zpětně reinvestovány do udržení jejich relativního tržního podílu. Při tvorbě strategie je nutno rozhodnout, zda aktivity této SBU utlumit či zcela eliminovat, případně zda uskutečnit rozsáhlé investice zaměřené na radikální změnu jejich postavení na dosavadních trzích či se orientovat na vstup na jiné, nadějnější trhy (současně s uskutečněním inovačních zásahů či rekonstrukcí výrobního programu apod.).

Pokud je tempo růstu trhu záporné, matice je modifikována a doplněna o „bídné psy"(záporné tempo růstu, vyšší relativní tržní podíl) a o „odpadkový koš" (záporné tempo růstu, nižší relativní tržní podíl) (Jakubíková, 2013, s. 136).

Strategie spojené s portfolio analýzou BCG lze stručně charakterizovat následovně: (Jakubíková, 2013, s. 136 a 137)

- Strategie zvýšení tržního podílu zakládáním nových SBU v perspektivních odvětvích. Tato strategie je doporučována především pro SBU, které se staly otazníkem, pokud mají předpoklady stát se hvězdou. Vyžaduje silnou finanční podporu ze strany firmy.
- Strategie zachování stávajícího tržního podílu bez značných změn při získávání peněžních prostředků. Tato strategie je často uplatňována u dojných krav, které vytvářejí značné množství peněžních prostředků, a firmy se ve většině případů snaží toto své postavení udržet i pro budoucnost. Dojné krávy, jak již bylo uvedeno dříve, financují přípravu a rozvoj nových produktů, zajišťují růst i dividendy, pomáhají podporovat hvězdy i otazníky atd. Firma od nich očekává, že budou hlavním zdrojem zisku. Tato strategie bývá také aplikována u hvězd, které si chce firma udržet nebo chce zlepšit jejich pozici. Vychází z předpokladu, že trh časem zpomaluje růst a hvězda přechází do pozice dojné krávy.
- Strategie snížení tržního podílu s cílem získat okamžitě anebo ve velmi krátkém časovém horizontu zvýšené příjmy hotových peněz, a to bez ohledu na možné důsledky. Tato strategie je užívána jak u dojných krav, tak i u otazníků a hladových psů, pokud je jejich budoucnost nejasná. Získané hotové peníze pak firma investuje do hvězd, případně do nadějných otazníků.

- Strategie odchodu z trhu znamená likvidaci podnikatelských jednotek (SBU). Ty mohou být vyřazeny (jejich program je ukončen), anebo prodány a prostředky získané z prodeje reinvestovány jinde. V této souvislosti se jedná zejména o psy a v některých případech i o otazníky, jestliže vyžadují pro další existenci příliš mnoho prostředků, které nemohou být ve stávajícím časovém okamžiku pro tento účel věnovány.

Postavení strategické podnikatelské jednotky v matici není konstantní. Pro firmy to znamená nepřetržité změny jejich portfolia a nezvratnou skutečnost, že musejí být připraveny nejen na změněné postavení existujících podnikatelských jednotek, ale i na vstupy nových. Tato skutečnost je nutí využívat nové příležitosti a zvažovat jejich dopady na formulování strategií.

Cílem všech společností by mělo být vyvážené portfolio. (Jakubíková, 2013, s. 137)

2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie společnosti a její specifická silná a slabá místa určující a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. Tato analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává původně z dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Analýza OT - příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Po-té by měla následovat analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu). (Jakubíková, 2013, s. 129)

Obrázek 5 SWOT matice.

Zdroj: Blažková Martina, Marketingové řízení a plánování, s. 155.

- **Přileżitosti a hrozby**

Vedení musí rozpoznat hlavní přileżitosti a hrozby, jímž společnost čelí. Učelem této analýzy je donutit manažera předvídat důležité trendy, ktere mohou mít dopad na firmu. Příležitosti se vyskytují tam, kde může společnost díky svým silným stránkám využít změny v okolním prostředí ve svůj prospěch. Manažer by měl jednotlivé příležitosti vyhodnotit podle potencialní přitažlivosti a pravděpodobnosti, že společnost v daném případě uspěje. Jen zřidka dokaží firmy najít idealní příležitosti, které přesně odpovidají jejich cilům a prostředkům. Navíc má snaha o využití příležitostí svá rizika. Při vyhodnocovaní tak musí manažer rozhodnout, zda očekavané výnosy tato rizika ospravedlní. V zavislosti na silných stránkách společnosti může trend či vývoj představovat hrozbu, stejně jako přileżitost (Kotler, 2007, s.97).

- **Silné a slabé stránky**

Silné a slabé stránky v analýze SWOT nezahrnují všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale jen ty, které maji vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Přiliš dlouhý seznam prozrazuje nedostatečnou koncentraci a neschopnost rozlišit, co je důležite. Silné a slabé stránky jsou relativní, nikoli absolutní. Je hezke být v něčem dobry, ale pokud jekonkurence lepší, je to i nadále vaše slaba stranka (Kotler, 2007, s. 98).

Analýza SWOT zjišťuje na zakladě strategického auditu klíčové silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Audit nabízí nepřeberné množství dat různého významu a spolehlivostí. Analýza SWOT tato data zpracováváa zdůrazňuje kličové položky vyplyvající z interního i externího auditu. V zájmu větší působivosti se jedná o malý počet položek, ktere ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost (Kotler, 2007, s. 97).

2.4 Marketingový mix

Dle Jakubíkové (2013) je marketingový mix soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejblíže potřebám a přáním cílového trhu. Jednotlivé proměnné mohou vytvářet dílčí mixy. Marketingový mix je tvořen z několika prvků, které jsou vzájemně propojeny, a vyznačuje se hledáním jejich optimálních proporcí. Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii.

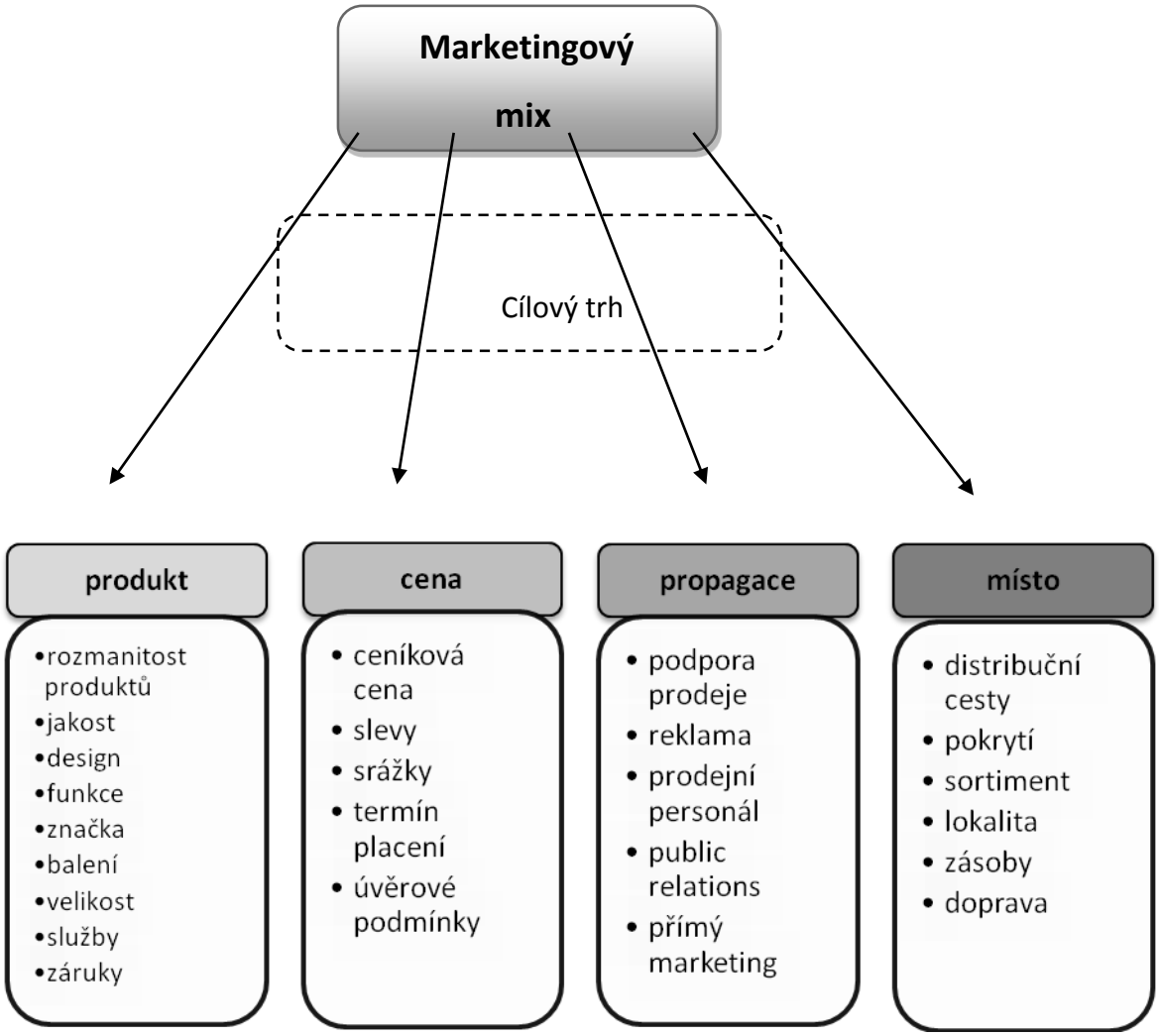
Kotler ve své publikaci (2007) uvádí, že marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P.

Pojem „marketingový mix“ použil poprvé Neil H. Borden, profesor na Harvard Businees School V USA. Klasická podoba marketingového je tvořena čtyřmi prvky, jak je uvedeno výše, a to: (Jakubíková, 2013, s. 190)

1. Produkt (product)
2. Cena (price)
3. Distribuce, umístění (place)
4. Marketingová komunikace (promotion).

V současné době se stále více teoretiků přiklání k názoru, že by měl být vyčleněn další prvek komunikačního mixu 5P a to je rozvíjení vztahů s veřejností – public relations. Tento prvek nabývá stále většího významu. (Jakubíková, 2013, s. 190)

Obrázek 6 Struktura 4P marketingového mixu.



Zdroj: Philipe Kotler, Marketing podle Kotlera,str. 114, 2006.

Tento klasický model marketingového mixu 4P má však podle Kotlera (2006, s. 114) následující nedostatky. Koncept 4P se na trh dívá z hlediska prodávajícího, a ne z hlediska kupujícího. Zvažuje-li kupující nějakou nabídku, nemusí ji vidět očima prodávajícího. Každé ze 4P je možno z hlediska kupujícího označit za jedno ze 4C.

Tabulka 4 Vztah mezi 4Pa 4C.

Čtyři P	Čtyři C
Produkt	Hodnota z hlediska zákazníka - customer value.
Cena	Náklady pro zákazníka – cost to the customer.
Místo	Pohodlí – convenience.
Propagace	Komunikace – Communication.

Zdroj: Kotler, Moderní marketing, str. 71, 2007.

V případě použití koncepce 4C, jejímž autorem je Robert Lauterborn, firma sděluje svým zákazníků, jak velký užitek mohou při vynaložení určitých nákladů zakoupením produktu firmy získat. Bere v úvahu pohodlí, keré zákazník stále častěji vyhledává a oceňuje, a dbá o oboustrannou, nikoli je jednostrannou komunikaci, kdy firma sama sdělovala informace, které považovala ze své strany za nutné sdělit. V praxi se osvědčuje pracovat s oběma koncepty (Jakubíková, 2013, s. 192).

2.4.1 Produktová politika

Kotler (2006, s. 114) mluví o produktu, jako základu každého podnikání. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby produkty či nabídky odlišil od ostatních a zlepšil způsobem, který přiměje cílový trh, aby je preferoval a dokonce za ně platil i vyšší cenu. Různé produkty lze diferencovat v různé míře.

Dále Kotler (2007, s. 615) definuje produkt jako cokoli, co lze nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přáni nebo potřeby. Produkty zahrnuji vice než jen hmotné zboží. V širším smyslu sem patří fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace, myšlenky i jejich kombinace. V tomto textu proto používáme termín produkt v jeho širším smyslu, který zahrnuje i všechny výše zmíněné entity.

Produkt je jedním z prvků marketingového mixu, což znamená, že jde o jednu z ovlivnitelných marketingových proměnných, kterým firma reguluje své úsilí o obrat a zisky.

V produktu se odráží celý podnik, a proto je přímo esencí dané podnikové kultury. Výrobně orientovaná firma pohlíží na produkt jako na manifestaci svých zdrojů a schopnosti je využít. Marketingově orientovaná firma se dívá na produkt jako na prostředek, který uspokojí potřeby a přání zákazníků, a prostřednictvím uspokojení zákazníků firma docílí naplnění svých cílů (Jakubíková, 2013, s. 198).

Klasifikace produktů

Produkty je možné klasifikovat podle trvanlivosti a hmatatelnosti. Výrobky krátkodobé spotřeby představuji zboží, které je obvykle rychle spotřebováno a je najednou či několik málo použiti, například pivo, mýdlo či potraviny. Trvanlivé výrobky se používají delší časové období a obvykle vydrží mnoho let. Příkladem mohou byt ledničky, auta či nábytek (Kotler, 2007, s. 617).

Dále můžeme rozdělit výrobky a služby také do dvou širokých tříd podle typu zákazníků, kteří je používají - spotřební produkty a průmyslové produkty. Spotřební produkty kupuji konečni spotřebitele pro osobni spotřebu, obvykle je klasifikujeme podle nákupních zvyklosti spotřebitelů. Rozděluji je na rychloobrátkové zboží, zboží dlouhodobé spotřeby, speciální zboží a nevyhledávané zboží. Tyto produkty se liší v tom, jak je spotřebitele nakupuji, a tedy i v tom, jak jsou spotřebitelům nabízeny. Průmyslové produkty jsou kupovaný pro další zpracovaní nebo pro použití v podnikání. Rozdíl mezi spotřebním a průmyslovým produktem tedy vychází z účelu, za nimž je dany produkt kupován (Kotler, 2007, s. 617).

2.4.2 Cenová politika

Cena je jen jedním z nástrojů marketingového mixu, které firma používá pro dosažení svých cílů. Rozhodnuti o cenách je nutné koordinovat s produktovým designem, distribuci a propagaci tak, aby vznikl konzistentní a účinný marketingový program. Rozhodnuti o ostatních prvcích marketingového mixu mohou ovlivnit i rozhodnuti o cenách (Kotler, 2007, s. 753).

Cena je v marketingu chápána jako prvek marketingového mixu, který dotváří charakter produktu. Produkt je prodáván zejména prostřednictvím údajů o ceně. Je vyjádřením hodnoty produktu a odrážejí se v ní zájmy dvou subjektů trhu, tj. prodávajícího a kupujícího (Jakubíková, 2013, s. 270).

Cena se od ostatních tří složek marketingového mixu liší tím, že produkuje příjmy; zbylé tři složky vytvářejí náklady. Podniky se v důsledku toho usilovně snaží zdvihat ceny tak vysoko, jak umožňuje jejich úroveň diferenciace (Kotler, 2006, s. 120).

Specifika ceny jako nástroje marketingového mixu: (Jakubíková, 2013, s. 272)

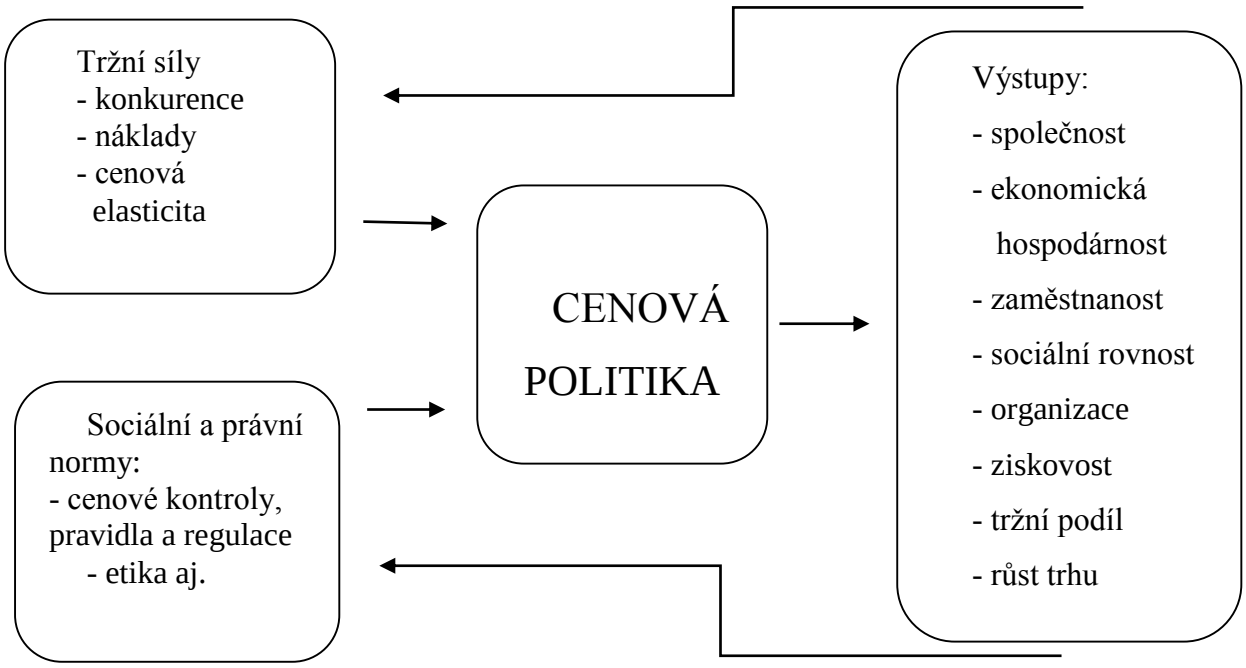
- Ambivalence (rozpornost působení cen) poptávka x rentabilita;
- Je nejsnáze srovnatelná pro spotřebitele;
- Je nejoperativnější ve vztahu k rychlosti reakce poptávky – změnit cenu je technicky snadné;
- Nejbezprostředněji dotváří charakter výrobku na trhu-je základním signálem pro tvorbu image značky;
- Citlivost poptávky spotřebitele na cenu závisí na ekonomické situaci nakupujícího subjektu (chudší - citlivější na cenu) a na typu trhu (spotřebitelský x průmyslový – větší váha na spotřebitelském trhu;
- Všestranná z hlediska cíle – operativní (podíl na trhu, přežití, penetrace) a strategická (image).

Základním kritériem pro posuzování ceny zůstává užitek (užitná hodnota, užitečnost), jenž může být postižen různými kritérii, například vztahem ceny a kvality, vztahem mezi cenou a značkou, vnímáním ceny různými segmenty trhu, vztahem ceny vlastního a konkurenčního produktu atd. (Jakubíková, 2013, s. 272).

Cenová politika ovlivňuje obrat a zisk firmy jako žádný přímý marketingový nástroj. Za cíle cenové politiky jsou považovány: (Jakubíková, 2013, s. 273)

- Návratnost investice,
- Dosažení určitého podílu na trhu,
- Dosažení určitého objemu tržeb,
- Získání rychlého a nepřerušovaného hotovostního toku pomocí dočasného zvýšení tržeb,
- Získání nových zákazníků,
- Udržení si stávajících zákazníků.

Obrázek 7 Cenová politika firem.



Zdroj: Jakubíková, Strategický marketing, 2013, s. 273.

2.4.3 Distribuční politika

Výroba výrobku nebo služby a jejich poskytování zákazníkům vyžaduje vytvoření vztahů nejen se zákazníky, ale také s klíčovými dodavateli a distributory v dodavatelském řetězci firmy. Tento dodavatelský řetězec zahrnuje partnery na obou stranách řetězce - dodavatele, zprostředkovatele a dokonce i jejich zákazníky. Na jedné straně dodavatelského řetězce jsou firmy, které dodávají suroviny pro výrobu, součástky, informace, finanční a odborné služby, jež jsou nezbytné pro vytvoření výrobku nebo služby. Marketéři se však tradičně zaměřuji spíše na druhé rameno řetězce - na marketingové nebo distribuční cesty, které směřují k zákazníkovi. Partneři v marketingovém řetězci, například malo- a velkoobchodníci, tvoří nezbytné propojeni mezi firmou a jejími cílovými zákazníky (Kotler, 2007, s. 959).

Jen málo výrobců prodává své zboží přímo konečným spotřebitelům. Většina naopak používá třetí osoby nebo prostředníky, kteří jejich produkty nabízejí na trhu. Snaží se vytvořit marketingové cesty (nebo distribuční systémy) - vzájemně propojené organizace, jež se účastni

procesu výroby výrobku nebo služby pro spotřebu nebo použiti konečným spotřebitelem nebo firmou (Kotler, 2007, s. 961).

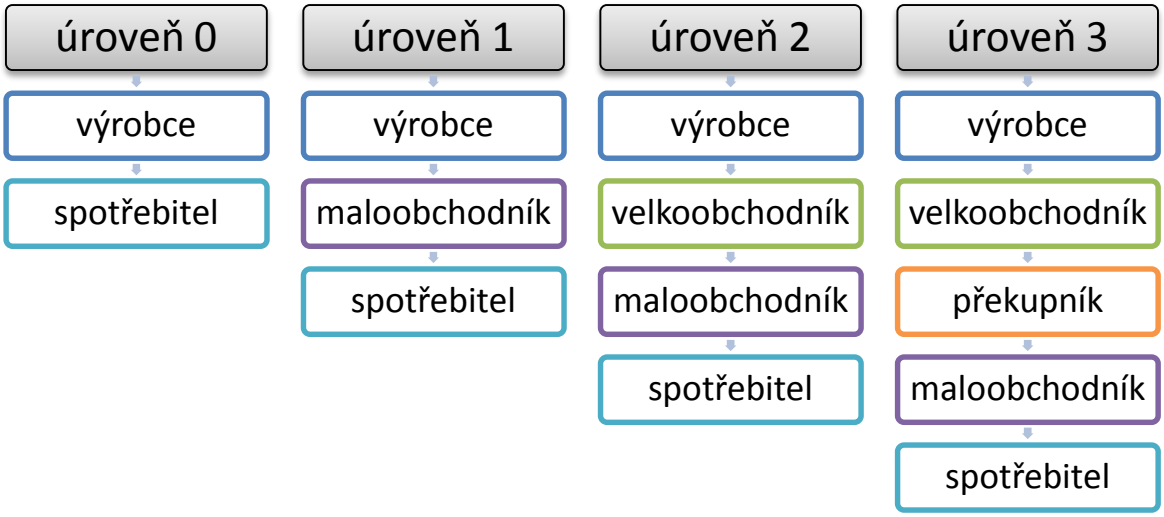
Distribuční politika představuje komplex opatření, která na sebe navazují a prolínají se. Zahrnuje všechny operace (výměnné toky) nezbytné pro přemístění zboží od výrobce na místo vybrané spotřebitelem nebo uživatelem nebo na místo, kde si mohou potenciální zákazníci snadno koupit. Jedná se o fyzické přemísťování produktů (přepravu, skladování, řízení zásob), změnu vlastnických vztahů, nehmotné procesy (informační toky, platby, reklamu, podporu prodeje atd.). Je nejméně pružným nástrojem marketingového mixu. Změna strategie distribuční politiky je nákladná a riskantní, obvykle se projeví až za delší dobu (Jakubíková, 2013, s. 242).

Cílem distribuční politiky je zajistit: (Jakubíková, 2013, s. 242)

- Hospodárný pohyb zboží vzhledem k vynaloženým nákladům;
- Proniknutí na cílové trhy;
- Uspokojení požadavků zákazníků na cílovém trhu;
- Získání stanoveného tržního podílu;
- Maximální tržby z prodejů v důsledku zvolené distribuční cesty.

Rozhodnutí o systému marketingových kanálů patří k těm nejdůležitějším, před kterými se management ocitá. Marketingové kanály také představují podstatné náklady ušlé příležitosti. Jednou z hlavních rolí marketingových kanálů je konvertovat potenciální zákazníky na objednávací zákazníky. Marketingové kanály neobsluhují jen trhy, ale musí je rovněž vytvářet. Zvolené kanály ovlivňují všechna marketingová rozhodnutí. Tvorba cen společnosti závisí na tom, zda využívá hromadné obchodníky nebo kvalitní specializované obchody (Kotler a Keller, 2007, s. 506).

Obrázek 8 Marketingové kanály spotřebního zboží.



Zdroj: Kotler a Keller, Marketing management, 2007, str. 51.

2.4.4 Komunikační politika

Komunikační politika vyjadřuje postoj firmy ve vztahu ke komunikačním aktivitám, chování a poskytování informací. Každá firma i každá organizace komunikuje. (Jakubíková, 2013, s. 296)

Marketingová komunikace označuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat a přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim výrobky a značky, které prodávají. Pro spotřebitele vykonává mnoho funkcí a umožňuje společnostem spojovat své značky s jinými lidmi, místy, akcemi, značkami, zážitky, pocity a věcmi. (Kotler a Keller, 2007, s. 574)

Kotler s Kellerem (2007, s. 574) do marketingového komunikačního mixu zařazují šest prvků, k nimž patří:

- Reklama,
- Podpora prodeje,
- Události a zážitky,
- Public relations,
- Přímý marketing,

- Osobní prodej.

Dále mohou být do marketingového komunikačního mixu zařazeny další v současné době vyznamenané 2 prvky:

- Interaktivní marketing,
- Ústní šíření.

K tomu, aby bylo dosaženo některého z cílů, je vhodné použít kombinace všech prvků komunikačního mixu, která poskytuje lepší výsledky než jednotlivé prvky odděleně (Jakubíková, 2013, s. 300).

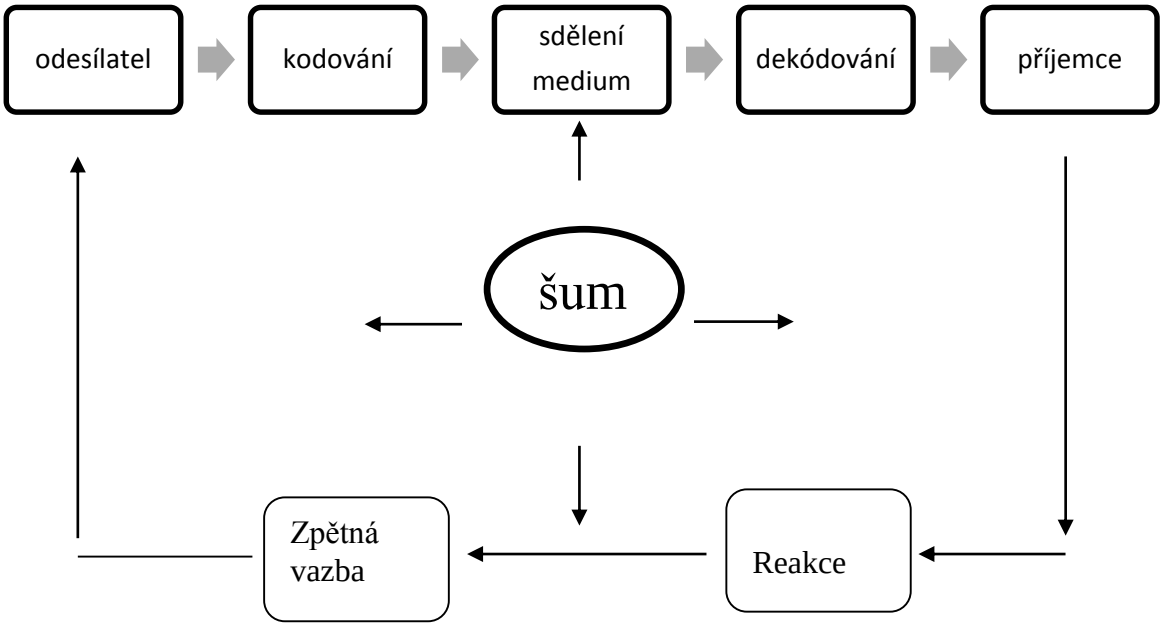
2.5 Komunikační mix

Jak se zmínil Kotler ve své publikaci (2007, s. 809), moderní marketing vyžaduje více než jen přípravu dobrého produktu, určení atraktivní ceny a zpřístupnění cílovým zákazníkům. Firmy musí komunikovat se svými současnými i budoucími zákazníky a to, co jim sděluji, nelze ponechat náhodě. Stejně jako je kvalitní komunikace důležitá pro budování a udržovaní jakéhokoli vztahu, je i klíčovým prvkem snahy společnosti navázat vztah se zákazníky.

Cílem komunikačního mixu je seznámit cílovou skupinu s produktem firmy a přesvědčit ji o nákupu, vytvořit skupinu věrných zákazníků, zvýšit frekvenci a objem nákupu, seznámit se podrobněji s veřejností a cílovými zákazníky, komunikovat s nimi, redukovat fluktuaci prodejů (Jakubíková, 2013, s. 299).

Při tvorbě marketingové komunikace je důležité pochopit podstatu komunikačního procesu. Makromodel komunikačního procesu zdůrazňuje klíčové faktory účinné komunikace. Odesílatel musí vědět, koho chtějí oslovit a jaké reakce chtějí dostát. Musí kódovat své sdělení, tak aby je cílové publikum dokázalo dekódovat (Kotler a Keller, 2007, s. 577).

Obrázek 9 Komunikační proces



Zdroj: Kotler a Keller, Marketing management, 2007, str.577.

- **Sdělení.** Soubor slov, obrazů či symbolů, který odesílatel vysílá.
- **Média.** Komunikační kanály, jimiž se zpráva přenáší od odesílatele k příjemci.
- **Dekódovaní.** Proces, s jehož pomocí příjemce přiřazuje význam symbolům zakódovaným odesilatelem.
- **Příjemce.** Účastník přijímající sdělení zaslané druhou stranou.
- **Odezva**. Reakce příjemce pote, co byl vystaven sděleni - kterákoli ze stovek možných reakcí.
- **Zpětná vazba.** Část odezvy příjemce sdělena odesílateli - výzkum společnosti.
- **Šum**. Neplánované ruchy nebo zkresleni v průběhu komunikačního procesu, která mají za následek, že se k příjemci dostane jiné sdělení než odesilatel posílal (Kotler, 2007, s. 822).

Jak již bylo zmíněno, do marketingového komunikačního mixu zařazujeme 8 prvků, k nimž patří:

- Reklama,
- Podpora prodeje,
- Události a zážitky,
- Public relations a publicita,
- Přímý marketing,
- Interaktivní marketing,
- Ústní šíření,
- Osobní prodej.

Kombinace jednotlivých prvků komunikačního mixu je vždy účinnější než využití jednotlivých prvků odděleně. Moderní marketingová komunikace, za kterou je považována integrovaná komunikace, sestává faktorem integrace vnitřních a vnějších marketingových procesů. Odráží nejen zájmy firmy, ale ovlivňuje její počínání (Jakubíková, 2013, s. 299, 300).

Řízení marketingového komunikačního mixu vychází z analýzy faktorů, které ovlivňují tento mix, viz tabulka 5.

Tabulka 5 Faktory ovlivňující komunikační mix.

Produkt	- Šíře, hloubka a celistvost informací - stádium životního cyklu produktu - typ produktu - známost produktu - oblíbenost produktu - cena produktu - distribuční cesta
Zákazník	- charakter cílového trhu -typ kupního rozhodování
Firma	- marketingové cesty a strategie komunikace - strategie značky - rozpočet

	- zaměstnanci firmy -vedení firmy a jeho vztah ke komunikaci, budování image atd.
Prostředí (okolí	- síly makroprostředí PEST - zviditelnění (známost) firmy v prostředí -konkurenční strategie

Zdroj: Jakubíková, Strategický marketing, 2013, str. 301.

Tabulka 6 Nástroje komunikace se spotřebitelem.

