



## **Diplomová práce**

# **Konkurenceschopnost vybraného podniku**

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Marketing a mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Bc. Alena Šrámková**

*Vedoucí práce:*

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2023





## Zadání diplomové práce

# Konkurenceschopnost vybraného podniku

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Bc. Alena Šrámková</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E21000315
<i>Studijní program:</i>	N0413A050007 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Marketing a mezinárodní obchod
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra marketingu a obchodu
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska konkurenceschopnosti a konkurence.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Analýza konkurenčního prostředí vybraného podniku.
4. Zhodnocení výsledků analýzy.
5. Návrh konkurenční strategie a formulace závěru.

*Rozsah grafických prací:*

*Rozsah pracovní zprávy:*

*Forma zpracování práce:*

*Jazyk práce:*

65 normostran

tištěná/elektronická

čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- ČÁSTEK, O. a J. POKORNÁ, 2013. *Konkurenční schopnost podniku: výsledky empirického výzkumu*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-7742-3.
- JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KISLINGEROVÁ, E., 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků v České republice*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-537-4.
- PORTER, M., 2008. *On Competition*. Boston, USA: Harvard Business Press. ISBN 978-14-2212-696-7.
- TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 9780-80-7400-098-0.
- PROQUEST. 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022]. Dostupné z: <https://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Nasik Kiriakovský – jednatel a ředitel společnosti EPOS CZ spol. s r.o., provozovna pivovar

*Vedoucí práce:*

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

*Datum zadání práce:*

1. listopadu 2022

*Předpokládaný termín odevzdání:*

31. srpna 2024

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková,  
Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022



## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.



# **Konkurenceschopnost vybraného podniku**

## **Anotace**

Diplomová práce s názvem Konkurenceschopnost vybraného podniku se zabývá zhodnocením a zvýšením konkurenceschopnosti královédvorského pivovaru Tambor. Jejím hlavním cílem je zanalyzovat schopnost tohoto podniku konkurovat a na základě výsledků jednotlivých analýz navrhnout vhodnou strategii pro zvýšení této schopnosti. Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhoda, Porterovy konkurenční strategie a vybrané metody situační analýzy. V praktické části je charakterizován vybraný podnik a následně je pomocí jednotlivých analýz v rámci situační analýzy vyhodnocena jeho konkurenceschopnost. Na závěr je pro podnik navržena vhodná strategie a zformulovány doporučení vedoucí ke zvýšení schopnosti vybraného podniku konkurovat.

## **Klíčová slova**

Benchmarking, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, PEST analýza, SWOT analýza

# **Competitiveness of the company**

## **Annotation**

The diploma thesis entitled Competitiveness of the selected company deals with the evaluation and improvement of competitiveness of the brewery Tambor in Dvůr Králové nad Labem. Its main objective is to analyse the ability of this enterprise to compete and based on the results of individual analyses to propose a suitable strategy for increasing this ability. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part explains the concepts of competitiveness, competition, competitive advantage, Porter's competitive strategies and selected methods of situational analysis. In the practical part, the selected company is characterized and then its competitiveness is evaluated by means of individual analyses within the framework of situational analysis. Finally, an appropriate strategy is proposed for the company and recommendations are formulated to increase the ability of the selected company to compete.

## **Key Words**

Benchmarking, competition, competitiveness, competitive advantage, PEST analysis, SWOT analysis

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP za vedení a odborný dohled nad mou diplomovou prací a za cenné připomínky a rady. Mé poděkování směřuji také paní Doležalové a panu Kiriakovskému za věnovaný čas a poskytnutí potřebných informací. V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině, přátelům a partnerovi za podporu v dokončení studia.



# Obsah

Seznam zkratk	13
Seznam tabulek	14
Seznam obrázků	15
Úvod	16
<b>1 Teoretická východiska konkurenceschopnosti</b>	<b>17</b>
1.1 Konkurenceschopnost	17
1.2 Konkurence	20
1.3 Konkurenční výhoda	23
1.4 Porterovy konkurenční strategie	28
<b>2 Kvalitativní metody hodnocení konkurenceschopnosti</b>	<b>30</b>
2.1 Analýza vnějšího prostředí	31
2.1.1 Makroprostředí	31
2.1.2 Mikroprostředí	34
2.1.3 Benchmarking	36
2.2 Analýza vnitřního prostředí	37
2.3 SWOT analýza	40
<b>3 Charakteristika společnosti</b>	<b>43</b>
3.1 Pivovar Tambor a jeho historie	43
3.2 Produktová politika	44
3.2.1 Analýza produktového portfolia	46
3.3 Cenová politika	52
3.4 Distribuční politika	53
3.5 Komunikační politika	54
<b>4 Analýza stávající konkurence</b>	<b>56</b>
4.1 Pivovar Krakonoš a jeho historie	58
4.2 Produktová politika	59
4.3 Cenová politika	60
4.4 Distribuční politika	61
4.5 Komunikační politika	62
4.6 Pivovar Rampušák Dobruška a jeho historie	64
4.7 Produktová politika	65
4.8 Cenová politika	66

4.9 Distribuční politika.....	67
4.10 Komunikační politika .....	68
4.11 Shrnutí analýzy stávající konkurence .....	70
5 PEST analýza.....	75
5.1 Politické faktory .....	75
5.2 Ekonomické faktory .....	77
5.3 Sociální faktory.....	80
5.4 Technologické faktory.....	83
5.5 Shrnutí PEST analýzy.....	84
6 SWOT analýza.....	86
7 Zhodnocení konkurenceschopnosti a návrh strategie.....	88
7.1 Zhodnocení konkurenceschopnosti .....	88
7.2 Návrh strategie a doporučení .....	91
Závěr .....	94
Seznam použité literatury .....	95
Seznam příloh .....	101



## Seznam zkratk

4P	Product, Price, Promotion, Place
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-costumer
BCG	Boston Consulting Group
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
PEST	Political, Economic, Social, Technological
PR	Public relations
SBU	Strategic business unit
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Prvky marketingového mixu .....	25
Tabulka 2: Vývoj tržeb produktů základní produktové řady pivovaru Tambor v období 2021-2022 .....	48
Tabulka 3: Vývoj tržeb vybraných produktů v období 2009-2022 .....	49
Tabulka 4: Ceny piv základní produktové řady pivovaru Tambor .....	52
Tabulka 5: Ceny stálé produktové řady pivovaru Krakonoš .....	60
Tabulka 6: Ceny stálé produktové řady pivovaru Rampušák .....	66
Tabulka 7: Benchmarking základních charakteristik zkoumaných pivovarů .....	70
Tabulka 8: Benchmarking marketingového mixu základní produktové řady zkoumaných pivovarů pro B2C trh .....	71
Tabulka 9: Benchmarking marketingového mixu základní produktové řady zkoumaných pivovarů pro B2B trh .....	72
Tabulka 10: Porovnání hloubky základní produktové řady zkoumaných pivovarů a jejich cen .....	73
Tabulka 11: Sazby spotřební daně v České republice .....	76
Tabulka 12: Průměrná výše měsíční mzdy ve 3. čtvrtletí roku 2022 dle krajů ČR .....	78
Tabulka 13: Počet obyvatel v jednotlivých krajích a poměr mužů a žen .....	80
Tabulka 14: Základní věkové charakteristiky populace v České republice podle SLDB .....	81
Tabulka 15: Vyhodnocení PEST analýzy .....	84
Tabulka 16: SWOT analýza královédvorského pivovaru Tambor .....	86
Tabulka 17: Konfrontační matice královédvorského pivovaru Tambor .....	87
Tabulka 18: Modifikovaný marketingový mix královédvorského pivovaru Tambor pro B2C trh .....	93
Tabulka 19: Modifikovaný marketingový mix královédvorského pivovaru Tambor pro B2B trh .....	93
Tabulka 20: Míra růstu tržeb .....	102
Tabulka 21: Podíl na tržbách .....	103

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Životní cyklus výrobku .....	25
Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí .....	30
Obrázek 3: PEST analýza.....	32
Obrázek 4: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	34
Obrázek 5: BCG matice.....	38
Obrázek 6: SWOT analýza.....	41
Obrázek 7: Konfrontační matice.....	42
Obrázek 8: Pivovar Tambor – logo .....	43
Obrázek 9: Základní řada spodně kvašených piv pivovaru Tambor .....	45
Obrázek 10: Tržby pivovaru Tambor dle produktových řad v roce 2022 .....	46
Obrázek 11: Vývoj tržeb základní produktové řady v Kč bez DPH (2009-2022) .....	47
Obrázek 12: Životní cyklus produktu 11 světlý ležák .....	50
Obrázek 13: Životní cyklus produktu 11 světlý ležák (nefiltrované pivo).....	50
Obrázek 14: Životní cyklus produktu 12 světlý ležák (R. A. Dvorský) .....	51
Obrázek 15: Pivovar Krakonoš – logo .....	58
Obrázek 16: Stálá produktová řada pivovaru Krakonoš .....	59
Obrázek 17: Pivovar Rampušák – logo .....	64
Obrázek 18: Stálá produktová řada pivovaru Rampušák.....	65

## Úvod

Diplomová práce s názvem Konkurenceschopnost vybraného podniku se zabývá zhodnocením a zvýšením konkurenceschopnosti královédvorského pivovaru Tambor. Hlavním cílem této práce je analyzovat schopnost tohoto podniku konkurovat a na základě výstupů jednotlivých analýz navrhnout vhodnou strategii a doporučit možnosti pro zvýšení této schopnosti. Právě konkurenceschopnost se považuje za jeden z nejdůležitějších faktorů pro úspěšné působení na trhu. V dnešní době je v zájmu každého podniku být konkurenceschopný z důvodu enormní nabídky produktů, která převyšuje schopnost zákazníků toto množství nakoupit a spotřebovat. Pokud chce podnik být ziskový a dlouhodobě držet své postavení na trhu, musí bojovat o své zákazníky tím, že bude schopen okamžitě reagovat na vývoj trhu, bude flexibilní a inovativní a bude uspokojovat potřeby svých zákazníků.

V teoretické části práce jsou pomocí odborné literatury vysvětlena teoretická východiska konkurenceschopnosti a kvalitativní metody hodnocení konkurenceschopnosti. V první kapitole jsou vymezeny pojmy konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhoda a Porterovy konkurenční strategie. Druhá kapitola práce se věnuje kvalitativním metodám. Konkrétně je blíže specifikována PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, benchmarking, BCG matice a SWOT analýza.

V praktické části práce jsou jednotlivé analýzy aplikovány na vybraný podnik v rámci jeho situační analýzy. Ve třetí kapitole je představen pivovar Tambor a je provedena analýza jeho marketingového mixu prostřednictvím analýzy produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky pivovaru. Stálé produktové portfolio pivovaru je analyzováno pomocí stanovení životního cyklu vybraných produktů. Ve čtvrté kapitole je zkoumána síla stávající konkurence jako jedné z pěti konkurenčních sil Porterova modelu pomocí externího benchmarkingu. Pátá kapitola se zabývá vyhodnocením hlavních politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které mají vliv na zkoumaný podnik, pomocí PEST analýzy. V šesté kapitole jsou výstupy z provedených analýz shrnuty do silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a hrozeb prostřednictvím SWOT analýzy a vybrané faktory jsou vyhodnoceny pomocí konfrontační matice. V poslední kapitole je zhodnocena konkurenceschopnost vybraného podniku a navržena vhodná strategie. V této kapitole jsou také zformulovány doporučení vedoucí ke zvýšení schopnosti vybraného podniku konkurovat.

# 1 Teoretická východiska konkurenceschopnosti

První kapitola vymezuje teoretická východiska konkurenceschopnosti. Zaměřuje se na následující pojmy konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhoda, Porterovy konkurenční strategie a vztahy mezi nimi. Na konkurenceschopnost je kladen čím dál větší důraz díky dynamickému vývoji globalizace. Podnik, který chce získat konkurenční výhodu, a tím čelit své konkurenci, musí být konkurenceschopný.