Prvek komunikačního mixu	**Forma nástroje**	**Uplatnění nástroje pro komunikační cíl**			
		Povědomí o značce	Upřednostnění značky	Vyzkoušení značky	Věrnost značce
Reklama	-televizní	x	x		
	-tisková, elektronická	x	x	x	
	- velkoplošná	x			
	-rozhlasová	x			
	-dopravní prostředky	x			
	-veřejná místa	x			
	s provozem				
	- vnější balení				
	-vnitřní balení				
	-displeje v místě prodeje				
	-DVD				
Podpora prodeje	-soutěže, hry, loterie		x	x	
	-kupony, zvýhodněná balení, dárek zdarma			x	
	- sdružené akce podpory prodeje		x	x	
	-vzorky zdarma	x		x	
	-bezplatné vyzkoušení produktu		x	x	
	-road show		x	x	
	-POSm			x	x
	-věrnostní programy				

Přímý marketing a interaktivní marketing	-písemný -telemarketing -elektronický	x x x	x x x	x x x	 x
Dvoustupňo-vá komunikace	- přes tvůrce mínění -přes referenční skupiny (chat, blog,šeptanda)	x x	x x	x x	x x
PR	-tiskové zprávy, rozhovory -filmové a jiné záznamy -tiskové konference -prezentační akce -sponzorská činnost -charitativní dary -lobbování -vztahy s komunitou	x x x x	 x x x	 x 	 x
Osobní prodej	-poradenství prodavačů a obchodních zástupců -prodejní prezentace -prodejní setkání		x	x	
Události a zážitky	-sport -zábava -festivaly -umění -exkurze -firemní akce -pouliční aktivity				

Zdroj: Jakubíková, Strategický marketing, 2013, str. 303.

2.5.1 Reklama

Reklamu lze využít k vytvoření dlouhodobé image výrobku nebo k vyvolání okamžitého obratu. Reklama dokáže účinně dosáhnout geograficky rozptýlené zákazníky. Reklama na úrovni ATL vyžadují větší rozpočet, zatímco jiné formy BTL nikoliv (Kotler a Keller, 2007, s. 594).

- **Pronikavost.** Reklama umožňuje prodejci opakovat sdělení mnohokrát. Umožňuje rovněž kupujícímu získávat a srovnávat sdělení různých konkurentů. Reklama ve velkém měřítku říká cosi pozitivního o velikosti, síle a úspěchu prodejce.
- **Zesílená působivost.** Reklama poskytuje příležitosti k dramatizaci společnosti a jejich výrobků nebo služeb prostřednictvím rafinovaného využívání slov, zvuku a barvy.
- **Neosobnost.** Spotřebitelé se necítí povinni věnovat reklamě pozornost ani na ni reagovat. Reklama je monolog před spotřebiteli, nikoliv dialog s nimi. (Kotler a Keller, str. 594)

Ačkoli se rychle dostane k mnoha lidem, je neosobní a nemůže být tak přesvědčivá jako firemní prodejci. Reklama je schopna pouze jednostranné komunikace s publikem a publikum nemá pocit, že by ji muselo věnovat pozornost nebo dokonce reagovat. Kromě toho může byt reklama velmi nákladná. Ačkoli některé formy reklamy, jako je novinová inzerce a reklama v radiu, lze realizovat i s malým rozpočtem, jine formy, jako je televizní reklama, vyžaduji velmi vysoký rozpočet (Kotler, 2007, s. 837).

2.5.2 Podpora prodeje

Společnosti používají nástroje podpory prodeje – kupony, soutěže, prémie a podobně, aby získali silnější a rychlejší odezvu od kupujících. Podporu prodeje lze využít ke krátkodobým účinkům, jako je zvýraznění výrobkových nabídek a zvýšení klesajícího obratu. Tyto nástroje poskytují tři odlišné výhody: (Kotler a Keller, 2007, s. 594)

- **Komunikace.** Získávají pozornost a mohou dovést spotřebitele k výrobku či službě.
- **Podnět**. Obsahují určité slevy, návody nebo příspěvky, které poskytují spotřebiteli hodnotu.
- **Pozvání.** Obsahují jasné pozvání angažovat se okamžitě k transakci. (Kotler a Keller, 2007, s. 594)

Podporu prodeje lze využit k dramatizaci produktových nabídek a k oživení upadajících tržeb. Účinky podpory prodeje jsou však obvykle krátkodobé a při získávaní dlouhodobých

preferenci pro danou značku tyto nástroje často nejsou tak efektivní jako reklama nebo osobni prodej. Aby byly účinné, musí marketéři kampaně na podporu prodeje pečlivě plánovat a nabídnout cílovým zákazníkům nefalšovanou hodnotu (Kotler, 2007, s. 837).

2.5.3. Public relations

Public relations, nazývané také PR, mají několik jedinečných charakteristik. Jedná se o veškeré aktivity, které organizace provádí pro komunikaci s cílovým publikem a za které přímo neplatí.

- Public relations jsou velmi autentické: různé novinové články, sponzorství a akce připadají čtenářům reálnější a věrohodnější než inzeráty.
- Public relations dokáži dosáhnout mnoha potenciálních zákazníků, kteří se vyhýbají prodejcům a reklamám, protože se sdělení ke kupujícímu dostane v rámci „zprav“, nikoli jako sděleni orientované na realizaci prodeje.
- Stejně jako reklama může i PR docílit dramatického efektu, pokud jde o firmu nebo její produkt (Kotler , 2007, s. 837).

Marketéři mají tendenci podceňovat význam public relations, případně je používají jaksi dodatečně. Přesto může být promyšlená PR kampaň v kombinaci s ostatními prvky komunikačního mixu velmi účinná a ekonomická (Kotler, 2007, s. 837).

2.5.4 Přímý marketing

Přímý marketing (direct marketing) je založen na budování stálého vztahu se zákazníky, kteří jsou požádání o reakci (odpověď) prostřednictvím různých komunikačních cest, například telefonem, poštou, internetem nebo osobní návštěvou. Základem dobrého přímého marketingu jsou kvalitní adresy (Jakubíková, 2013, s. 321).

Přímý marketing je:

- Customizovaný – sdělení může být připraveno tak, aby oslovovalo jednotlivce.
- Aktuální – sdělení může být připraveno velmi rychle.

- Interaktivní – sdělení může být měněno podle reakce jednotlivých osob. (Kotler, Keller, 2007, s. 594)

2.5.5 Osobní prodej

V některých fázích nákupního procesu, zejména při získávaní preferenci, vytváření přesvědčeni a přesvědčování k akci, je nejúčinnějším nástrojem osobní prodej. Ve srovnání s reklamou má osobní prodej několik jedinečných výhod: (Kotler, 2007, s.836)

- Dochází k osobní interakci mezi dvěma či více lidmi, takže každá osoba může zohlednit potřeby a charakteristiky svého protějšku a provést okamžité adaptace.
- Osobní prodej také umožňuje vytvářet nejrůznější vztahy, od objektivního vztahu prodejce a kupujícího až po hluboké osobní přátelství. Správný prodejce má na srdci zájmy svých zákazníků, aby si s nimi vytvořil dlouhodobý vztah.
- V případě osobního prodeje má kupující obvykle větší potřebu naslouchat a reagovat, i kdyby bylo jeho reakcí jen zdvořilé odmítnutí. (Kotler, 2007, s. 836)

Tyto jedinečné kvality však také něco stojí. Využití prodejců představuje dlouhodobější záležitost než reklama - tu lze podle potřeby spustit a zase zastavit, ale počet prodejců se mění obtížněji. Osobni prodej je také nejnákladnějším komunikačním nástrojem firmy, protože je třeba vydat v průměru několik set euro najeden obchodní kontakt (Kotler, 2007, s. 836).

2.5.6 Strategie komunikačního mixu

Marketéři si mohou vybrat ze dvou základních strategií komunikačního mixu - pull a push strategie. Rozdíl spočívá v relativním důrazu na konkrétní komunikační nástroje. Push strategie zahrnuje protlačovaní produktu distribučními kanály až ke konečnému spotřebiteli. Firma orientuje své marketingové aktivity (zejména osobni prodej a komunikaci mezi obchodníky) na účastníky distribučních cest, aby je přiměla odebírat produkt a propagovat jej koncovým spotřebitelům. Při využiti pull strategie orientuje výrobce své marketingové aktivity (zejména reklamu a propagaci mezi spotřebiteli) na koncové spotřebitele, aby je přiměla kupovat produkt. Pokud je tato strategie účinná, požadují spotřebitele produkt od účastníků distribučních cest,

kteří jej pak budou poptávat u výrobce. V případě této strategie tedy spotřebitel „protáhne“ produkt distribučními kanály (Kotler, 2007, s. 838).

2.6 Řízení značky

Značky identifikují zdroj nebo výrobce produktu a umožňují spotřebitelům – ať jednotlivcům nebo firmám – připsat zodpovědnost konkrétnímu výrobci nebo distributorovi. Spotřebitelé mohou hodnotit naprosto identický výrobek jinak, podle značky, kterou nese. Spotřebitelé poznávají značky prostřednictvím minulých zkušeností s výrobkem a jeho marketingovým programem. Zjišťují, které značky uspokojí jejich potřeby a které nikoliv. Značka má schopnost zjednodušit rozhodování a snížit riziko (Kotler, Keller, 2007, s. 312).

Účinné řízení hodnoty značky, neboli brand management, vyžaduje dlouhodobý pohled na marketingová rozhodnutí. Reakce spotřebitelů na marketingovou aktivitu závisí na tom, co znají a pamatují si o značce (Kotler, Keller, 2007, s. 328).

Hodnota značky je přidaná hodnota a výrobky a služby jsou jí obdařeny. Tato hodnota se může odrážet v tom, jak spotřebitelé myslí, cítí a chovají se v ohledu k určité značce, stejně jako se může odrážet v cenách, tržním podílu a ziskovosti, které značka firmě přináší. Hodnota značky je důležitým nehmotným aktivem, které má pro firmu psychologickou a finanční hodnotu. Důležitým faktorem pro budování hodnoty značky je také znalost značky u spotřebitelů. Znalost značky sestává ze všech myšlenek, pocitů, představ, zkušeností, přesvědčení atd., které jsou spojovány se značkou (Kotler, Keller, 2007, s. 314,315).

Značky také plní pro firmy řadu hodnotových funkcí a to:

- Zjednodušuje manipulaci s výrobkem a sledování,
- Usnadňují třídění zásob a účetních záznamů,
- Poskytuje právní ochranu jedinečných rysů nebo aspektů výrobku,
- Signalizují určitou úroveň kvality a další.

Pro firmy proto značky představují nesmírné cenné právní vlastnictví, které může ovlivňovat spotřebitelské chování (Kotler, Keller, 2007, s. 313).

2.6.1 Zaměření brandingu

Branding vybavuje produkt (výrobky a služby) silou značky. Podstatou brandingu je vytváření rozdílů. Aby byl produkt označen značkou (brandovaný), je nutné naučit spotřebitele, „čím“ je produkt- tím, že dostane název, a využitím dalších prvků značky, které ho pomáhají identifikovat. Branding zahrnuje vytváření mentálních struktur a pomáhá spotřebitelům utřídit své poznatky o výrobcích a službách, aby jim usnadňovaly jejich rozhodování. Branding v průběhu tohoto procesu poskytuje hodnotu firmě. (Kotler, Keller, 2007, s. 314)

Aby byly brandingové strategie úspěšné a došlo k vytvoření hodnoty značky, musí být spotřebitelé přesvědčení, že v určité produktové kategorii existují mezi značkami smysluplné rozdíly. Smyslem brandingu je docíli, aby spotřebitelé nemysleli, že všechny značky v kategorii jsou stejné (Kotler, Keller, 2007, s. 313).

2.6.2 Rozšíření značky

Dvěma největšími výhodami rozšíření značky je skutečnost, že usnadňují přijetí nového výrobku a poskytují pozitivní zpětnou vazbu rodičovské značce a společnosti. Rozšířením značky zlepšuje šance na úspěch nového výrobku celou řadou způsobů. U rozšíření mohou spotřebitelé dedukovat a vytvářet očekávání nového výrobku na základě toho, co již vědí o samotné rodičovské značce, a v rozsahu, který je relevantní pro nový výrobek. Vzhledem k potenciálně vyšší spotřebitelské poptávce v důsledku uvedení nového výrobku coby rozšíření značky, může být také snadnější přesvědčit retailery, aby nový výrobek zařadili do svého sortimentu a propagovali ho. Z perspektivy marketingové komunikace nemusí zaváděcí kampaň výrobku rozšiřujícího značku vytvářet jak znalost značky, tak nového výrobku, ale může se zaměřit pouze na samotný výrobek. Rozšíření tak může vést ke snížení nákladů zaváděcí kampaně (Kotler, Keller, 2007, s. 335).

2.6.5 Positioning produktu

Kotler (2007, s. 502) definuje positioning produktu jako způsob, jakým je produkt definován zákazníky z hlediska důležitých atributů - místo, které produkt zaujímá v myslích zákazníků vůči konkurenčním produktům. Dále Kotler (2007, s. 504) uvádí, že pozice produktu

je složitý souhrn pocitů, dojmů a vjemů, které v zákazníkovi ve srovnání s konkurenčními produkty produkt vzbuzuje. Zákazník produkt umisťuje s pomoci marketéra nebo bez ni. Marketéři však nechtějí nechat positioning svých produktů na náhodě. Plánuji takový positioning, který jejich produktům poskytne největší výhodu na zvolených cílových trzích, a vytvářejí marketingové mixy, jež tohoto positioningu dosáhnou.

Podle Blažkové (2007, s. 167) positioning, neboli umístění či určení vnímání, je nástroj pro stanovení vnímání produktu, značky či podnikové identity v myslích cílových tržních segmentů. V podstatě jde o zapsání určitého výrobku v myslích veřejnosti ve vztahu k umístění konkurenčních výrobků. Umístění může být založeno na několika faktorech:

- Vlastnost výrobku,
- Značka výrobku,
- Potřeba či řešení,
- Příležitost užití,
- Umístění a srovnání s jinými výrobky.

Výběr značky patří k důležitým rozhodnutím, neboť snadno zapamatovatelná značka, její odlišnost, přesné vyjádření výrobku odrážející se v jeho jménu a další kritéria přispívají k získání požadované pozice v mysli zákazníků a na trhu (Blažková, 2007, s.162).

2.7 Tržní segmentace

Trh se skládá z kupujících, ti se navzájem liší. Lišit se mohou jejich přáni, prostředky, bydliště, vztah k nakupování i nákupní postupy. Pomoci tržní segmentace rozděluje firma velké heterogenní trhy na menší segmenty, které lze účinněji oslovit prostřednictvím výrobků a služeb, jež odpovídají jejich jedinečným potřebám (Kotler, 2007, s. 458).

Protože má každý kupující jedinečné potřeby a přáni, je každý také potenciálně samostatným trhem. V ideálním případě by tedy měl prodejce pro každého kupujícího připravit samostatný marketingový program. Některé společnosti se sice pokoušejí přistupovat k zákazníkům individuálně, mnoho jiných však pracuje s větším počtem drobných kupujících a úplná segmentace je pro ně neúnosná. Místo toho se snaží rozlišit širší třídy kupujících, kteří mají

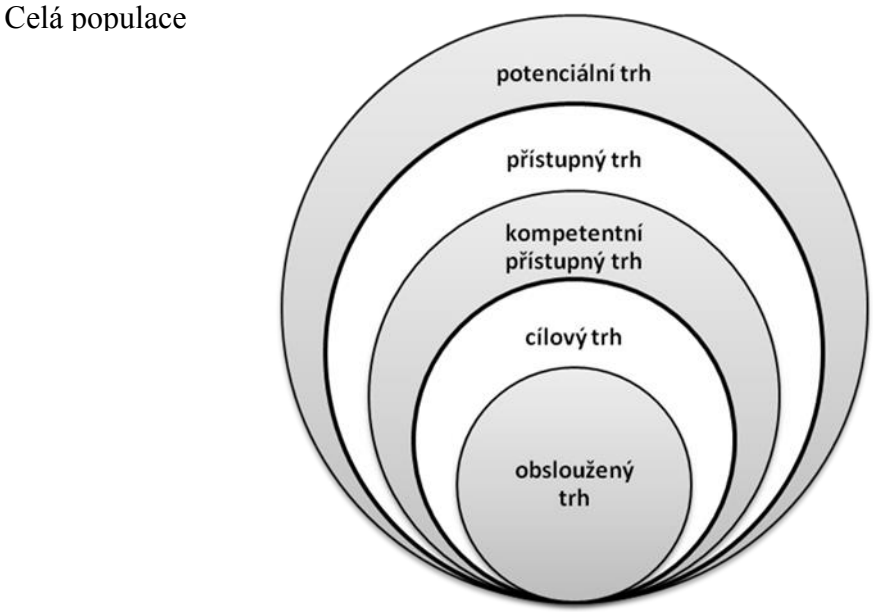
podobné potřeby či nákupní reakce. Segmentaci tedy lze provádět na různých úrovních. Firmy nemusí provádět žádnou segmentaci (hromadný marketing), mohou provádět úplnou segmentaci (mikro marketing), nebo něco mezi tím (marketing segmentu nebo marketing zaměřený na mikro segmenty) (Kotler, 2007, s. 458).

Firma, která využívá marketing segmentu, si uvědomuje, že se kupující ve svých potřebách, představách a nákupním chovaní liší. Taková firma se snaží určit široké segmenty, jež tvoři trh, a přizpůsobit svou nabídku, aby lepe odpovídala potřebám některého z nich. (Kotler, 2007, s. 459)

Tržní segmenty lze definovat mnoha různými způsoby. Jedním ze způsobů, jak rozpracovat trh, je identifikovat preferenční segmenty: (Kotler a Keller, 2007, s. 280)

1.) Homogenní preference – trh, na němž mají spotřebitelé zhruba stejné preference. Trh neprokazuje žádné přirozené segmenty. Nabízené produkty budou relativně stejné a budou rozmístěny kolem středu preferencí spotřebitelů.
2.) Rozptýlené preference – spotřebitelé se ve svých preferencích velmi liší. Je-li na trhu několik značek, je pravděpodobné, že se samy rozmístí napříč prostorem a budou vykazovat skutečné rozdíly, které budou v souladu s rozdíly v preferencích spotřebitelů.
3.) Shlukové preference – na trhu jsou jasně zřetelné skupiny spotřebitelů se stejnými preferencemi, kteří tvoří přirozené tržní segmenty.

Obrázek 10 Typy trhů.



Zdroj: Blažková Martina, Marketingové řízení a plánování, 2007, str. 73.

Jak uvádí Blažková (2007), při segmentaci trhu jde o odkrývání takových skupin zákazníků (tržních segmentů), kdy jsou si zákazníci uvnitř segmentu co nejvíce podobni svými tržními projevy na daném trhu, zatímco jednotlivé segmenty navzájem mezi sebou jsou svými tržními projevy co nejvíce odlišné. Segmentace trhu nám tedy slouží k rozdělení trhu na segmenty, v rámci kterých mají zákazníci podobné potřeby a reakce na marketingové aktivity.

2.7.2 Lokální marketing

Lokální marketing odráží rostoucí trend nazývaný marketing podhoubí. Marketingové aktivity usilují dostat se co nejblíže k individuálnímu zákazníkovi a stát se pro něj důležitým. (Kotler a Keller, 2007, s. 282)

Lokální marketing znamená přizpůsobení značek a komunikace potřebám a přáním lokálních zákaznických skupin - měst, čtvrti či dokonce konkrétních obchodů. Lokální marketing pomáhá firmě efektivněji nabízet zboží a služby tváři v tvař vyhraněným regionálním a lokálním rozdílům v demografických charakteristikách a životním stylu různých komunit.

Také uspokojuje potřebu bezprostředních zákazníků firmy – maloprodejců - kteří preferuji sortiment bližší jejich okolí. Zachovává rozmanitost a kolorit, ale má svou cenu (Kotler, 2007, s. 461).

Lokální marketing má i své nevýhody. Může snižovat úspory z rozsahu a hnát tak nahoru výrobní a marketingové náklady. Rovněž mohou vzniknout logistické problémy, když se firmy snaží uspokojit nejrůznější nároky regionálních a lokálních trhů. Navíc může fakt, že se produkt a sděleni v různých lokalitách liší, poškodit jednotný image značky. Firmy však čelí stále rozdrobenějším trhům a objevuji se nové podpůrné technologie, takže výhody lokálního marketingu často převáži nad jeho nevýhodami (Kotler, 2007, s. 461).

2.7.4 Segmentace spotřebních trhů

Za hlavní segmentační proměnné považujeme geografické, demografické, psychografické a behaviorální segmentace.

- Geografická segmentace:
  Vyžaduje rozdělení trhu na různé geografické jednotky, jako jsou národy, státy, regiony, země, města či čtvrti. Společnost se může rozhodnout podnikat v jedné či několika málo geografických oblastech, případně podnikat ve všech oblastech, ale musí věnovat pozornost geografickým rozdílům v potřebách, touhách a přáních (Kotler, 2007, s. 465).
- Demografická segmentace:
  Znamená rozdělení trhu na skupiny podle věku, pohlaví, sexuální orientace, velikosti rodiny, fáze životního cyklu rodiny, přijmu, povolaní, vzdělaní, náboženského vyznaní, etnika, národnosti, případně dalších proměnných. Demografické faktory jsou nejpopelavějším základem segmentace zákaznických skupin. Jedním z důvodů je fakt, že se potřeby, tužby a přáni uživatelů, stejně jako míra užívaní produktů se často mění v úzké souvislosti s demografickými proměnnými (Kotler, 2007, s. 466).
- Psychografická segmentace:
  Rozděluje kupující do skupin podle společenské třídy, životního stylu nebo povahových rysů. Lide ve stejné demografické skupině mohou mít značně odlišné psychografická charakteristiky (Kotler, 2007, s. 472).
- Behaviorální segmentace:
  Behavioralni segmentace rozděluje kupující do skupin podle znalosti, postojů, použití

produktu nebo odezvy na něj. Mnoho marketérů má za to, že pravě behaviorální proměnné jsou nejlepším výchozím bodem pro tvorbu tržních segmentů (Kotler, 2007, s. 472).

Bez ohledu na to, jaký typ segmentace se používá, důležité je, že marketingový program může být ziskově přizpůsoben tak, aby odrážel odlišnosti zákazníků (Kotler a Keller, 2007, s.286).

2.8 Finanční plánování

Finanční plán nebo rozpočet představuje stanovení očekávaných podnikových a marketingových nákladů spolu s očekávanými tržbami, které vynaložíme či získáme během plánovaného období. Marketingové náklady se týkají např. nákladů na přímý marketing, reklamu, vývoj nového výrobku, využívání nového distribučního článku a další. Tvorba rozpočtu ovšem není jednoduchá, neboť je třeba zjistit soulad mezi realizací marketingových aktivit a celkovým podnikovým rozpočtem, který představuje určité omezení. Stanovení rozpočtu probíhá většinou na základě historie – rozpočet na další rok vychází z rozpočtu minulého roku s přihlédnutím ke změnám, trendům a výkyvům. Významnou roli při stanovení výše jednotlivých typů nákladů hraje také typ firmy, fáze, ve které se firma nachází, a definované podnikové cíle a strategie. (Blažková, 2007, s. 190, 191)

2.9 Kontrola plnění

Kontrolní proces srovnává dosažené výsledky marketingových činností s plánovanými cíli, zjišťuje rozdíly, odchylky od standardních veličin, které mohou být buď pozitivní, nebo negativní. Dále zjišťujeme příčiny těchto odchylek. Je třeba přijmout nápravná opatření a návrhy na zlepšení – u pozitivních odchylek využít příležitosti. Při kontrole se sledují výsledky dosažené při realizaci marketingového plánu. Kontrola určitých faktorů se může provádět několikrát do roka nebo jednou ročně. (Blažková, 2007, s. 215)

Marketingová kontrola se zaměřuje zejména na: (Blažková, 2007, s. 216)

- Plnění marketingových cílů – kontrola výkonnostních měřítek;

- Účinnost marketingové strategie – marketingový audit;
- Marketingovou efektivnost – efektivnost jednotlivých elementů marketingového mixu, marketingového výzkumu, informačních systémů atd.
- Plnění marketingového plánu – kontrola marketingového plánu.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Obecná charakteristika společnosti

Název Firmy:

Heineken Česká republika, a.s.

Sídlo Firmy:

U Pivovaru 1, 270 53 Krušovice
IČO: 45148066
DIČ:CZ45148066

Členové představenstva:

Etienne Strijp

- Předseda představenstva a generální ředitel skupiny.

Jiří Rákosník

- Člen představenstva a marketingový ředitel skupiny.

Erik Jan G. Hamel

- Člen představenstva a finanční ředitel skupiny.

František Čermák

- Člen představenstva a obchodní ředitel skupiny.

Základní kapitál společnosti:

659 184 tis. Kč.

Heineken, třetí největší pivovarnická skupina na světě a evropská jednička mezi výrobci piva, produkuje ve světě více než 200 mezinárodních, regionálních, lokálních a speciálních značek piv a cidrů, které všechny patří k nejprodávanějším ve svých zemích.

Za nejoblíbenější lze kromě samotného Heinekenu jmenovat například Amstel, Cruzcampo (Španělsko), Tiger (Asie), Zywiec (Polsko), Birra Moretti (Itálie), Sagres (Portugalsko), Ohota (Rusko), Murphy's (Irsko), Star (Nigérie), Foster's (Velká Británie) a další skvosty. (Heineken Česká republika, © 2012 – 2014)

Heineken ve více než 70 zemích po celém světě zaměstnává přibližně 56 tisíc lidí ve 125 pivovarech a ročně produkuje více než 120 milionů hektolitrů těch nejlepších piv. (Heineken Česká republika, © 2012 – 2014)

HEINEKEN, vstoupil na český trh v roce 2003 akvizicí společnosti Starobrno, a. s. V polovině roku 2007 získala společnost HEINEKEN N.V. od společnosti Radeberger Gruppe KG Královský pivovar Krušovice. Díky této transakci se tržní podíl HEINEKEN zvýšil na osm procent a společnost HEINEKEN obsadila na českém trhu **3. místo.** (Heineken Česká republika, © 2012 – 2014)

V roce 2008 byly úspěšně splněny zákonem dané podmínky pro akvizici společnosti Drinks Union, kterou se posílilo momentální postavení HEINEKEN na českém trhu: s přibližně dvanáctiprocentním tržním podílem zůstává HEINEKEN číslem tři s potenciálem dalšího růstu na domácím trhu, v exportu se řadí mezi nejdůležitější vývozce piva.

V roce 2009 rozhodla představenstva společnosti Královský pivovar Krušovice, a. s., a společnosti Starobrno, a. s., o vzájemné fúzi sloučením, v jehož důsledku zanikla společnost Starobrno, a. s., bez likvidace a její jmění přešlo na společnost Královský pivovar Krušovice, a. s. (Heineken Česká republika, © 2012 – 2014)

V roce 2010 rozhodla představenstva společnosti HEINEKEN Česká republika, a. s., se sídlem U Pivovaru 1, 270 53 Krušovice a společnosti Drinks Union, a. s., se sídlem Drážďanská 80, 400 07 Ústí nad Labem o fúzi sloučením, v jejímž důsledku zaniká společnost Drinks Union,a.s., bez likvidace a její jmění přechází na společnost Heineken Česká republika, a. s. (HČR, Výroční zpráva, 2011)

Jediným akcionářem HEINEKENU Česká republika, a. s., je rakouská společnost Brau Union AG, vlastněná stoprocentně společností Heineken International B.V.

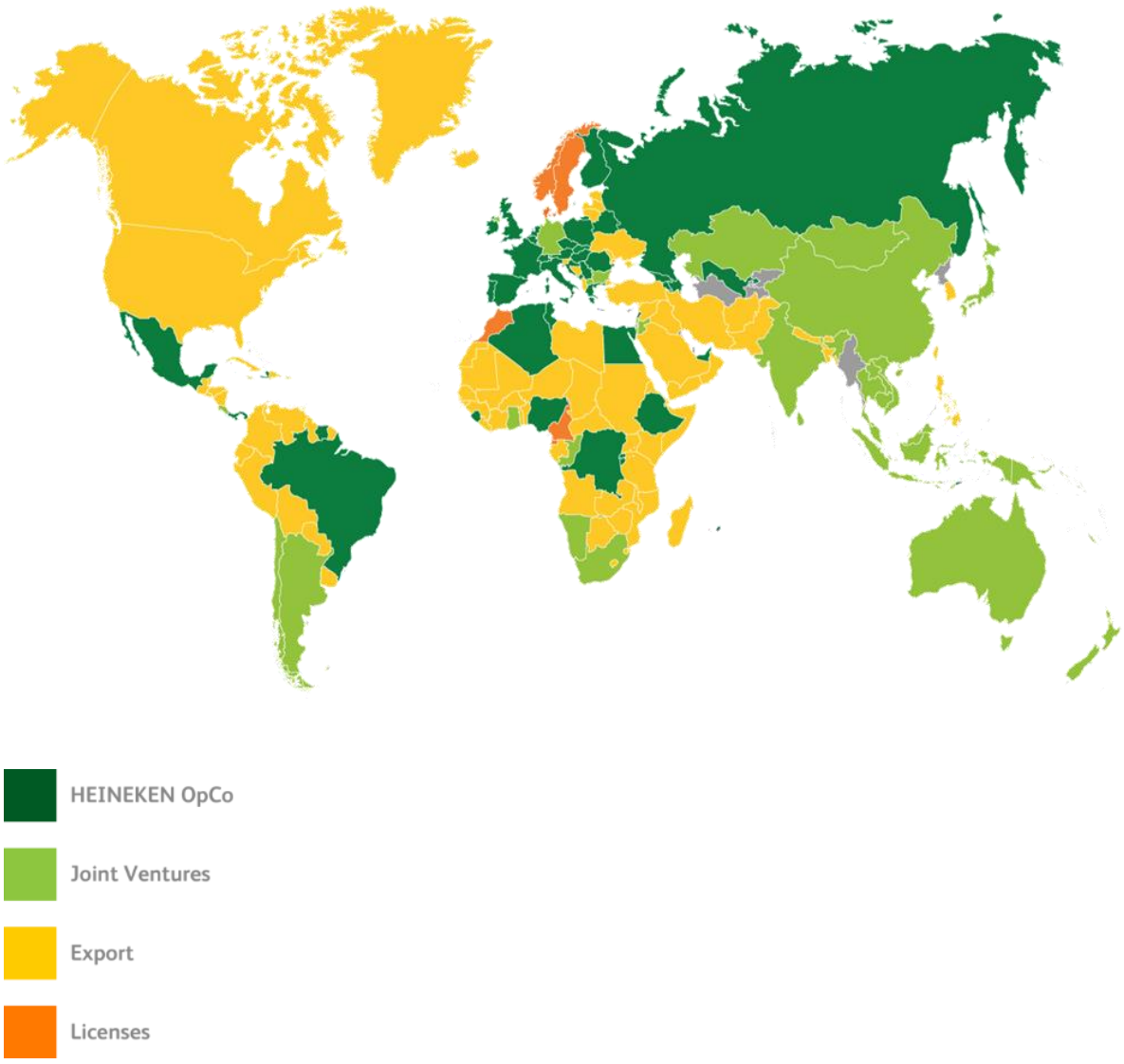
HEINEKEN Česká republika zajišťuje výrobu, distribuci a export tradičních českých pivních značek, zahraničních značek i četných pivních speciálů.

Společné portfolio značek všech pivovarů HEINEKENU Česká republika doplněné prémiovou značkou Heineken pokrývá všechny zajímavé segmenty českého pivního trhu. Pivovar Starobrno je se svými značkami Starobrno, Hostan a nealkoholické Frií

(nyní Zlatopramen N.A.) velice silným hráčem na Moravě, pivovary Krušovice a Velké Březno mají díky svým produktům zahrnujícím kompletní řadu piv s krušovickou korunkou a značkám jako jsou Zlatopramen, Březňák, Louny a Dačický výsadní postavení v regionu Čech. Značky skupiny si v uplynulých letech navíc vybudovaly významnou exportní pozici: Krušovice, Březňák, Starobrno, Louny a Zlatopramen se vyváží do více než 35 zemí na celém světě. (Heineken Česká republika, © 2012 – 2014)

Kromě stálého sortimentu uvádí společnost na trh několikrát ročně i jednorázové pivní rarity neboli pivní speciály (např. Zelené pivo na Zelený čtvrtek, Adventní speciál, Dožínkový speciál, Svatojánské pivo atd.), čímž potvrzuje svou roli inovátora na českém pivním trhu. (Heineken Česká republika, © 2012 – 2014)

Obrázek 11 Celosvětová působnost společnosti Heineken.



Zdroj: HeiČR Company presentation 2012.