## 1.1 Konkurenceschopnost

K pojmu konkurenceschopnost se vyjadřuje celá řada autorů. Definice tohoto pojmu tudíž není jednoznačná. Momentálně se jedná o velice důležitý pojem pro každý podnik. Současná doba je typická nepřetržitým se měněním podmínek napříč odvětvími i státy, neustálým technologickým pokrokem, rozšiřujícím se výzkumem, zlepšující se dopravní infrastrukturou, novými komunikačními prostředky a celkově vývojem ekonomického prostředí. Poněvadž podnik, který dokáže na tyto výše jmenované faktory a jiné reagovat, pracovat s nimi, či je dokonce využít ve svůj prospěch, upevňuje svoji pozici na trhu, trvale si udržuje svůj tržní podíl a stává se tak konkurenceschopným. Tudíž v porovnání s konkurenčními silami, které působí na stejném trhu, vykonává svoji činnost se ziskem a má svého stálého zákazníka. Právě schopnost podniku uspokojit potřeby zákazníka velmi ovlivňuje jeho konkurenceschopnost. Následně se od toho odvíjí samotná nabídka, množství produkce, cena a také kvalita nabízeného zboží či služeb (Nenadál a kol. 2011). Podnik tedy musí neustále reagovat na toto měnící se prostředí nabízením přidané hodnoty svým zákazníkům, čímž si udržuje svoji konkurenceschopnost na trhu. Přidaná hodnota se následně dle Magretta (2012) stává konkurenční výhodou pro podnik, která je vysvětlena v kapitole 1.3.

Tesař (2008) uvádí, že podnik, který svými konkurenceschopnými výrobky vyhrál soutěž, se musí zároveň soustředit na úroveň svých služeb, která by měla být dostatečná, aby zajistil péči o svého zákazníka. Je nutné zvažovat nejen výběr produktu, ale také způsob jeho uvedení na trh, oslovení potenciálních zákazníků a samotný servis produktu. Malach (2008) se vyjadřuje právě k oslovování zákazníků, přičemž tvrdí, že každý podnik musí učinit rozhodnutí, zda bude své zákazníky oslovovat sám bez externí spolupráce nebo bude využívat prostředníků, kterými mohou být například obchodní zástupci, dealeři, partneři. Dále zda se oslovování bude odehrávat na přímo či online formou, která probíhá buď prostřednictvím vlastního internetového obchodu nebo pomocí stránek

partnerů. Beneš (2008) označil za nejlepší znak konkurenceschopnosti pojem image podniku. Podnik je z dlouhodobého hlediska konkurenceschopný, pokud je spojen v myslích zákazníků s dobrou image. Je zřejmé, že podniky dlouhodobě působící na trhu bývají zpravidla dlouhodobě konkurenceschopné, protože zvládají lépe se adaptovat na změny na trzích či tyto změny samy vytvářejí, mají dobrou reputaci také v myslích svých zaměstnanců, kterým platí mzdy vždy včas a v plné výši a nabízejí jim benefity, zhodnocují finance svým akcionářům. Značka takovýchto podniků disponuje vysokou hodnotou.

Obecně se celá řada autorů shoduje, že konkurenceschopnost představuje negativní vazbu mezi dvěma subjekty, přičemž lze vždy jednoho z nich charakterizovat jako vítěze a druhého jako poraženého. Čichovský (2002) definuje konkurenceschopnost jako pozitivní vlastnost konkurenta a jeho vlastní působení, které je spojené s celou řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Další definice vymezuje konkurenceschopnost jako schopnost firmy navrhovat, vyrábět či prodávat výrobky nebo nabízet služby lepší než produkty nabízené konkurencí, a to s přihlédnutím jak na cenové, tak i necenové vlastnosti (D'Cruz 1992).

Dle Ambastha, Momaya (2004) je konkurenceschopnost vícerozměrný a nejasný koncept, na který lze pohlížet ze tří úhlů, konkrétně z pohledu státu, průmyslu a podniku. Pro tuto diplomovou práci je nejdůležitější konkurenceschopnost z pohledu podniku, která je považována za důsledek vlivu dynamických faktorů, kterými jsou progresivita, inovace a přizpůsobování a zlepšování se. Základní princip představuje efektivnost. Porter (1993) vytvořil koncept pěti hlavních konkurenčních sil, který je teoreticky vymezen ve druhé kapitole. Pokud je podnik schopný ustát působení těchto sil a úspěšně figurovat na daném trhu, jedná se o konkurenceschopný podnik.

Také musí být podnik schopný udržet se v provozuschopném stavu jak po finanční, tak po produkční stránce. Tato skutečnost následně odděluje konkurenceschopné podniky od nekonkurenceschopných. Ten konkurenceschopný dokáže tedy pokrýt své závazky svými prodeji (Klváčová a kol. 2008). Zároveň by měl být výkonný čili vytvářet určitou hodnotu. Hodnota a konkurenceschopnost jsou úzce spojeny s výstupem podniku, který je dán svojí kvalitou. Kvalita představuje nejen technickou vyspělost, ale rovněž schopnost uspokojit požadavky zákazníka. Je zřejmé, že platí, že poroste hodnota podniku s růstem jeho konkurenceschopnosti (Suchánek 2011).

Právě Suchánek (2011) uvádí další možnou definici konkurenceschopnosti. Jedná se o schopnost podniku uspět mezi jinými podniky v hospodářské soutěži. Podnik, který chce disponovat touto schopností, má za cíl získat konkurenční výhodu a mít dominantní postavení vůči konkurenci. Zda

je podnik v tomto směru úspěšný se následně hodnotí pomocí hospodářských výsledků a je měřen strategickými analýzami, mezi které například patří Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza či multifaktorové analýzy. Mezi nástroje, které se využívají pro porovnání podniku s hlavním konkurentem, patří benchmarking. Princip těchto analýz je vysvětlen ve druhé kapitole.

Podnik, který chce mít konkurenční potenciál, a tím získat konkurenční výhodu, se musí nejprve stát konkurentem, který disponuje v případě konkurence v podnikání specifickou vlastností, kterou je podnikavost. Dále musí být schopný identifikovat svoji konkurenci (identita), být suverénní (suverenita), pružný (mobilita) a celistvý (integrita). Tyto vlastnosti představují složky konkurenčního potenciálu podniku, přičemž identita, suverenita a integrita mají statický charakter, naopak v případě mobility se jedná o složku aktivní (Mikoláš 2005).

## 1.2 Konkurence

Stejně jako v případě definování pojmu konkurenceschopnost i pojem konkurence má celou řadu definic. Synonymem pro pojem konkurence by mohlo být soutěžení či dokonce soupeření. Konkurence představuje vztah mezi dvěma a více subjekty, kteří splňují alespoň dva hlavní předpoklady, přičemž prvním klíčovým předpokladem je podmínka disponování konkurenčním potenciálem = být konkurenční, druhý zásadní předpoklad je tvořen zájmem konkurentů o pozici na trhu (Magretta 2012; Mikoláš 2005). Konkurence je tedy tvořena dalšími podniky, které s daným podnikem figurují na určitém trhu (Nevima 2008).

Pojem konkurence se netýká pouze ekonomické sféry, protože jej lze zaměnit za pojem hospodářská soutěž. Zasahuje tedy i do sféry politické, sociální, kulturní a etické. Rozdílnost mezi pojmy konkurenceschopnost a konkurence spočívá v tom, že pojem konkurenceschopnost představuje potenciál podniku, naproti tomu pojem konkurence lze vnímat jako výsledek nebo produkt určité aktivity tohoto podniku (Mikoláš 2005).

Konkurent se musí vyznačovat určitými vlastnostmi, aby byl brán jako dobrý konkurent. Mezi takovéto vlastnosti patří důvěryhodnost, životaschopnost, dostatečné množství finančních zdrojů, schopnost zvyšovat diferenciaci a snižovat náklady. Takovýto konkurent disponuje schopností rozeznávat a číst rozvoj trhu, uvědomuje si vlastní relativní tržní postavení. Nemá problém s orientací v pravidlech konkurence v odvětví, ve kterém vystupuje. Tato pravidla jsou podnikem ctěna a dodržována. Je dobře seznámen se svojí strategií, kterou si zlepšuje postavení v odvětví, a se svými náklady, a zároveň zná svá slabá místa, na kterých pracuje (Porter 1993).

Základní marketingové pravidlo říká, že podnik musí uspokojovat potřeby a přání zákazníka lépe než konkurence, což následně vede k jeho úspěšnosti (Kotler 2004). Kotler tedy tvrdí, že podnik je úspěšný, pokud zákazníkovi poskytne lepší uspokojení a vyšší hodnotu než jeho konkurence na trhu. Konkurenci lze spojit s mnoha přívlastky, jako je například monopolistická, zdravá, nekalá, mezinárodní, dokonalá, nedokonalá a další. V důsledku neustálého dynamického rozvoje trhu konkurentů přibývá. Podnikatelé mají tudíž za cíl dosahovat určitého podílu na trhu s co nejvyšším ziskem. Pro udržení se v konkurenčním prostředí využívají čím dál více efektivní konkurenční výhody či tržní potenciál (Kotler et al. 2007).



Čichovský (2002) uvádí, že lze rozdělit konkurenční typologii dle pěti charakteristik:

- počtu prodejců v odvětví,
- rozsahu konkurenčního působení (tzv. odvětvové hledisko),
- stupně propojenosti a organizovanosti prodejců do aliancí,
- stupně diferenciacce produktu,
- nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí.

Pátá charakteristika, nahraditelnost (substitučního) produktu v konkurenčním prostředí, rozděluje konkurenci do čtyř úrovní, kterými jsou konkurence značek, konkurence v odvětví, konkurence formy a konkurence rodu. V konkurenci značek je konkurentem podnik s podobnou kvalitou výroby. Stojí proti sobě podniky, které nabízejí podobné produkty za podobné ceny na totožném odběratelském trhu. V konkurenci v odvětví je konkurentem každý podnik nabízející stejný produkt. Stejně potřeby zákazníků jsou uspokojovány výrobci stejné třídy na půdě konkrétního odvětví. V konkurenci formy je konkurentem podnik, který nabízí alternativy. Pro uspokojení potřeby zákazníků jsou v tomto případě využívány různé způsoby. V konkurenci rodu je konkurentem podnik soupeřící o zákaznickovy peníze. Na této úrovni podnik stojí proti všem subjektům, které nabízejí své produkty stejnému potenciálnímu zákazníkovi daného podniku (Čichovský 2002).

Konkurence má mnoho možností dělení. Klíčové rozdělení pro tuto diplomovou práci je z hlediska konkurujících si subjektů a dle dokonalosti tržního prostředí.

### **Dělení konkurence z hlediska konkurujících si subjektů**

Mikroekonomie chápe konkurenci jako rivalitu mezi prodejci/zákazníky, kteří nabízejí/poptají totožné zboží. Jedná se tedy o střet poptávky a nabídky (Macáková 2010). Z hlediska konkurujících si subjektů se konkurence dělí na konkurenci napříč trhem, konkurenci na straně poptávky a konkurenci na straně nabídky či mezi podniky.

V případě možnosti **konkurence napříč trhem** se jedná o konkurenci mezi poptávkou a nabídkou. Strana nabídky (výrobců) má za cíl prodat co největší množství za co nejvyšší možnou cenu, aby dosáhla největšího možného zisku. Naproti tomu strana poptávky touží nakoupit za co nejnižší možnou cenu s co největší mírou uspokojení své potřeby. Jedná se o průběžné přizpůsobování ceny ze strany prodávajících a zároveň kupujících. Prodávající přizpůsobuje svoji představu o ceně. Naopak kupující přijímá cenu nastavenou za prodej produktů prodávajícím (Mikoláš 2005).

**Konkurence na straně poptávky** představuje spotřebitele, pro které je klíčové nakoupit produkty za co nejnižší cenu na úkor ostatních spotřebitelů. Následkem tohoto typu konkurence je převis poptávky nad nabídkou, který zapříčiní růst cen (Mikoláš 2005).

Pokud se jedná o **konkurenci na straně nabídky**, má výrobce za cíl prodat co největší množství své produkce při maximalizaci svého zisku na úkor ostatních výrobců. Na základě této skutečnosti často dochází k převisu nabídky nad poptávkou, a tím k poklesu cen výrobků/zboží (Mikoláš 2005).

**Konkurence mezi podniky** má dvojí podobu. Cenová konkurence mezi podniky využívá jako nástroj při soupeření cenové pohyby. Princip spočívá v tom, že výrobci snižují ceny svých výrobků za účelem získat co nejvíc kupujících. Vedlejší efekt snížení ceny je poté ohrožení konkurence, a tím zvýšení svého podílu na trhu. Necenová konkurence mezi podniky využívá pro získávání zákazníků jiné způsoby než pohyb cen. Ty se týkají například kvality produktů, technické úrovně, image, designu, nabídky lepších podmínek prodeje pro zákazníka a další. Cenová a necenová konkurence mezi podniky se v praxi navzájem často prolínají a doplňují (Mikoláš 2005).

### **Dělení konkurence dle dokonalosti tržního prostředí**

Dle dokonalosti tržního prostředí se dělí konkurence na dokonalou a nedokonalou. Mikoláš (2005) uvádí, že v případě existence **dokonalé konkurence** se jedná o velké množství konkurentů napříč celým trhem, a to tedy jak na straně poptávky, tak na straně nabídky. Jedná se o ideální stav, kdy se nehledí na značku produktů, zákazník není ovlivněn reklamou. Zákazník se rozhoduje o koupi zboží či výrobku pouze na základě ceny tohoto produktu.

**Nedokonalá konkurence** nastává v momentě, kdy trh nesplňuje podmínky dokonalé konkurence. Na trhu se nachází omezený počet výrobků či zboží, produkce není totožná a spotřebitele ovlivňuje vedle ceny celá řada dalších faktorů. Mezi základní formy nedokonalé konkurence patří monopol, monopolistická konkurence a oligopol. Monopol znamená pouze jeden výrobce, který má výhradní postavení na trhu a prodává produkt všem zákazníkům. Monopol představuje nežádoucí stav, protože je spojen s určováním si cenových podmínek, což vyvolává vznik nerovnosti. Monopolistická konkurence se vyznačuje především vstupem na trh bez bariér a existencí jednoho diferencovaného výrobku, který je produkován mnoha výrobci. Oligopol se vyznačuje tím, že je na straně nabídky jen omezené množství prodávajících, kteří mají dominantní postavení na trhu (Mikoláš 2005).

### 1.3 Konkurenční výhoda

Definice pojmu konkurenční výhoda je shodně jako v případě předchozích pojmů rozdílná dle autorů. Většinou definic je úzce vymezena, některé definice říkají, že konkurenční výhodou je téměř cokoli. V konkurenčním prostředí je podnik porovnáván se svými konkurenty pomocí celé řady ukazatelů, kterými jsou například ziskovost, solventnost, tržní podíl a další. Pokud se chce podnik prosadit, musí nabídnout určitou přidanou hodnotu oproti svým konkurentům. Záleží tedy na tom, jakou disponuje konkurenční výhodou. Z důvodu neustálého vývoje prostředí a podniků v něm není konkurenční výhoda trvalá. Představuje zdroj konkurenceschopnosti a následně potenciální prospěch, který může podnik za určitých podmínek získat ve vztahu ke konkurenci. Tyto podmínky jsou definovány tzv. konkurenčními charakteristikami, které jsou podnikem vlastněny. Konkurenční výhoda není ovšem majetkem daného podniku. Její identifikace je možná pouze tehdy, pokud dojde k porovnání dvou a více podniků na trhu. Právě srovnání je klíčové pro zjištění konkurenční výhody a může se srovnávat celkově s jiným podnikem, či pouze s produktem, strategií nebo přístupem (Beneš, 2008). Jako konkurenční výhodu může tedy podnik označit takovou hodnotu, kterou nabízí či je schopný vytvořit výhodněji oproti konkurenci. Toto kritérium podnik sleduje jak v případě cenové, tak necenové kvality (D'Cruz 1992).

Porter (1993) uvádí jednu z prvních definic. Konkurenční výhoda vyplývá z hodnoty podniku, kterou je schopen zaručit svým zákazníkům a která převyšuje vynaložené náklady společnosti. Jedná se o jádro výkonnosti podniku na trhu, kde existuje konkurence. Z dlouhodobého hlediska je základním cílem manažera dosáhnout této konkurenční výhody a následně si ji udržet. Zdrojem konkurenční výhody dle Portera (1994) je objem jednotlivých činností, které podnik vykonává, když produkt vyrábí, uvádí ho na trh, dodává a podporuje. Pokud systematicky prozkoumá veškeré prováděné činnosti a jejich vzájemné ovlivňování, lze identifikovat konkurenční výhodu podniku. Identifikace není možná, pokud je podnik brán jako celek. Podnik může dosáhnout konkurenční výhody různými metodami. Jednou z možností získání této výhody je pomocí diferenciací, která spočívá v tom, že podnik vyrábí odlišné produkty a lépe než konkurence. Zákazník označuje tyto produkty za cenné a hodnotné. Od úrovně diferenciací se následně odvíjí jejich cena. Čím je vyšší, tím vyšší cenu může podnik požadovat. Další možností získání konkurenční výhody je pomocí nízkých nákladů, kdy podnik kontroluje své náklady a jeho úlohou je, aby souhrnné náklady související s tvorbou hodnoty byly nižší než náklady konkurentů. Jedná se o Porterovy konkurenční strategie, které jsou blíže vysvětleny v následující kapitole 1.4.

Dle Jirásky (2001) se konkurenční výhoda podniku odvíjí přímo od výrobku, jeho cenou, kvalitou či designem, nebo používanou technologií, která má za důsledek vysokou kvalitu produktu či snížení nákladů. Lidský kapitál ve formě schopného vedení, odborníků a kvalifikovaných pracovníků může být také zdrojem určité konkurenční výhody. Veškeré tyto faktory figurují při tvorbě image a dobré pověsti společnosti. Jejich vytvoření vede právě ke konkurenční výhodě.

Zuzák (2011) uvádí, že konkurenční výhoda může být vnímána jako schopnost podniku lépe uspokojovat požadavky a očekávání konečného zákazníka než konkurence. Podnik by tedy měl mít za dlouhodobý cíl vytvářet větší užitnou hodnotu pro konečného zákazníka. Dle Jirásky (2003) představuje právě určitá podnikem na trhu nabízená hodnota základ konkurenční výhody. Vyšší užitná hodnota produktu je spojena s vyšší cenou, kterou je zákazník ochoten zaplatit, a to i v případě, že na trhu lze koupit srovnatelný produkt za nižší cenu.

Jirásek (2003) představuje níže uvedené konkrétní zdroje konkurenční výhody:

- lidský faktor, management, znalosti a schopnosti,
- podniková značka, goodwill, image,
- občanská angažovanost, pověst solidního zaměstnavatele,
- charakteristický způsob výroby, technologie podniku a technická vybavenost,
- celkové řešení produkce, produktivity a nákladů,
- kombinace výše uvedeného.

Vhodně zvolený **marketingový mix**, který je výsledkem marketingové strategie, lze považovat za konkurenční výhodu z hlediska marketingu. Tento mix představuje soubor taktických marketingových nástrojů, které podnik používá k úpravě nabídky na cílovém trhu dle přání zákazníků (Kotler et al., 2007). Základní marketingový mix má podobu tzv. „4P“. Název zahrnuje čtyři prvky s počátečním písmenem P, kterými jsou marketingová komunikace (promotion), produkt (product), cena (price) a distribuce (place). Samotný produkt je jádrem nabídky podniku a představuje tedy nejdůležitější prvek. Úspěšného nastavení jednotlivých prvků je dosahováno prostřednictvím správně zvolené produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky (Kovář a Hrazdilová Bočková 2016).

Kotler et al. (2007) definují možné nástroje jednotlivých prvků marketingového mixu, které jsou specifikovány prostřednictvím zvolených politik daného podniku. Vybrané tradiční nástroje

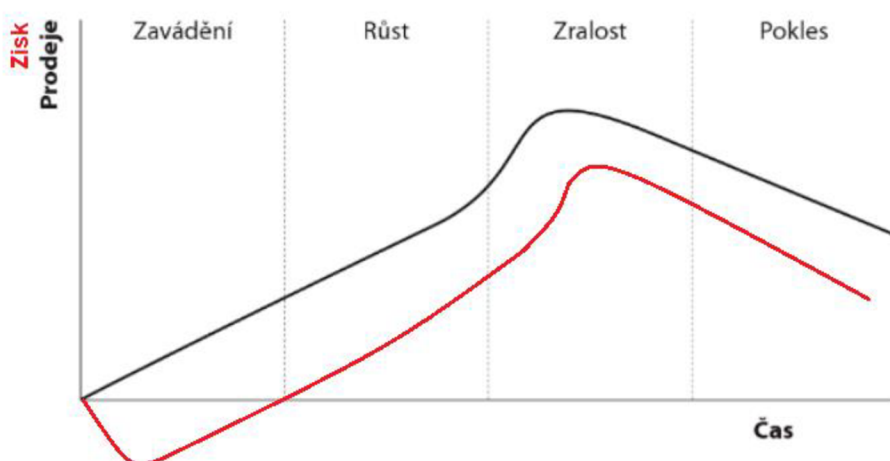
významné pro zpracování benchmarkingu zkoumaného podniku jsou přehledně zobrazeny v následující tabulce číslo 1.

Tabulka 1: Prvky marketingového mixu

Marketingový mix			
Produkt	Cena	Distribuce	Komunikace
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortiment</li> <li>• Kvalita</li> <li>• Obal</li> <li>• Značka</li> <li>• Služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceníky</li> <li>• Slevy</li> <li>• Platební podmínky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuční kanály</li> <li>• Pokrytí</li> <li>• Lokality</li> <li>• Zásoby</li> <li>• Dostupnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reklama</li> <li>• Přímý marketing</li> <li>• Podpora prodeje</li> <li>• Osobní prodej</li> <li>• Public relations</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kotler et al., 2007)

Pro tuto diplomovou práci je nejdůležitější produktová politika. Podnik se rozhoduje o **šířce daného sortimentu** neboli o tom, kolik produktových řad bude produkovat, o **hloubce produktových řad** neboli o tom, kolik produktů tvoří tyto řady, a dále o tom, jaké varianty obalů bude prodávat. Sleduje kvalitu prostřednictvím získaných ocenění a označení. Zásadní pro podnik je sledovat **životní cyklus výrobku**, který je názorně zobrazen na obrázku číslo 1, a jemu odpovídající strategie. Blažková (2007) uvádí, že životní cyklus výrobku nabízí pohled na postavení výrobku z hlediska času a jeho tržeb a zisku.



Obrázek 1: Životní cyklus výrobku

Zdroj: Vlastní úprava dle (Blažková 2007)

Z obrázku číslo 1 jsou zřejmé následující čtyři fáze tvořící životní cyklus výrobku. Každá fáze je spojena s určitou strategií, kterou by měl podnik uskutečňovat.

1. **Zavádění** – tato fáze je definována rozbíhající se výrobou, přináší značné náklady na propagaci, produkt generuje ztrátu. Dle Blažkové (2007) je výběr strategie ve fázi zavádění přímo závislý na zvolené cenové politice a propagaci. Podnik vybírá ze čtyř možných strategií. První možností je **strategie rychlého sbírání**, která je charakterizována vysokými cenami produktů a zároveň vysokými náklady na propagaci. Cílem je získat co největší zisk s využitím velké kampaně, která urychluje pronikání výrobku na trh. Druhou možností je **strategie pomalého sbírání**, která je spojena shodně s vysokými cenami, náklady na propagaci jsou ale nízké. Zaměřuje se na získání nejvyššího možného zisku právě díky vysokým cenám. Strategie je zaměřena na vytěžení nejvyššího možného zisku z každého výrobku prostřednictvím vysokých cen. Naopak malá propagační kampaň zaručuje nízké náklady na marketing. Třetí možností je **strategie rychlého pronikání**, která se zaměřuje na nízké ceny a vysoké náklady na propagaci. Vzhledem k této charakteristice je zřejmé, že vypořádání se s náklady zabírá delší dobu. Na druhou stranu nízké ceny přináší větší podíl na trhu a z dlouhodobého hlediska stabilnější zisk. Poslední možností je **strategie pomalého pronikání**, která je charakteristická nízkými cenami a nízkými náklady na propagaci. Podnik předpokládá, že poptávka po jejich výrobcích bude ovlivněna nízkou cenou.
2. **Růst** – tato fáze se dělí na počáteční a pozdní růst podle toho, v jakém tempu se zvyšují prodeje produktu. Ve fázi počátečního růstu je tempo vysoké, kdežto ve fázi pozdního růstu se tempo růstu tržeb snižuje. Dle Panda (2009) se podnik díky získávání vyšších zisků může svojí strategií zaměřit na investování pro vstup do nových segmentů, přidávání nových vlastností výrobků, zvyšování jeho kvality, získávání nových zákazníků, rozšiřování distribuce a další. Propagace by měla projít změnou, a to konkrétně z informující reklamy na přesvědčovací. Možné je také ve vhodný okamžik snížit cenu. Jedná se o velmi nákladnou fázi, přičemž tyto zvýšené náklady budou pokryty v následující fázi.
3. **Zralost** – tato fáze je charakteristická zpomalováním růstu objemu prodeje, přičemž tento trend probíhá po delší dobu v důsledku nasycení trhu a převýšení nabídky nad poptávkou. Dochází ke snižování cen. Závěr této fáze je spojen s výrazným propadem v ziscích. Na základě toho podniky uplatňují strategie týkající se modifikace výrobku, hledání nových zákazníků či nového způsobu využití výrobku. Možná je také změna celé strategie marketingového mixu najednou (Panda 2009).