Tržby společnosti za prodej zboží, vlastních výrobků a služeb (obrat) v roce 2012 dosáhl hodnoty 3 279 mil. Kč, což představuje nárůst o 88 mil. Kč (2,8%) v porovnání s rokem 2011, kdy tržby dosáhly hodnoty 3 191 mil. Kč. V roce 2010 společnost zaznamenala tržby ve výši 3 358mil. Kč (HČR, Výroční zpráva, 2012 a 2011).

Obchodní marže z prodeje obchodního zboží v roce 2012 dosáhla hodnoty 52 mil. Kč. V roce 2011 tato hodnota byla stejná.

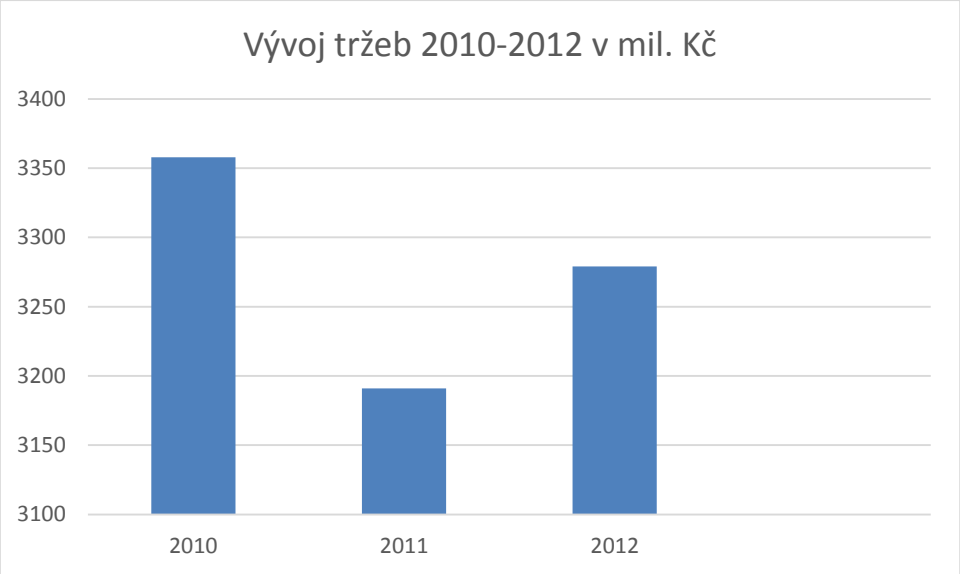
Společnost vykázala čistý zisk za účetní období 2012 v částce 135 mil Kč (2011: 82mil. Kč). V roce 2010 činil čistý zisk 115 mil. Kč (HČR, Výroční zpráva, 2012 a 2011).

Hodnotu majetku Společnosti a jeho vnitřní strukturu společnosti charakterizují údaje obsažené v rozvaze v příloze práce. Výše aktiv je kryta z 35% vlastním kapitálem a z 65% cizími zdroji.

Celkový objem investic v roce 2012 činil 311 milionů Kč. Nejvýznamnějšími investicemi byly nákupy obchodního majetku a investice do nákupu vratných obalů. Všechny investice byly financovány z vlastních zdrojů (HČR,Výroční zpráva, 2012 a 2011).

Výroční zpráva za rok 2012 je uvedená v příloze této práce, kde je zaznamenána rozvaha, výkaz zisků a ztrát a provozní cash flow společnosti.

Graf 1Vývoj tržeb v letech 2010 – 2012 v mil. Kč.



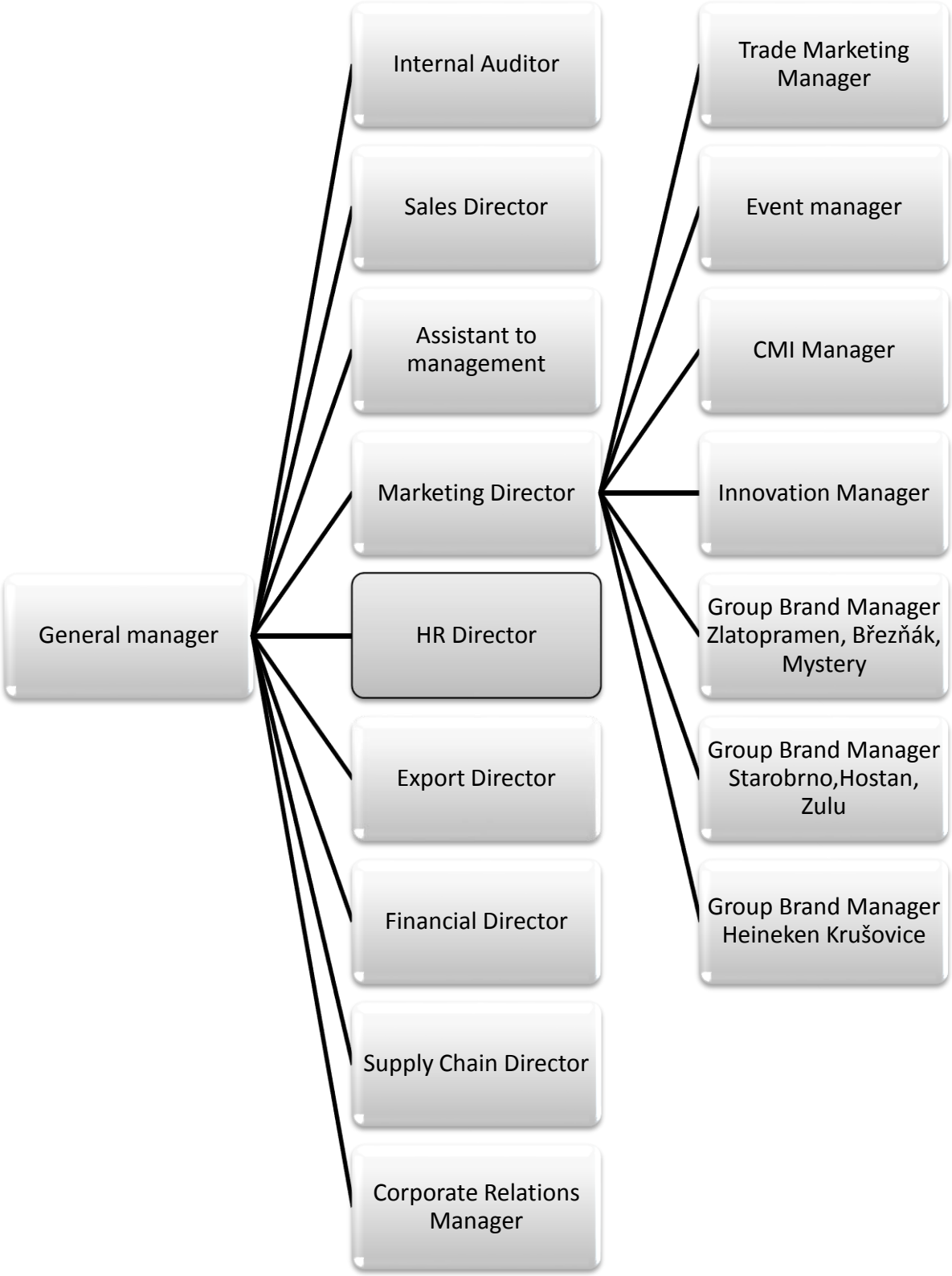
Zdroj: Výroční zpráva společnosti 2011 a 2012, upraveno autorem.

Obrázek 12 Klíčové výsledky společnosti.

Klíčové výsledky v tisících € a tisících hl	2011	2010	2009	Rozdíl 2011/2010	Rozdíl 2010/2009
Tuzemské prodeje (pivo)	1 866	1 833	1 906	1,80 %	-3,83 %
Export (kromě značky Sternburg)	539	579	615	-6,91 %	-5,85 %
Sternburg	0	0	152	0,00 %	-100,00 %
Celkové prodeje	**2 405**	**2 412**	**2 673**	**-0,29%**	**-9,76%**
Tržní podíl	12,40 %	12,40 %	12,40 %	0,00 %	0,00 %
Tržby	130 549	134 513	141 580	-3 964	-7 067
Zisk EBIT (beia)	1 244	3 614	-1 535	-2 370	5 149
Zisk EBIT BNRI	4 144	5 036	1 011	-892	4 025
Volný provozní cash flow	14 135	16 738	7 521	-2 603	9 217

Zdroj: HeiČR Company presentation 2012

3.1.1 Organizační struktura Heinekenu Česká republika



Zdroj: vlastní zpracování.

3.1.2 Portfolio pivních značek v rámci Heinekenu Česká republika

Jak již bylo zmíněno výše, v rámci historického vývoje nyní pod Heineken Česká republika, a.s. spadají níže uvedené *strategické* pivní značky.

Krušovice
- Krušovice desítka.
- Krušovice jedenáctka.
- Krušovice dvanáctka.
- Krušovice Malvaz.
- Krušovice Černé.

Březňák
- Březňák desítka.
- Březňák dvanáctka.
- Březňák třináctka.
- Březňák černé.

Zlatopramen
- Zlatopramen desítka.
- Zlatopramen Jedenáctka.
- Zlatopramen Radler.
- Zlatopramen N.A.

Starobrno
- Starobrno Tradiční.
- Starobrno Medium.
- Starobrno Drak
- Starobrno Černé
- Sezónní speciál Starobrno Medák
- Sezónní speciál Zelené pivo

Dále se jedná o *taktické* značky Dačický, Louny, Zlatý Bažant a nealkoholické limonády značky Zulu.

Obrázek 13 Portfolio pivních značek společnosti Heineken Česká republika.

Zdroj: Heineken Česká republika, © 2012 – 2014.

3.2 Poslání podniku, strategie, politika

HEINEKEN Česká republika, a. s., je jedním z nejvýznamnějších hráčů na českém pivním trhu. Za své prioritní poslání považuje společnost být hrdým, nezávislým a zodpovědným globálním výrobcem piva. Vyrábět produkty nejvyšší kvality, které uspokojují nejnáročnější požadavky širokého spektra zákazníků a budovat silné značky. Při výrobě i všech procesech s ní spojených skupina preferuje procesy šetrné k životnímu prostředí a hlavně bezpečnost zaměstnanců na pracovišti na prvním místě. K bezpečnosti zaměstnanců na pracovišti se dokonce zavazuje listinou podepsanou managementem společnosti vyvěšenou na webových stránkách (Heineken Česká republika, © 2012 – 2014).

Za hlavní hodnoty a poslání společnosti Heineken považuje:

- Radost a přinášení radosti do života.
- Úcta vůči jednotlivcům, společnosti a naší planetě.
- Vášeň pro kvalitu.

Ambicí Heinekenu Česká republika je konsolidovat svou pozici třetího nejsilnějšího hráče na českém pivním trhu a po dosažení tohoto cíle se zaměřovat na hledání dalších možností růstu a posouvat se v rámci pivního trhu na 2. pozici v České republice. Dobytí druhého místa v žebříčku pivního trhu by mělo být splněno do roku 2015.

Společnost si také zakládá na dlouholeté historii a dědictví většinu pivovarů, které má pod svou záštitou (HeiČR Company presentation 2012).

3.3 Podnikové cíle

Jako každý podnik a zejména ty velké společnosti mají stanovené cíle, ať už dlouhodobé nebo krátkodobé. Jedna z prioritních cílů společnosti Heineken Česká republika je dosáhnout mise 15: 15: 15. Tyto dlouhodobé cíle byly stanoveny Management týmem v roce 2010, původně zde byla mise 15: 15. V roce 2012 se však cíle upravily a přibyla zde další 15náctka.

Heineken ČR usiluje delší dobu o druhé místo v rámci pivního trhu ČR. Nyní se prvním místem pyšní skupina SAB Milller se svou proslulou a světoznámou značkou Pilsner Urquel a na druhém je umístěna skupina Molson Coors s lídrovou značkou v rámci své skupiny Staropramen v ČR.

Cílem společnosti Heineken ČR jak již bylo naznačeno tedy je získat 15 % podíl na trhu a to do roku 2015 a zvýšit EBIT na 15 milionů Eur také do roku 2015.
Samozřejmě tyto hlavní cíle jsou propojeny se zásadními aktivitami v rámci společnosti:

- získat nové zákazníky.
- hledat možné úspory ve výrobě a zvýšit efektivitu.
- zdokonalit fungování distribučních sítí.
- efektivní rozdělení investic.
- Stát se největším exportérem českého piva na světě.
- příchod na trh s novými inovacemi a jejich efektivní využití.
  (HeiČR Company presentation 2012)

Obrázek 14 Podnikové cíle společnosti.

Zdroj: HeiČR Company presentation 2012.

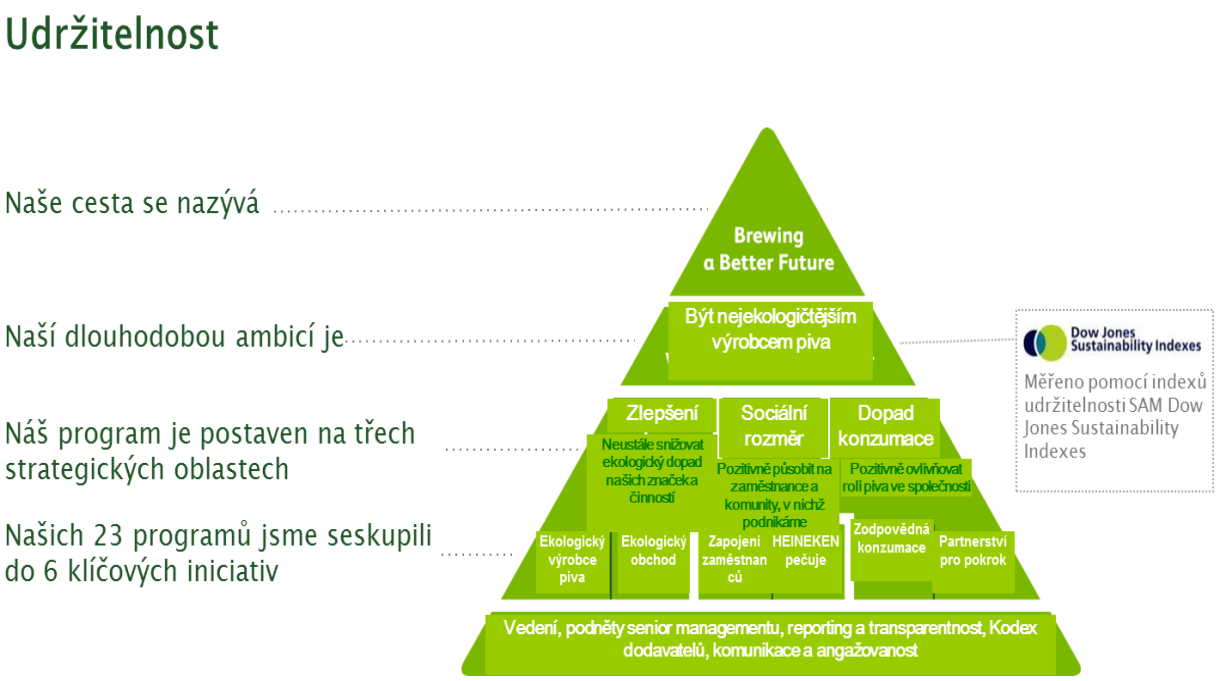
3.4 Trvale udržitelný rozvoj

Společnost HEINEKEN Česká republika přistupuje zodpovědně k tématům udržitelnosti a minimalizuje negativní dopady svého podnikání na společnost a přírodu. Cílem společnosti je stát se do roku 2020 nejekologičtějším producentem piva na světě. Jednotlivé parametry průběžně zlepšuje a vyhodnocuje postupy. (Heineken Česká republika, © 2012 – 2014)

Jedním z pilířů celofiremního programu společnosti HEINEKEN pro trvale udržitelný rozvoj – Brewing a Better Future – je voda. Tento cenný přírodní zdroj tvoří celých 95 % piva a do značné míry rozhoduje i o jeho výsledné kvalitě. Hospodaření s vodou proto nebereme na lehkou váhu a dlouhodobě se věnujeme nejen její spotřebě

při výrobě našich produktů, ale i v rámci celospolečenské odpovědnosti (Heineken Česká republika, © 2012 – 2014).

Obrázek 15 Strategie trvale udržitelného rozvoje.



Zdroj: HeiČR Company presentation 2012.

3.5 Podnik – Pivovar Starobrno

Starobrno je lokální značkou a v rámci skupiny Heineken ČR také zůstane. Už jen proto, aby si navzájem nekonkurovala se značkami v rámci Heinekenu v České republice. Samotný název značky dává Starobrnu předurčení být silnou značkou v rámci Moravy a má dobrou výchozí pozici s umístěním v Brně, jako největšího města na Moravě. Lokální značka je také komunikována směrem na „Moraváky" a na moravskou hrdost. Starobrno je značka pro moravské konzumenty, má být jejich značkou a lidé na ni mají být náležitě pyšní.

Produkty Starobrno však před pár lety nebyly považovány za dobré a dlouho se potýkaly s klesající oblibou. Bylo to dáno snížením kvality piva za předešlého majitele, zaměření se na zisk a snížení nákladů na výrobu piva na minimum. Také umísťování produktů do heren a hostinců s nejnižší úrovní celou situaci zhoršovalo. Toto si uvědomil nový vlastník a začal se soustředit na napravení pověsti piva velkým zlepšením kvality piva. Uvědomoval si silný potenciál značky a jeho umístění. A také toho, že bez dobrého piva v konkurenčním boji

neuspěje. Nyní obliba piva zase stoupá a značka si napravuje reputaci. Velká investice na výrobu nepasterizovaného piva byla dobrou volbou a dobrá komunikace nahrála k vytvoření dobrých podmínek pro získávání více zákazníků. Ovšem konkurence je na pivním trhu vysoká a je potřeba přinášet do tohoto oboru stálé inovace.

Jak již bylo zmíněno výše, v pivovaru Starobrno je umístěna linka na stáčení piva do 1,5 litrových PET láhví – Maxiláhví. Starobrno bylo vůbec prvním pivovarem s velkokapacitní výrobou a 60% výroby piva jde právě do těchto Maxilahví. Dále proběhla v minulém roce velká investice do technologie na výrobu nepasterizovaného piva. Tato investice stála 90 000 000,- Kč a přinesla nový rozměr do pivovarnictví. Nevýhodou je kratší trvanlivost piva kvůli zachování některých kultur, ale s chuť je nesrovnatelně lepší, plnější. V tomto má velkou výhodu větší skupina pivovarů jako je Heineken nebo SAB Miller, které si mohou dovolit uskutečnit takovou investici.

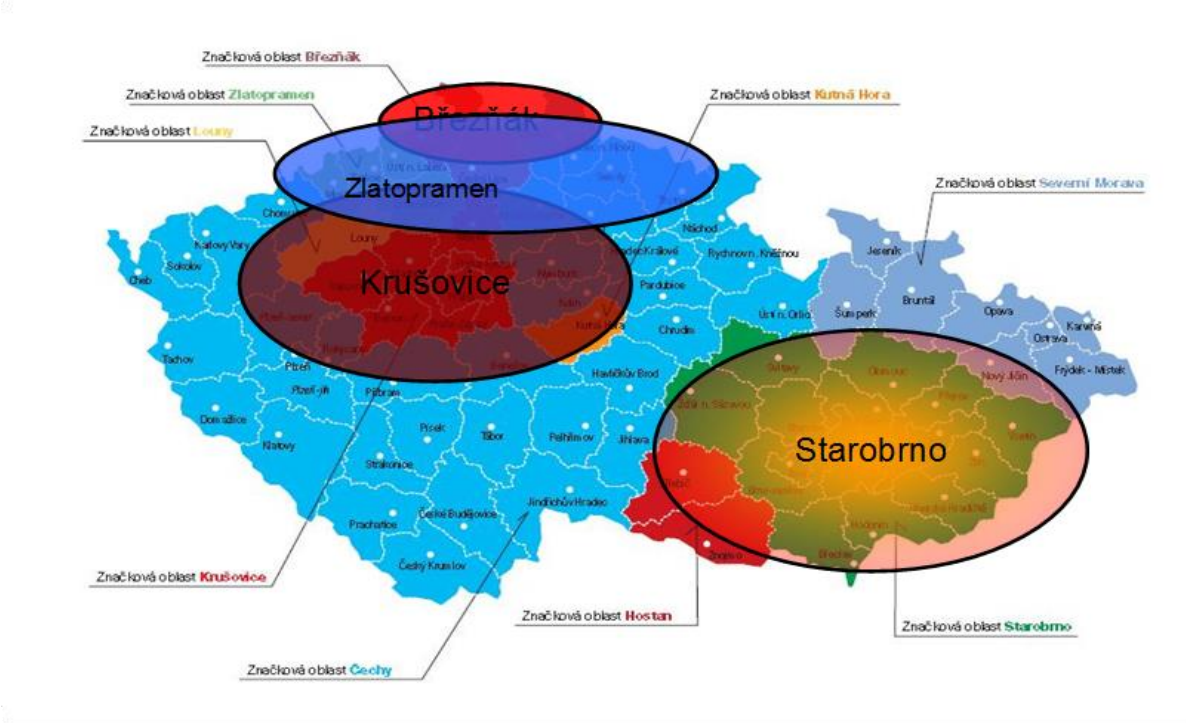
Další významnou investicí je vývoj tankové technologie Orion, která přinesla nový pohled na tankové pivo. Jeho uskladnění je mnohem jednodušší a nenáročný na údržbu.

Starobrno se také stává oblíbenou značkou v zahraničí a každým rokem vzrůstá exportu produktů značky Starobrno. Hlavní exportní zemí je Švédsko, které tvoří největší podíl odběrů z celého exportu Starobrna.

V brněnském pivovaru se vyrábí kromě produktů značky Starobrna, pivo značky Hostan, nealkoholické pivo Zlatopramen a sezónní speciály jako je známé Zelené pivo, Modré pivo Kometa.

Značka Starobrno se také v roce 2012 spojila se známým brněnským hokejovým týmem Kometa a vystřídala tak Budějovický Budvar. Ve spojení vidí ještě větší propojení piva s Moravou a hrdými fanoušky, které posilňuje i dobrou komunikací ve spojení s Kometou.

Obrázek 16 Značková oblast pro Starobrno a ostatní značky.



Zdroj: HeiČR Company presentation 2012.

3.5.1 Značka Starobrno

Jak již bylo řečeno pivovar Starobrno je součástí skupiny Heineken od roku 2003. Nachází se na Starém Brně již 140 let a v současné době má výsadní postavení na jižní Moravě jako lokální značka. Zmínka o pivovaru na tomto místě sahá až do 14. století.

Pivovar prošel velkou modernizací, která byla z velké části realizována ještě za předešlého vlastníka, spolu s inovacemi a instalací moderní technologie.

V provozu je nová varna a velká výrobní linka na výrobu a stáčení piva do stále oblíbenějších 1,5 litrových Maxiláhví (obalů ze speciálních plastů vyvinuté speciální na pivo a cílem uchování a zachování vlastností piva). K lince patří i speciální tlakový nafukovač lahví. Jednou ze zásadních inovací roku 2012 byla instalace speciálních filtrů na výrobu nepasterizovaného piva, které je současným trendem pivního trhu pro jeho plnou chuť. Tato inovaci byla realizována v nákladu 90 000 000,- Kč.

Pivovar se snaží zachovávat tradiční postupy dle tradičních receptur z vybraných odrůd českého chmele a moravského ječmenného sladu.

Značka Starobrno současně zrealizovala v roce 2012 změnu loga. Pochází od stejných tvůrců, kteří v roce 2006 stvořili i jeho předchůdce. Grafici tak při své práci vyšli z původního loga, které měli za úkol zvýraznit a zatraktivnit, aby přitahovalo pozornost a vzbuzovalo zájem. Kombinace tradičních a nových motivů, mladistvý styl a plastický 3D efekt tyto cíle splňují. Nové logo tak odkazuje do historie, hlásí se ke zdravému moravskému patriotismu a současně dává najevo, že se k výrobě používá nejkvalitnější ječmen a chmel.

Pivovar v posledních letech dokázal uvařit více než milion hektolitrů piva. Daří se také exportu.

3.6 Analýza vnějšího prostředí

Pro anlalýzu vnějšího prostředí jsem využila analýzu SLEPTE, která definuje současný stav makroprostředí společnosti. Dále jsem se soustředila na Porterův model pěti sil pro analýzu mikroprostředí a analýzu trhu.

3.6.1 Analýza makroprostředí

Tabulka 7 Přehled faktorů Slepte analýzy.

Faktor	Trend vývoje
Sociální a kulturní prostředí	- nejvyspělejší pivní kultura na světě, - tradice pití piva, - tolerance k pití piva, - prestiž a společenské uznání pití piva, - 90% můžu, konzumují pivo, 50-60% žen, - pokles konzumentů piva ve věku 18-32let z 92% na 84% - s růstem životní úrovně roste preference chuti, - nižší životní úroveň – rozhoduje cena - konzumace se nějak neliší od různých příjmových a vzdělanostních skupin, - Etický kodex pivovarů, - Český svaz pivovarů a sladoven.
Politické a legislativní prostředí	- Zvýšení spotřební daně,

	- nutnost odborné způsobilosti k podnikání stanoveny živnost. Zákonem, - legislativní náročnost, - hygienické předpisy, - zákon o potravinách, - technické požadavky, - tlak EU, požadavky národních přepisů, - dozorový orgán (KI SZPI), - bezpečnost a ochrana zdraví při práci - Fond na ochranu českého pivovarnictví.
Ekonomické prostředí	- pokles HDP, - Zvýšení cen vstupů, - Zvýšení cen produkce, - Stagnace produkce piva, - Nárůst exportu, - Daňové zatížení, - Nepříznivý Kurz EURa.
Technologické a ekologické prostředí	- Technologická a energetická náročnost, - Snižování spotřeby energie a vody, - Instalace čističek odpadních vod, - Využití bioplynu, - Zpětné využití CO2, - Zavedení cylindro-konických tanků, - Využití odpadu (mláta) jako krmivo pro zvířata, - Programy trvale udržitelného rozvoje.

Zdroj: vlastní zpracování.

3.6.1.1 Sociální a kulturní prostředí

Češi bez větších rozdílů mezi muži a ženami a věkovými nebo vzdělanostními skupinami hodnotí pivní kulturu u nás jako nejvyspělejší na světě. Na druhém místě skončilo Německo a na třetím Belgie. Ukázal to nejnovějšího průzkum Centra pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu Akademie věd ČR, který byl prováděn na souboru respondentů s dosaženým věkem minimálně 18 let. Pojem pivní kultura byl dotazovanými spontánně chápán jako kvalita piva, tradice vaření a pití piva v zemi, pestrost nabídky, prostředí, v němž je pivo konzumováno, a množství, jaké je ho spotřebováno. Zahrnoval však i nádoby, v nichž se pivo

prodává a konzumuje, stylové vybavení restaurací, reklamu na pivo nebo cenu, za kterou se pivo prodává. Pro Čechy je nejvýznamnějším aspektem kvalita piva jako výrobku, následovaná prostředím restaurace a také prvenství ČR v množství konzumovaného piva nebo možnost jeho výběru. Na čelním místě mezi nejdůležitějšími aspekty pivní kultury se objevila rovněž tradice pití piva v ČR, dále image piva, kvalita čepování nebo čistota zahrnující nádoby, trubky, interiéry nebo WC. Naopak, jen sporadicky je pod pivní kulturou chápána tolerance k pití piva v ČR a jeho dostupnost (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, © 2009).

„Další část výzkumu ukázala, že pokud mají Češi posoudit atributy pivní kultury z předem vytipovaných okruhů, nejlépe hodnotí vztah mužů k pivu, dále prestiž a společenské uznání piva v ČR. Velmi pozitivně je hodnocena také míra zachování výjimečnosti českého piva nebo kvalita čepovaného piva u nás," uvedl. PhDr. Jiří Vinopal, PhD., z Centra pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu Akademie věd ČR, v. v. i. „Mezi nejpozitivněji vnímané aspekty pivní kultury pak dále náleží možnost výběru piv z pivovarů v obchodech, kvalita lahvového piva v ČR, ale např. i to, jakými způsoby se o pivu v České republice běžně mluví. Poněkud překvapivě byly dotazovanými negativněji hodnoceny takové aspekty pivní kultury, jako je možnost výběru různých druhů piv nebo piv z různých z pivovarů v restauracích a také úroveň čepování piva v restauracích „ (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, © 2009).

„To, že je pivní kultura v České republice kladně hodnocena prakticky ve všech aspektech, které byly výzkumem sledovány, je sice velmi potěšitelné, ale je to závazek pro všechny, kteří se na výrobě piva podílejí – od pivovarů a dodavatelů surovin až po obchody nebo gastronomická zařízení, kde se s ním spotřebitel setkává," uvedl Ing. Jan Veselý, výkonný ředitel Českého svazu pivovarů a sladoven. „Fakt, že nejdůležitějším kritériem pivní kultury u nás je kvalita piva jako výrobku, jen potvrzuje nejen vyspělost českého konzumenta tohoto nápoje, což naši výrobci piva dobře vědí, ale zároveň skutečnost, že úspěch na trhu vede jen přes kvalitu vyrobeného nápoje (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, © 2009).

Výzkum ukázal, že podíl lidí, kteří pijí pivo, se v České republice dlouhodobě nemění a dosahuje hodnot kolem 90 % u mužů a 50–60 % u žen. Nijak významně se neliší mezi vzdělanostními nebo příjmovými skupinami obyvatel. Podle CVVM zřejmě vzhledem k širokému cenovému rozptylu piv dostupných na českém trhu nelze vysledovat rozdílnou úroveň spotřeby v souvislosti s životní úrovní. Jediná skupina, u které je zaznamenán pokles, jsou muži ve věku 18 až 30 let, kde z 92 % konzumentů v roce 2004 klesl jejich podíl na 84 % v letošním roce (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, © 2009).

Část výzkumu týkající se preferencí výběru piva potvrzuje, že jsou dlouhodobě vytříbené především u mužské populace. Kolem 80 % mužů si vybírá pivo podle konkrétního pivovaru, u žen potom tento počet kolísá kolem 50 %. Konkrétní značku si volí konzumenti s vyšším vzděláním a vyšší životní úrovní domácností. Tradičně nejdůležitějším kritériem pro výběr piva je podle hodnocení spotřebitelů chuť. Aspekt ceny a vliv reklamy se umisťují na konci seznamu preferencí. Zároveň se ukázalo, že existuje provázanost spotřeby piva s ekonomickými aspekty. S růstem životní úrovně roste preference chuti, v nižších příjmových kategoriích naopak nabývá na síle aspekt ceny. Ani vnímání nealkoholického piva se nemění. Nemůže-li si za určitých okolností muž dát pivo, ve 49 % si automaticky volí nealkoholické pivo, mezi ženami tak činí 14 % dotazovaných (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, © 2009).

3. 6. 1. 1. 1 Český svaz pivovarů a sladoven

Český svaz pivovarů a sladoven (dále jen „Svaz“) je samostatným nezávislým společenstvím sdružujícím výrobce piva a sladu. Vznikl podle § 2 zákona č. 83/1991 Sb. o sdružení občanů ve znění zákona č. 300/1991 Sb. (Potravinářská komora ČR, Oborová příručka, 2009, s. 29)

Svaz prosazuje a obhajuje práva a společné zájmy členů, podporuje rozvoj aktivit, které přispívají k řádnému provozování činnosti členů, zajišťuje kontakty s legislativními orgány, s příslušnými orgány státní správy, hospodářskou, obchodní a agrární komorou, sdruženími svazu zaměstnanců, průmyslovými, vědeckými, výzkumnými, školícími obchodními a zemědělskými institucemi a podává těmto orgánům návrhy a stanoviska k prosazování společných zájmů svých členů. (Potravinářská komora ČR, Oborová příručka, 2009, s. 29)

Svaz prosazuje a obhajuje práva a společné zájmy svých členů a s ohledem na svou členskou základnu i českého pivovarského a sladařského průmyslu v mezinárodních pivovarských a sladařských organizacích a deleguje vhodné odborníky do pracovních komisí či orgánů těchto organizací. (Potravinářská komora ČR, Oborová příručka, 2009, s. 23)

Na základě rozhodnutí valné hromady Svazu a v souladu se zákonem ČNR ze dne 5. 5. 1992 je Český svaz pivovarů a sladoven živnostenským společenstvím ve smyslu § 66 zákona 455/1991 Sb. Svaz informuje a napomáhá svým členům zejména v oblasti základních surovin,

legislativy, daní, normalizace a právního poradenství. V tomto směru úzce spolupracuje se společností Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a.s. Svaz souhlasí se současnou diferencovanou spotřební daní z piva pro malé nezávislé pivovary a bude podporovat její trvalé zachování (Potravinářská komora ČR, Oborová příručka, 2009, s. 23).