4. **Úpadek (pokles)** – v této fázi tržby klesají, a to z mnoho příčin, kterými mohou být například sílící konkurence, změna spotřebitelského chování a další. Podnik usiluje o nižší výrobní náklady a uvažuje o snížení prodejní ceny výrobku a o zdokonalení výrobku či o jeho nahrazení novým výrobkem. Podnik zvyšuje investice do svého výrobku s cílem zvýšení či udržení konkurenční pozice (Panda, 2009).

Jakubíková (2013) se vyjadřuje k ostatním politikám. Uvádí, že v případě cenové politiky je zásadní rozhodnutí podniku o strategii stanovení ceny, která může být **nákladově orientována, orientována na poptávku** či **v závislosti na konkurenci**. Distribuční politika určuje, zda se podnik zaměřuje na **přímé distribuční kanály**, které se vyznačují prodejem produktu bez mezičlánku od výrobce přímo spotřebiteli, či **nepřímé distribuční kanály**, které obsahují mezičlánek. Zároveň rozhoduje o typu distribuce, která může být **selektivní, exkluzivní** či **intenzivní**. Komunikační politika stanovuje marketingový komunikační mix, který obsahuje následující nástroje – **reklama** (placená forma neosobní propagace), **podpora prodeje** (stimulace okamžitého prodeje), **public relations** (vztahy s veřejností), **přímý marketing** (využití přímých kanálů k oslovení zákazníků) a **osobní prodej** (osobní kontakt zákazníka s prodejcem). V tomto případě se jedná o tradiční nástroje. Těmi moderními jsou například **online marketing** (podpora prodeje prostřednictvím internetu) a **event marketing** (marketing spojený s akcí).

Kotler a Keller (2013) uvádějí, že podnik by při tvorbě marketingového mixu měl nástroje přizpůsobit podle toho, na jakém trhu se pohybuje jeho cílový zákazník. Cílovým zákazníkem mohou být organizace, které nakupují produkty pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou dále prodávány, pronajímány či dodávány jiným. Podnik se v tomto případě zaměřuje na **průmyslový B2B trh**. Naopak **spotřebitelský trh B2C** představuje všechny zákazníky, kteří nakupují zboží a služby pro osobní spotřebu. V celé řadě případů se na těchto trzích vyskytují stejné problémy, tudíž se marketingový mix nemusí lišit.

## 1.4 Porterovy konkurenční strategie

Porter (1993) uvádí, že díky správně zvolené konkurenční strategii nalezne podnik vhodné postavení na daném trhu vůči konkurenci. To je následně doprovázeno získáním konkurenční výhody. Volba konkurenční strategie je spojena s odpověďmi na dvě otázky, a to jaká je přitažlivost odvětví ve vztahu s dlouhodobou výnosností a jací jsou zásadní činitelé, kteří rozhodují o postavení konkurence na trhu. Pro tuto diplomovou práci jsou důležité základní Porterovy konkurenční strategie.

Porterovo pojetí konkurenčních strategií je nejzásadnější, poněvadž ostatní autoři z jeho dělení strategií následně čerpali. Porter vyzdvihuje fakt, který říká, že aby došlo k porážení konkurence, musí být důkladně provedena její analýza, na základě které se odvíjí volba vhodné konkurenční strategie. Rozdělil tyto strategie do tří skupin, a to na strategii diferenciaci, strategii nízkých nákladů a "focus" neboli soustředění pozornosti. Poslední možnost je funkční na rozdíl od dvou předcházejících pouze pro určitý segment. Účinek zvolené strategie je závislý na přístupu podniku. Efektivnost strategie se snižuje, pokud podnik nevěnuje pozornost právě té jedné možnosti, kterou si zvolil. Nemůže realizovat více strategií najednou (Porter 1993).

### Strategie diferenciaci

Tato strategie se projevuje zvolením jednoho či více produktů nebo služeb, které podnik považuje za důležité pro zákazníky, a vybudováním jedinečného tržního postavení. Za určitou výjimečnost je zákazník ochoten zaplatit více. Jedinečnost a výjimečnost může mít mnoho podob. Může se jednat například o faktor týkající se distribuce, marketingu nebo image celého podniku či konkrétního produktu. Aby bylo zavedení diferenciaci úspěšné, je nutné určit optimální cenu za prémiové služby. Ta bude vyšší než náklady potřebné na vytvoření jedinečného produktu. Na rozdíl od strategie nízkých nákladů není důležité, zda v odvětví existuje více podniků, které uplatňují strategii diferenciaci, protože každý kupující oceňuje jinou prémiovou službu (Porter 1993).

### Strategie nízkých nákladů

Dle Mikoláše (2005) pokud podnik zvolí strategii nízkých nákladů, má za cíl dosáhnout prvenství v celkových nákladech, které chce vykazovat jako nejnižší v daném odvětví na trhu. Používá tedy moderní či inovativní zařízení, patentované technologie a snaží se o úsporu z velkovýroby a šetrnější zacházení se surovinami. Porter (1993) uvádí, že je důležité, aby podnik i po dosažení nejnižších



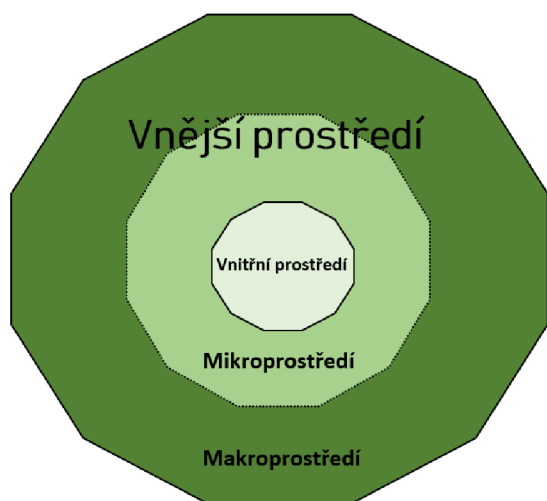
nákladů stále dodržoval pravidla zvolené strategie. V situaci, kdy zákazník přestane vnímat výrobek za stejně dobrý jako u konkurentů, je podnik donucen ke snížení ceny, často právě na nejnižší cenu na trhu. Tímto krokem ovšem ztrácí svoji konkurenceschopnost. Nízká cena je pak doprovázena snížením efektivnosti zvolené strategie nízkých nákladů. Důležitým úkolem pro úspěšné zavedení strategie je tedy také získat jedinečnost a disponovat vůdcovským postavením mezi firmami s nízkými náklady. Strategie není tak účinná a efektivní v případě, kdy existuje v daném odvětví více firem se stejně nízkými náklady.

### **Strategie "Focus" neboli soustředění pozornosti**

Porterovou (1993) poslední konkurenční strategií je strategie "focus" neboli soustředění pozornosti, která spočívá v tom, že si podnik určí pouze určité segmenty na trhu, na které se zaměří. Tyto segmenty jsou často z důvodu malého objemu přehlíženy a jsou tak spojeny s užší konkurencí. Jsou daleko přitažlivější pro menší podniky, které na nich mohou podrobněji analyzovat potřeby svých potenciálních zákazníků. Ve vybraném segmentu následně podnik realizuje jednu z předchozích Porterových strategií. Na základě užší konkurence v menším segmentu je realizace těchto strategií jednodušší.

## 2 Kvalitativní metody hodnocení konkurenceschopnosti

Pro vyhodnocení své konkurenceschopnosti využívá podnik kvalitativní metody v rámci provádění situační analýzy prostředí. Prostředí lze chápat jako soubor všech okolností, které mají vliv na subjekt. Jedná se jak o vnější, tak o vnitřní prostředí. Při analýze vnějšího prostředí je nutné analyzovat odděleně mikro a makro okolí. Prostředí a jeho dělení je přehledně zobrazeno na obrázku číslo 2. V makroprostředí se nacházejí faktory (politické, ekonomické, sociální, technologické), které ovlivňují celé mikroprostředí (jednotlivé účastníky trhu). Tyto podnik ovlivňující síly nemůže sám podnik ovlivnit a pro jejich analýzu se používá metoda PEST, která zkoumá cílový trh a má za cíl určit faktory, které mají na podnik největší vliv. Mikroprostředí se oproti makroprostředí týká faktorů, které podnik dokáže ovlivnit. Patří do této skupiny například odběratelé, dodavatelé, zákazníci a veřejnost. Tyto působící síly jsou identifikovány pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Podnik musí také analyzovat své postavení na trhu, tedy vnitřní prostředí. Účelem jednotlivých analýz je získat informace pro sestavení SWOT analýzy, která pro daný podnik definuje silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Konkurenceschopnost podniku je zkoumána pomocí nástroje benchmarking (Jakubíková 2013). Praktické použití jednotlivých nástrojů je provedeno při zpracovávání situační analýzy vybraného podniku v praktické části této diplomové práce.



Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí  
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jakubíková 2013)

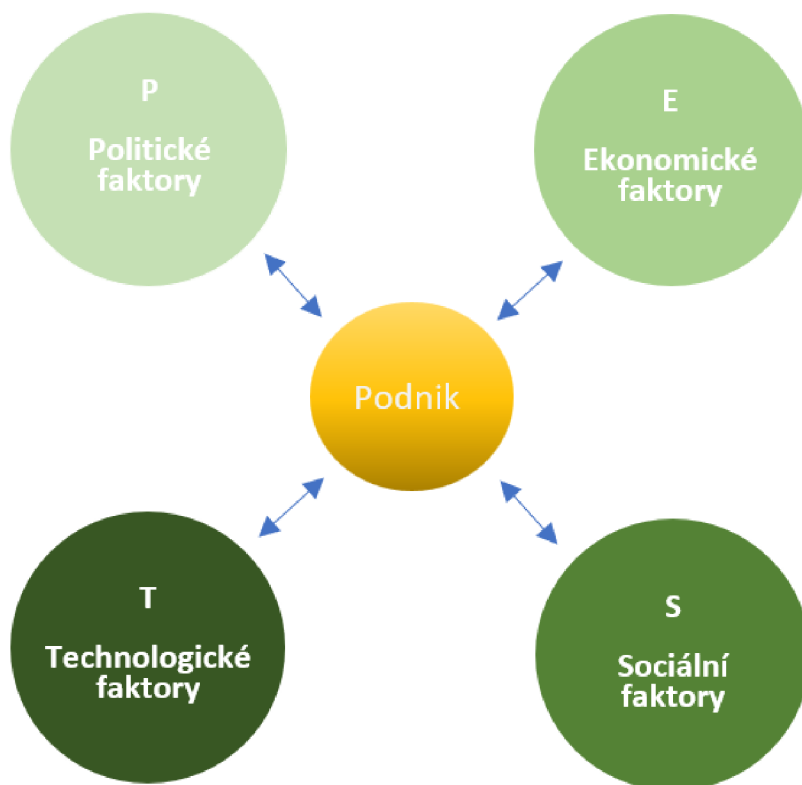
## 2.1 Analýza vnějšího prostředí

Každý podnik má své vnější prostředí, které je tvořeno jeho okolím. Faktory okolí působí na podnik přímo nebo nepřímo, neexistuje však situace, kdy by byl podnik zcela izolován od jejich působení. Podnik má značně omezené možnosti ovlivňování svého prostředí (Veber 2009). V tomto okolí se tedy nacházejí na podnik působící faktory, kterými jsou především konkurenti, zákazníci, lidské zdroje a dodavatelé z mikroprostředí, ale také politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a enviromentální faktory z makroprostředí (Donnelly, Gibson a Ivancevich 1997). Pokud se analyzuje vnější prostředí, musí být odděleno makro okolí, ve kterém působí faktory, které podnik nemůže ovlivnit, od mikro okolí, které je celé ovlivňováno faktory z makroprostředí. Síly působící v mikroprostředí může podnik ovlivňovat (Boučková et al. 2003). Existují různé pohledy na prostředí podniku v závislosti na autorovi.