Svaz organizuje a podporuje projekt vytváření a zvyšování dobré pověsti českého piva v tuzemsku i v zahraničí. Současně všemi dostupnými prostředky usiluje o vytvoření situace, ve které bude všem členům Svazu vyrábějícím pivo umožněno užívat pojmu ČESKÉ PIVO.
Svaz zastupuje styk se sdělovacími prostředky k prohloubení propagace a obhajování společných zájmů svých členů (Potravinářská komora ČR, Oborová příručka, 2009, s. 23).

Český svaz pivovarů a sladoven sestavil v roce 2003 pracovní komisi, která se nazývá Společenská zodpovědnost pivovarů (dříve Iniciativa zodpovědných pivovarů). Cílem komise je podpora a propagace zodpovědného přístupu ke konzumaci, prodeji i marketingu piva, inicializace projektů, které mají souvislost se zodpovědnou konzumací piva, snaha o aktivní dialog s odbornou veřejností, tiskem, příslušnými orgány státní správy apod. Dalším cílem je demonstrace zodpovědného přístupu pomocí vlastní samoregulace marketingových aktivit, která se řídí Etickým kodexem (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, © 2013).

Činnost komise byla zahájena v roce 2003. V roce 2005 byly valnou hromadou ČSPS schváleny principy, cíle a především etický kodex, kterým se členské pivovary v oblasti zodpovědné komerční komunikace zavazují řídit. Za necelých deset let činnosti komise byla realizována celá řada zajímavých projektů směřujících k budování a posilování pozitivní image českého piva prostřednictvím zodpovědné komerční komunikace.
Mezi nejdůležitější projekty Společenské zodpovědnosti pivovarů, které byly v minulosti realizovány, patří: (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, © 2013)

- Přibrzdi, nezletilým nenaléváme (zaměřený na prevenci konzumace piva nezletilými),
- Pobavme se o alkoholu (vzdělávací program pro žáky ZŠ),
- Domluvme se (prevence kombinace řízení motorových vozidel a konzumace alkoholu).

V současnosti již druhým rokem funguje projekt „Řídím, piju nealko pivo“ a připravuje se nový CSR projekt (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, © 2013).

3.6.1.3 Politické a legislativní prostředí

Podnikatelské subjekty mohou v tuzemsku uvádět potraviny na trh, pokud vlastní živnostenský list, výrobky splňují technické požadavky, výrobce dodržuje veškerá ustanovení zákona o potravinách včetně prováděcích vyhlášek a zejména jestliže nejpozději v den zahájení prvé expedice výrobku oznámila výrobní organizace dozorovému orgánu (KI SZPI) ve smyslu § 3, odstavce 3 zákona 110/97 Sb. datum zahájení výroby příslušného „druhu“ potraviny (Potravinářská komora ČR, Oborová příručka, 2009, s. 21).

V případě vývozu potraviny do zemí EU musí výrobek v harmonizované sféře (bezpečnost, zdravotní nezávadnost, označování) splňovat požadavky direktiv, nařízení a rozhodnutí Rady, případně Parlamentu EU, v neharmonizované sféře (kvalitativní požadavky bezpečných výrobků) pak požadavky národních předpisů příslušné členské země. V případě existence mezistátních dohod mezi ČR a evropským společenstvím nebo některou z členských států EU či zemí rozšířené dohody (Norsko, Lucembursko, Island) musí splňovat podmínky této dohody (Potravinářská komora ČR, Oborová příručka, 2009, s. 21).

Při exportu do zemí mimo jednotný evropský trh je nutno dodržovat požadavky českých právních předpisů, pokud ovšem právní předpisy nebo dozorové orgány země importéra nestanoví jiné podmínky. To však neplatí v případě uzavření mezistátních dohod mezi ČR a importující neevropskou zemí, neboť nadřazeným předpisem se pak stávají ustanovení mezistátní dohody (Potravinářská komora ČR, Oborová příručka, 2009, s. 21).

Způsoby prokazování odborné způsobilosti k podnikání v pivovarském a sladařském výrobním oboru jsou stanoveny živnostenským zákonem 455/91 Sb. v § 21 a § 22 (ve znění cca 70 dosud vydaných novelizací tohoto zákona). Obsahovou náplň této řemeslné živnosti, uváděnou v příloze 1 zákona ve skupině 108 termínem „výroba piva a sladu“, blíže specifikuje nařízení vlády 469/00 Sb. vz. 491/04 Sb. (Potravinářská komora ČR, Oborová příručka, 2009, s. 21).

Vedle předpisů uvedených výše, máme další právní normy vztahující se k podnikání v pivovarskému a sladařskému podnikání, patří sem zejména: (Potravinářská komora ČR, Oborová příručka, 2009, s. 23)

- Vyhláška č. 450/2004 Sb., o způsobu výpočtu a uvádění výživové (nutriční) hodnoty potravin a o značení údaje o možném nepříznivém ovlivnění zdraví,

- Vyhláška č. 04/2008 Sb., kterou se stanoví chemické požadavky na zdravotní nezávadnost jednotlivých druhů potravin a potravinových surovin, podmínky použití látek přídatných, pomocných a potravních doplňků v posledním znění,
- Vyhláška č. 305/2004 Sb., kterou se stanoví druhy kontaminujících a toxicky významných látek a jejich přípustné množství v potravinách.
- Vyhláška č. 54/2002 Sb., ve znění vyhlášek 318/2003, 270/2005, 514/2006 a 319/2007 Sb., kterou se stanoví zdravotní požadavky na identitu a čistotu přídatných látek,
- Vyhláška č. 381/2007 Sb., kterou se stanoví maximálně přípustné množství reziduí jednotlivých druhů pesticidů v potravinách a potravinových surovinách,
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví v posledním znění,
- Vyhláška č. 38/2001 Sb., o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a pokrmy, ve znění vyhlášky č. 186/2003 Sb.,
- Nařízení 1882/2003/ES o jakosti vody určené pro lidskou spotřebu. (Potravinářská komora ČR, Oborová příručka, 2009, s. 24)

Prováděcí vyhlášky:

- *Vyhláška MPO č. 262/2000 Sb., kterou se zajišťuje jednotnost a správnost měřidel a měření, ve znění vyhlášky č. 344/2002, 65/2006 a 259/2007 Sb.*
- *Vyhláška MPO č. 264/2000 Sb., o základních měřících jednotkách a jejich označování*
- *Vyhláška MPO č. 345/2002 Sb., kterou s e stanoví měřidla k povinnému ověřování a měřidla podléhající schválení typu, ve znění vyhlášky č. 65/2006 a 259/2007 Sb.*
- *Vyhláška MPO č. 328/2000 Sb., o způsobu zhotovení některých druhů hotově baleného zboží, jehož množství se vyjadřuje v jednotkách hmotnosti nebo objemu*
- *Vyhláška MPO č. 329/2000 Sb., o způsobu zhotovení hotově baleného zboží podle objemu u kapalných výrobků*
- *Vyhláška MPO č. 330/2000 Sb., kterou se stanoví řady jmenovitých hmotností a jmenovitých objemů přípustných pro některé druhy hotově baleného zboží*
- Zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

  (Úplné znění zákona č. 102/2001 Sb., vyšlo ve Sbírce zákonů, částce 112 pod číslem 348/2004 Sb.)
- Zákon č. 513/91 Sb. Obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění zákona č. 585/2006 Sb.
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 468/2003 Sb., o stanovení vzorce pro výpočet extraktu původní mladiny před zakvašením a metodách určení extraktu původní mladiny. (Potravinářská komora ČR, Oborová příručka, 2009, s. 24)

Legislativní požadavky na splnění ekologických podmínek, podmiňujících povolení zahájení potravinářského provozu, se liší v závislosti na kapacitě výroby. Subjekty podnikající v režimu IPPC (nad 300 t vyráběné denní produkce, tj. pivovary o kapacitě nad cca 800 tis. hl/rok, sladovny nad 80 tis. t/rok) musí před zahájením výstavby získat integrované povolení podle zákona 76/02 Sb. (platné na období 8 let), nahrazující veškeré souhlasy a povolení správních orgánů podle složkových zákonů. Výrobny střední velikosti (pivovary nad 100 tis. hl/rok, sladovny nad 50 tis. t/rok) musí ještě před podáním žádosti o stavební povolení nebo územní rozhodnutí získat písemné stanovisko nebo závěr odboru životního prostředí (proces EIA) krajského úřadu podle zákona 100/01 Sb. Malé subjekty pak musí individuálně získávat souhlasy správních úřadů, věcně příslušných podle jednotlivých složkových zákonů (Potravinářská komora ČR, Oborová příručka, 2009, s. 26).

- **EIA (Environmental Impact Assessment** – posuzování vlivů na životní prostředí je proces, shromažďující informace o ekologických aspektech dlouhodobých následků plánovaných projektů výstavby.
- **IPPC (Integrated Pollution Prevention Control** – řízení integrované prevence a omezování znečištění) je proces dosahování maximálně možného snížení průmyslového poškozování životního prostředí pomocí technologií **BAT (Best Available Technique** – nejlepších dostupných technik) snižováním materiálové spotřeby, energetické náročnosti a objemu produkovaných emisí či odpadů. (Potravinářská komora ČR, Oborová příručka, 2009, s. 26)

3.6.1.4 Ekonomické prostředí

Po dvou letech výrazného poklesu produkce piva o 14,5 % se trend v roce 2011 zastavil a tento stav trval i v roce 2012, v za rok 2013 spotřeba piva opět mírně poklesla. Vyplývá to z údajů, které má Český svaz pivovarů a sladoven k dispozici a které zahrnují členské pivovary i nejvýznamnější pivovarské subjekty mimo něj. Přestože celkový výstav v roce 2012 mírně vzrostl o 2,75 % oproti roku předchozímu, výroba tradičních druhů piv poklesla. Nárůst byl způsoben zvýšeným objemem exportu o 9% a poptávkou po pivních mixech. Výstav pro tuzemsko se zvýšil pouze o 1,4 %. Produkci si mezi sebe rozděluje 6 velkých pivovarských společností, 27 samostatných pivovarů a dalších cca 215 minipivovarů a restauračních pivovarů (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, © 2013).

Významným fenoménem nadále zůstává přesun konzumace z restaurací do domácností, kdy spotřeba piva v restauracích klesla na své historické minimum 41 %. Největší podíl na spotřebě tvoří piva výčepní (54 %) a ležáky (45 %), které v posledních letech kontinuálně rostou (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, © 2014).

Průměrná spotřeba piva na obyvatele v posledních letech stagnuje, v roce 2012 byla 144 l. Mění se též podíly jednotlivých obalů, které jsou v obchodní síti u nás nakupovány. Nadále se projevuje trend z minulých let v poklesu konzumace sudového piva a piva v lahvích, místo toho narůstá spotřeba piva v PET lahvích (o 80 % vzhledem k roku 2011) a plechovek (o 17%). Přes tyto změny se nadále nejvíce piva prodává ve skleněných lahvích, a to více než 40 %. Největšími importéry českého piva jsou tradičně Polsko, Německo, Slovensko, Velká Británie, Rusko a USA. Podle nejnovějších odhadů se české pivo exportuje již do více než 60 zemí všech kontinentů. Počet exportujících pivovarů a pivovarských skupin roste. Stejně jako v tuzemsku se projevuje zvýšená obliba piva v PET lahvích (o 37%) a plechovkách (o 20%) (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, © 2013).

Zvýšený prodej piva a mírné zdražení pivovarnické produkce v důsledku růstu cen vstupů jsou hlavní příčinou nárůstu tržeb pivovarů, na hodnotu přesahující 32 mld. Kč, což je meziroční nárůst o 1,4 % (jedná se o celkovou hodnotu tržeb včetně exportu). Celkový daňový příjem z českého piva činí 11,2 mld. Kč. (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, © 2013).

Podle aktuálního průzkumu společnosti Nielsen pivo stále suverénně zastává roli nejdůležitějšího prodejního artiklu v potravinářské kategorii. Oproti roku 2011 jeho prodej vzrostl o 1,4 %. Na dalších místech se umístila čokoláda, sýry, máslo a margaríny a voda. (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, © 2013)

Graf 2Důležitost potravinářských kategorií v ČR 2012.

Zdroj: (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, © 2013)

Spotřební daň z piva je rozdílná pro malé a velké pivovary a také dle stupňovitosti piva. Pro rok 2014 zůstává spotřební daň stejná jak za poslední 4 roky. Pro srovnání můžeme vidět níže výši spotřební daně dle stupňovitosti piva pro velké pivovary s výstavou nad 200 000hl ročně:

Tabulka 8 Spotřební daň u 0,5l piva v ČR 2014.

Hmotnostní procento extraktu původní mladiny	**Spotřební daň 0,5l**
12 %	1,92 Kč
11 %	1,76 Kč
10 %	1,60 Kč
9 %	1,44 Kč
8 %	1,28 Kč

Zdroj: (AGRIS, © 2014)

Základní spotřební daň v Česku u piva činí i v letošním roce 32 Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny. Například u piva s obsahem extraktu původní mladiny 11 % činí spotřební daň u půllitru piva 1,76 Kč (32 Kč: 100 x 11: 2). Současně je spolu se spotřební daní započítat do celkového zdanění u piva DPH, například při ceně 34 Kč činí DPH 5,90 Kč (34 Kč: 121 x 21). V Česku, stejně jako ve většině členských zemí EU, jsou malé pivovary zvýhodněny. Spotřební daň je nižší. Za malé pivovary jsou v Česku považovány pivovary s roční výrobou do 200 tisíc hektolitrů. Sazba daně je odstupňována dle výroby a pohybuje se od 16 Kč do 25,60 Kč. (AGRIS, © 2014)

Z členských zemí EU je nejvyšší spotřební daň u piva s 12% obsahem extraktu hmotnostní mladiny ve Finsku (21,00 Kč), Velké Británii (15,06 Kč), Irsku (14,80 Kč), Švédsku (13,22 Kč). Nejnižší spotřební daň je stejného druhu piva je v Bulharsku (1,26 Kč), Německu (1,29 Kč), Lucembursku (1,30 Kč), Španělsku (1,36 Kč), Rumunsku (1,42 Kč), Litvě (1,62 Kč), Francii (1,81 Kč) a Česku (1,92 Kč). (AGRIS, © 2014)

Tabulka 9 Spotřební daň v zemích EU na 0,5l *piva (12% obsahem extraktu hmotnostní mladiny)*

Země	***Spotřební daň na půllitr piva (v Kč)***	***DPH (v %)***
Finsko	*21,00 Kč*	*24*
Velká Británie	*15,06 Kč*	*20*
Irsko	*14,80 Kč*	*23*
Švédsko	*13,22 Kč*	*25*
Slovinsko	*7,22 Kč*	*22*
Nizozemí	*5,19 Kč*	*21*
Dánsko	*4,93 Kč*	*25*
Itálie	*4,43 Kč*	*22*
Řecko	*4,27 Kč*	*23*
Estonsko	*3,74 Kč*	*20*
Chorvatsko	*3,43 Kč*	*25*
Maďarsko	*3,40 Kč*	*27*
Rakousko	*3,28 Kč*	*20*
Polsko	*3,03 Kč*	*23*
Malta	*2,84 Kč*	*18*
Belgie	*2,81 Kč*	*21*

Země	Spotřební daň na půllitr piva (v Kč)	DPH (v %)
Portugalsko	2,58 Kč	23
Slovensko	2,36 Kč	20
Lotyšsko	2,03 Kč	21
Česko	1,92 Kč	21
Francie	1,81 Kč	19,6
Litva	1,62 Kč	21
Rumunsko	1,42 Kč	24
Španělsko	1,36 Kč	21
Lucembursko	1,30 Kč	15
Německo	1,29 Kč	19
Bulharsko	1,26 Kč	20

Zdroj: (AGRIS, © 2014)

3.6.1.5 Technologické prostředí a ekologické prostředí

Podle průzkumu zorganizovaného Českým svazem pivovarů a sladoven investují pivovary v České republice ročně desítky milionů korun do ekologie. I když prvotní investice jsou finančně náročné, z dlouhodobého hlediska se začínají vyplácet, a to nejen velkým pivovarům, ale i těm malým. Nejvíce projektů a úsporných programů směřuje do oblasti úspor elektrické energie. Většina průmyslových pivovarů již nainstalovala nebo právě instaluje tzv. šetřiče energie k rekuperaci tepla. Dříve odpadní teplo a pára se dnes využívá k ohřevům v technologických procesech. Zatímco před deseti či patnácti lety se procento vráceného kondenzátu pohybovalo kolem 40, dnes bylo dosaženo více než 70% návratnosti (PORT,© 2009).

„Změny v našem pivovarnictví, především úspory energie a mnohem šetrnější přístup k životnímu prostředí, nebyly způsobeny ani tak politickými změnami, ale především ekonomickým tlakem," uvedl Ing. František Šámal, předseda Českého svazu pivovarů a sladoven. „Na druhé straně však s možností volně cestovat po roce 1990 získali mnozí pivovarští odborníci příležitost seznámit se s technickými novinkami i novými technologiemi.

A v pivovarech si zkrátka spočítali, že chovat se ekologicky se vyplatí. Navíc začalo platit pravidlo: Chovám se ekologicky, chovám se eticky“ (PORT, © 2009).

Další oblastí snižování nákladů je šetření s vodou. Po instalování špičkových technologií poklesla spotřeba vody na výrobu 1 hl piva za posledních dvacet let z průměrných 10 a více hl na dnešních 5 hl a hledají se cesty dalších úspor. Také se výrazně zlepšila čistota odpadních vod. Zatímco dříve pivovary ve své většině čističky odpadních vod neměly, dnes je všechny buď mají, nebo využívají čističky smluvních partnerů. Právě čističky odpadních vod se staly nezanedbatelným zdrojem úspor pro mnoho velkých a malých pivovarů díky využití bioplynu k výrobě energie a topení. Bioplyn vznikající jako odpad v procesu výroby piva se stal cennou surovinou. Některé pivovary z 60 i více procent kryjí svou spotřebu takto vyrobenou elektrickou energií, kterou by jinak musely nikoli levně nakupovat. Navíc se dříve často zanedbané pivovarské rybníky staly po rozsáhlé revitalizaci vhodným prostředím pro vytvoření biotopu s chráněnými vodními živočichy (PORT, © 2009).

Významnou oblastí ekologických aktivit pivovarů je nové a efektivní využití dříve odpadního a ekologicky nepříznivého oxidu uhličitého (CO2). Tento plyn dříve unikal do ovzduší a významně se podílel na vzniku skleníkového efektu, pivovary také kapalný CO2 nakupovaly k dosycování piva. Dnes po zavedení cylindro-konických tanků (CKT) se prakticky veškerý plyn po vyčištění komprimuje a opětovně se používá při výrobě piva.

Ukázkou toho, jak se změnil dřívější odpad – a také svízel pro řadu pivovarů, je zpracování mláta a pivovarských kvasnic. Díky vzniku a následnému využívání nových technologií bylo dosaženo toho, že se z nich stalo po zpracování vyhledávané hodnotné krmivo podporující nejen zdraví zvířat, ale i tvorbu mléka. Tento dřívější „odpad“ je dnes součástí krmných směsí pro vysoko produkční zvířata i mláďata (PORT, © 2009).

Technické požadavky na výrobky jsou v neharmonizované sféře dány buď závaznými národními předpisy (zákony a prováděcí vyhlášky MZe ČR a MZ ČR), nebo platnými avšak nezávaznými českými technickými normami (ČSN), jejichž požadavky se stávají závaznými až podpisem kupní smlouvy v případě, že tato obsahuje odkaz na oběma smluvními stranami odsouhlasené normované požadavky. Při tom je přípustné dohodou některé požadavky pozměnit. V harmonizované sféře (zejména oblast bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti výrobků, označování spotřebitelských balení apod.) jsou požadavky stanoveny především prováděcími vyhláškami k zákonům, plně kompatibilními s právem evropské unie.
(Potravinářská komora ČR, Oborová příručka, 2009, s. 19)

3.6.2 Analýza mikroprostředí

3.6.2.1 Porterova analýza konkurenčních sil

Potenciální nově vstupující firmy - bariéry vstupu

Obecně lze konstatovat, že překážky vstupu do odvětví jsou velmi vysoké, přičemž značné rozdíly lze pozorovat mezi průmyslovými a restauračními pivovary. Souvisí to především s těmito faktory:

- Prvním je současná nasycenost domácího trhu.
- Druhým faktorem je vznik velkých výrobních skupin, koncentrace a na druhou stranu zhoršení podmínek pro existenci malých a středních pivovarů.
- Diferenciace - je v pivovarství značná. Spočívá v tom, že zavedené firmy mají svoje zavedené produkty a značky, vůči kterým jsou zákazníci víceméně loajální. Pivo a jeho značka je u českého konzumenta často emocionálně zakotvena, i když možnost skutečné diferenciace - rozlišení produktů navzájem je v tomto oboru velmi nízká.
- Kapitálová náročnost je jednou z hlavních překážek vstupu. Na vybudování konkurenceschopného pivovaru o velikosti alespoň 1 mil. hl je třeba reálně počítat s investicemi v řádu miliard Kč, bez perspektivy brzké návratnosti vloženého kapitálu. Výjimkou jsou restaurační minipivovary, jejichž výrobní zařízení je "relativně" levné.
- Přístup k distribučním kanálům není i přes značnou obtížnost proniknutí do existujících distribučních řetězců významnou překážkou vstupu. Je to způsobeno otevíráním mnoha nových obchodů a supermarketů i vznikem řady nových distribučních firem, které nově navazují kontakty s výrobci. Většina pivovarů však v současné době sází na vlastní distribuci produktů. Restaurační pivovary pivo obvykle nedistribuují.
- Vládní politika působí na odvětví jak přímo prostřednictvím určování standardů jakosti piva, tak i prostřednictvím daně spotřební a daně z přidané hodnoty. Malým nezávislým pivovarům s výstavem do 200 tis. hl jsou přiznávány úlevy na spotřební dani.
- Proces boje o tržní podíly je doprovázen velmi nízkými cenami - cenovou válkou, ceny piva se v mnoha případech pohybují pod úrovní rentability. (AGRIS, Chlachula, © 1998)

Z hlediska zmíněných bariér vstupu do odvětví pivovarnického průmyslu je ohrožení ze strany možných nových konkurentů minimální. Finanční náročnost, legislativa a současná cenová politika nastavuje takové podmínky, které jsou pro vznik nového velkého pivovaru velmi náročné. Něco jiného jsou restaurační minipivovary s lokální působností. Ty ovšem nejsou zásadní hrozbou pro tradiční pivovarské skupiny.

Rivalita mezi existujícími podniky

Současné období je v pivovarském průmyslu obdobím přerozdělování trhu, boje o tržní podíly. Nárůst tržního podílu při stagnující spotřebě na domácím trhu lze realizovat pouze na úkor jiných firem. Jsou to převážně velké pivovary, jejichž tržní podíl roste a to vše na úkor pivovarů středních a malých. Velké pivovary a skupiny mají vysoké strategické záměry. Svému cíli obětovaly v minulosti značné finanční prostředky.

Nedostatečná diferenciace v odvětví stimuluje zákazníka k přechodům mezi značkami. Kvalitativní odlišení různých značek piva navzájem je pro řadového konzumenta velmi obtížné. Na druhou stranu všeobecně dobrá kvalita piva zabraňuje vstupu zahraničních značek na trh. Odlišení propagací a reklamními kampaněmi předních českých pivovarů vyvolává značné náklady, účinnost reklamy přitom všeobecně klesá. Restaurační minipivovary produkují naproti tomu speciální a chuťově charakteristická piva.

Existující překážky výstupu z odvětví (specializovaná technologie nevyužitelná v jiných odvětvích a emocionální překážky) způsobují, že v odvětví setrvává celá řada neefektivních firem. (AGRIS, Chlachula, © 1998)

Situace v odvětví je komplikována i vysokým objemem nevyužitých kapacit, které vznikly jako výsledek některých neuvážených modernizací. Podle odhadu některých odborníků představují celkové kapacity našeho pivovarského průmyslu více jak 28 mil. hl, při výrobě 18,6 mil. hl to představuje přibližně 10 mil. hl nevyužitých kapacit (tj. více jak 35 %). (AGRIS, Chlachula, © 1998)

Tuzemské konkurenty pro Pivovar Starobrno můžeme rozdělit do 4 základních skupin:

- pivovarnické skupiny s objeme výroby nad 500 tisíc hl/rok, z části v zahraničních rukou,
- nezávislé místní průmyslové pivovary střední velikosti (s roční objeme výroby do 200 tisíc hl),

- mini a mikropivovary (s výstavem do 10 tisíc hl/rok a spotřebou převážně v místě výroby),
- importéři piva ze zahraničí.

Jak jsem již zmínila, v České republice je okolo 200 pivovarů. Konkurence na našem trhu je vysoká a to žene pivovary k neustálým inovacím a účinnějším marketingovým kampaním.

Současným trendem velkých pivovarnických skupin je poskytování investic zákazníkům na podporu prodeje (týká se ON Trade). Jedná se o vyplacení částky na nejčastěji 5 let dopředu za odebrané HL piva. Tyto taktiky si můžou dovolit pouze silné pivovarnické skupiny v první pětce žebříčku tržního podílu. Tyto investice jsou lákavé pro zákazníky – majitele restaurací, hostinců a barů a logicky si většinou vybírají nejvýhodnější nabídku.

Dalším lákadlem pro zákazníky od větších pivovarnických skupin je možnost obrandování provozovny pivní značkou, dodání slunečníků, zahradního nabídku, propagačních materiálu a někdy i vybavení restaurace.

Tabulka 10 Celkový tržní podíl hlavních značek piva na trhu v roce 2010.

	VOLUME (HL)	YoY (%)	MS´10	+/- MS YoY (ppts)
Gambrinus	3 128	-10,7%	21,2%	-1,2%
Pilsner Urquell	1 033	-4,6%	7,0%	0,1%
Kozel	1021	-11,2%	6,9%	-0,4%
Radegast	1 006	-8,0%	6,8%	-0,2%
Staropramen	988	-4,4%	6,7%	0,1%
Branik	813	-5,4%	5,5%	0,0%
Starobrno	499	-13,6%	3,4%	-0,3%
Budvar	470	-5,3%	3,2%	0,0%
Zlatopramen	461	18,3%	3,1%	0,6%
Svijany	435	13,4%	3,0%	0,5%
Krusovice	335	-12,0%	2,3%	-0,2%

Zdroj: HeiČR Company presentation 2012.

Tabulka 11 Podíl trhu hlavních pivovarnických skupin v roce 2010.

	VOLUME (HL)	YoY (%)	MS´10	+/- MS YoY (ppts)
1.SAB Miller	6 920	-8,3%	47,0%	-1,3%
2.Starbev	2 261	-6,4%	15,3%	-0,1%
3.Heineken	1832	-4,1%	12,4%	0,2%
4.K Brewery	721	11,3%	4,9%	0,8%
5.Budvar	645	-7,2%	4,4%	-0,1%
6.PMS	594	-13,0%	4,0%	-0,3%
7.Svijany	496	13,4%	3,4%	0,6%
others	1 266	-2,9%	8,6%	0,3%
TOTAL	14 736	-5,8%		

Zdroj: HeiČR Company presentation 2012.

Obrázek 17Rozdělení pivního trhu/konkurence dle značek a typu piva (2011).

Heineken	Cenové segmenty	SABMiller	InBev	Ostatní
Heineken Edelweiss Clausthaler Schofferhofer	Mezinárodní prémiová piva 91 thl	Master	Stella Artois Leffe, Beck's Hoegaarden Velvet, Belle-Vue Kelt	
Baron Trenck Zlatý Bažant	Národní prémiová piva 1 686 thl	Pilsner Urquell		Budvar
Krušovice Starobrno Zlatopramen Hostan	Mainstreamová piva 8 675 thl	Gambrinus Radegast Velkopopovický Kozel	Staropramen Ostravar	
Louny Dačický Březňák	Levná piva 4 284 thl	Primus Klasik	Měšťan Vratislav Braník	Pardál

Zdroj: HeiČR Company presentation 2012.

Substituty

Z nejširšího pohledu lze považovat za substitut piva každý nápoj, po kterém spotřebitel sáhne za účelem uhašení fyziologické žízně. Pokud zůstaneme nejprve u nápojů nejpříbuznějších, tj. jiných druhů piv, které k nám přicházejí ze zahraničí, jako jsou např. německá piva, svrchně kvašená anglická piva. Odlišná situace je u nealkoholických nápojů, kde v poslední době

dochází k řadě inovací. Spotřebiteli jsou nabízeny spolu s tradičními nápoji i nové druhy "nealka" a pivních mixů z domácí produkce i zahraničí. Na trhu jsou dnes k dostání vedle běžných nápojů také ledové čaje, ledová káva, nápoje pro sportovce, energetické nápoje, nápoje s vitamíny A-E-C, nápoje s balastními látkami, emulzní nápoje atd. Spotřeba nealkoholických nápojů se v ČR v současné době pohybuje nad hranicí 240 litrů na osobu za rok, v Německu je toto číslo o něco vyšší a pohybuje se kolem 290 litrů na osobu, Rakousko má spotřebu nealkoholických nápojů 229litrů na osobu. Předpokládá se, že toto číslo bude do budoucna v ČR rychle růst. Na našem trhu působí na sto výrobců (z toho asi 30 větších), Pepsi a Cola-Cola zaujímá zhruba třetinu trhu. Z důvodu postupného nárůstu cen piva, ale také příklonu ke zdravému životnímu stylu, lze očekávat ústup od konzumace piva u části tradičních konzumentů a přechod ke konzumaci jiných, především nealkoholických nápojů nebo pivních mixů. (AGRIS, Chlachula, © 1998)

Vyjednávací vliv odběratelů

Vzhledem k převisu nabídky nad poptávkou a nepříliš velké diferenciaci pivovarských produktů je vyjednávací vliv odběratelů značný. Týká se to ovšem především velkých obchodních společností, zpravidla zahraničních, provozujících jak síť maloobchodních prodejen tak velkoobchodů. Jako příklad lze uvést Fontana, Horeca, Tesco, Kaufland, Lidl , a další. Snaha těchto společností získat větší podíl na trhu mj. prostřednictvím nižších cen ve své obchodní síti vytváří tlak na pokles cen pivovarů. (AGRIS, Chlachula, © 1998)

Zde nastává problém s cenovou politikou piva na off-trade trhu a on-trade trhu. Současným trendem velkých pivovarnických skupin je poskytování investic zákazníkům na podporu prodeje (týká se ON Trade trhu). Jedná se o vyplacení částky na nejčastěji 5 let dopředu za odebrané HL piva. Tyto taktiky si můžou dovolit pouze silné pivovarnické skupiny v první pětce žebříčku tržního podílu. Tyto investice jsou lákavé pro zákazníky – majitele restaurací, hostinců a barů a logicky si většinou vybírají nejvýhodnější nabídku nehledě na kvalitu piva.

Odběratelé, ale i konečí spotřebitelé také významně ovlivňují výrobkovou strukturu v tomto odvětví.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Přes značné problémy, se kterými se chmelařství a sladařství potýkají, lze označit jejich vyjednávací vliv za vysoký. Jedním z problémů chmelařství je značná světová nadprodukce chmele, rostoucí odbytové potíže a s tím spojený prodej pod cenou. Problém českého chmelařství je navíc do jisté míry specifický a to nezájem českých pivovarů o tradiční - přírodní formu chmele - hlávky a pelety a ztráta některých trhů, které tuto kvalitní formu chmele dříve odebíraly. Přitom před rokem 1990 odebíraly české pivovary chmel téměř výhradně od českých chmelařů. V ČR jsou pěstovány vysoce kvalitní, jemné aromatické odrůdy chmele (žatecký poloraný červeňák), produkty z tohoto chmele však byly u našich pivovarů z důvodu vysokých cen po roce 1989 postupně nahrazovány modifikovanými produkty - chmelovými extrakty z dovozu (dnes se chmelové extrakty podílí na chmelení piva přibližně ze 70 %). U využívání tradiční formy chmele ve větší míře setrvaly pouze některé pivovary, např. Budějovický Budvar a Plzeňský Prazdroj, v ostatních případech se přírodní chmel používá pouze v "nutné" míře k tzv. dochmelování. (AGRIS, Chlachula, © 1998)

Ačkoliv by cena chmele měla vycházet z obsahu alfahořkých kyselin, je u nás obvykle určována tržně. Nejvyšších hodnot dosahuje těsně po sklizni, kdy pivovary mají nejnižší zásoby a postupně v průběhu roku klesá. Jedním z faktorů, který vyjednávací vliv chmelařů částečně snižuje je roztříštěnost odvětví, neboť s poměrně malým množstvím chmele obchoduje v ČR v současné době přibližně 7 obchodních subjektů. Doposud v této oblasti nedošlo ke koncentraci, jak tomu bylo například ve sladařství či jiných oborech. (AGRIS, Chlachula, © 1998)

Trendem poslední doby se stává postupné upouštění od vlastní produkce sladu v pivovarech a nákup suroviny od sladoven obchodních. V současné době je rozhodující část výroby sladu v ČR soustředěna do několika obchodních sladoven skupiny Sladovny Soufflet, a.s.. Přechod na jejich produkty byl reakcí pivovarníků na výhodné ceny - což vyplývá ze zpracování velkých šarží, ale také vysokou a jednotnou kvalitu produktů. V úvodu zmíněný vysoký vyjednávací vliv odvětví nepramení od sladařů samotných, nýbrž ze zemědělské prvovýroby, protože ječmen je považován za "strategickou" plodinu. Prodejní ceny zemědělců tak v posledních letech zaznamenaly značný nárůst. (AGRIS, Chlachula, © 1998)

Vzhledem k povaze podnikání a velikosti podniku má společnost obrovské množství dodavatelů. Pro výběr dodavatele jsou ve společnosti nastaveny směrnice, kde jsou popsány postupy výběru dodavatele a kritéria pro zahájení výběrového řízení. V podniku samozřejmě nechybí oddělení nákupu, který spravuje veškeré kontrakty s dodavateli a výběrová řízení. Oddělení nákupu se podílí na výběru dodavatele při dlouhodobé spolupráci a nákupu surovin, zboží či služeb od částky 300 000,- Kč spolu s oddělením, kterého se dodání týká, např. výroba (chmel, slad) nebo IT oddělení (při nákupu SW). V takovém výběrovém řízení musí být nejméně 3 konkurenční nabídky a konečný vybraný dodavatel musí být schválen 5 osobami od finančního ředitele po zadavatele výběrového řízení. Dále jsou uskutečněna každoroční nebo opakující se výběrová řízení pro dlouhodobou spolupráci uzavřenou kontraktem a nastavením stálých dodávek surovin či služeb za stanovenou cenu, ve stanovených termínech a velikostech dávky apod.

Hlavní kritéria pro výběr dodavatele jsou:

- cena,
- kvalita,
- reference,
- rychlost dodávky a dodací podmínky,
- komunikace a spolehlivost,
- splatnost faktur (min. 90 dní),
- benefiční program,
- vlastní logistika.

Každá dodávající společnost ať za částku 1 000,- Kč nebo 500 000,- Kč musí vyplnit a podepsat dokument „Kodex dodavatele“, který se zakládá do systému.

Ve společnosti můžeme rozdělit dodavatele dle dodávaných komodit na 5 základních skupin:

- dodavatele surovin pro výrobu piva (chmel, ječmenný slad, voda),
- dodavatele materiálu (obalové materiály, propagace atd.),
- dodavatele výrobních a jiných technologií,
- dodavatele softwaru a hardwaru,
- a dodavatele služeb (např. reklamní agentury).

Z těchto skupin je vždy alespoň jeden dodavatel, který spolupracuje i s konkurenčními společnostmi.

3.6.2.2 Analýza trhu

Pivní trh je v současné době přesycen a dochází ke stagnaci růstu nebo minimálního nárůstu jen díky exportu. Narůst trhu byl za posledních 5 let ovlivněn nepříznivou ekonomickou situací, kdy od roku 2008 došlo k poklesu růstu pivního trhu k záporným hodnotám. Od roku 2011 se sice situace zlepšila, ale růst trhu je minimální a to jen díky exportu. Import piva do České republiky je na stejné úrovni jako v roce 2012 a to ve výši 500 tisíc hektolitrů.

Velký vliv na spotřebu piva mělo zvýšení spotřební daně, zvýšení cen vstupů a špatná ekonomická situace konzumentů. V roce 2013 výstav navíc ovlivnilo deštivé počasí a červnové povodně. (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, © 2014)

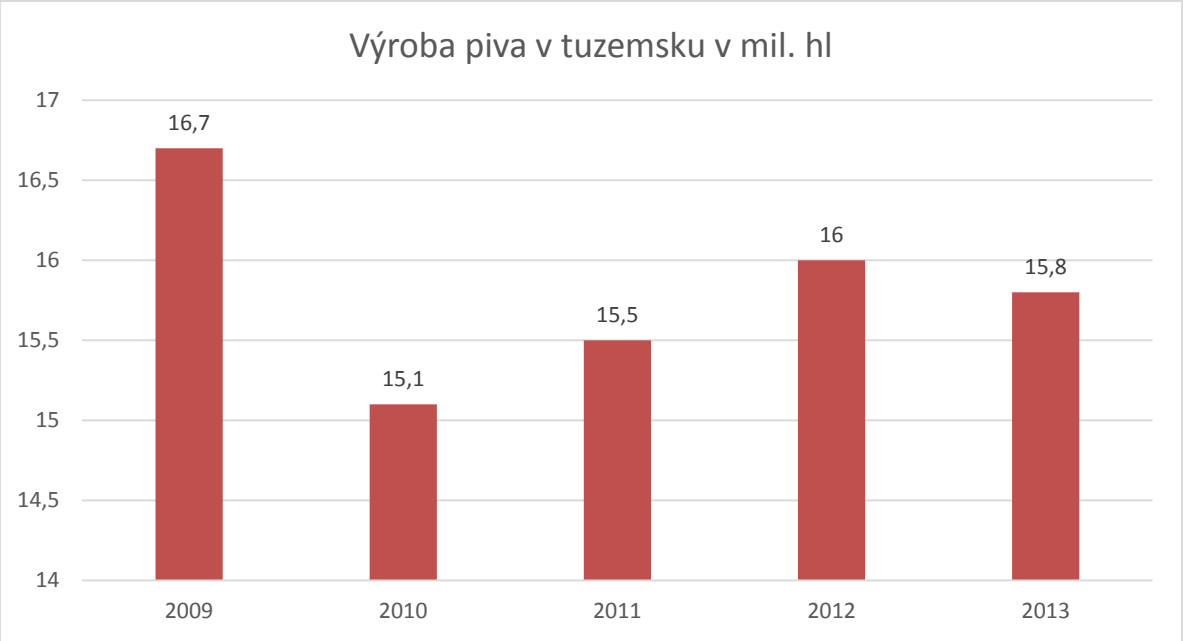
Pivovary činné v České republice v roce 2013: (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, Šámal a Paulů, © 2014)

- 6 velkých pivovarských společností:
    - SAB Miller,
    - Pivovary Staropramen,
    - Heineken Česká republika,
    - Budějovický Budvar,
    - Pivovary Lobkowitz,
    - Pivovary Moravskoslezské.
- 29 samostatných pivovarů:
    - Svijany, Bernard, Samson, Primátor, Nymburk, Konrád, Krakonoš, Pivovar Havlíčkův Brod, Bohemia Regent, Rohozec, Měšťanský pivovar Polička, Dudák, Pardubický Pivovar, Chodovar, Nová Paka, Tradiční pivovar Rakovník, Žatecký pivovar, Pivovar Poutník, Pivovar Ferdinand, Pivovar Kácov, CHtěboř, Broumov, Vyškov, Herold Březnice, Kout na Šumavě, Eggenberhg, Podkováň, pivovar Břeclav, Únětický pivovar.
- Rozmach minipivovarů a restauračních pivovarů:
    - V roce 2013 v počtu 215 (výstav kolem 160 tis. Hl),
    - V roce 2014 předpokládáme nárůst na 250 (výstav 200 tis. Hl)

Vývoj výroby piva za poslední čtyři roky je zaznamenaný v grafu níže. Jak již bylo zmíněno, celková spotřeba piva v tuzemsku meziročně klesla. Významným fenoménem je dlouhodobý

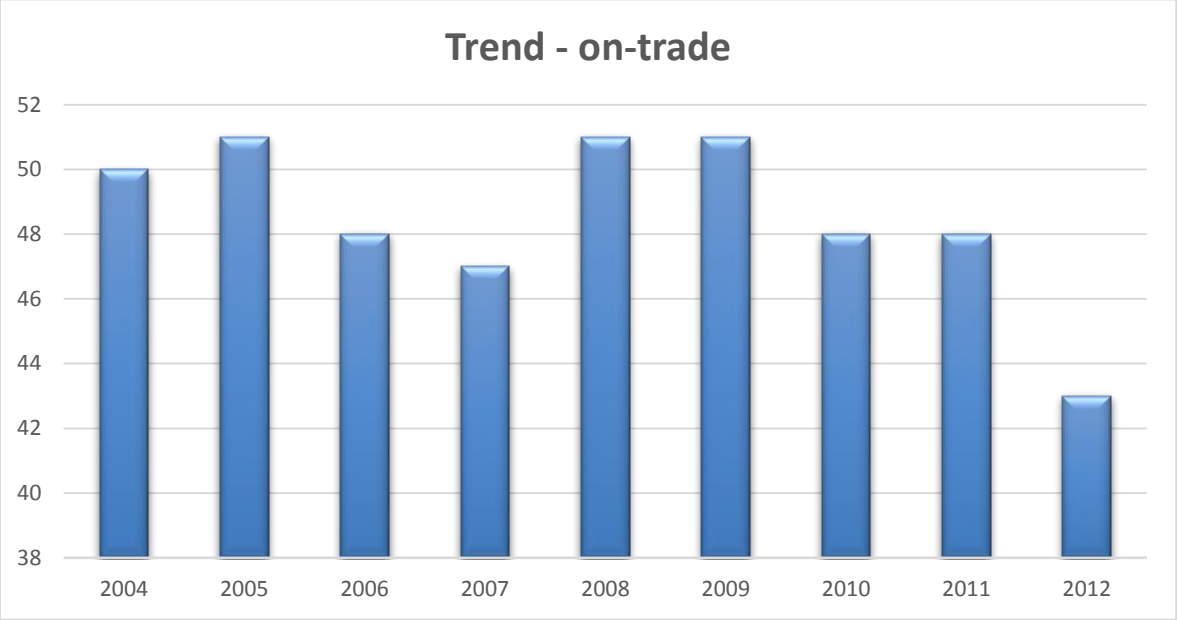
přesun spotřeby piva z restauračních zařízení do domácností, což je způsobené vyšší cenou pivních produktů v restauračních zařízení o více jak polovinu. Podíl spotřeby v on-trade dále klesal i v roce 2013 na historické minimum 41%). Důsledkem je stále menší počet gastronomických zařízení. Přitom prodej českého piva v on-trade má vliv na zaměstnanost a přispívá k tvorbě bezmála 13 tisíc pracovních míst. (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, Šámal a Paulů, © 2014)

Graf 3 Výroba piva pro tuzemský trh v milionech Hl za rok 2013.



Zdroj: (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, Šámal a Paulů, © 2014).

Graf 4 Trend vývoje on- trade .



Zdroj: (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, Šámal a Paulů, © 2014)

Tabulka 12 Meziroční index spotřeby piva v ČR.

Meziroční index spotřeby piva v ČR dle druhů 2013/2012		
Výčepní pivo	97%	↘
Ležáky	102%	↗
Nealkoholické pivo	98%	↘
Speciální piva	92%	↘
Pivní mixy	60%	↘

Zdroj: (Český Svaz Pivovarů a Sladoven, Šámal a Paulů, © 2014)

V tabulce 13 níže můžeme vidět srovnání ziskovosti 0,5l piva u velkých pivovarnických skupin, středních pivovarů a malých pivovarů. Toto srovnání je sestaveno za rok 2009. Vývoj ziskovosti na pivě však klesá a je to dáno hlavně přesunem spotřeby piva z on-trade do off-trade. Tento trend se snaží společnosti zvrátit snižování nákladů na výrobu a úspornými opatřeními.

Tabulka 13 Ziskovost piva na 0,5l u pivovarů v roce 2009.

Pivovar	Zisk před zdaněním	Výroba piva v hl	Zisk na půl litru
Pivovar Svijany	209 252 000	385 316	2,72
Plzeňský prazdroj	4 686 000 000	10 500 000	2,23
Pivovar Staropramen	894 161 000	3 017 000	1,48
Bernard	47 931 000	204 000	1,17
Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod	10 923 000	83 231	0,66
Heineken	250 802 000	2 176 000	0,58
Pivovar Rohozec	4 134 000	63 338	0,33
Pivovar Nymburk	335 000	148 606	0,01

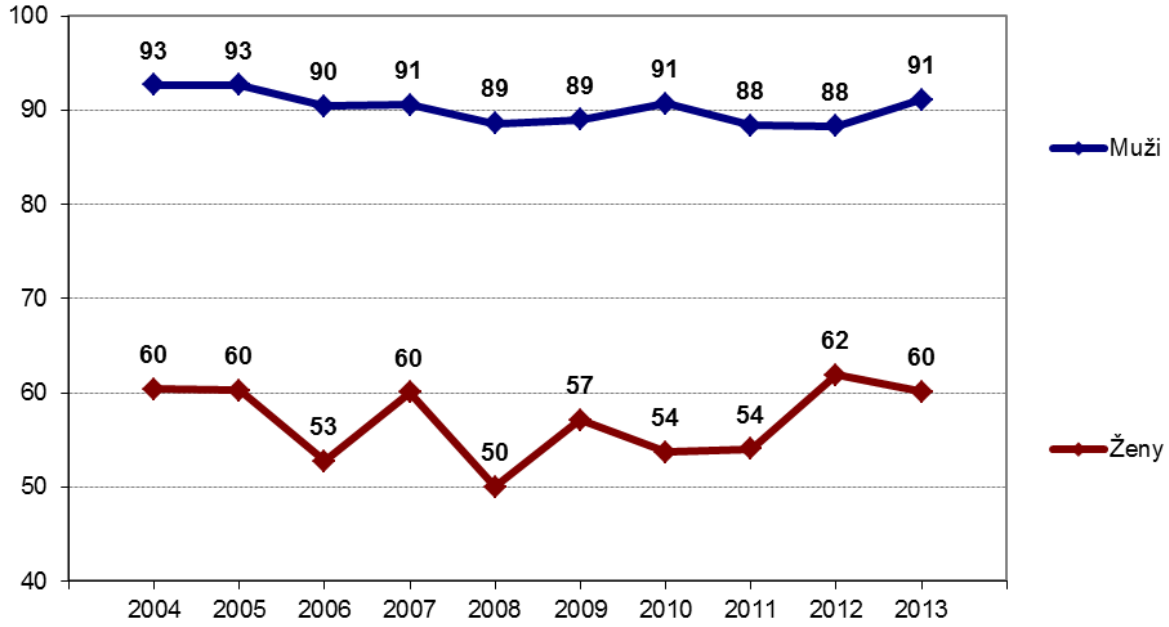
Zdroj: (iDNES, © 2010).

3.6.2.3 Analýza konzumentů

V září 2013 CVVM SOÚ AV CR, v.v.i., položilo respondentům vybrané otázky s tematikou piva, které jsou součástí výzkumného projektu Pivo v české společnosti probíhajícího od roku 2004. Tato zpráva přináší základní údaje o podílu konzumentu piva mezi dospělými obyvateli České republiky a o množství a frekvenci, s jakou pivo pijí. Vedle toho jsou shrnuty některé další aspekty konzumace, jako například zda lidé pijí pivo častěji ve společnosti nebo o samotě, doma nebo v restauraci a zda pijí častěji pivo lahvové nebo točené. Analýzy jsou prováděny na souboru respondentu starších 18 let a v některých sledovaných oblastech mapují trendy od roku 2004 (Vinopal, 2013a,s. 1).

Podíl lidí, kteří alespoň někdy pijí pivo, se v České republice dlouhodobé výrazně nemění. Podobně jako v předešlých letech dosahuje v letošním šetření hodnoty v blízkosti 90% hranice u mužů, mezi ženami se v roce 2013 k alespoň občasnému pití piva přihlásilo 60 % (Vinopal, 2013a, s. 2).

Graf 5 Podíly konzumentů piva mezi muži a ženami.

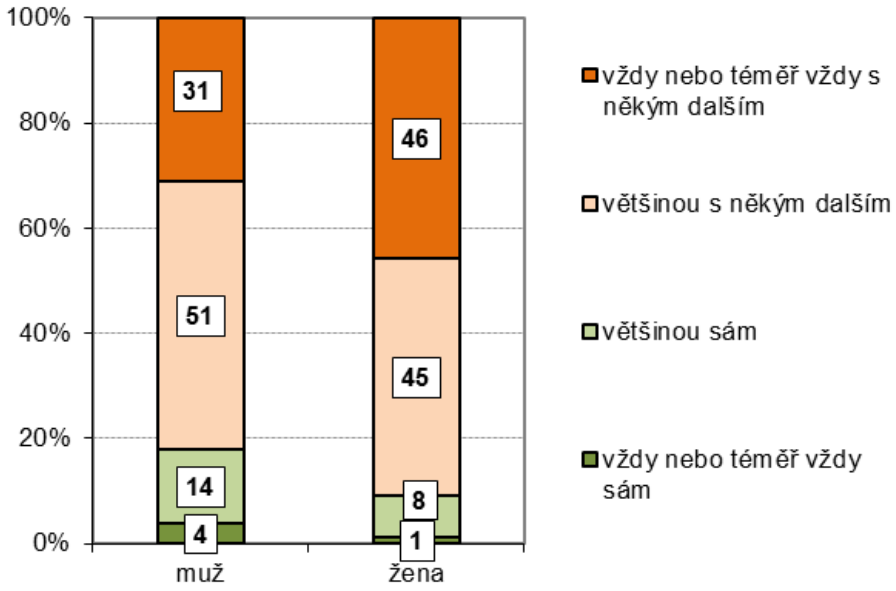


Zdroj: Vinopal, CVVM SOÚ AV CR, v.v.i.,2013

Letošní údaje tak opět po čtyřech letech mírné vybočují z velmi pozvolného, nicméně dlouhodobě pozorovatelného trendu ubývání konzumentu piva mezi muži. Příčinou této změny v letošním roce je výrazný meziroční nárůst podílu konzumentu v nejmladší skupině mužů, tj. mezi 18 a 29 lety (z 86 na 93 %). V tuto chvíli bohužel nelze říci, zda byl tento nárůst způsoben chybou měření, náhodným výkyvem nebo naznačuje hlubší změnu vztahu této skupiny respondentu k pivu. Pro srovnání, v loňském roce se podobné navýšení objevilo ve skupině respondentu ve veku 30-44 let (z 84 na 89 %), přičemž i letos se podíl konzumentu v této věkové skupině udržel na podobné hladině (90 %). Mezi ženami lze nadále sledovat trend zvyšujícího se podílu těch, které pivo alespoň někdy pijí, zejména ve věkové skupině 30-44 let. I pres tyto dílčí změny ovšem stále můžeme na základe dlouhodobého sledování výsledku označit pivo za univerzální nápoj, který přinejmenším čas od casu pijí téměř všichni čeští muži a minimálně polovina českých žen. O poměrně univerzálních vzorcích konzumace piva svědčí tradičně také skutečnost, že podíly mužů a žen pijících alespoň někdy pivo se z hlediska různého veku, vzdělání nebo příjmu nijak významně neliší a rozdíly mezi nimi se objevují pouze v rádu jednotek procent (kupříkladu ve všech příjmových skupinách mužů se podíl konzumentu piva nachází v rozmezí 89 % až 95 %)(Vinopal, 2013a, s. 3).

Jak ukazují výsledky, pivo má v české společností atribut společenského nápoje, což odpovídá poznatkům některých dřívějších výzkumu. Naprostá většina lidí pije pivo většinou nebo dokonce pokaždé s někým dalším, tj. ve společností. Být u pití piva sám je vlastní pouze přibližně pětině českých konzumentu a desetině konzumentek. Vcelku pochopitelně se v tomto ohledu dá vysledovat, že do soukromí domácnosti a tudíž také k variantě pití o samotě mimo společnost se konzumenti a konzumentky uchylují především se vzrůstajícím věkem (Vinopal, 2013a, s. 6).

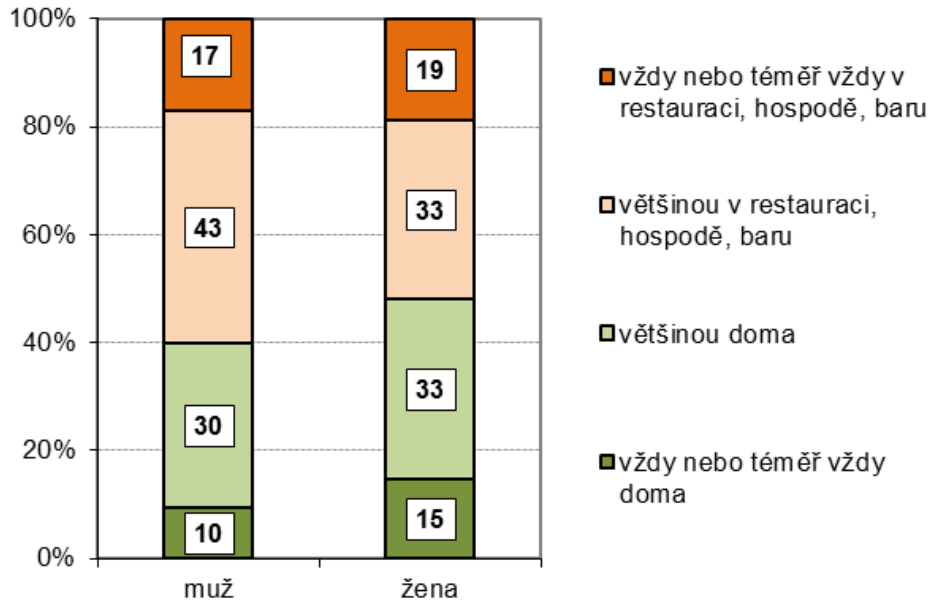
Graf 6 Konzumace piva ve společnosti.



Zdroj: Vinopal, CVVM SOÚ AV CR, v.v.i.,2013

Pití piva ve společností ovšem automaticky neznamená, že se jeho konzumace se stejnou dominancí odehrává ve společenských restauračních zařízeních. Mezi muži sice převažuje varianta, že pivo pijí většinou nebo vždy v restauraci, hospodě, baru atp., nicméně takových, kteří jej pijí převážné doma, je i tak 40 %. Mezi ženami pak jsou tyto dvě skupiny téměř vyrovnané (Vinopal, 2013a, s. 6).

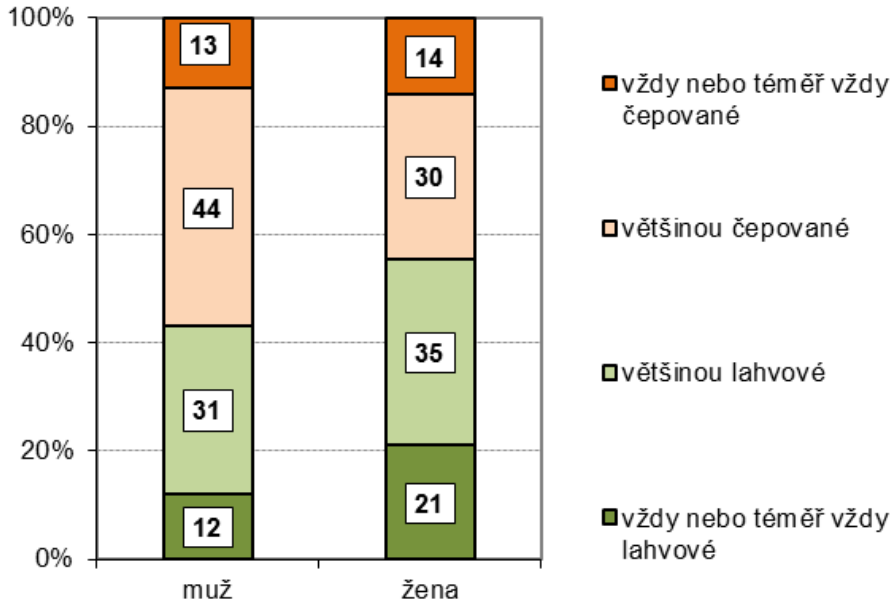
Graf 7 Místa konzumace piva.



Zdroj: Vinopal, CVVM SOÚ AV CR, v.v.i.,,2013

Výše zmíněnému výsledku také velmi přesně odpovídá zjištění, že mírná převaha mužů pije většinou nebo vždy pivo čepované (57% ku 43 %, kteří pijí většinou nebo vždy lahvové) a že mezi ženami jsou tyto dvě skupiny opět vyrovnané (Vinopal, 2013a, s. 7).

Graf 8 Pije pivo lahvové nebo čepované?

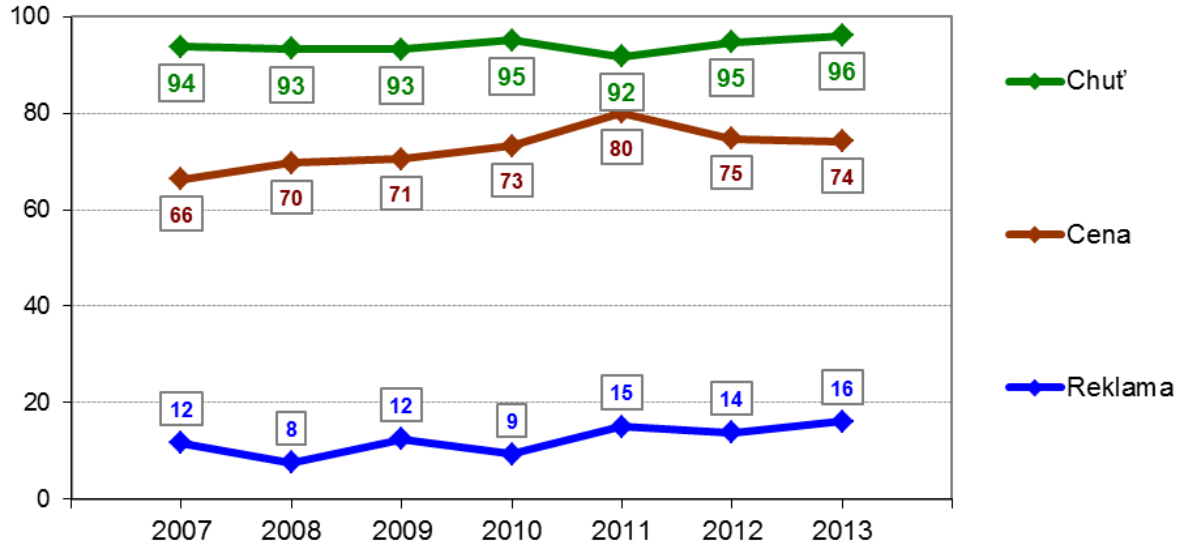


Zdroj: Vinopal, CVVM SOÚ AV CR, v.v.i.,,2013a

Na základe těchto tři otázek lze závěrem konstatovat, že pivo v české společností patří víceméně stejnou měrou jak do veřejných restauračních zařízení, tak do soukromí domovu obyvatel, čemuž také odpovídá proporce konzumace cepovaného a lahvového piva. Nicméně v jasně převažující míře si v obou prostředích zachovává společenský charakter a i doma je většinou nebo vždy konzumováno ve společností dalších lidí. (Vinopal, 2013a, s.8)

Tradičně nejdůležitějším kritériem pro výběr piva je podle subjektivního pocitu českých spotřebitelů jeho chuť. Jak ukázal jeden z dřívějších průzkumu, aspekty ceny nebo reklamy se umisťují až na konci seznamu právě za chutí, značkou, zvykem nebo stupňovitostí. Setrvávající stav v této oblasti potvrdil i letošní výzkum, který se zaměřil pouze na tři ze zmíněných aspektů. (Vinopal, 2013b, s.6)

Graf 9 Důležitost některých aspektu při výběru piva).



Zdroj: Vinopal, CVVM SOÚ AV CR, v.v.i.,,2013b

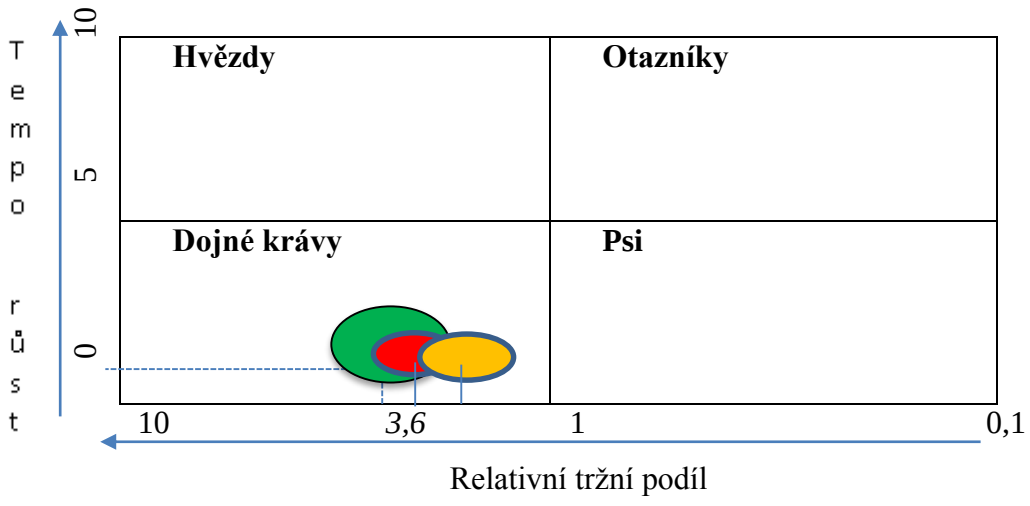
Na rozdíl od ceny a chuti si čeští spotřebitelé podle vlastních vyjádření zcela minimálně připouštějí účinek reklamy na své preference výběru značky. Obecně lze ovšem říci přikládání slabého vlivu reklamě je obecný jev projevující se ve více oblastech. Výsledky průzkumu tak pochopitelně nehovoří o skutečném vlivu reklamy na spotřebitele, nýbrž o jejich ochotě si tento vliv vůbec připustit nebo přinejmenším přiznat v rámci výzkumného rozhovoru. V každém případě řada údajů z posledních let naznačuje, že čeští konzumenti piva si vliv reklamy postupně stále více uvědomují, resp. že jsou ochotnější si jej připouštět (Vinopal, 2013b, s.).

3.7 Portfolio analýza

Pivní portfolio značky Starobrno je pro společnost velice důležité. Co se týká tržeb z celkového prodeje, tak Starobrno je právě na vůdčí pozici oproti ostatním značkám (portfoliu) společnosti Heineken. Piva značky Starobrno mají největší tržní podíl v rámci skupiny společnosti Heineken v České republice. Je to dáno historií pivovaru, která sahá k 13. století, kdy se poprvé začalo vařit pivo na Starém Brně. Pivovar má výbornou polohu v centru města a patří k patriotismu Brna a Moravy, tak se i prezentuje v rámci positioningu.

Na obrázku vidíme BCG matici a umístění pivního portfolia značky Starobrno (zeleně). I přes mírnou stagnaci růstu pivního trhu, která se momentálně pohybuje růstem kolem 0,6 % se Starobrněnské piva umístily v kvadrantu „dojných (peněžní) krav“. Toto umístění portfolia Starobrna znamená, že se angažují na mírně rostoucím až stagnujícím trhu a udržuje si dobrou tržní pozici. Jak jsem již zmiňovala, vytváří značné množství peněžních prostředků pro společnost a jejich přebytky jsou nezbytní i pro ostatní skupiny portfolia, zejména. Piva značky Starobrno jsou hlavním činitelem pro zajištění přijatelné míry likvidity a objemu zisků. V roce 2010 dělal tržní podíl 3,4% a v roce 2012 tržní podíl mírně vzrostl na 3,6 %. Hlavním cíle společnosti je ochrana „dojných krav“ jako generátoru zisků. Pozice na trhu značky Starobrno dovoluje společnosti vycházet s novými produkty pod logem značky Starobrno, jelikož se jedná o silnou značky a těší se oblíbenosti u konzumentů.