Podnik, který je konkurenceschopný, se pečlivě zabývá zkoumáním svého okolí. Analýzou vnějšího prostředí zjišťuje příležitosti, které může svým chováním využít, a hrozby, na které musí brát zřetel a vůči kterým musí být obezřetný.

### 2.1.1 Makroprostředí

Za makroprostředí je považováno širší okolí společnosti. Zahrnuje společenské faktory ovlivňující mikroprostředí jako celek. Působí tedy zároveň na vnitřní prostředí. Mezi tyto faktory se řadí každá skutečnost, která ovlivňuje chování podniku a zákazníků (Jakubíková 2012). Kislíngarová a Nový (2005) uvádějí, že pro podnik je nutné identifikovat všechny faktory, které mají vliv na podnikový vývoj z ekonomického hlediska. Podnik potřebuje sledovat své makroprostředí a aktivně předvídat jeho změny z důvodu odhadu budoucího vývoje trhu. S dostatečným množstvím informací je pak schopen včas přizpůsobovat svůj marketingový plán chystaným změnám. Pro analýzu makroprostředí je jednou z nejčastěji používaných metod **PEST analýza** (zobrazena na obrázku číslo 3 na následující straně). Jakubíková (2013) vysvětluje, že jednotlivá písmena v názvu představují počáteční písmena zkoumaných faktorů ovlivňující činnost podniku. P v sobě skrývá politicko-právní faktory, E ekonomické, S sociálně-kulturní a T technologické. Model PESTEL je rozšířeným modelem o ekologické (E) a legislativní (L) faktory.



*Obrázek 3: PEST analýza*

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jakubíková 2013)

### **P – Politicko-právní faktory**

Mezi politicko-právní faktory patří převážně celková politická stabilita cílové země, do které podnik směřuje nebo ve které působí, stabilita vlády v této zemi či vliv jednotlivých politických stran. Důležité je také sledovat, v jakých politicko-hospodářských sdruženích je tento stát členem, jaká je sociální a fiskální politika, jaké má stát zákony a ochranu životního prostředí. Po dokončení analýzy a vyhodnocení získaných dat se podnik zaměří na trhy ve státech, které disponují stabilním politickým prostředím a vykazují kladný vztah k zahraničním investorům (Jakubíková 2013).

## **E – Ekonomické faktory**

Dle Jakubíkové (2013) mezi ekonomické faktory patří HDP daného státu a celkové ekonomické podmínky na cílovém trhu, mezi které je zahrnuta výše daní a cel, stabilita měny, fáze hospodářského cyklu, míra inflace a nezaměstnanosti a kupní síla. Po analýze a následně vyhodnocení ekonomických faktorů má firma sestavený přehled o cenách produktů a pracovních silách na zkoumaném trhu.

## **S – Sociálně-kulturní faktory**

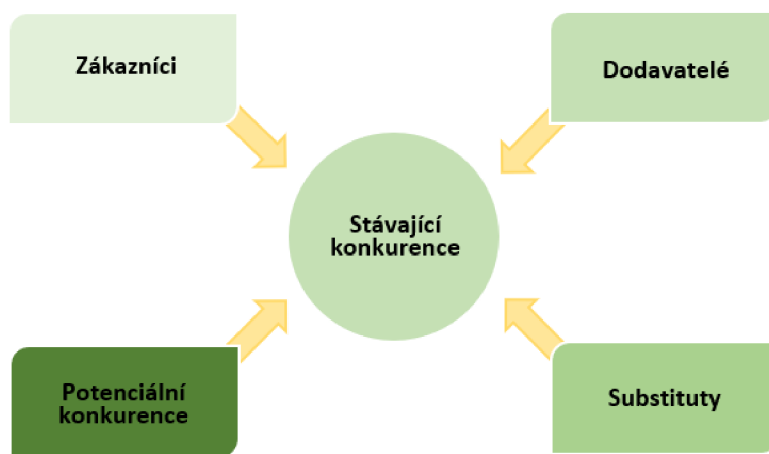
Sociálně-kulturní faktory mají dopad na chování a kupní sílu spotřebitelů. Mezi sociální faktory patří výše příjmů obyvatel, jejich životní úroveň, úroveň vzdělanosti a zařazení obyvatel do tříd. Ty jsou rozšířeny o kulturní faktory, kterými jsou jazyková vybavenost, spotřební zvyky, kulturní hodnoty, náboženství, významy barev a symbolů či rozdílné chování u mužů a žen (Jakubíková 2013).

## **T – Technologické faktory**

Jakubíková (2013) uvádí, že technologické faktory zahrnují inovace, vývoj technologií a trendy ve výzkumu. Typickým příkladem je analýza dostupnosti internetu a mobilního připojení v daném státě. Dalším příkladem je zjištění vlastnictví patentů a licencí, infrastruktury a celkové technické a technologické vyspělosti země.

## 2.1.2 Mikroprostředí

Pro analýzu mikroprostředí se používá **Porterův model pěti konkurenčních sil** (zobrazen na obrázku číslo 4). Porter určil pět konkurenčních sil, které figurují na každém trhu a mají vliv na zkoumaný podnik. Intenzita konkurenčních sil se významně odvíjí od profitability podniku. Značné působení těchto sil je doprovázeno dosahováním nižších zisků, což následně ohrožuje samostatnou existenci podniku na daném trhu. Naopak nevýrazné síly představují pro podnik často konkurenční výhodu. Pět konkurenčních sil zahrnuje vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací sílu zákazníků, stávající konkurenci, potenciální konkurenci a substituty (Karlíček et al. 2018).



Obrázek 4: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Karlíček et al. 2018)

### Vyjednávací síla dodavatelů

Karlíček a kol. (2018) zařazují do tohoto typu konkurenční síly veškeré subjekty, které mají za úkol poskytovat podnikům své zdroje a služby za účelem produkování vlastních produktů. Pro podnik dodavatelé představují hrozbu, pokud zvyšují své ceny, tudíž podnik musí vynaložit více nákladů na koupi. Velikost a intenzita síly je odvozena od velikosti dodávek a jejich cen a od koncentrace dodavatelů. Nejmarkantnější vliv mají dodavatelé, pokud je daný podnik závislý na jednom konkrétním dodavateli, tedy v případě zvýšení jeho cen není možné změnit dodavatele.

## **Vyjednávací síla zákazníků**

Tento typ konkurenční síly je reprezentován zákazníky, kteří nakupují daný produkt. Mohou to být jednotlivci i větší firmy. Zákazníci představují hrozbu, pokud se nacházejí v situaci, kdy mohou snižovat cenu. Velikost a intenzita síly je odvozena od loajálnosti zákazníků, objemu nákupů a vlivu na ostatní subjekty. V případě, že zákazníci mohou snadno přejít ke konkurenci, musí podnik uvažovat o snížení své ceny. Vyjednávací síla zákazníků značně ovlivňuje všechny podniky, protože podnik bez zákazníků nemůže generovat žádné zisky (Karlíček a kol. 2018).

## **Stávající konkurence**

Stávající konkurence v sobě zahrnuje podniky, které soutěží ve stejném odvětví, ve kterém hodlají všichni vylepšovat své postavení. Upevnění postavení je dosahováno pomocí nabízení kvalitní produkce za adekvátní ceny a uspokojování potřeb svých zákazníků. Tato rivalita na trhu vyvolává převážně cenové a reklamní války s cílem přilákat co nejvíce potenciálních zákazníků. Tyto války se řadí mezi největší hrozby pro podniky figurující na daném trhu. Další hrozbou je celková nasycenost trhu. Nejvýraznější sílu mají podniky s velkým tržním podílem (Karlíček a kol. 2018).

## **Potenciální konkurence**

Sílu potenciální konkurence ovlivňují bariéry vstupu do odvětví. V případě nenáročných bariér vstupu jsou podniky, které na daném trhu již figurují, v permanentním ohrožení v podobě příchodu nových firem do odvětví. Nově vznikajícím podnikům není zabráněno začít s podnikáním na tomto trhu. Jejich opakující se příchody se projevují kolísáním poptávky po jejich produkci. Čím jsou tedy bariéry vstupu náročnější, tím menší počet firem působí v daném odvětví, které zároveň neohrožuje potenciální konkurence. Takové trhy jsou pro podniky nejzajímavější z důvodu vyšší profitability při překonání náročné bariéry na počátku (Karlíček a kol. 2018).

## **Substituty**

Karlíček a kol. (2018) uvádějí, že princip substitučních produktů spočívá ve zcela či částečně zaměnitelných vlastnostech produktů dané firmy s její přímou konkurencí. I přes tuto skutečnost jsou něčím, především značkou, odlišné. Jsou ovšem často složitě předvídatelné, protože se zároveň z důvodu odlišnosti nacházejí na různých trzích, a tak představují opomíjenou hrozbu. Některé produkty jsou spojeny se snadněji vznikajícími substituty, tudíž pro podnik přinášejí větší hrozbu. Důsledkem je poté snižování ceny původního produktu, což ve finále snižuje celkový zisk.

### 2.1.3 Benchmarking

Porovnání podniku a jeho hlavního konkurenta může být provedeno pomocí nástroje benchmarking. Vochozka (2020) uvádí, že tento nástroj lze definovat jako metodu srovnávání výkonnosti a strategie podniku s jeho nejsilnějšími konkurenty na cílovém trhu. Analytický nástroj má za cíl zjistit jeho pozici na tomto trhu vůči pozici konkurenčních podniků. Z výstupů analýzy je zároveň možná identifikace postupů, které jsou spojeny s úspěchem a kterými lze zvýšit výkonnost podniku. V praxi se nevyskytuje jedno přesné provedení analýzy prostřednictvím benchmarkingu. Každý podnik analyzuje svůj cílový trh a své konkurenční prostředí vlastním specifickým způsobem.

Jedná se o nástroj strategického managementu s účelem zlepšování podnikových aktivit daného podniku. Podstata této metody spočívá v porovnání všech výsledků podniku nebo jeho procesů s konkurencí, přičemž jsou určeny specifické parametry, které se zjišťují a následně vyhodnocují. Mělo by se jednat o nejbližší konkurenci, se kterou se podnik porovnává, tedy o takovou, která má podobnou velikost a podniká v podobné oblasti. Ve zvolených parametrech by měla být konkurence srovnatelná či výkonnější, aby byl zjištěn prostor pro zlepšení. Porovnávat by se měly zjištěné informace o konkrétních parametrech za stejně dlouhé období. Benchmarking má dvojí pojetí. Buď je prováděn v rámci podniku, v tomto případě se jedná o interní benchmarking. Nebo dochází ke komparaci podniku s konkurencí, v takovém případě se označuje jako externí (Nenadál a kol. 2011).