Obrázek 18 BCG matice produktů hlavních značek společnosti.



Zdroj: vlastní zpracování.

Obdobnou pozici „dojných krav“ v rámci Heienekenu Česká republika si získaly značky Zlatopramen (žluté) a Krušovice (červené) s tržním podílem okolo 3% a 2,5% . Se Starobrnem tvoří strategickou trojku produktové pivní řady.

3.8 Marketingový mix

3.8.1 Produkt

Portfolio pivní značky Starobrno se během 5 let značně rozšířilo. V restauracích a supermarketech můžeme najít následující produkty pivovaru Starobrno:

- Starobrno Tradiční (10°),
- Starobrno Medium (11°),
- Starobrno Drak (extrachmelená 12°) – bývalý Ležák,
- Starobrno Černé (11°),
- Speciály (sezónní piva) – Zelené pivo (13°),
  - Starobrno Medák (12°),
  - Starobrno Reserva (18°).

Brněnský pivovar nezaostává a poslední dobrou přináší na trh pivní novinky. Je to dáno reakcí na stagnující trh a snaha trh oživit novými příležitostmi pro konzumenty, které nalákají spotřebitele k ochutnávce a tím vyšší spotřebě.

Nyní čelí nové výzvě a to úspěšnému uvedení nového produktu na trh – Starobrno Medáka a upevnění nového piva na trhu. Medové pivo začíná být velkou oblibou v produktovém portfoliu malých pivovarů, ale pořád není rozšířené v podvědomí široké veřejnosti. Tuto příležitost společnost využila a na podzim roku 2013 (přesně 18. 11. 2013) uvedla na trh nové medové pivo, které už není jen produktem malých pivovarů a tak málo přístupné široké veřejnosti, ale je nyní dostupné pro všechny konzumenty.

Pivovar Starobrno chce tento speciál prosadit na trh stejně tak, jak na Moravě všem dobře známé Zelené pivo. Ovšem Zelené pivo je týdenní záležitost speciálního piva spojené s Velikonocemi a Zeleným čtvrtkem. Starobrno Medák bude dostupný na trhu celou zimní sezónu vždy od půlky listopadu a to jen na on - trade. Pokud by ovšem došlo k úspěšnému usazení „Medáka“ na trhu s výraznou poptávkou po tomto nyní zimním speciálu, může

společnost uvažovat o celoroční distribuci a zavedení speciálu do běžně dostupného portfolia piv značky Starobrno.

Nové Starobrněnské pivo Starobrno Medák je vyváženou kombinací 12 stupňového piva s obsahem alkoholu 5% a toho nejlepšího moravského květového včelího medu, moravských ječmenů a žateckého chmele, který se vaří tradičním způsobem na dva rmuty. Je to pivo s medovým aroma, má dokonalý říz a plnou chuť a mírným chmelovým dozvukem, který je medem příjemně zakulacen a vybízející k dalšímu napití. Při jeho výrobě se přímo na varně přidává pouze pravý moravský květový včelí med. Spodně kvašené pivo bude ve Starobrnu zrát vždy až do začátku listopadu. (HeiČR, prezentace produktu, 2013)

Pro výrobu Starobrna Medáka ve výstavě 2100hl bylo spotřebováno 3 tuny medu. Na každý půllitr načepovaný zákazníkovi tedy připadá 9g medu. Přitom průměrná spotřeba medu v České republice je 7 tun ročně.

Pro srovnání s velikonočním speciálem Zeleným pivem, který je k dostátí vždy od zeleného čtvrtka do vyprodání zásob, je výstav Zeleného piva 4000hl. Což je 2x více než bylo v roce 2013 u Starobrna Medáka. Starobrno Medák má právě navázat na již kultovní Zelené pivo. V roce 2014 se Zeleného piva uvařilo 4500 hl. Během Zeleného čtvrtka bylo zkonzumováno 3000 Hl.

Další důležitou informací je, že společnost Heineken už v historii přišla na trh se svátečním speciálem s názvem Regenerátor (název byl na to zakázán Potravinářskou komorou) a po té s Adventním speciálem. Heineken byl průkopníkem pivních speciálů v rámci větších pivovarů. Právě Starobrno Medák nahrazuje tyto sváteční speciály.

3.7.1.1 Segmentace spotřebních trhů produktu Starobrno Medák

Starobrno Medák bude dostupný hlavně v brněnských restauracích a jihomoravském kraji. Medové pivo se také dostane do Čech, ale pod záštitou speciálu bez propagačních materiálu značky Starobrno. Hlavní cílovou skupinou jsou tedy konzumenti z Brna a Jihomoravského kraje.

Cílová skupina:

- Věk 25 – 35 let hlavně muži,
- Z Brna a Jihomoravského kraje,
- Aktivní a ambiciózní požitkář,
- Silný pocit sounáležitosti k přátelům,
- Pyšný na svůj region/národnost.

Starobrno Medák je určené pro konzumenty, kteří mají rádi jemnou vůni a chuť medu, takže když je chladněji, rád si pochutná na medovině. Medák je určený hlavně pro zimní sezóny, kdy právě pro toto období jsou medové výrobky všeho druhu typické a oblíbené.

3.8.1.2 Počáteční projekt produktu

Myšlenka medového piva již ve společnosti proběhla v roce 2012, kdy se diskutovalo nad jeho výrobou a náročností technologií. Tato idea byla také vyprovokována začínajícím růstem malých pivovarů a jejich speciálních piv.

Tabulka 14 Vymezení projektu speciálu Starobrno Medák.

Projekt a představa	Starobrno Medák
Pozadí/obchodní kontext	Je potřeba stabilizace a zvýšení spotřeby portfolia produktů Starobrno. V současné době spotřebitelé piva vyhledávají pivní speciality a různé chuti piva především z malých pivovarů.
Cíle	Získat konzumenty piva z malých pivovarů. Zvýšit vnímání značky a kvality značky přes sezónní speciality, které zapadají ke značce a svému regionu.
Rozsah a řešení	Přijít s odpovídajícím receptem na medové pivo a stát se konkurenceschopnějším pivovarem.
Omezení	Zaměření na recept, který bude možné realizovat bez zatížení na investici do technologie.
Výstup	ON Trade = umístění na 1000 outletů s odběrem min. 4x50L = min. 2100HL

Zdroj: Zdroj: Heineken Česká republika, prezentace produktu Starobrno Medák, 2013.

Pro tento projekt nebyl vytvořen žádný počáteční výzkum, zda by vůbec mohl mít úspěch u konzumentů. Došlo pouze k rychlému průzkumu trhu, jestli někdo z hlavních konkurentů tento speciál také nepřipravuje či jiný speciál pro zimní sezónu. Brand manažer pro značku Starobrno si tento projekt u společnosti prosadil na základě zkušeností a vhodných argumentací pro výrobu tohoto piva. Tento postup u společnosti není obvyklý.

3.8.1.3 Přímá konkurence speciálu Starobrno Medák

Závěr roku na pivním trhu je každoročně charakteristický zvýšeným zájmem zákazníků především o silnější a dražší piva, které před vánočními svátky do nabídky zařazuje většina tuzemských pivovarů. Jde o ležáky a speciály, které si Češi během svátků dopřávají ve výrazně větší míře než v průběhu roku. Zejména pro velké pivovary jsou proto Vánoce druhou prodejní špičkou roku po létě, kdy je poptávka lidí po pivu nejvyšší. (Lidovky.cz, © 2012)

V tabulce níže je zobrazen výběr konkurenčních vánočních/zimních speciálů v rámci větších i menších pivovarů a dostupné informace k těmto produktům.

Tabulka 15 Srovnání konkurenčních produktů (speciálů).

Pivovar/ skupina	Značka/ název speciálu	Dostupnost	Stupňo-vitost	Balení	Výstav v HL	Cena bez DPH KEG 20/30l
Moravskoslezské pivovary Přerov	Litovel Gustav	zimní sezóna -ON Trade - OFF Trade	13°	0,5l lahev, KEG 30l	1000	814,50,
Moravskoslezské pivovary Přerov	Zubr Maxxim	zimní sezóna - ON Trade - OFF Trade	14°	0,5l lahev, KEG 30l	1000	801,-
Moravskoslezské pivovary Přerov	Holba Šerák Speciál	zimní sezóna - ON Trade - OFF Trade	13,5°	0,5l lahev, KEG 30l	1000	867,-
Bakalář	Medový speciál	celoročně - ON Trade - OFF Trade	14°	0,5l lahev, KEG 30l	x	955,90
Budějovický Budvar	Višňový speciál	zimní sezóna - ON Trade	11°	KEG 20l	x	x

	Dark Cherry					
Kvasar (Tišnov)	Medové pivo	celoročně - ON Trade - OFF Trade pivotéka	11°-15°	1,5l Lahev, KEG 5,15,30,50 l	x	933,-
SAB Miller	Radegast-Extrahořký	zimní sezóna - ON Trade - OFF Trade	12°	0,5l lahev, KEG 30l	x	1008,26,-
Heineken ČR	Starobrno Medák	zimní sezóna	12°	KEG 30l,50l	2100	937,90

Zdroj: vlastní zpracování. (x) – informace nebyly dostupné.

Z tabulky můžeme zaznamenat, že Moravskoslezské pivovary Přerov vyrábí každoročně u každé pivní značky zimní speciál s výstavou po 1000Hl a jejich obliba dle společnosti stoupá. Charakter medového piva, ale postrádají. Zimní speciál pouští i do OFF-trade v multipacku po 6ks. Pivní značky Litovel, Zubr a Holba se začínají rozšiřovat ze severní Moravy i na jižní Moravu a začínají být hrozbou pro značku Starobrno i v rámci klasických piv. Pivovar Bakalář, který má působnost hlavně v oblasti Rakovníku, prezentuje Medový speciál celoročně, jak na ON, tak na OFF trade. Medový speciál Bakalář můžeme také najít na Moravě ve specializovaných pivotékách. Konkurencí pro Starobrno ovšem není příliš vysoká, vzhledem k působnosti hlavně v Čechách. Budějovický Budvar také vyšel v roce 2013 na trh se svým pivním speciálem, který má odlišný charakter od ostatních speciálů a to svou příměsí višňové šťávy a je konzumentům prezentován jako zimní speciál. Dále Pivovar Kvasar, který má ve stálé nabídce medové pivo ve více stupňovitostech a baleních, působí hlavně v oblasti Tišnovska nebo ve specializovaných pivotékách.

Dalšími konkurenčními produkty jsou sezónní speciály, které vyrábí malé a minipivovary místní působnosti, které nejsou přímou hroznou pro Starobrno Medák. U těchto pivovarů dochází ke konzumaci pouze v lokální oblasti (města, restaurace).

3.8.2 Cena (Price)

Informace o metodě stanovení ceny nebo cenové politiky produktu mně nebyla ze strany společnosti Heineken poskytnuta. Předpokládám, že postup stanovení ceny je běžný na základě fixních a variabilních nákladů a monitoringem konkurence.

Původně měl být produkt ve stupňovitosti 13°, tato varianta byla nakonec zamítnuta z hlediska vyšších nákladů na výrobu, které se se stoupající stupňovitostí zvyšují. Další hledisko pro 12° Starobrněnské Medáka je příznivější pitelnost piva a tím i konzumace většího množství.

Níže jsou vymezené nákladové položky, které se zohledňují do ceny produktu:

- Základní suroviny (chmel, slad, med, stabilizátory, filtrační materiál, pivovarské kvasnice),
- Obalový materiál, palety,
- Energie – elektřina, teplo, voda,
- Sanitární technika,
- Ostatní materiál,
- Režijní náklady - výrobní režie,
  - obchodní režie – marketing,
  - distribuce,
  - správní režie.

Uvedené náklady a kalkulace nákladů se ve společnosti rozdělují do jednotlivých sekcí výroby produktu a to:

- Suroviny,
- Obalový materiál,
- Ostatní materiál
- Varna (energie, práce, výrobní režie)
- Sklep – ležáky, CKT (tanky – energie, práce, výroba),
- Filtrace (energie, práce),
- Stáčírny,
- Laboratoř a kontrola,
- Obchodní režie (marketing, obchod),
- Správní režie (controlling, SAP, management)

Společnost každý rok připravuje standardizovaný ceník všech produktů, který poskytuje svým zákazníkům. Ovšem tyto ceny nebývají konečné, jak jsem již zmínila, v dnešní době je trendem velkých pivovarnických skupin poskytovat slevy na pivo formou dopředné investice, kdy se zákazník zaváže plnit určitou výtoče nebo formou zpětného bonusu za výtoč. Ve skutečnosti je tedy konečná cena cca o 400,- Kč nižší nebo i více, než je ceníková cena. Tato forma určité podpory prodeje je vázána smlouvou na 5 let. Zmiňovaná sleva/investice se netýká sezónních speciálů, které slouží, jak k oživení trhu pro zákazníky, tak pro konečné konzumenty. Cena pro nasmlouvané distributory (velkoobchody) je také odlišná od ceníkové ceny, která by měla být prodejní pro konečné spotřebitele, kteří odebírají z velkoobchodu.

Ceny konkurentů jsou společností pravidelně monitorovány a snaží se cenovou hladinu udržet konkurenceschopnou s ostatními pivovary v porovnání s konkurenčními značkami hlavních i menších pivovarnických skupin. V podstatě můžeme říci, že společnost stanovuje cenu na základě konkurenční ceny.

Pokud srovnáme ceny malých pivovarů, které se sice pohybují s cenou okolo 3-4 Kč níže na 0,5l , zde musíme také zohlednit, že v této ceně nejsou zahrnuty POS materiály (sklenice, podtácky, branding provozovny a slunečníky), což velké pivovary poskytují. U malých pivovarů si tyto propagační materiály musí zákazník pořídit na své náklady.

Tabulka 16 Porovnání cen produktů pod značkou Starobrno.

Produkt	Cena bez DPH/ KEG 30l	Cena bez DPH/ KEG 50l
Starobrno Tradiční 10°	715,04,-	1 166,69,-
Starobrno Medium 11°	770,-	1233,39,-
Starobrno Drak 12°	861,74,-	x
Starobrno Medák 12°	937,19,-	1561,-

Zdroj: vlastní zpracování.

Cena konkurenčních speciálů uvedených v tabulce se pohybuje v podobné cenové hladině s rozdílovou hladinou 150,- Kč bez DPH. Moravskoslezské pivovary Přerov jsou ve srovnání s ostatními na nejnižší cenové úrovni, i když jejich stupňovitost je vyšší s porovnání s konkurencí. Zde můžeme hledat příčinu v nižších nákladových položkách za marketingové

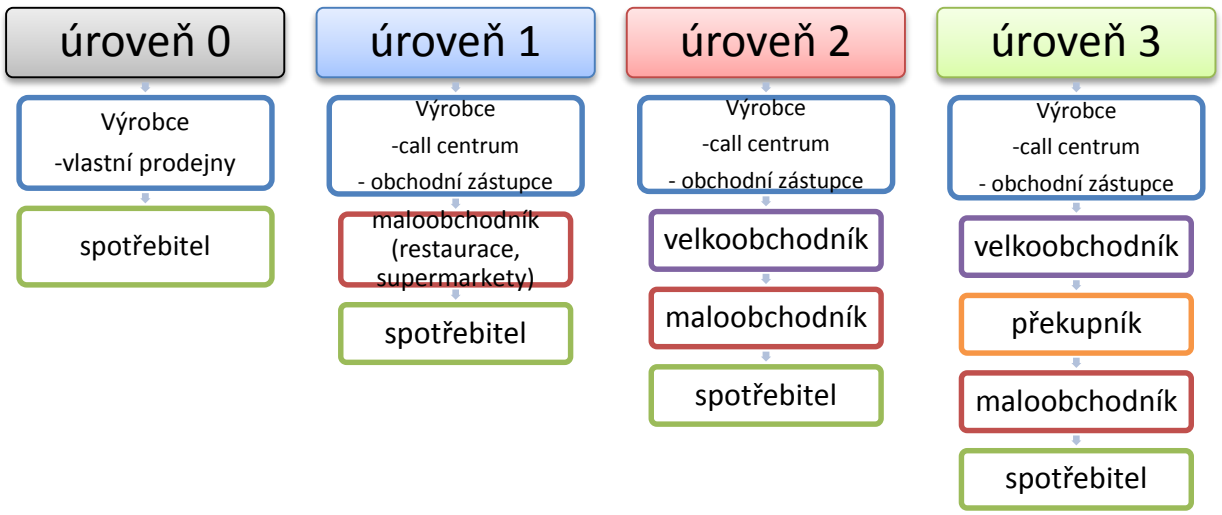
aktivity, distribuci a složení piva jen ze základních surovin. Starobrno Medák se pohybuje ve druhé skupině cenové relace spolu s Bakalářem a Kvasarem, kde je přídavek medu. Nejvyšší cena je za pivní speciál Radegast extra hořký.

3.8.3 Místo (Place)

Společnost má propracovanou distribuční síť. A to jak vlastní distribuční síť a přepravou produktů, která je řízena CRM prostředím, tak síť ve spolupráci s velkoobchodními partnery. Heineken stále pracuje na vylepšení distribuce a vkládá do inovace sítě vysoké finanční prostředky.

Distribuci můžeme rozdělit na již zmíněné trhy ON Trade a OFF Trade, kdy na tyto dva trhy jsou zřízeny samostatné oddělení pro komunikaci se zákazníky a případné předávání objednávek k distribučnímu oddělení. Dále je zřízeno call centrum pro přijímání objednávek, které spadá do oddělení distribuce, tyto objednávky probíhají na základě odběratelského čísla zákazníka. Distribuce ve společnosti je více úrovňová, její strukturu můžeme vidět níže na obrázku:

Obrázek 19 Distribuční kanály společnosti Heineken.Česká republika a.s.



Zdroj: vlastní zpracování.

Úroveň 0, je přímý distribuční kanál mezi společností a zákazníkem. Jde o prodejny nacházející se vždy u pivovaru a spotřebitel nakupuje zboží na místě nebo o eventy pořádané společností.
Úroveň 1, mezi spotřebitelem a výrobcem je další článek a to maloobchodník (ON Trade, OFF Trade).
Úroveň 2, je čtyř článkový kanál kdy mezi spotřebitele a výrobce vstupuje velkoobchodník a maloobchodník.
Úroveň 3, úroveň kdy do distribučního kanálu vstupuje ještě překupník, tato situace není častá.

Sklady jsou umístěny po celé České republice a to v:

- Hradec Králové,
- Červený Újezd,
- Ústí nad Labem,
- Brno,
- Těšetice,
- Olomouc.

Rozvoz zboží probíhá v pracovní dny od 7:00 – 16:00. Expedice zboží je realizována následující den od objednání produktů.

Distribuce speciálu Starobrno Medák probíhala na úrovni 1. Produkt se nedodával do velkoobchodní sítě. Objednávky produktu komunikovali obchodní zástupci (pečovatelé) k zákazníkovi a distribučnímu oddělení pomocí CRM nebo telefonicky přes Call centrum. Objednávky speciálu probíhaly již 2 - 4 týdny před distribucí produktu, aby došlo k řádnému umístění produktu a uvolnění výčepu pro tento speciál.

3.8.4 Komunikační mix (Promotion)

Komunikační mix značky Starobrno je realizován, jak na úrovní ATL, tak na úrovni BTL aktivit. Ročně jsou vynaloženy vysoké finanční prostředky na komunikaci se spotřebitelem a jsou využívány téměř všechny nástroje komunikačního mixu. Každoročně se připravuje finanční plán, který má zaštítit marketingové aktivity pro následující rok. Částka, která bývá odsouhlasena se pohybuje kolem 6 miliónů korun ročně (mimo oddělení eventingu a PR, které spadají pod marketingové oddělení, ale mají vlastní rozpočet na jednotlivé aktivity) a to jen na úrovni BTL aktivit. ATL aktivity, pokud jsou připravovány, nesou náklad dalších 6 a více

milionů korun (dle spotu a frekvence vysílání). Další částky na propagaci značky jsou schvalovány v rámci PR oddělení, obchodního oddělení a oddělení trade marketingu. Tyto oddělení mají jasně vymezené role pro podporu značky a ve spolupráci s marketingovým oddělením se rozpočtem podílí na komunikačním mixu.

Výčet komunikačních prvků a formy nástrojů, které jsou ve společnosti využívány, vidíme specifikované níže s definovanou zodpovědností jednotlivých oddělení, pododdělení a financování. Dále je třeba zmínit, že pro návrhy a realizaci marketingových aktivit je využívána zvolená marketingová agentura.

Tabulka 17 Prvky komunikačního mixu a jeho nástroje využívané pro značku Starobrno.

Prvek komunikač-ního mixu	**Forma nástroje**	**Uplatnění nástroje pro komunikační cíl**			
		Využití nástroje	Zodpovědnost Oddělení	Tok rozpočtu	Realizace/Implementace
Reklama	- televizní	ano	marketing	marketing	agentura
	- tisková, elektronická	ano	marketing	marketing	agentura
	- velkoplošná	ano	marketing	marketing	agentura
	- rozhlasová	ano	marketing	marketing	agentura
	- dopravní prostředky	ano	marketing	marketing	agentura
	- veřejná místa s provozem	ano	marketing	marketing	agentura
	- vnější balení	ano	marketing	Nákup	packaging
	- vnitřní balení	ano	marketing	Nákup	packaging
	- displeje v místě prodeje	ano	TM	TM	Obchod
	-DVD	ne	x	x	x
	- brandig provozovny	ano	TM, obchod	TM, obchod	TM, obchod
Podpora prodeje	- soutěže, hry, loterie	ano	marketing,	marketing,	agentura,
		ano	TM, Obchod	TM,Obcho	obchod
	- kupony, zvýhodněná balení, dárek zdarma	ano	marketing, TM	marketing, TM	obchod, agentura
	- sdružené akce podpory prodeje	ano	obchod	obchod	obchod
		ano			
	- vzorky zdarma		obchod	obchod	obchod
	- bezplatné vyzkoušení produktu	ano	obchod	obchod	obchod
		ano			

	- road show	ano	Marketing	Marketing	agentura
	- POSm	ano	TM	TM	obchod
	- investice (finanční podpora)	ano	obchod	obchod	obchod
	-věrnostní programy	ano	obchod	obchod	obchod
Přímý marketing a interaktivní marketing	-písemný	ne	x	x	x
	-telemarketing	ne	x	x	x
	-elektronický (sociální sítě, web, blogy)	ano	marketing	marketing	agentura
Dvoustupňová komunikace	- přes tvůrce mínění	ano	marketing, PR	marketing, PR	agentura, PR
	- přes referenční skupiny (chat, blog,šeptanda)	ano	marketing	marketing	agentura
PR	-tiskové zprávy, rozhovory	ano	PR	PR	PR
	-filmové a jiné záznamy	ano	PR, TM	PR, TM	agentura
	-tiskové konference	ano	PR	PR	PR
	-prezentační akce	ano	PR, Event	PR, Event	agentura
	-sponzorská činnost	ano	PR, TM	PR, TM	PR, TM
	-charitativní dary	ne	PR	PR	PR
	-lobbování	ne	Marketing	Marketing	agentura
	-vztahy s komunitou	ne	PR, marketing	PR, marketing	agentura
Osobní prodej	- poradenství prodavačů a obchodních zástupců	ano	obchod	obchod	obchod
	-prodejní prezentace	ano	obchod	obchod	obchod
	-prodejní setkání	ano	obchod	obchod	obchod
Události a zážitky	-sport	ano	Eventing	Eventing	Eventing /agentura
	-zábava	ano	Eventing	Eventing	Eventing /agentura
	-festivaly	ano	Eventing	Eventing	Eventing /agentura
	-umění	ne	x	x	x
	-exkurze	ano	TM,	TM,	obchod
		ano	obchod	obchod	
	-firemní akce	ano	TM	TM	TM, agentura
	-pouliční aktivity	ano	Marketing	marketing	agentura

Zdroj: vlastní zpracování.

Jelikož produkt Starobrno Medák je sezónní speciál určený pouze pro ON-Trade, nebyly nástroje komunikačního mixu tak rozsáhlé, jak pro propagaci celkové značky Starobrno. Propagace byla zaměřena na produkt jako takový (zimní medový speciál). Celkový rozpočet na propagaci produktu byl 560 000,- Kč. Tato částka byla schválena na základě návrhu komunikačního mixu, který zpracovávala reklamní agentura. Cílem komunikace bylo nalákat konzumenty k degustaci tohoto produktu v restauračních zařízeních.

Působnost komunikačního mixu byla hlavně lokální – Brno a pro okolí Brna a Jihomoravský kraj byly určeny POS materiály. Prvky komunikačního mixu a rozpočet na jednotlivé nástroje jsou specifikovány níže.

Tabulka 18 Nástroje komunikačního mixu pro Starobrno Medák.

Prvek	Nástroj	Rozpočet	Realizace
Reklama	-veřejná místa (CLV-city light vitrine)	200 000,-Kč	- agentura - prosinec 2013 (1 měsíc) - 23 umístění na veřejných místech
Podpora prodeje	POSm – poster, door sticker, table tent, taplite.	100 000,- Kč	- obchodní zástupci (rozmístění 1 000 outletů) do 18. 11. 2013 - do vyprodání zásob produktu
	Hostess promo	30 000,-	- agentura - top outlety v Brně - Vánoční trhy Brno - ***nebylo realizováno z časových důvodů***
Interaktivní marketing	Facebook	15000,-	- agentura - komunikace spojená s PR aktivitami a guerilla - soutěž – poukaz na 1 Medák do Pivovarské restaurace
PR	Tiskové zprávy a rozhovory	80 000,-	- PR - Blesk, MF, Deník, Metro, Gastro

	Guerilla s medvědími stopy	11500,- (konečná částka 40 000,-)	-agentura - 1. den medvědí stopy po městě - 2. den připojené text "Starobrno Medák" - 3. den medvěd chodící po města a informuje o novém pivu - 4. den medvěd s hosteskama (včely) promo akce v restauraci Pivovarská. ***- nebylo zcela realizováno***
Osobní prodej	Poradenství a prodejní prezentace produktu	x	- 1 měsíc před distribucí produktu - obchodní zástupci při návštěvách zákazníků

Zdroj: Interní zdroj (upraveno autorem).

Konečné celkové vynaložené náklady na propagaci produktu nakonec nepřekročily částku 445 000,- Kč. Nedošlo k realizaci promo akce po vybraných restauračních zařízeních v rámci Starobrna a promo akce na vánočních trzích. Dále plánovaná guerilla aktivita byla realizována jen z části a to z důvodu špatného počasí a nemožnosti umístění nálepek na mokrý podklad. Aktivita byla nakonec realizována jen v rámci prostoru pivovaru a Pivovarské Restaurace na Mendlově náměstí. Celá akce byla propojená se sociální sítí Facebook. Komunikační mix byl špatně časově naplánovaný a nebyl připravený s dostatečným předstihem. Dle společnosti neměla komunikace předpokládaný úspěch. Špatný ohlas měla vizualizace propagačních materiálů, které postrádaly spojitost se zimním/vánočním obdobím. Vzhled propagačních materiálů je uveden v příloze této práce.

Obrázek 20 POSm nálepka na vstupní dveře.

Zdroj: Heineken Česká republika, prezentace produktu Starobrno Medák, 2013.

3.8.1.4 Hodnocení produktu (zpětná vazba)

Do třech týdnů po uvedení nového produktu na trh došlo k základnímu průzkumu hodnocení produktu ze strany zákazníků, spotřebitelů a obchodního oddělení. Tento průzkum prováděli ve spolupráci s marketingovým a obchodním oddělením obchodní zástupci při pravidelných návštěvách zákazníků On Trade. Výsledky zkoumání jsou zaznamenány níže v tabulce 19.

Tabulka 19 Hodnocení produktu na základě průzkumu trhu.

Segment	**Starobrno Medák**	
	+	-
Spotřebitelé	✓ Příjemná změna – nový speciál, med jako příchuť piva. ✓ Velmi dobrá pitelnost.	- Absence výraznější medové příchutě ve vůni i chuti. - Vysoká cena.
Zákazníci	✓ Pozitivní ohlasy na chuť a vzhled piva. ✓ Zajímavý vizuál POSm.	- Vysoká pěnivost (absence informace o zvýšení tlaku výčepní technologie). - Vysoká cena .
Obchodní oddělení	✓ Dostatek POSm materiálů.	- Špatné balení POSm materiálů (plakáty pomačkané)

	✓ Dobře prodejný speciál, inovativní na vánoční období.	- Chybí spojitost s vánočním obdobím a adventem.

Zdroj: interní dokument (upraveno autorem).

3.9 Tržní segmentace

Společnost Heineken využívá marketing segmentu. Jelikož má ve svém portfoliu více pivních značek, musí je odlišit a cílit na jiné skupiny konzumentů. Za hlavní segmentační proměnné jsou využívány geografické, demografické, psychografické a behaviorální segmentace.

Nejzákladnější segmentací trhu je rozdělení působení na ON-Trade a OFF- Trade. Společnost působí na obou trzích a můžeme je rozdělit následovně.

- ON Trade – bary, restaurace, pivnice, sezónní zařízení, koncerty, eventy.
- OFF Trade – supermarkety, hypermarkety, malé obchody, trafiky apod.

Segmentaci v rámci značky Starobrno můžeme rozdělit již do zmíněných základních proměnných, kterou jsou pro značku charakteristické, viz. tabulka 20 níže:

Tabulka 20 Segmentace spotřebních trhů.

Segmentace spotřebních trhů/proměnné	Zacílení
Geografická segmentace	- Brno, - jižní a část severní Moravy.
Demografická segmentace	- hlavně muži - věk 25 – 40 let - střední příjmová skupina
Psychografická segmentace	- pyšný na svůj region/národnost - společenský člověk, který se rád baví s přáteli - aktivní a ambiciózní požitkář

Behaviorální segmentace	- silný vztah k Brno a Moravě - určitý patriotismus a hrdost k okolí

Zdroj: vlastní zpracování.

Veškeré marketingové aktivity v rámci značky Starobrna jsou zacíleny právě na tuto segmentaci. A dává důraz na to, že právě Starobrno je pivo pro Moraváky, kteří jsou na svůj region pyšní.

3.8 Analýza SWOT

Na základě dat vycházející z předchozích provedených analýz, byla sestavena SWOT analýza, která má za cíl identifikovat příležitosti a hrozby vycházející z tržního prostředí a silné, slabé stránky stanovené z vnitřního prostředí společnosti pro daný produkt.

Níže uvedená analýza specifikuje hlavní silné a slabé stránky daného produktu, na které by se společnost měla zaměřit a využít je ve svůj prospěch. Dále jsou stanovené nejdůležitější příležitosti pro daný produkt a hrozby, ty může společnost díky svým silným stránkám využít ve svůj užitek.

Tabulka 21 SWOT analýza .

Silné stránky (S)		**Slabé stránky (W)**	
S1	- Silná a stabilní značka s dlouholetou historií ve spojení s druhým největším městem v ČR.	W1	- Nový produkt.
		W2	- Vyšší cena speciálu.
		W3	- Sezónnost speciálu.
S2	- Portfolio produktů.	W4	- Vysoká spotřeba medu/receptura.
S3	- Marketingově řízená společnost.	W5	- Lokální působnost.
S4	- Důraz na kvalitu.		
S5	- Jednoznačná strategie.		
Příležitosti (O)		**Hrozby (T)**	
O1	- Stoupající poptávka po speciálních pivech u konzumentů.	T1	- Pomalý až stagnující růst trhu.
		T2	- Stoupající oblíbenost malých pivovarů.
O2	- Získání části konzumentů/ zákazníků vyhledávající piva z malých pivovarů.	T3	- Rostoucí nabídka speciálních piv.
		T4	- Nedostatečná komunikace produktu.
O3	- Zvýšení vnímaní značky a kvality značky.		

Zdroj: vlastní zpracování.