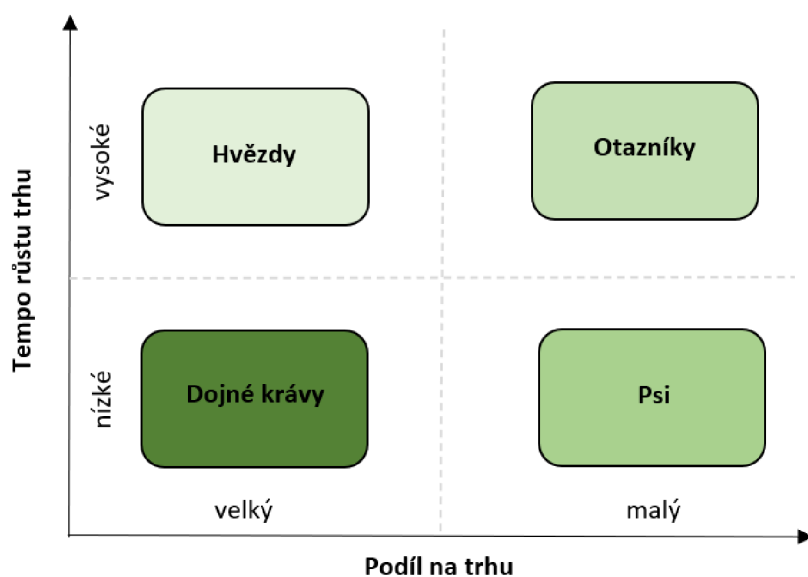


## 2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je charakteristické svou jedinečností pro každý podnik. Tvoří ho samotný podnik a jeho nejbližší okolí. Vnitřní prostředí lze na rozdíl od vnějšího makrookolí ovlivňovat. Podnik, který je konkurenceschopný, musí znát své prostředí a rozumět své roli v něm (Veber, 2009). Cílem analýzy vnitřního prostředí je vymezení strategicky významných zdrojů a schopností podniku. Znalosti svých specifických předností lze využít jako zdroj konkurenční výhody. Analýza tohoto prostředí je nástrojem pro identifikaci silných a slabých stránek podniku (Lukášová a Nový 2004).

Foret (2012) uvádí, že každý podnik si během fáze výběru podnikatelských aktivit vybírá své podnikatelské portfolio. Portfolio věrně odrážející silné a slabé stránky podniku ve vztahu k prostředí, ve kterém působí, je tím nejlepším. Pro analýzu podnikového portfolio produktů se využívá **BCG matice**. Tato metoda je určena pro podniky, které produkují více než jeden produkt. Společnost Boston Consulting Group vytvořila tuto matici. Z tohoto důvodu se jí také říká Bostonská. BCG matice zobrazuje tzv. strategické podnikatelské jednotky dále pouze SBU, které vždy reprezentují produkt či skupinu produktů, které představují klíčovou podnikatelskou aktivitu. Pro využití tohoto nástroje je předpokládáno, že existuje návaznost výše finančních prostředků vyprodukovaných SBU na tempo růstu trhu a relativní podíl na trhu. Zanesením všech SBU do BCG matice získá podnik přehledné produktové portfolio, které je přínosné pro volbu správné produktové strategie. Podnik má za cíl mít vyvážené portfolio, pro jehož optimalizaci je vhodná právě BCG matice. Pro vyvážené portfolio je charakteristická rovnováha mezi SBU vytvářející kapitál a SBU spotřebovávající kapitál.

Matici BCG tvoří čtyři kvadranty viz obrázek číslo 5 na následující straně. Předpoklad pro sestavení spočívá v tom, že všechny SBU lze zaneset do jednoho z těchto kvadrantů. Každá SBU je vyhodnocena z hlediska dvou faktorů, které jsou zobrazeny na osách. Osa x představuje relativní podíl na trhu, což je porovnání tržního podílu největšího konkurenta ku tržnímu podílu zkoumaného podniku. Vysoká hodnota relativního tržního podílu znamená převahu podniku nad konkurentem. Osa y představuje vývoj trhu neboli jaké je jeho tempo růstu. Hodnota vyšší než 10 % je definována jako vysoké tempo růstu. Zakreslení jednotlivých SBU má vždy podobu kružnice s rozměrem odpovídající procentu výnosu, kterého dosahuje v rámci celého portfolio (Tichá a Hron 2002).



Obrázek 5: BCG matice

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Tichá a Hron 2002)

Jednotlivé kvadranty mají následující charakteristiky:

- **Hvězdy** reprezentují ty SBU, které mají nejlepší obchodní výsledky. Jejich charakteristickým znakem je jak velký tržní podíl, tak vysoké tempo růstu trhu. Blažková (2007) uvádí, že tyto SBU negenerují hotovost v takovém množství, aby pokryla náklady s nimi spojené. Disponují potenciálem ziskovosti a mají šanci stát se dojnými krávami, pokud do nich bude investováno.
- **Otazníky** představují ty SBU, které mají optimistickou budoucnost vyžadující však značné financování. Jsou charakterizovány malým podílem na trhu, naopak jejich tempo růstu trhu je vysoké. Podobně jako hvězdy mají potenciál ziskovosti, který je ale v tomto případě nejistý s přihlédnutím na tempo růstu trhu. Transformace otazníků na hvězdy je velmi finančně náročná (Blažková 2007).
- **Dojné krávy** jsou SBU spojené s vysokými zisky. Jejich charakteristickým znakem je velký tržní podíl s pomalým tržním růstem. Podnik má za úkol chránit tyto produkty z důvodu přínosu značného zisku, který je využíván k investicím do hvězd a otazníků. Dojné krávy vysoké investice nepotřebují (Jakubíková 2013).
- **Hladoví psi** jsou SBU, které se dostaly na konec své komerční dráhy. Jsou charakterizovány malým tržním podílem a zároveň nízkým tempem růstu trhu. Tyto SBU jsou pro podnik

nežádoucí, protože spotřebovávají hotovost, přičemž vykazují minimální zisk nebo jsou dokonce ztrátové. Podniku je doporučeno, aby tyto produkty opustil, pokud se nejedná o doplňkový sortiment. Přeměna psů vyžaduje velkou investici a radikální změnu produktu (Jakubíková 2013).

Jakubíková (2008) uvádí, že v případě, kdy se v produktovém portfoliu nachází SBU, která má tempo růstu trhu záporné, musí být matice modifikována. Je doplněna o následující dva kvadranty:

- **Bídní psi** jsou SBU, které mají záporné tempo růstu trhu a zároveň vyšší tržní podíl.
- **Odpadkové koše** jsou SBU, které mají totožně záporné tempo růstu trhu, ale nižší tržní podíl.

Podnik využívá BCG matici pro zjištění přehledu o rozložení svého produktového portfolia, na základě kterého lze zformulovat obecná strategie. Vzhledem k výsledkům analýzy podnik rozhoduje, do kterých SBU bude investovat a které bude naopak lepší eliminovat. Vyvážené portfolio je tvořeno kombinací SBU v kvadrantu dominantních hvězd, zároveň obsahuje perspektivní otazníky a dojně krávy pro jejich financování. BCG matice přináší podniku výhodu v podobě své praktičnosti a snadné pochopitelnosti. Nevýhoda spočívá v její přílišné obecnosti a faktu, že se věnuje pouze omezenému počtu faktorů (Jakubíková 2008).

## 2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je hojně využívaným prostředkem k tvorbě strategie v podnikání. Název analýzy je akronym skládající se z anglických slov strengths, weaknesses, opportunities a threats, tedy v překladu silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tato analýza sama o sobě přímo neposkytne podniku strategii, pouze ukáže správný směr, kterým se má podnik ubírat při její volbě. Výsledky analýzy musí podnik vyhodnotit a určit si směrodatné informace pro své rozhodnutí. Jedná se o nástroj, jehož kvalita se odvíjí od toho, kdo ho používá. Hlavní výhodou využití SWOT analýzy je její snadná srozumitelnost a multifunkčnost. Lze ji totiž použít jak při zkoumání individuálního subjektu, tak při zkoumání týmu či celé divize. Zároveň ji lze použít pro zpracování základního problému povrchově či pro hloubkové zpracování složitých úkonů. Důležitá je také její snadná prezentace. Nevýhodou SWOT analýzy představuje její subjektivnost a neměnnost (Dvořáček a Slunčík 2012).

SWOT analýza je vhodným nástrojem na shrnutí výsledků výše uvedených metod situační analýzy. Komplexně vyhodnocuje všechny významné stránky fungování podniku. SWOT matice je názorně představena na obrázku číslo 6 na následující straně. Cílem analýzy je zlepšení konkurenčního postavení daného podniku na trhu prostřednictvím vhodně zvolené strategie, která ve svůj prospěch využívá zjištěné příležitosti, neutralizuje hrozby z vnějšího prostředí, k tomu používá své silné stránky, a naopak odstraňuje své slabé stránky (Veber 2009).

Sarsby (2016) uvádí, že klíčovým pojmem pro SWOT analýzu je faktor, který je vždy určen příslušným údajem, který ovlivňuje daný podnik, a je zaznamenán do konkrétního kvadrantu. Výstup analýzy je tvořen čtyřmi poli, které jsou zanesena jako dvě řady a dva sloupce. Zpravidla se v řadách zobrazují vnitřní a vnější faktory, ve sloupcích následně pomocné a ubližující faktory. Vnější faktory, které se nacházejí v analýze, jsou ty, které podnik může ovlivňovat pouze velmi omezeně. Z vnějších faktorů vycházejí hrozby a příležitosti daného podniku. Naproti tomu vnitřní faktory je podnik schopen ovlivňovat a jedná se o jeho silné a slabé stránky. V rámci sloupců jsou výsledkem analýzy označeny nápomocné faktory, které zahrnují příležitosti a silné stránky, a ubližující faktory, kterými jsou hrozby a slabé stránky. Při grafickém zpracování analýzy je rozhodující přesné vymezení os rozdělující kvadranty, aby byly informace do nich zanášené bezchybně rozřazeny, a tím byly jasně srozumitelné.

	Pomocné	Škodlivé
Interní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
Externí prostředí	Příležitosti	Hrozby

*Obrázek 6: SWOT analýza*

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sarsby 2016)

### **Silné a slabé stránky podniku**

Kovář a Hrazdilová Bočková (2016) uvádějí, že silné stránky podniku jsou spojeny s jeho konkurenční výhodou. Mají vliv na jeho tržní postavení a hospodaření. Řadí se mezi ně například uznávaná pozice vůdce na trhu, vlastní technologie, možnost rozšíření výrobků, kompetentnost v zásadních oblastech a úspěšnější reklamní kampaň. Naopak slabé stránky podniku ho oslabují. Měly by být tedy odstraňovány. Patří mezi ně například zaostávání ve výzkumu a vývoji, nedokonalá síť distribuce, nevyužitá kapacita a nejasný záměr strategie.

### **Příležitosti a hrozby pro podnik**

Příležitosti a hrozby pro podnik zpravidla nelze ovlivňovat, je možná pouze jejich identifikace a vyhodnocení. Příležitosti mohou být spojeny s konkurenční výhodou, a tak představují pozitivní faktor pro podnik. Mezi příležitostmi může například patřit diverzifikace, rychlejší růst trhu a překonání obchodních bariér na atraktivních trzích. Za hrozbu pro podnik se považuje vše, co ohrožuje jeho tržní postavení a fungování. Může se jednat například o bariéry z vnějšího prostředí. Ty jsou tvořeny nepříznivým vývojem směnných kurzů, konkurencí ze strany cizích výrobců s nižšími náklady, rostoucím prodejem substitučních výrobků a pomalým tržním růstem (Kovář a Hrazdilová Bočková 2016).

## Konfrontační matice

Konfrontační matice (zobrazena na obrázku číslo 7) je nástroj sloužící k další analýze výstupů ze SWOT analýzy. Pomocí tohoto nástroje jsou zkoumány jednotlivé kombinace silných stránek podniku, slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb pro podnik. Cílem je identifikování nejzásadnějších strategických problémů, před kterými podnik stojí. Faktorům, které vzešly ze SWOT analýzy, jsou přiřazeny hodnoty od -2 do +2. V případě nulového vztahu mezi dvěma faktory je této kombinaci přiřazena 0. Výsledkem konfrontační matice jsou součty jednotlivých sloupců a řádků, které určují pořadí daných faktorů. Faktory, které získaly nejvyšší hodnocení, si zaslouží největší pozornost a značný prostor pro debaty (EPM 2018).