3.8.1 Silné a slabé stránky

Produkt je prezentován pod značkou Starobrno, což je velkou výhodou, jelikož pivní značka Starobrno má velice silné postavení na trhu hlavně v geografické oblasti její působnosti. Také finančně stabilní společnost Heineken je pro uvedení nového produktu jistotou podpory. Jelikož se jedná o sezónní speciál, není strategickým produktem pro společnost, ale podpůrným pro posílení značky a oživení trhu změnou klasického portfolia značky. Nový produkt však sebou nese náklady na komunikaci s okolím a usazením produktu. Slabou stránkou je cena produktu, která je zapříčiněna vyšší stupňovitostí produktu a přídavkem včelího medu. Cena může být pro některé zákazníky/konzumenty zásadním kritériem pro výběr piva. Dalším omezením je výrobní receptura piva, kdy se na již zmíněných 2100Hl spotřebovalo 3 tuny medu, v porovnání

s celkovou spotřebou medu v rámci ČR 7tun medu ročně. Ohlasy na medový speciál byly sice u zákazníků pozitivní, ale konzumenti postrádali výraznější medovou chuť i vůni.

3.8.2 Příležitosti a hrozby

Jak již bylo zmíněno, pivní trh se v posledních letech ocital v záporných číslech a dále se nevyvíjí moc pozitivně. Záchranou je export piva do zahraničí, který vývoj trhu zatím drží v kladných číslech. Také stoupající trend malých pivovarů je pro velké pivovary a skupiny hrozbou, a proto se snaží svá piva také dobře komunikovat za nemalé finanční prostředky. Oživením trhu pro zákazníky/konzumenty jsou speciální piva a pivní mixy, které jsou účelně využívány na podporu trhu a konkrétních pivních značek Speciály produkované velkými pivovary si mají získat konzumenty piv malých pivovarů a odměnit věrné spotřebitele. Během 3 let nabídka speciálních piv významně vzrostla.

3.8.3 Hodnocení prvků SWOT analýzy

V tabulkách uvedených níže jsou podrobněji analyzovány jednotlivé prvky SWOT analýzy a přiřazeny váhy významnosti prvků. Jednotlivé váhy významnosti jsou definovány čísly 1 (srovnávaný prvek je výrazně důležitější než druhý), dále 0,5 (srovnávané dva prvky jsou stejně důležité) a 0 (porovnávaný prvek je nevýznamný oproti druhému srovnávanému). Na základě této analýzy vah jednotlivých prvků můžeme definovat nejdůležitější faktory SWOT analýzy.

Analýza silných stránek

Hlavní faktory, z kterých by měla společnost těžit v rámci silných stránek, byly analyzovány:

- Silná a stabilní značka s váhou 40%,
- Portfolio produktů s váhou 20%,
- Důraz na kvalitu s váhou 15%,
- Jednoznačná strategie s váhou 15%.

Tabulka 22 Hodnocení váhy silných stránek.

	S1	S2	S3	S4	S5	Součet	Váha %
S1	x	1	1	1	1	4	40
S2	0	x	1	0,5	0,5	2	20
S3	0	0	x	0,5	0,5	1	10
S4	0	0,5	0,5	x	0,5	1,5	15
S5	0	0,5	0,5	0,5	x	1,5	15
						10	100%

Zdroj: vlastní zpracování.

Analýza slabých stránek

Za slabé stránky, které mají vliv na úspěšnost produktu, považujeme:

- Nový produkt, který bude distribuován druhým rokem s váhou 30%,
- Vyšší cena speciálu s váhou 30%,
- Sezónnost speciálu s váhou 30%,

Tabulka 23 Hodnocení váhy slabých stránek.

	W1	W2	W3	W4	W5	Součet	Váha %
W1	x	0,5	0,5	1	1	3	30
W2	0,5	x	0,5	1	1	3	30
W3	0,5	0,5	x	1	1	3	30
W4	0	0	0	x	0,5	0,5	5
W5	0	0	0	0,5	x	0,5	5
						10	100

Zdroj: vlastní zpracování.

Analýza příležitostí

Definované faktory, které mohou příznivě ovlivnit vývoj produktu z vnější strany, jsou následující:

- Stoupající poptávka po speciálních pivech u konzumentů s váhou 33%,
- Získání části zákazníků (vyhledávající piva malých pivovarů) díky rozšířenému portfoliu s váhou 33%,
- Zvýšení vnímaní značky a kvality značky 33%.

Tabulka 24 Hodnocení váhy příležitostí.

	O1	O2	O3	Součet	Váha %
O1	x	0,5	0,5	1	33,33
O2	0,5	x	0,5	1	33,33
O3	0,5	0,5	x	1	33,33
				3	100 %

Zdroj: vlastní zpracování.

Analýza hrozeb

Mezi hlavní hrozby přicházející z okolního prostředí, které mohou mít negativní dopad na vývoj produktu, patří:

- Stoupající oblíbenost malých pivovarů s váhou 40%,
- Pomalý až stagnující růst trhu s váhou 26,7%,
- Rostoucí nabídka speciálních piv s váhou 20%

Tabulka 25 Hodnocení váhy ohrožení.

	T1	T2	T3	T4	Součet	Váha %
T1	x	1	0,5	0,5	2	26,7
T2	0	x	1	1	3	40
T3	0,5	0,5	x	0,5	1,5	20
T4	0,5	0	0,5	x	1	13,3
					7,5	100%

Zdroj: vlastní zpracování.

Na základě provedeného hodnocení vah jednotlivých porovnávaných faktorů SWOT analýzy, můžeme definovat nejdůležitější prvky SWOT analýzy, které jsou uvedeny níže.

Tabulka 26 Výstup hodnocení SWOT analýzy.

Silné stránky (S)	**Slabé stránky (W)**
- Silná a stabilní značka s dlouholetou historií ve spojení s druhým největším městem v ČR. - Portfolio produktů. - Důraz na kvalitu. - jednoznačná strategie.	- Nový produkt. - Vyšší cena speciálu. - Sezónnost speciálu.
Příležitosti (O)	**Hrozby (T)**
- Stoupající poptávka po speciálních pivech u konzumentů. - Získání části konzumentů/zákazníků vyhledávající piva z malých pivovarů. -Zvýšení vnímaní značky a kvality značky.	- Pomalý až stagnující růst trhu. - Stoupající oblíbenost malých pivovarů. - Rostoucí nabídka speciálních piv.

Zdroj: vlastní zpracování.

Hodnocení intenzity vzájemných vztahů a návrh strategie

Intenzitu vzájemných vztahů prvků matice lze posoudit z různých úhlů pohledu, jimiž jsou S-O (strategie MAXI-MAXI), S-T (strategie MAXI-MINI), W-O (strategie MINI-MAXI) a W-T (strategie MINI-MINI). Tabulka číslo 20 zastřešuje jednotlivé faktory, kterým jsou přiřazeny hodnoty 1 (hodnota 1 znamená žádný vztah mezi faktory) až 5 (úzký vztah mezi faktory vzhledem k podniku), přičemž kladné znaménko vyhodnocuje pozitivní vztah mezi faktory a záporné znaménko hodnotí negativní vztah. (Kucielová, s. 77)

Tabulka 27 Vzájemné působení vnějších a vnitřních faktorů.

	S1	S2	S3	S4	S4		W1	W2	W3	W4	W5	
O1	4	5	3	1	2	15	5	2	-3	1	-3	2
O2	4	5	4	5	3	21	5	-4	-3	-1	-3	-6
O3	5	5	5	5	3	23	5	-3	3	4	3	12
						59						8
T1	5	1	3	2	2	13	-4	-3	-3	-1	-3	-13
T2	-3	-4	-3	1	3	-6	-5	-4	-4	1	-3	-15
T3	1	3	4	3	3	14	-3	-5	-4	1	-4	-15
						21						-43

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 28 Výsledek vzájemného působení.

	S	W
O	59	8
T	21	-43

Zdroj: vlastní zpracování.

Na základě výsledku vzájemného působení vnějších a vnitřních faktorů z tabulek 27, 28 je jasně zřetelné, že budeme volit strategii SO, tedy MAXI-MAXI. Strategie MAXI-MAXI je stavěna na maximálním využití svých silných stránek a příležitostí na trhu k získání co největšího možného podílu na trhu.

Možný postup pro značku Starobrno je:

- Využití svého postavení na trhu, jako stabilní a silné značky ofenzivním přístupem k současnému trhu,
- Budovat silné portfolio piva značky Starobrno s důrazem na kvalitu,
- Komunikovat značku k zákazníkům, jako pivo uvařené spotřebitelům na mírů se zájmem o jejich region,
- Směřovat značku k prestižnímu postavení na Moravě.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Pivovar Starobrno a jeho pivní portfolio nesoucí stejný název produktů je silnou značkou, která byla budována s tímto názvem od druhé poloviny 19. století. Název Starobrno vystihuje umístění pivovaru na Starém Brně. Roční výstav pivovaru činí kolo 1,3 milionu hektolitrů. V pivovaru se kromě piv Starobrno vyrábí piva značky Zlatý Bažant, nealkoholické pivo Zlatopramen (bývalé Frií) a Hostan.

Reakcí na současný znepokojivý vývoj trhu, zvyšující se trend konzumace piv z malých pivovarů a pivních speciálů se společnost rozhodla uvést na trh v roce 2013 medové pivo nesoucí název Starobrno Medák, který zároveň nahrazuje každoroční adventní speciál (bývalý Regenerátor). Starobrno Medák má za cíl získat zákazníky/konzumenty piv malých pivovarů k ochutnávce speciálu, odměnit příjemnou sezónní změnou své věrné zákazníky/spotřebitele, zvýšit vnímání značky a umístit produkt tak, aby zapadal ke své značce a regionu. Pivní speciál Starobrno Medák by se měl stát kultovním pivem stejně jako Zelené pivo, které je speciál pro velikonoční svátky. Mým úkolem je připravit marketingový plán, který by tyto cíle splnil.

Celkový krátkodobý marketingový plán je sestavován pro rok 2014/2015 na základě předešlé analytické části této práce.

4.1 Marketingové cíle

Hlavní dlouhodobé podnikové cíle společnosti je dosáhnout mise 15: 15: 15, které jsou uvedeny v článku 3.3. Tyto tři patnáctky jsou specifikovány následovně:

- získat 15% podíl na trhu,
- zvýšit EBIT na 15 milionů Eur,
- a to do konce roku 2015.

Tyto cíle byly stanoveny v roce 2010, kdy byly specifikovány pouze dvě patnáctky a v roce 2012 přibyla další 15 (zvýšit EBIT na 15 milionů Eur). Společnost Heineken se chce stát dvojkou na trhu a porazit tak současnou druhou skupinu Molson Coors (Staropramen).

Starobrno Medák je podpůrným produktem pro značku Starobrno a její celoročně nabízené portfolio. Jelikož se jedná o sezónní speciál, který bude dostupný v zimním období a to od

konce listopadu do vyprodání zásob (při výstavě 2000hl) – předpoklad únor, produkt není považován za strategický.

Jak jsem již zmiňovala v této práci, Starobrno Medák a jeho usazení na trh má následující cíle:

- Získat zákazníky/konzumenty piv malých pivovarů,
- Zvýšit vnímání značky a kvality značky přes sezónní speciály,

a přispět tak k dosažení výše stanovených cílů 15:15:15, tím že podpoří zvýšení tržního podílu značky Starobrno ze současných cca 3,6 % na 4,1 % a výše z celkového tržního podílu.

4.2 Marketingová strategie

Pro dosažení výše uvedených cílů společnosti musí mít podnik stanové strategie, které definují to, jak stanovených cílů dosáhneme. Cíle společnosti a jejich realizace jsou spojené s následujícími aktivitami:

- Získání nových zákazníků,
- Hledat možné úspory ve výrobě a zvýšit efektivitu,
- Zdokonalit fungování distribučních sítí,
- Efektivní rozdělení investic,
- Příchod na trh s novými inovacemi a jejich efektivní využití.

Vzhledem k velikosti společnosti, portfolia značek a stanovených cílů, které chce společnost dosáhnout, zde nelze jednoznačně určit jednu strategii. Jednotlivé aktivity jsou propojeny určitými strategiemi a soustředěny na jejich funkční spojení. Pokud se ovšem budeme soustředit na jeden z prvních cílů společnosti a to je získání 15% podílu na trhu a umístění se tržním podílem na druhém místě, můžeme strategii definovat jako ***strategii tržního vyzyvatele***. Účel této strategie je zvýšení tržního podílu na úkor tržního podílu vůdce nebo malých pivovarů.

4.3 Strategie produktu

Popis produktu a jeho strategie je jasně vymezena v článku 3.7.1. Na základě dostupných informací byla porovnána konkurence, hodnocení produktu a segmentace spotřebního trhu. Medový speciál spadá pod značku Starobrno. Rozšiřuje portfolio speciálů společnosti za účelem získání zákazníků atraktivními produkty a přiblížením se zákazníkům/konzumentům, kteří vyhledávají piva z malých pivovarů. Strategie produktu Starobrno Medák je podpůrná pro portfolio piv Starobrna a má zatraktivnit značku, vnímání značky a její kvality.

Starobrno Medák byl po uvedení na trh (2013/2014) ve fázi „zavádění“ v rámci životní cyklu produktu. Tuto fázi můžeme charakterizovat následujícími aspekty:

- Objem prodejů – nízký,
- Tempo růstu prodejů- pomalé,
- Ceny – vysoké,
- Konkurence – malá,
- Zisky – ztráty, či nízké zisky,
- Náklady na propagaci – vysoké,
- Distribuce – vzhledem ke značce Starobrno a silnou základnou zákazníků byla snadná.

V zimní sezóně 2014/2015 se očekává posun výrobku do fáze růstu, kdy by mohlo dojít k rychlejšímu tempu růstu prodejů, konkurence bude vyšší (vstup nových produktů ze strany konkurence), zisky by se měly zvyšovat a náklady na propagaci zůstanou stejné.

Součástí produktové strategie společnosti je také rozhodnutí o dalších aspektech, které jsou definovány níže:

- Kvalita výrobku – produkt je vyráběn z kvalitních surovin, které jsou dodávány z Moravy (med, slad). Zaměření na hrdost ke svému regionu a kvalitu surovin z tohoto regionu.
- Vlastnosti výrobku – přídavek medu, tato surovina je zohledněna do ceny.
- Značka – společnost zvolila silnou značku Starobrno pro tento produkt, vzhledem k silnému postavení této značky ve svém regionu.

Fáze růstu bude pro produkt klíčová a společnost se musí zaměřit na následující strategie:

- Zdokonalení produktu (receptura),

- Získání nových zákazníků a snaha udržet si stávající,
- Zvýšení podílu celkových nákupů zákazníků,
- Účinná komunikace.

Je jasné, že konkurence se bude snažit v této oblasti speciálů také prosadit a vyjde na trh s novými sezónními produkty, které zatraktivní značku. Proto společnost musí využít růstové fáze tohoto produktu a upevnit jeho pozici pivním trhu sezónních speciálů.

4.4 Cenová strategie

Cenová strategie společnosti je založená na monitoringu konkurence. Nákladové položky, které společnost zohledňuje do ceny produktu, jsou vymezené v článku 3. 7. 2, včetně srovnání cen ostatních piv v portfoliu značky Starobrno a konkurenčních speciálů. Z cenových kategorií se medový speciál pohybuje na vyšší hladině, která je dána nízkým objemem výroby, přídavkem medu a vyšší stupňovitostí piva. V rámci konkurenčních speciálů můžeme říci, že je cena Starobrno Medáka průměrná. Na pivní speciály se neposkytují zákazníkům slevy ani zpětné bonusy, tím pádem nákup speciálu je pro zákazníka za plnou cenu. Musíme si uvědomit, že prodejní cena pro zákazníka není konečnou cenou pro spotřebitele. Finální prodejní cenu produktu stanovuje zákazník v restauračních zařízeních.

Speciální piva a ležáky jsou obecně vnímány jako prémiové produkty (kvalitnější, originální) a zákazníci/ konzumenti jsou většinou ochotní zaplatit tuto „prémiovou cenu“.

4.5 Distribuční strategie

Společnost má velmi dobrý propracovaný systém distribuce a neustále se distribuční strategii snaží zlepšovat. Využívá distribučních cest přímých i nepřímých. Jak jsem již zmiňovala v článku 3. 7. 3, v podniku fungují 4 úrovně distribučních kanálů. Propracovaná distribuční síť umožňuje přístup ke všem tržním segmentům, zvýšení pokrytí trhu, snížení distribučních nákladů a umožnění více personalizovaného prodeje. Jedná se o intenzivní distribuci, která je stavěná na prodeji ve velkém množství produktů na všech příhodných místech. Nevýhodou je, že smluvní distribuční partneři nabízejí i konkurenční produkty.

Jelikož pivní speciál Starobrno Medák bude dostupný jen pro on-trade a neplánuje se prozatím dodávání tohoto produktu do dalších distribučních kanálů, bude se jednat o kanály na úrovni nula a jedna. I když některé konkurenční produkty můžeme najít v off - trade, Starobrno Medák má být právě dostupný jen v restauračních řetězcích, jako podpora zákazníků on – trade. Je to cílená strategie zaměřená na oživení návštěvnosti restauračních zařízení, které mají hlavně v zimním období špatné prodeje. Výhodou je, že produkt je tlačen k zákazníkovi pomocí již vytvořeného distribuční cesty a dodání probíhá na základě objednávky spolu s ostatními produkty portfolia společnosti. Významnou roli zde hraje obchodní zástupce, který informuje své zákazníky o produktu a protlačuje produkt ke spotřebitelům přes zákazníky. Důležitou roli pro prodej pivních speciálů u zákazníků on-trade je také výčepní technologie a možnost uvolnění jednoho výčepu pro tento speciál.

Distribuce produktu bude probíhat ve stejném časovém období, jako u předešlého roku, kdy byl poprvé uveden na trh a to kolem 18. listopadu do vyprodání zásob. Objednávky musí být vyřízeny s časovým předstihem, jelikož zákazníci budou očekávat přístupnost produktu v termínu uvedeným na propagačních materiálech.

4.6 Komunikační strategie

Základní strategie komunikačního mixu společnosti je strategie push a pull, které jsou obě využity. Tuto strategii vhodně vystihuje Kotler (2007), kdy firma orientuje své marketingové aktivity (osobní prodej a komunikaci mezi obchodníky) na účastníky distribučních cest, aby je přiměla odebírat produkt a propagovat jej koncovým spotřebitelům a zároveň společnost pull strategií orientuje své marketingové aktivity (reklamu a propagaci mezi spotřebitele) na koncové spotřebitele, aby je přiměla kupovat produkt. Tato strategie je využívána i pro produkt Starobrno Medák. Při využití obou strategií musí být kladen důraz na vhodné načasování aktivit a distribuci daného produktu.

Pomocí analýzy komunikačního mixu produktu Starobrno Medák, která je provedena v analytické části této práce, bylo možné identifikovat špatné kroky komunikace:

- Nevhodné načasování, nedostatečná příprava komunikace,
- Nepříliš účinné CLV,
- Nedostatečně uchopená Guerilla aktivita, nerealizace hostess promo,

- Nekorespondující vizuál propagačních materiálů se svátečním obdobím.

4.6.1 Volba struktury komunikačního mixu

Volba komunikačních nástrojů s okolím je velice důležitá a musí být jasně definovaná cílem, cílovou skupinou, prostředky, sdělením, načasováním, rozpočtem a zodpovědností za jednotlivé aktivity. Dále by neměla chybět zpětná vazba.

Cíle a cílová skupina produktu byly definovány v předešlé části práce. Nástroje komunikačního mixu pro produkt Starobrno Medák jsem zvolila následující:

Tabulka 29 Zvolené nástroje komunikačního mixu produktu Starobrno Medák.

Prvek komunikačního mixu	**Forma nástroje**	**Uplatnění nástroje pro komunikační cíl**			
		Povědomí o značce	Upřednostnění značky	Vyzkoušení značky	Věrnost značce
Reklama	- Rozhlasová - Veřejná místa	x x			
Podpora prodeje	- POSm - Promo akce - Balení		x	x x	x
Interaktivní marketing	- Facebook - Web Starobro	x x	x x	x x	
Dvoustupňová komunikace	- přes tvůrce mínění	x	x	x	x
PR	- Tiskové zprávy a rozhovory - Buzz Marketing	x x	x	x	
Osobní prodej	-poradenství prodavačů a obchodních zástupců		x	x	

Zdroj: vlastní zpracování.

Reklama

- Rozhlasová reklama v regionální rádiu s intenzitou 14 dnů / 4x denně (začátek 3 dny před distribucí).
- Umístění velké plachty na pivovaře (viditelné místo z Mendlova náměstí) od listopadu do února.

Podpora prodeje

- POS materiály pro restaurační zařízení (plakát, nálepka na dveře, stojánek na stůl, výčepní plaketa), vizuál se spojením medu a zimním/svátečním obdobím. Umístění 1000 outletů; předání 7 dní před distribucí produktu.
- Promo akce – hostess – soutěž o kupony (Starobrno Medák zdarma) na vybraných outletech (100 outletů); 5dní – začátek den distribuce produktu.
- Balení – pivní sklo s logem Starobrno Medák – umístění 100 top outletů po 12ks; předání 10 dní před distribucí produktu spolu s POSm.

Interaktivní marketing

- Facebook – profil produktu; informace k promo akci, místa prodeje, zveřejnění buzz marketingu. Listopad až únor.
- Webové stránky Starobrna – v designu vizuálů pro Starobrno Medák, odkaz na prodejní místa. Listopad až únor.

Dvoustupňová komunikace

- Brand ambasador – aktivní v internetových diskusích pod články, v tematických diskusních fórech a na sociálních sítích, prezentace produktu a předávání informací o produktu.

Public relations

- Tiskové zprávy a rozhovory o produktu, který bude dostupný již druhý rok ve vybraných restauračních zařízeních; MF, Deník, Metro, Blesk.

Buzzmarketing

- chodící 2 vysocí lidé držející se za ruku, převlečení za velký půl litr piva a sklenku medu; oblast centra a blízkého okolí; odpolední hodiny; 3 dny před distribucí a týden po distribuci.

Osobní prodej

- Obchodní zástupci – prezentace produktů svým zákazníkům a zajištění objednávek; 1 měsíc před distribucí.

4.6.1.1 Sdělení komunikačních nástrojů

Sdělení komunikačních nástrojů by mělo z větší části korespondovat se sdělením komunikačních nástrojů minulého roku při uvádění produktu na trh, aby si cílová skupina dokázala produkt spojit pod danou značku.

Sdělení komunikačního mixu bude následující:

Se zimním časem přichází i zimní speciál Starobrno Medák. Příjemná změna netradičního spojení piva a medu. Starobrno Medák je 12° filtrovaný ležák s pravým květovým včelím medem z Moravy ve spojení toho nejlepšího moravského sladu. „ Starobrno Medák, lahodný zimní zvedák“ nebo už známé „ Starobrno Medák, Vytáhne tě z brlohu“.

4.6.1.2 Shrnutí akčních programů

Shrnutí akčních programů je vymezeno níže v tabulce, kde jsem specifikovala načasování jednotlivých aktivit a odpovědnosti jednotlivých oddělení společnosti či agentury včetně článku, který bude aktivitu realizovat.

Tabulka 30 Shrnutí akčních programů, časový plán, rozdělení odpovědnosti.

Prvek komunikačního mixu	**Forma nástroje**	**Časový plán/ Umístění**	**odpovědné oddělení**	**Realizace**
Reklama	Rozhlasová reklama v regionálním rádiu.	Celkem 14 dní vysíláni spotu. - začátek 3 dny před distribucí v délce 7 dnů.	Marketingové oddělení – Brand manager.	Agentura.

		- půlka prosince dalších 7 dní. - Interval vysílání 4x denně v odpoledních hodinách.		
	Umístění velké plachty s vizuálem POSm nad Pivovarskou pivnicí.	Po celou dobu distribuce produktu. -umístění plachty 7 dní před distribucí.	Trade Marketing – ON Trade manager.	Agentura.
Podpora prodeje	POSm.	Umístění kolem 1000 ouletů. -předání zákazníkům 7 dní před distribucí.	Trade Marketing – ON Trade manager.	Obchodní zástupci rozvoz POSm.
	Promo akce-hostess.	50 vybraných ouletů v Brně. 5 dni – začátek v den distribuce.	Trade Marketing – ON Trade manager.	Agentura.
	Pivní sklo-0,5l s logem Starobrno Medák.	60 top ouletů po 12ks. Rozmístění s POSm.	Trade Marketing – ON Trade manager.	Obchodní zástupci rozvoz.
Interaktivní marketing	Facebook.	½ listopadu až únor.	Marketingové oddělení – Brand manager.	Agentura.
	Webové stránky Starobrna.	½ listopadu až únor.	Marketingové oddělení – Brand manager	Agentura.
Dvoustupňová komunikace	Brand ambasador.	½ listopadu až únor.	Marketingové oddělení – Brand manager	Brand ambasador pro značku Starobrno.
Public relation	Tiskové zprávy o produktu, rozhovory.	Listopad + prosinec. MF, Deník, Metro, Blesk	PR oddělení	PR oddělení
Buzz marketing	Velký půl litr piva + sklenice medu.	5 dní před distribucí + polovina prosince 5 dní. Tisková zpráva jako reakce.	PR oddělení + Marketingové oddělení – Brand manager	Agentura
Osobní prodej	Prezentace produktů svým zákazníkům a zajištění objednávek.	1 měsíc před distribucí produktu.	Obchodní oddělení.	Obchodní zástupci.

Zdroj: vlastní zpracování.

4.6.1.3 Rozpočet akčního programu

Stanovený rozpočet na propagaci produktu bude pro letošní rok kolem 450 000,- Kč. Níže jsou specifikovány jednotlivé položky komunikačního nástroje, potřebné úkony k realizaci a náklad na danou aktivitu. Rozpočet nebere v úvahu osobní prodej obchodními zástupci, který patří do běžné pracovní náplně zaměstnance a práci brand ambasadora, který je také zaměstnancem společnosti.

Tabulka 31 Rozpočet komunikačních nástrojů.

Prvek komunikačního mixu	Forma nástroje	Hlavní procesy	Náklad v Kč
Reklama	Rozhlasová reklama v regionálním rádiu	- Tvorba spotu. - Smlouva s rozhlasovou společností.	60 000,-
	Umístění velké plachty s vizuálem POSm nad Pivovarskou pivnicí.	- Tvorba grafických podkladů. - Výroba plachty. - Umístění plachty.	20 000,-
Podpora prodeje	POSm .	- Tvorba grafických podkladů. - Tisk.	100 000,-
	Promo akce-hostess.	- Výroba kostýmů + 500 ks kupony na 0,5l zdarma. - Realizace.	20 000,-
	Pivní sklo-0,5l s logem Starobrno Medák.	- Grafika, - Standardizované pivní sklo. - 720ks.	25 000,-
Interaktivní marketing	Facebook.	- Profilová stránka produktu. - Aktualizace.	15 000,-
	Webové stránky Starobrna.	- Úprava úvodní vizualizace stránky.	5 000,-
Public relation	Tiskové zprávy o produktu, rozhovory.	- PR - Komunikace s novináři. - Rozhovor se sládkem.	60 000,-
Buzz marketing	Velký půl litr piva + sklenice medu.	- Návrh a výroba kostýmů. - Realizace.	55 000,-
Celkový součet nákladů		**360 000,-**	

Zdroj: vlastní zpracování.

Náklady na propagaci činí 360 000,- Kč. K této částce musíme připočíst kompenzaci za piva zákazníkům za podporu promo akce a vydáváním piva zdarma na poukázky, které konzumenti získali právě při promo akci. Kompenzace vždy probíhá dodání piva danému zákazníkovi. V tomto případě se bude jednat o částku 7805,- Kč. Celkové náklady budou tedy činit: 368 000,- Kč. Tato částka je téměř o 100 000Kč nižší než při realizace komunikačních nástrojů v roce 2013.

4.7 Kontrola

Celý proces marketingového řízení musí být završen důkladnou kontrolou všech procesů, které společnost pro splnění daných cílů nastavila. Není dostatečné se soustředit pouze na konečné výsledky, ale na průběžnou kontrolu i kroků, které vedou k dosažení cílů. Také marketingová komunikace misí projít kontrolním procesem a být vyhodnocena.

Níže v tabulce je návrh pro nastavení kontrolního procesu akčního plánu pro Starobrno Medák a stanovení zodpovědnosti oddělení za kontrolní proces.

Tabulka 32 Kontrola plnění akčního plánu a jeho kritické body.

Časový plán kontroly	**Forma**	**Odpovědné oddělení/ odpovědná pozice**	**Kritické faktory**
3- **2 týdny před distribucí produktu**	- - Kontrola produktu (stáčení do sudu, sklady, distribuce), objednávky produktu.	Distribuce Obchod	- Nefunkčnost stáčecí linky, CRM, omezení kapacity skladů a dopravy, nezadání objednávek do systému (obchodní zástupci).
	- Kontrola připravenosti a realizace akčního plánu (komunikace s dodavateli, agenturou).	Marketing TM PR	- Opoždění dodávky propagačních materiálů. -Nedostatečná komunikace s dodavateli a agenturou.

1 týden před distribucí	-Kontrola umístění propagačních materiálů. - Kontrola objednávek produktu.	Marketing TM Obchod Distribuce Obchod	-Selhání agentury a dodavatelů. - selhání obchodních zástupců při umístění POSm -nefunkčnost call centra, CRM, selhání obchodních zástupců.
1- 3 týdny po distribuci	-Analýza prodeje produktu. -analýza postojů zákazníků.	Controlling Obchod Marketing Obchod	Nefunkčnost CRM a SAP systému. Nedostatečný průzkum.
5-7 týden po distribuci	- Analýza prodeje produktu. - Kontrola dostatku POSm.	Controlling Obchod Obchod TM	Nefunkčnost CRM a SAP systému. Nedostatečné množství POSm, Selhání OZ.
8 – 10 týden	- Analýza prodeje produktu. - analýza postojů zákazníků.	Controlling Obchod Marketing Obchod	Nefunkčnost CRM a SAP systému. Nedostatečný průzkum.
Leden/únor	- Analýza prodeje produktu. -vyhodnocení komunikačních nástrojů. -vyhodnocení komunikace a práce jednotlivých oddělení a agentury. -stanovení nedostatků a zpětná vazba. - Srovnání celkových aktivit a úspěšnosti produktu v roce 2013 a 2014.	Controlling Obchod Marketing Marketing TM Obchod Distribuce Marketing TM Obchod Controlling	Nefunkčnost CRM a SAP systému. Špatně zvolené hodnocení. Nedostatečná zpětná vazba, nepřipuštění si negativní zpětné vazby, přenášení chyb na druhé oddělení. Neúspěšnost produktu. Nevyprodání zásob.

Zdroj: vlastní zpracování.

Jelikož se jedná o sezónní produkt, celková kontrola akčního plánu bude probíhat po ukončení distribuce speciálu (vyprodání) a to s předpokladem přelomu měsíce leden/únor. V této kontrole akčního plánu pro Starobrno Medáka bude zahrnuta:

- Reklamy, podpory prodeje,
- Efektivnost prodejních sil,
- Distribuce,
- Analýza prodejů,
- Analýza poměru výdajů a tržeb,
- Analýza postojů zákazníků.

Z jednotlivých výstupů kontroly lze identifikovat zlepšení nebo zhoršení pozice produktu na trhu oproti minulému roku 2013, kdy byl produkt poprvé uveden na trh. Jelikož se jedná o podpůrný produkt pro portfolio značky Starobrno, nebudou tržby z prodeje stěžejním rozhodování pro další vývoj produktu.

5 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHU

Společnost Heineken neměla zájem poskytnout pro další zpracování informace ohledně výrobních nákladů piva, marže či ziskovosti speciálu Starobrno Medák. Proto jsem sestavila odhadované náklady na výrobu daného speciálu pomocí dostupných informací, které jsou uvedeny níže. Pro stanovení orientační výše nákladů na výrobu speciálu jsem čerpala z diplomové práce Pojmanové (2007) a Chromé (2009). Do kalkulace jsou zohledněny i náklady navrhovaného akčního plánu, které činí 360 000,- Kč pro celkový objem 2100hl, na hektolitr pivního speciálu jsou marketingové náklady na propagaci ve výši 171,42,- Kč na hektolitr. Oproti minulému roku jsou náklady na navrhovaný akční plán nižší. V minulém roce činil náklad komunikačních nástrojů v přepočtu na hektolitr speciálu 211,9,- Kč/Hl.