			Externí prostředí								Celkem
			Příležitosti				Hrozby				
			O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	
Interní prostředí	Silné stránky	S1									
		S2									
		S3									
		S4									
	Slabé stránky	W1									
		W2									
		W3									
		W4									
Celkem											

Obrázek 7: Konfrontační matice

Zdroj: Vlastní zpracování dle (EPM 2018)

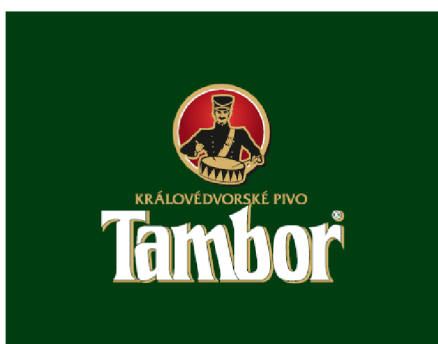
V této diplomové práci jsou výsledky analýz zanesené do SWOT analýzy a vybrané faktory zkoumané pomocí konfrontační matice využity k formulování návrhu strategie vybraného podniku a doporučení pro zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

### 3 Charakteristika společnosti

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na analýzu a zhodnocení konkurenceschopnosti a následné stanovení návrhu strategie a doporučení pro zvýšení této schopnosti královédvorského pivovaru Tambor, který je provozován společností EPOS CZ spol s r. o. Nejprve se třetí kapitola věnuje situační analýze samotného pivovaru Tambor, jeho historii a marketingovému mixu prostřednictvím jeho produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky. Marketingový mix pivovaru je z důvodu jeho velikosti téměř shodný pro B2B a B2C trh. Shoduje se v produktové a cenové politice. Rozdíly se nacházejí v rámci distribuční a komunikační politiky.

#### 3.1 Pivovar Tambor a jeho historie

Společnost EPOS CZ je česká firma sídlící ve Dvoře Králové nad Labem, zabývající se výstavbou a rekonstrukcí budov pro obchod, administrativu, zdravotnictví, vzdělávání, sport, společenské a kulturní účely a zajišťující výstavbu hotelů a ubytovacích zařízení, inženýrských, vodohospodářských a ekologických staveb. Významným předmětem podnikání je ale také **pivovarnictví a sladovnictví**. Město Dvůr Králové nad Labem je historicky spojeno s vařením piva (jedna z prvních zmínek pochází z roku 1630). Ve zdejším pivovaru byla poslední várka piva v novodobé historii města uvařena dne 28. února roku 1979. Přesně po třiceti letech (dne 28. února roku 2009) se tato tradice do města vrátila otevřením rodinného minipivovaru, který na trh uvedl tradiční královédvorské pivo s novým originálním názvem „TAMBOR“. Poslání pivovaru zní: *„Naším přáním je, ať je naše jedinečné pivo opakovaně i Vaším pivem!“*. Majitelem pivovaru je pan Nasik Kiriakovský. Hlavními zákazníky pivovaru jsou lidé, kteří oceňují vysokou kvalitu a poctivou práci při výrobě piva. Logo společnosti je zobrazeno na obrázku číslo 8 (Pivovar Tambor 2020).



Obrázek 8: Pivovar Tambor – logo  
Zdroj: (Pivovar Tambor 2020)

## 3.2 Produktová politika

Pivovar Tambor produkuje tradiční královédvorské pivo, jehož kvalita je dána místní přírodní vodou, vybranými českými slady a vynikajícím chmelem ze Žatce. Tyto vybrané suroviny společně s kvašením kultur spodních pivovarských kvasnic se zasluhují o charakteristickou plnou a jemně hořkou chuť (Pivovar Tambor 2020).

Hlavními surovinami pro vaření piva jsou voda, chmel a slad. Pivovar Tambor čerpá vodu z vlastní Artéské studny, která disponuje parametry kojenecké vody. K výrobě piva využívá odrůdu žateckého chmele, Žatecký poloraný červeňák, který byl získán klonovou selekcí v původních porostech v oblasti žatecké a úštěcké. Pivovar pracuje se čtyřmi druhy sladu, a to konkrétně se světlým neboli plzeňským, který má nejsvětlejší barvu a je určen pro výrobu světlých piv plzeňského typu, s bavorským neboli polotmavým, který je používán k dobarvení světlých piv či přímo k produkci piv polotmavých a tmavých, s karamelovým neboli tmavým, který se dále dělí na světlý a tmavý, s čímž je spojena rozdílná teplota sušení, a s barevným neboli s praženým sladem, který je přidáván pouze pro tmavší barvu výsledného produktu (Pivovar Tambor 2020).

Pivovar Tambor garantuje vysokou kvalitu svého piva, které je dosahováno díky velké péči během všech procesů výroby. Podnik klade důraz nejen na výběr kvalitních surovin, ale také na mimořádnou čistotu výsledného produktu v návaznosti na přísné dodržování technologických postupů. Pivo Tambor je bez konzervantů, chemických stabilizátorů, pasterizace, je tudíž pouze filtrované či nefiltrované (Pivovar Tambor 2020).

Pro vaření piva je velmi důležitá používaná technologie. Srdcem celého pivovaru je měděná varna určená k výrobě pивní mladiny, která vyčnívá ze tří nádob varny v nerezovém provedení pro výrobu 32 hl studené mladiny. Následuje část pivovaru, ve které se uskutečňuje kvašení piva, kterému se říká spilka. Proces kvašení probíhá ve velkých svislých nádržích tvaru válce se spodní stranou ve tvaru nálevky, která má uprostřed výpust. Během tohoto procesu se teplota udržuje pomocí chladicího zařízení. Po ukončení procesu na spilce putuje mladé pivo do ležáckých sklepů, kde je zahájen proces dokvašování. Tzv. ležení má za cíl přirozené nasycení piva oxidem uhličitým, vyrovnání jeho chutě a zkvašení zbytkových cukrů. Tento proces trvá několik týdnů až měsíců při teplotách mezi 1 až 4 °C. Posledním krokem je stáčení. Stáčírna pivovaru Tambor je plně automatizovaná. O řád i tempo celého systému se stará robot, který je multifunkčním zařízením, jelikož odebírá prázdné lahve z přepravek a připravuje je na přesun do myčky, kterou pivovar Tambor vlastní jako jeden z mála minipivovarů. Po otočce opět nabírá plné lahve, které vyšly



z plničky a prošly etiketovacím zařízením, a následně je skládá na palety pro expedici. Nasazení robota výrazně urychlilo a zjednodušilo práci v pivovaru, tudíž zaměstnanci mají větší prostor pro věnování pozornosti poctivé výrobě piva a jeho kvalitě (Pivovar Tambor 2020).

**Produktové portfolio** je rozděleno do šesti kategorií, a to etikety, pivo, pivní sklo, pivní tácky, přepravky, merch/reklamní předměty, a je shodné pro B2B a B2C trh. Kategorie pivo je následně rozděleno do tří produktových řad, což představuje šířku tohoto sortimentu. Pro tuto diplomovou práci bude zásadní stálé produktové portfolio pivovaru Tambor, které je tvořeno základní řadou spodně kvašených piv, která je v produkci po celý rok. Základní řada zahrnuje sedm druhů piv, a to 10 světlé výčepní, 11 světlý ležák, 11 světlý ležák (nefiltrované pivo), 11 polotmavý ležák J. Jakoubek, 12 světlý ležák (R. A. Dvorský), 12 vídeňský ležák (Otto Gutfreund) a 14 polotmavé silné pivo KLAZAR viz obrázek číslo 9, což představuje hloubku této produktové řady. Názvy vybraných produktů jsou spojeny s historickými osobnostmi regionu. Toto portfolio je vždy doplňováno limitovanou edicí, která je tvořena limitovanou řadou spodně kvašených piv a sezónní řadou svrchně kvašených piv, které je v produkci pouze ve vybraných měsících (Pivovar Tambor 2020).



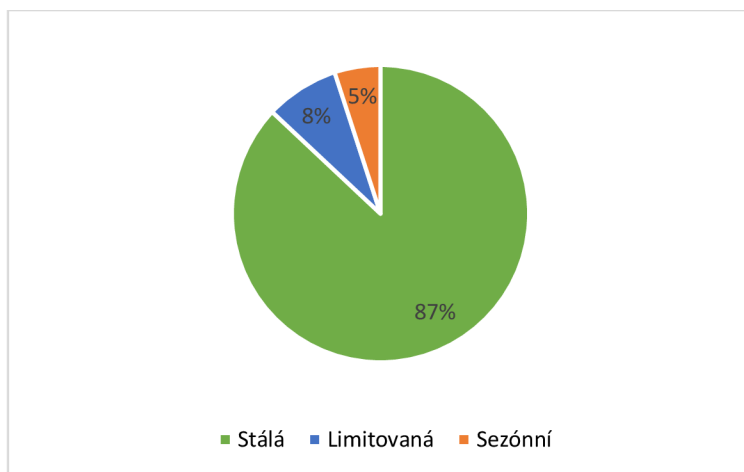
*Obrázek 9: Základní řada spodně kvašených piv pivovaru Tambor*  
Zdroj: (Pivovar Tambor 2020)

Pivovar Tambor své pivo základní produktové řady nabízí ve dvou variantách, a to konkrétně jako lahvé a sudové. Skleněné lahve jsou vratné o objemu 0,5 l a lze je zakoupit v přepravce po dvaceti kusech. Sudové pivo je prodáváno v KEG sudech s narážecem BAJONET o objemu 15,5 l, 30 l a 50 l. Konkrétní produkt 11 světlý ležák (nefiltrované pivo) byl v roce 2011 oceněn nejlepším ve své kategorii při největších oslavách chmelu a piva v Evropě. Pivovar se pyšní označením regionální

potravina a značkou regionální produkt PODKRKONOŠÍ. Tato značka se získává na základě certifikace, která označuje výrobky, které pocházejí z této oblasti. Pro její udělení je nutné splňovat následující podmínky: místní původ, kvalita, šetrnost z životního prostředí a unikátnost vztahu k oblasti (například na základě tradičních postupů) a podpora budování dobrého jména regionu (Pivovar Tambor 2020).

### 3.2.1 Analýza produktového portfolia

V této části diplomové práce měla být provedena analýza produktového portfolia nástrojem BCG matice. Z důvodu nezveřejněných výročních zpráv konkurenčních pivovarů nelze získat data potřebná k sestavení této matice. Nakonec je tedy analyzováno stálé produktové portfolio královédvorského pivovaru Tambor pomocí sestavení životních cyklů produktů, které mají největší podíl na tržbách. Analýza je zaměřena na základní řadu spodně kvašených piv, jejíž hloubka je tvořena sedmi druhy piv, a to z důvodu toho, že ostatní produktové řady jsou pro zkoumaný pivovar pouze doplňkové a jednotlivé druhy piv v těchto řadách se prodávají pouze v určitých měsících, tudíž negenerují významné tržby (viz obrázek číslo 10). Data o výnosech získaných z prodeje jednotlivých produktů jsou převzata z účetnictví podniku.