Tabulka 33 Odhadované náklady na výrobu produktu Starobrno Medák.

Náklady	**Kč/Hl**
Přímé náklady normované	**691,5**
Spotřeba chmele	126
Spotřeba sladu	425
Spotřeba medu	120
Stabilizátory	13
Filtrační materiál	5
Obaly	2,5
Přímé náklady nenormované	**113,6**
Spotřeba elektřiny	29,4
Spotřeba tepla	38,3
Spotřeba vody	20,5
Sanitární chemie	18,5
Ostatní přímý materiál	6,9
Režijní náklady	**936,92**
Obchodní režie	347,92
Správní režie	224
Výrobní režie	365
Náklady celkem	**1742**

Cena	**3122**
Zisk před zdaněním	**1380**
Spotřební daň	**384**
Zisk po zdanění	**996**

Zdroj: Diplomová práce Restaurační minipivovary a rodinné pivovary, Pojmanová, 2007; Diplomová práce Kalkulace nákladů a jejich využívání v podniku, Chromá 2009;(upraveno)

Dle odhadovaných nákladů by činil zisk 4,98 Kč na 0,5l piva. Což je vysoká částka, vzhledem k tomu, že průměrná ziskovost na 0,5l piva společnosti Heineken Česká republika, a.s. činila v roce 2009 0,52,- Kč a má tendenci se stále snižovat. Vyšší ziskovost speciálu je daná tím, že do ceny nejsou zohledněny slevy a investice poskytnuté zákazníkům na ostatních produkty značky Starobrno. Dále do ceny nejsou zahrnuty distribuční náklady, jelikož se speciál bude dostávat ke spotřebitelů přes on-trade a bude distribuován spolu s ostatními produkty značky Starobrno. Pokud se budeme řídit odhadovanými náklady ve výši 1742,- Kč/Hl při objemu 2100Hl, bude se bod zvratu nacházet při prodeji objemu kolem 1170Hl.

Pokud bychom odhadovali náklady pomocí orientační marže na speciálu, která by mohla být 30%, tak by se celkové náklady na výrobu produktu pohybovaly kolem 2185,4,- Kč/Hl a zisk před zdaněním na 0,5 l by byl 4,68,- Kč. I tato varianta je pro produkt velice pozitivní.

I když může být ziskovost speciálu přitažlivá, musíme brát také v úvahu další aspekty, které mohou hrát roli ve stanovených nákladech na výrobu a to jsou:

- Pozastavení části výroby běžného portfolia značky na úkor výroby speciálu,
- Malý objem výroby speciálu,
- Změna stáčecí linky,
- Příprava obalových materiálů (KEG),
- Vývoj produktu a další.

Stanovení reálných nákladů vynaložených na výrobu produktu je složité vzhledem k nedostupnosti nutných podkladů a velikosti podniku.

I když je společnost stabilním a silným podnikem s velkým potenciálem k dalšímu růstu, nepustila by na trh produkt, který by byl ztrátový a nepřinášel další užitek pro značku Starobrno.

Navrhovaný marketingový plán pro produkt Starobrno Medák, byl koncipován tak, aby zachoval strategii push a pull, která je ve společnosti vzájemně využívána. Většina aktivit je soustředěna kolem data distribuce produktu a v měsíci prosinec. Cílem navrhovaných komunikačních nástrojů je, aby se produkt dostal do povědomí pár dní před distribucí, tak aby konzumenti měli produkt stále v mysli a začali jej vyhledávat současně při termínu uvedení na trh. Dále je zachována strategie produktu a to dostat zákazníky do restauračních zařízení a nedostupnost produktu na off-trade. Stěžejní marketingovou aktivitou bude „buzz marketing“, který má vyvolat rozruch a zvědavost konzumentů. Má se o produktu povídat a být tématem k vedení rozhovoru.

Podpůrný produkt pivního portfolia značky Starobrno má přispět k posilnění pozice značky na lokálním pivním trhu a pomoci k získávání tržního většího tržního podílu každoročně o minimálně 0,2 %. Pokud bude tento produkt dobře usazen na trhu za pomocí propracovaného marketingového plánu, je tento cíl reálný. Tento návrh marketingového plánu má přispět k dosažení tohoto cíle.

ZÁVĚR

Podnikání v pivním průmyslu je v současné době těžké a ziskovost tohoto průmyslu stále klesá. I přes velké bariéry však na trh vstupují nové pivovary a celkový počet pivovarů se pohybuje již kolem 220. Nově vstupující pivovary jsou však restauračního rázu a mají jen lokální působnost v místě prodeje bez dalších distribučních kanálu. Těmto minipivovarů se může v mírně rostoucím trhu dařit, jelikož poptávka po pivních speciálech minipivovarů roste a stává se součástí pivní turistiky.

Tato práce je návrhem marketingového plánu pro produkt značky Starobrno, který se má přiblížit konzumentům speciálních piv, věrným konzumentům značky a oživit on-trade v zimním období, kdy je návštěvnost restauračních zařízení slabá. Pro vypracování návrhu byla využita situační analýza současného stavu makroprostředí, mikroprostředí a vnitřního prostředí. Pomocí těchto analýz se můžeme přiblížit a lépe poznat trh, na kterém daná společnost vystupuje. Bez těchto poznatků by nebylo dost možné marketingový plná sestavit.

Další důležité informace poskytuje SWOT analýza a určení daných prvků, které vyzdvihují nejdůležitější aspekty trhu a podniku.

Návrh marketingového plánu byl jasně definovaný cíli, které pomocí akčních programů stanovené v marketingovém plánu mají být dosaženy. Komunikační aktivity byla sestaveny, tak aby odpovídaly požadavkům a procesům společnosti. Starobrno Medák bude druhým rokem distribuován na trh sezónních speciálů a jeho pozice jakožto „nováčka“, i když nahrazující adventní speciál, který však neměl jasně stanovenou identitu a nebyl řízen pod danou značkou, je nejistá. Akční plán pro tento produkt je proto postaven na údernosti komunikace, jak ze strany distributora, tak ze strany zákazníka a dostání se do povědomí zákazníků a spotřebitelů. Realizace marketingového plánu pro Starobrno Medák oživí značku „novým“ produktem, který má potenciál zaujmout a využít růstové fáze životního cyklu. Rozšíří povědomí o značce i jako inovátora u zákazníků. Zlepší podmínky pro prodej produktů značky Starobrno a tím nastartuje zvyšování tržního podílu značky a zvýší návštěvnost on-trade v zimním období, které má samozřejmě vliv na tržby zákazníků a společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AGRIS. *Jak vysoké je zdanění u piva v EU?* [online]. 2014 [cit. 2014 -05-08]. Dostupné z: http://www.agris.cz/podnikani/jak-vysoke-je-zdaneni-u-piva-v-eu-?id_a=183330.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN. *Českou pivní kulturu považujeme za nejvyspělejší kulturu*. [online]. 2009 [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: http://www.ceske-pivo.cz/zavery-vyzkumu-ceskou-pivni-kulturu-povazujeme-za-nejvyspelejsi-na-svete.

ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN. *Společenská zodpovědnost pivovarů*. [online]. 2009 [cit. 2013-12-19]. Dostupné z: http://www.cspas.cz/spolecenska-zodpovednost.

ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN. *České pivovarnictví v roce 2012*. [online]. 2013 [cit. 2013-12-19]. Dostupné z: http://www.ceske-pivo.cz/ceske-pivovarstvi-v-roce-2012-pricinou-mirneho-narustu-vystavu-je-export-spotreba-pivnich-mixu.

ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN. *Spotřeba piva v Česku dále mírně klesá, pivovarníkům pomáhá rostoucí export*. [online]. 2014 [cit. 2014-05-08]. Dostupné z: http://www.ceske-pivo.cz/spotreba-piva-v-cesku-dale-mirne-klesa-pivovarnikum-pomaha-rostouci-export.

ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN. *Pivo zůstává nejdůležitějším potravinářským produktem*. [online]. 2013 [cit. 2013-12-19]. Dostupné z: http://www.ceske-pivo.cz/pivo-zustava-nejdulezitejsim-potravinarskym-produktem.

HEINEKEN ČESKÁ REPUBLIKA. *Kdo jsme.* [online]. 2012- 2014 [cit. 2012 - 04 -20]. Dostupné z: http://www.heinekenceskarepublika.cz/kdo-jsme.

HEINEKEN ČESKÁ REPUBLIKA. *Co děláme.* [online]. 2012- 2014 [cit. 2012 - 04 -20]. Dostupné z: http://www.heinekenceskarepublika.cz/co-delame

HEINEKEN ČESKÁ REPUBLIKA. *HeiČR Company Presentation 2012.* Praha: HČR, 2012

HEINEKEN ČESKÁ REPUBLIKA. *Prezetace Starobrno Medák 2013.* Praha: HČR, 2013

HEINEKEN ČESKÁ REPUBLIKA. *Poslání, strategie a politika.* [online]. 2012- 2014 [cit. 2012 - 04 -22]. Dostupné z: http://www.heinekenceskarepublika.cz/poslani-strategie-a-politika.

HEINEKEN ČESKÁ REPUBLIKA. *Trvale udržitelná rozvoj.* [online]. 2012- 2014 [cit. 2012 - 04 -22]. Dostupné z: http://www.heinekenceskarepublika.cz/trvale-udrzitelny-rozvoj.

HEINEKEN ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. 2012. Výroční zpráva 2011. [online]. Krušovice: Heineken Česká republika. [cit. 2013- 05-18]. Dostupné z: http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/141570/heineken-ceska-republika-a-s.

HEINEKEN ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. 2013. *Výroční zpráva 2012.* [online]. Krušovice: Heineken Česká republika. [cit. 2014- 05-18]. Dostupné z: http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/141570/heineken-ceska-republika-a-s.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY/ATOK, 2009. *Oborová příručka [Pivovarnictví a sladovnictví]*. Praha: Potravinářská komora ČR. Dostupné také z: www.foodnet.cz/soubor.php%3Fid%3D15104%26kontrola%3D8bf8b09e0f42cb43ad22d2c8b41775db+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz.

CHROMÁ, Jana, 2009. *Kalkulace nákladů a jejich užívání v podniku.* Bakalářská práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Fakulta ekonomická, Katedra ekonomiky. Vedoucí práce Václav Krutina.

CHLACHULA, Miroslav. Analýza konkurence v odvětví pivovarského průmyslu ČR. *Agris.cz* [online]. 1998 [cit. 2014 -01-06]. Dostupné z: http://www.agris.cz/clanek/105840.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip A KOL. 2007. *Moderní marketing*: *4. evropské vydání.* 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. 2006. *Marketing podle Kotlera.* 1.vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management.* 12. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KUCIELOVÁ, Gabriela, 2013. *Marketingový plán pro společnost SIKA CZ.* Diplomová práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

LIDOVKY. CZ. *Pivovary se připravují na Vánoce. První speciály míří do obchodů.* [online]. 2012 [cit. 2014 – 05 - 10] Dostupné z: http://www.certum.cz/webmagazine/articles.asp?idk=325&ida=210.

MINDLOVÁ, Zdeňka. *Osobní rozhovor.* Pivovar Starobrno, Hlinky 160/12, Brno. 11. 12. 2013.

POJMOVÁ, Kateřina, 2007. *Restaurační minipivovary a rodinné pivovary v podmínkách České republiky*. Diplomová práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. Vedoucí práce Vladimír Vojík.

PORT. *Moderní technologie napomáhají pivovarům k šetrnému přístupu k životnímu prostředí i lepšímu využití energií.* [online]. 2009 [cit. 2013 -12-20]. Dostupné z: http://www.certum.cz/webmagazine/articles.asp?idk=325&ida=210.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza,* 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN: 80-7179-367-1.

ŠÁMAL, František, Richard PAULŮ. Zpráva o stavu českého pivovarnictví a sladařství za rok 2013. *Český Svaz Pivovarů a Sladoven* [online]. 2014 [cit. 2014 -05-10]. Dostupné z: http:/ /www.ceskepivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/2014_03_hospodarske_vysledky_oboru_za_2013. pdf.

TADDEUS, Mallya. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování.* 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

VINOPAL, Jiří. Pivo v české společnosti v roce 2013. *Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav* [online]. 2013a [cit. 2014 -05-15]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/ostatni-ruzne/pivo-v-ceske-spolecnosti-v-roce-2013.

VINOPAL, Jiří. Výběr piva českými konzumenty v roce 2013. *Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav* [online]. 2013b [cit. 2014 -05-15]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/ostatni-ruzne/vyber-piva-ceskymi-konzumenty-v-roce-2013.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Holistická marketingová koncepce. 17
Obrázek 2 Marketingové plánování. 18
Obrázek 3 Model pěti sil podle Michaela Portera. 25
Obrázek 4 Vztah životního cyklu produktu a BCG matice. 29
Obrázek 5 SWOT matice. 33
Obrázek 6 Struktura 4P marketingového mixu. 35
Obrázek 7 Cenová politika firem. 39
Obrázek 8 Marketingové kanály spotřebního zboží. 41
Obrázek 9 Komunikační proces 43
Obrázek 10 Typy trhů. 54
Obrázek 11 Celosvětová působnost společnosti Heineken. 60
Obrázek 12 Klíčové výsledky společnosti. 62
Obrázek 13 Portfolio pivních značek společnosti Heineken Česká republika. 64
Obrázek 14 Podnikové cíle společnosti. 66
Obrázek 15 Strategie trvale udržitelného rozvoje. 67
Obrázek 16 Značková oblast pro Starobrno a ostatní značky. 69
Obrázek 17Rozdělení pivního trhu/konkurence dle značek a typu piva (2011). 86
Obrázek 18 BCG matice produktů hlavních značek společnosti. 98
Obrázek 19 Distribuční kanály společnosti Heineken.Česká republika a.s. 106
Obrázek 20 POSm nálepka na vstupní dveře. 112

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Struktura marketingového plánu. 19
Tabulka 2 Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy 23
Tabulka 3 Příklady faktorů sledovaných v rámci analýzy trhu. 28
Tabulka 4 Vztah mezi 4Pa 4C. 36
Tabulka 5 Faktory ovlivňující komunikační mix. 44
Tabulka 6 Nástroje komunikace se spotřebitelem. 45
Tabulka 7 Přehled faktorů Slepte analýzy. 70
Tabulka 8 Spotřební daň u 0,5l piva v ČR 2014. 79
Tabulka 9 Spotřební daň v zemích EU na 0,5l *piva*……..80
Tabulka 10 Celkový tržní podíl hlavních značek piva na trhu v roce 2010. 85
Tabulka 11 Podíl trhu hlavních pivovarnických skupin v roce 2010. 86
Tabulka 12 Meziroční index spotřeby piva v ČR. 92
Tabulka 13 Ziskovost piva na 0,5l u pivovarů v roce 2009. 93
Tabulka 14 Vymezení projektu speciálu Starobrno Medák. 101
Tabulka 15 Srovnání konkurenčních produktů (speciálů). 102
Tabulka 16 Porovnání cen produktů pod značkou Starobrno. 105
Tabulka 17 Prvky komunikačního mixu a jeho nástroje využívané pro značku STR. …. 108
Tabulka 18 Nástroje komunikačního mixu pro Starobrno Medák. 110
Tabulka 19 Hodnocení produktu na základě průzkumu trhu. 112
Tabulka 20 Segmentace spotřebních trhů. 113
Tabulka 21 SWOT analýza 115
Tabulka 22 Hodnocení váhy silných stránek. 117
Tabulka 23 Hodnocení váhy slabých stránek. 117
Tabulka 24 Hodnocení váhy příležitostí. 118
Tabulka 25 Hodnocení váhy ohrožení. 119
Tabulka 26 Výstup hodnocení SWOT analýzy. 119
Tabulka 27 Vzájemné působení vnějších a vnitřních faktorů. 120
Tabulka 28 Výsledek vzájemného působení. 120
Tabulka 29 Zvolené nástroje komunikačního mixu produktu Starobrno Medák. 127
Tabulka 30 Shrnutí akčních programů, časový plán, rozdělení odpovědnosti. 129
Tabulka 31 Rozpočet komunikačních nástrojů. 131

Tabulka 32 Kontrola plnění akčního plánu a jeho kritické body. 132
Tabulka 33 Odhadované náklady na výrobu produktu Starobrno Medák. 135

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1Vývoj tržeb v letech 2010 – 2012 v mil. Kč. 61
Graf 2Důležitost potravinářských kategorií v ČR 2012. 79
Graf 3Výroba piva pro tuzemský trh v milionech Hl za rok 2013. 91
Graf 4Trend vývoje on- trade 92
Graf 5 Podíly konzumentů piva mezi muži a ženami. 94
Graf 6 Konzumace piva ve společnosti. 95
Graf 7 Místa konzumace piva. 96
Graf 8 Pije pivo lahvové nebo čepované? 96
Graf 9 Důležitost některých aspektu při výběru piva……..97

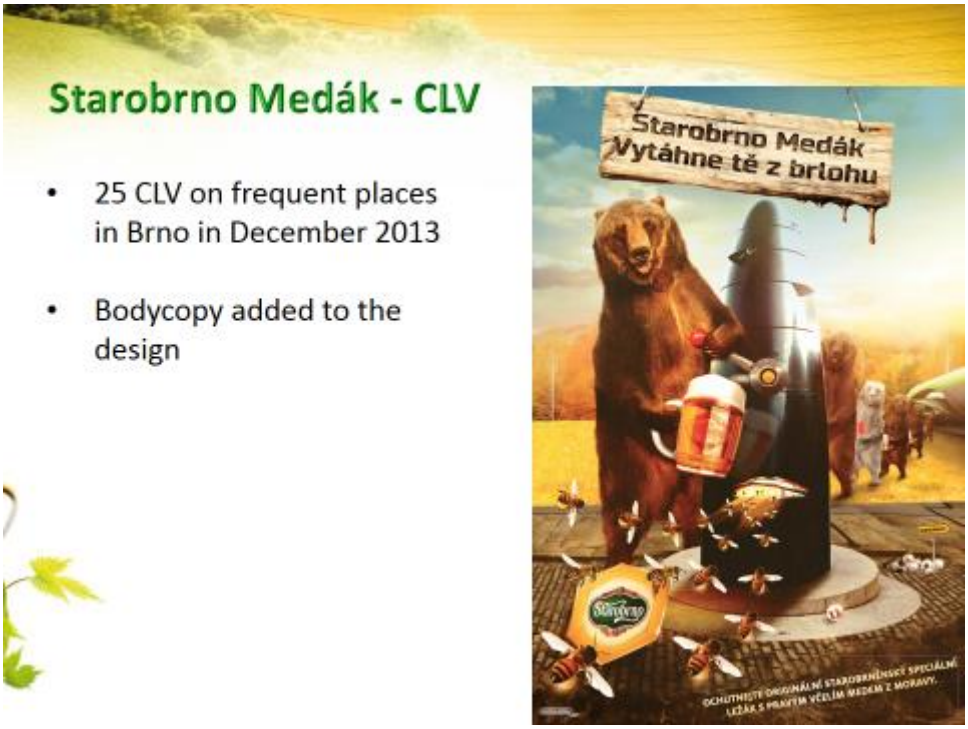
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Prezentace produktu Starobrno Medák (marketing meeting). 7
Příloha 2Prezentace produktu Starobrno Medák (marketing meeting). 7
Příloha 3Prezentace produktu Starobrno Medák (marketing meeting). 8
Příloha 4Prezentace produktu Starobrno Medák (marketing meeting). 8
Příloha 5Prezentace produktu Starobrno Medák (marketing meeting). 9
Příloha 6 Prezentace produktu Starobrno Medák (marketing meeting). 9
Příloha 7 Rozvaha v plném rozsahu k 31.12. 2012. 10
Příloha 8Výkaz zisku a ztrátza účetní období 2012. 14
Příloha 9Přehled o změnách vlastního kapitálu 2012. 16
Příloha 10Provozní cash flow za účetní období2012. 17

Příloha 1 Prezentace produktu Starobrno Medák (marketing meeting).

Příloha 2Prezentace produktu Starobrno Medák (marketing meeting).

Příloha 3Prezentace produktu Starobrno Medák (marketing meeting).



Příloha 4Prezentace produktu Starobrno Medák (marketing meeting).

Příloha 5Prezentace produktu Starobrno Medák (marketing meeting).

Příloha 6 Prezentace produktu Starobrno Medák (marketing meeting).

Zdroj: Heineken Česká republika, prezentace produktu Starobrno Medák, 2013.

Příloha 7 Rozvaha v plném rozsahu k 31. 12. 2012.

ROZVAHA

v plném rozsahu

k 31. prosinci 2012

(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Heineken Česká republika, a.s.
U Pivovaru 1
270 53 Krušovice
Česká republika

Identifikační číslo

45148066

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Min.účetní období Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	001	8 275 775	-5 123 552	3 152 223	3 220 857
A.	**Pohledávky za upsaný základní kapitál**	002				
B.	**Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)**	003	6 268 066	-4 186 123	2 081 943	2 132 098
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	197 527	- 168 197	29 330	29 755
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	12	- 12		
3.	Software	007	119 639	- 109 593	10 046	12 024
4.	Ocenitelná práva	008	68 167	- 58 592	9 575	13 194
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	1 509		1 509	1 834
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	8 200		8 200	2 703
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	5 990 428	-3 972 206	2 018 222	2 003 879
B.II.1.	Pozemky	014	92 841		92 841	92 847
2.	Stavby	015	1 664 937	- 881 000	783 937	821 770
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	4 027 305	-3 083 293	944 012	947 074
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	2 189		2 189	2 084
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	220 836	- 15 996	204 840	93 897
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	1 718		1 718	58 816
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	- 19 398	8 083	- 11 315	- 12 609
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	023	80 111	- 45 720	34 391	98 464
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024	62 008	- 41 020	20 988	84 422
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	500	- 500		
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	1 016	- 1 016		
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027	12 823		12 823	12 823
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	3 764	- 3 184	580	1 219
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Heineken Česká republika, a.s.

Rozvaha (nekonsolidovaná)
k 31. prosinci 2012

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Min.účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	**Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)**	031	1 537 323	- 866 970	670 353	772 972
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	241 243	- 22 370	218 873	207 072
C.I.1.	Materiál	033	138 369	- 22 365	116 004	116 579
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	36 817		36 817	39 077
3.	Výrobky	035	55 203		55 203	41 790
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037	10 854	- 5	10 849	9 626
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	29 711	- 14 181	15 530	20 258
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	12 678	- 1 752	10 926	11 613
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	14 596	- 11 929	2 667	6 202
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046	2 437	- 500	1 937	2 443
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	048	1 220 655	- 830 419	390 236	440 382
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	471 426	- 134 110	337 316	352 954
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	2 811		2 811	5 775
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	45 609	- 4 141	41 468	66 516
8.	Dohadné účty aktivní	056	2 625		2 625	513
9.	Jiné pohledávky	057	698 184	- 692 168	6 016	14 624
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	058	45 714		45 714	105 260
C.IV.1.	Peníze	059	3 736		3 736	31 026
2.	Účty v bankách	060	41 978		41 978	74 234
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	**Časové rozlišení (ř.64+65+66)**	063	470 386	- 70 459	399 927	315 787
D.I.1.	Náklady příštích období	064	470 386	- 70 459	399 927	315 746
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				41

Heineken Česká republika, a.s.

Rozvaha (nekonsolidovaná)
k 31. prosinci 2012

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné období	Minulé období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.68+87+120)	067	3 152 223	3 220 857
A.	**Vlastní kapitál (ř.69+73+80+83+86)**	068	1 090 797	1 056 224
A.I.	Základní kapitál (ř.70+71+72)	069	659 184	659 184
A.I.1.	Základní kapitál	070	659 184	659 184
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 79)	073	173 202	195 329
A.II.1.	Emisní ážio	074	173 202	195 329
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
5.	Rozdíl z přeměn společností	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.81+82)	080	123 839	119 740
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	081	56 831	52 732
2.	Statutární a ostatní fondy	082	67 008	67 008
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.84+85)	083		
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	084		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085		
A.V.	**Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)**	086	134 572	81 971
B.	**Cizí zdroje (ř.88+93+104+116)**	087	2 058 241	2 158 378
B.I.	Rezervy (ř.89 až 92)	088	99 934	84 959
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	089		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	090		
3.	Rezerva na daň z příjmů	091		7 438
4.	Ostatní rezervy	092	99 934	77 521
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.94 až 103)	093	660 106	11 693
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	094		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	095	650 000	
3.	Závazky - podstatný vliv	096		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	097		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	098		
6.	Vydané dluhopisy	099		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	100		
8.	Dohadné účty pasivní	101		
9.	Jiné závazky	102		
10.	Odložený daňový závazek	103	10 106	11 693

Heineken Česká republika, a.s.

Rozvaha (nekonsolidovaná)
k 31. prosinci 2012

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné období	Minulé období
a	b	c	5	6
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.105 až 115)	104	1 298 201	2 061 726
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	105	518 717	453 280
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	106		852 758
3.	Závazky - podstatný vliv	107		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	108	3 802	3 811
5.	Závazky k zaměstnancům	109	19 231	21 173
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	110	10 419	11 090
7.	Stát - daňové závazky a dotace	111	108 776	104 066
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	112	369 764	352 348
9.	Vydané dluhopisy	113		
10.	Dohadné účty pasivní	114	180 090	168 958
11.	Jiné závazky	115	87 402	94 242
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.117+118+119)	116		
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	117		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	118		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	119		
C.I.	**Časové rozlišení (ř.121+122)**	120	3 185	6 255
C.I.1.	Výdaje příštích období	121	2 612	5 857
2.	Výnosy příštích období	122	573	398

IDENTIFIKACE AUDITORA
KPMG Česká republika Audit, s.r.o.
Pobřežní 648/1a, 186 00 Praha 8
IČ: 49619187, auditorské oprávnění č. 71

Zdroj: HČR, Výroční zpráva, 2012.

Příloha 8Výkaz zisku a ztrát za účetní období 2012.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění

za rok končící 31. prosincem 2012

(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Heineken Česká republika, a.s.
U Pivovaru 1
270 53 Krušovice
Česká republika

Identifikační číslo

45148066

Označ.	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účet. obd. běžném	Skutečnost v účet. obd. minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	149 260	121 727
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	97 367	69 757
+	**Obchodní marže (ř.01-02)**	03	51 893	51 970
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	3 144 986	3 064 313
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	3 130 008	3 069 714
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	14 978	- 5 401
II.3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	2 286 376	2 125 816
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1 096 101	920 331
B.2.	Služby	10	1 190 275	1 205 485
+	**Přidaná hodnota (ř.03+04-08)**	11	910 503	990 467
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	456 620	445 989
C.1.	Mzdové náklady	13	336 489	325 719
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	102 596	105 069
C.4.	Sociální náklady	16	17 535	15 201
D.	Daně a poplatky	17	36 476	17 125
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	298 201	342 027
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	30 571	44 731
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	9 108	25 797
III.2	Tržby z prodeje materiálu	21	21 463	18 934
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	28 771	30 749
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	3 595	6 936
F.2.	Prodaný materiál	24	25 176	23 813
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	19 301	286 128
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	206 968	249 721
H.	Ostatní provozní náklady	27	99 019	70 376
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	**Provozní výsledek hospodaření** (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	209 654	92 525

Heineken Česká republika, a.s.

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (nekonsolidovaný)
za rok končící 31. prosincem 2012

Označ.	TEXT	číslo	Skutečnost v účet. obd.	
		řádku	běžném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36)	33		41 738
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		41 738
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38	3 812	
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	13 988	1 116
X.	Výnosové úroky	42	1 043	2 572
N.	Nákladové úroky	43	24 495	3 602
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	21 841	19 390
O.	Ostatní finanční náklady	45	20 287	21 970
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	**Finanční výsledek hospodaření** (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	- 39 698	37 012
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	35 384	47 566
Q.1.	-splatná	50	36 971	63 258
Q.2.	-odložená	51	- 1 587	- 15 692
**	**Výsledek hospodaření za běžnou činnost** (ř.30+48-49)	52	134 572	81 971
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55		
S.1.	-splatná	56		
S.2.	-odložená	57		
*	**Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)**	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	**Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)** (ř.52+58-59)	60	134 572	81 971
****	**Výsledek hospodaření před zdaněním** (ř.30+48+53-54)	61	169 956	129 537

Zdroj: HČR, Výroční zpráva, 2012.

Příloha 9Přehled o změnách vlastního kapitálu 2012.

Heineken Česká republika, a.s.

PŘEHLED O ZMĚNÁCH VLASTNÍHO KAPITÁLU

ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2012

	Základní kapitál	Zákonný rezervní fond	Statutární a ost. fondy	Emisní ážio	Nerozdělený zisk	Zisk	Celkem
	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč
Zůstatek k 31. prosinci 2010	**1 647 960**	**47 003**	**67 008**	**325 370**	**61 114**	**114 574**	**2 263 029**
Příděl do rezer. fondu	0	5 729	0	0	0	-5 729	0
Vyplacené dividendy	0	0	0	0	-61 114	-108 845	-169 959
Rozdělení emis. ážia	0	0	0	-130 041	0	0	-130 041
Snížení zákl. kapitálu	-988 776	0	0	0	0	0	-988 776
Výsledek hospodaření za účetní období	0	0	0	0	0	81 971	81 971
Zůstatek k 31. prosinci 2011	**659 184**	**52 732**	**67 008**	**195 329**	**0**	**81 971**	**1 056 224**
Příděl do rezer. fondu	0	4 099	0	0	0	-4 099	0
Vyplacené dividendy	0	0	0	0	0	-77 872	-77 872
Rozdělení emis. ážia	0	0	0	-22 128	0	0	-22 128
Zaokrouhlení	0	0	0	1	0	0	1
Výsledek hospodaření za účetní období	0	0	0	0	0	134 572	134 572
Zůstatek k 31. prosinci 2012	**659 184**	**56 831**	**67 008**	**173 202**	**0**	**134 572**	**1 090 797**

Zdroj: HČR, Výroční zpráva, 2012.

Příloha 10Provozní cash flow za účetní období2012.

Heineken Česká republika, a.s.

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2012

		2012 tis. Kč	2011 tis. Kč
	Peněžní toky z provozní činnosti		
	Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním (z hlavní výdělečné činnosti)	**169 956**	**129 537**
A.1	Úpravy o nepeněžní operace	354 841	619 212
A.1.1	Odpisy stálých aktiv	298 201	342 027
A.1.2	Změna stavu opravných položek a rezerv	33 291	286 244
A.1.3	Zisk(-) ztráta(+) z prodeje stálých aktiv	- 5 513	- 18 861
A.1.5	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	23 452	1 030
A.1.6	Úpravy o ostatní nepeněžní operace	5 410	8 772
A.*	**Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami**	**524 797**	**748 749**
A.2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu(změna potřeby pracovního kapitálu)	9 460	-144 187
A.2.1	Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv (a aktivních účtu časového rozlišení)	-27 922	-174 679
A.2.2	Změna stavu krátkodobých závazků a přechodných účtů pasiv (a pasivních účtů časového rozlišení)	51 240	11 471
A.2.3	Změna stavu zásob	-13 858	19 021
A.**	**Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami**	**534 257**	**604 562**
A.3	Úroky vyplacené (zaplacené úroky s vyjímkou kapitalizovaných úroků)	-25 596	-1 948
A.4	Úroky přijaté	1 019	2 984
A.5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně	-47 220	-23 818
A ***	**Čistý peněžní tok z provozní činnosti**	**462 460**	**581 780**
	Peněžní toky z investiční činnosti		
B.1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv(Nabytí stálých aktiv)	-275 630	-264 547
B.2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	9 108	25 797
B.3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	46 173	-12 823
B***	**Čistý peněžní tok z investiční činnosti**	**-220 349**	**-251 573**
	Peněžní toky z finanční činnosti		
C.1	Změna stavu dlouh., příp. krátkodobých závazků z finanční činnosti	-201 657	798 346
C.2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-100 000	-1 288 776
C.2.2	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům	0	-1 118 817
C.2.5.	Platby z fondů tvořených ze zisku	-22 128	0
C.2.6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku (včetně zaplacené srážkové daně)	-77 872	-169 959
C***	**Čisté peněžní toky z finanční činnosti**	**-301 657**	**-490 430**
	Čisté zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	**-59 546**	**-160 223**
	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na počátku období	**105 260**	**265 483**
	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	**45 714**	**105 260**

Zdroj: HČR, Výroční zpráva, 2012.