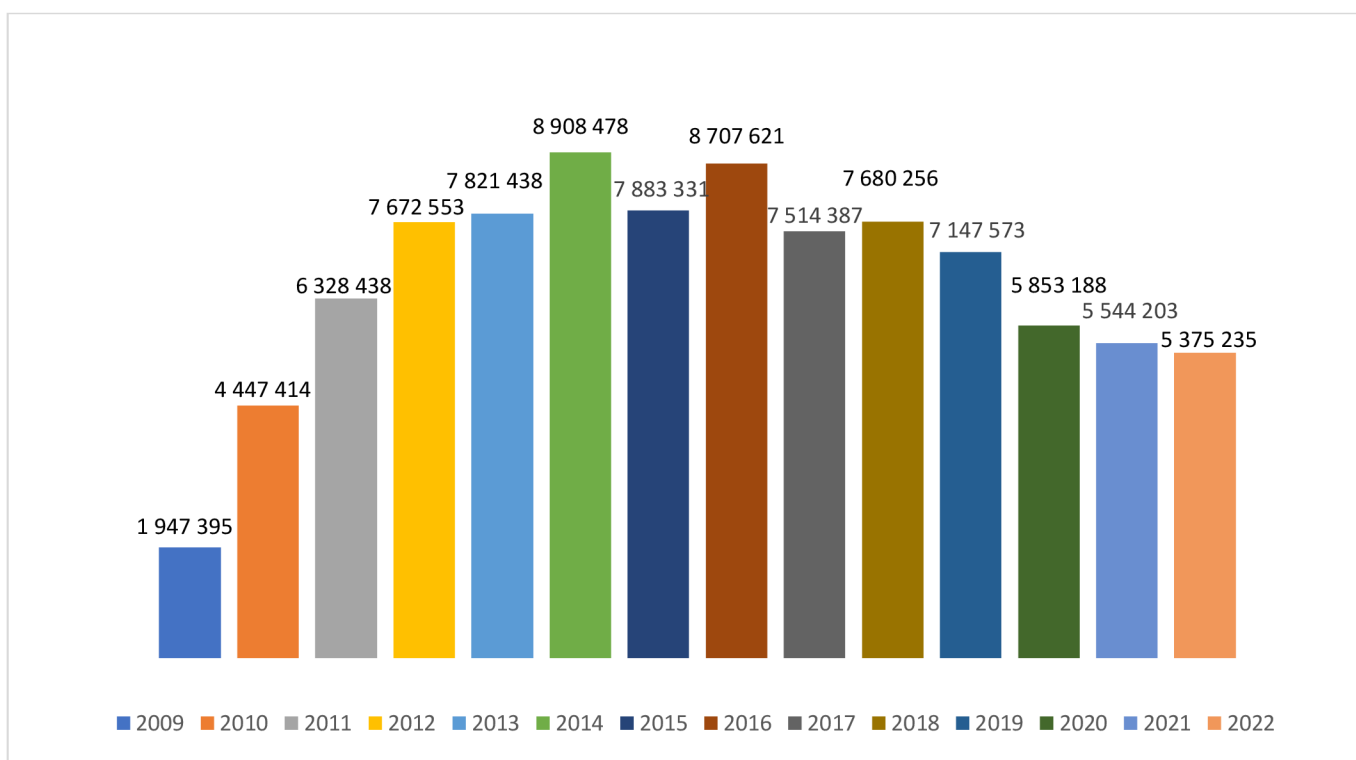


Obrázek 10: Tržby pivovaru Tambor dle produktových řad v roce 2022

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace s účetní společností (Doležalová 2023)

Analýza se zaměřuje pouze na stálé produktové portfolio královédvorského pivovaru Tambor, které je tvořeno základní produktovou řadou. Na následujícím obrázku číslo 11 je zobrazen vývoj tržeb zkoumaného pivovaru ze základní produktové řady v letech 2009 až 2022 v Kč bez DPH. Nejúspěšnějším rokem byl rok 2014, ve kterém tržby pivovaru dosáhly hodnoty 8 908 478 korun.

Nejvýraznější pokles přinesla covidová krize v roce 2020, kdy se tržby snížily o 1 294 385 korun oproti předchozímu roku. Postupné klesání tržeb podnik sleduje již od roku 2018.



*Obrázek 11: Vývoj tržeb základní produktové řady v Kč bez DPH (2009-2022)*

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace s účetní společností (Doležalová 2023)

Královédvorský pivovar Tambor měl v roce 2022 výstav 2 760 hl. Snížil se oproti roku 2021 o 775 hl. S tímto faktem je spojeno také snížení tržeb, přičemž v analyzovaném roce 2022 byly tržby pivovaru v hodnotě 5 375 235 korun. Snížily se oproti roku 2021 o 168 968 korun. V tabulce číslo 2 na následující straně jsou zobrazeny tržby královédvorského pivovaru Tambor v roce 2021 a 2022 dle jednotlivých produktů základní produktové řady. K výraznému navýšení tržeb došlo u produktu 10 světlé výčepní. Mírné navýšení tržeb proběhlo také u produktů 11 světlý ležák (nefiltrované pivo) a 12 vídeňský ležák (Otto Gutfreund). Nejvyšších tržeb dosahuje produkt 11 světlý ležák. U ostatních produktů došlo k poklesu tržeb. Tabulka číslo 2 na následující straně také přehledně zobrazuje potřebné proměnné pro zvolení produktů, které se nejvíce podílejí na tržbách ze základní produktové řady, tudíž jsou vhodné pro sestavení jejich životních cyklů. Výpočty jednotlivých proměnných jsou zobrazeny v Příloze A.

Tabulka 2: Vývoj tržeb produktů základní produktové řady pivovaru Tambor v období 2021-2022

Produkt	Tržby 2021 (Kč)	Tržby 2022 (Kč)	Míra růstu tržeb (%)	Podíl na tržbách (%)
10 světlé výčepní	224 008	418 983	87,04	7,80
<b>11 světlý ležák</b>	<b>3 237 584</b>	<b>2 959 704</b>	<b>-8,58</b>	<b>55,10</b>
<b>11 světlý ležák (nefiltrované pivo)</b>	<b>907 122</b>	<b>924 337</b>	<b>1,90</b>	<b>17,20</b>
11 polotmavý ležák J. Jakoubek	175 769	155 576	-11,49	2,90
<b>12 světlý ležák (R. A. Dvorský)</b>	<b>845 575</b>	<b>758 032</b>	<b>-10,35</b>	<b>14,10</b>
12 vídeňský ležák (Otto Gutfreund)	119 767	121 779	1,68	2,40
14 polotmavé silné pivo KLAZAR	34 378	26 824	-21,97	0,50
<b>Celkem</b>	<b>5 544 203</b>	<b>5 375 235</b>	<b>xxx</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace s účetní společností (Doležalová 2023)

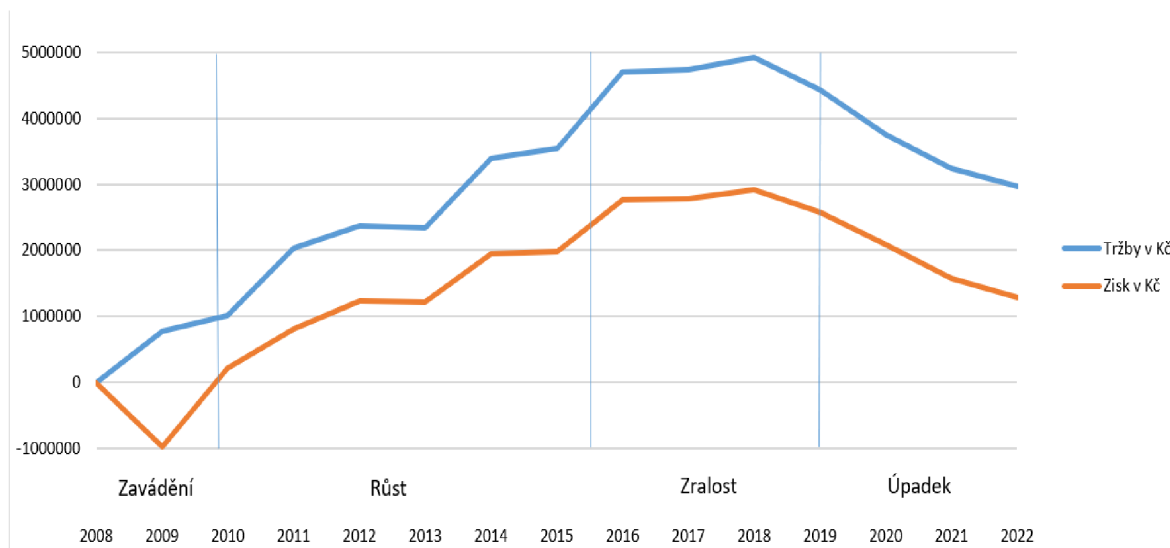
Z tabulky číslo 2 je zřejmé, že čtyři ze sedmi piv základní produktové řady královédvorského pivovaru Tambor mají zápornou míru růstu tržeb, a to i produkt **11 světlý ležák**, který dosahuje tržeb nejvyšších. Tento druh piva má nadpoloviční podíl na tržbách ze základní produktové řady, konkrétně 55,10 %. Kladnou míru růstu tržeb a druhý nejvyšší podíl na tržbách této řady (konkrétně 17,20 %) má produkt **11 světlý ležák (nefiltrované pivo)**. Třetí nejvyšší podíl na tržbách této řady (konkrétně 14,10 %) má produkt **12 světlý ležák (R. A. Dvorský)**. Jeho míra růstu tržeb je ale záporná. Z hlediska podílu na tržbách základní produktové řady královédvorského pivovaru Tambor jsou tato tři piva vybrána k sestavení jejich životního cyklu viz obrázky číslo 12 až 14 na následujících stranách. Vývoj tržeb produktů v období 2009-2022 vybraných k sestavení jejich životního cyklu je zobrazen v tabulce číslo 3 na následující straně.

Tabulka 3: Vývoj tržeb vybraných produktů v období 2009-2022

Rok	Tržby 11 světlý ležák (Kč)	Tržby 11 světlý ležák (nefiltrované pivo) (Kč)	Tržby 12 světlý ležák (R. A. Dvorský) (Kč)
2009	778 958	311 583	584 219
2010	1 022 905	1 111 854	845 009
2011	2 025 101	1 771 963	442 991
2012	2 378 399	2 301 676	920 671
2013	2 346 432	2 424 646	1 251 430
2014	3 385 222	2 227 120	2 048 950
2015	3 547 499	1 419 000	1 340 167
2016	4 702 116	783 686	1 567 372
2017	4 734 064	676 295	1 202 302
2018	4 915 363	768 026	921 631
2019	4 431 496	714 758	1 072 136
2020	3 746 041	409 724	1 170 638
2021	3 237 584	907 122	845 575
2022	2 959 704	924 337	758 032

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace s účetní společností (Doležalová 2023)

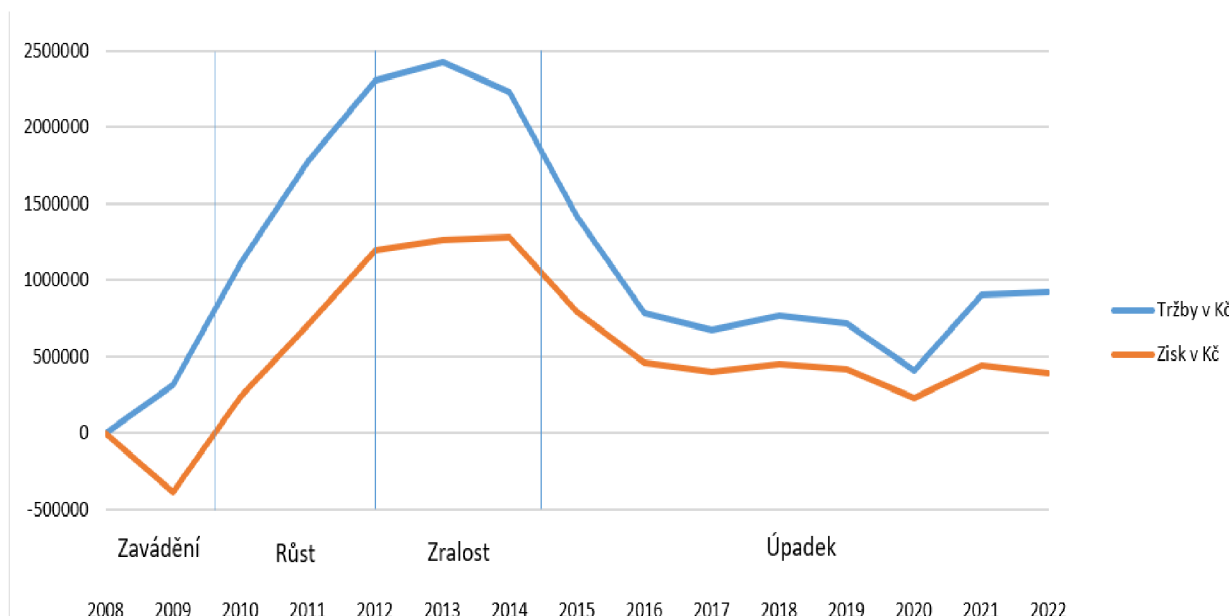
Na obrázku číslo 12 na následující straně je zobrazen životní cyklus produktu 11 světlý ležák. Jedná se o produkt, který dosahuje po celou dobu své existence nejvyšších tržeb ze stálého produktového portfolia královédvorského pivovaru Tambor. Neúspěšnější rok tohoto produktu byl rok 2018. Od tohoto roku dochází k postupnému poklesu tržeb. Momentálně se produkt 11 světlý ležák nachází ve fázi **úpadku**.



Obrázek 12: Životní cyklus produktu 11 světlý ležák

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace s účetní společností (Doležalová 2023)

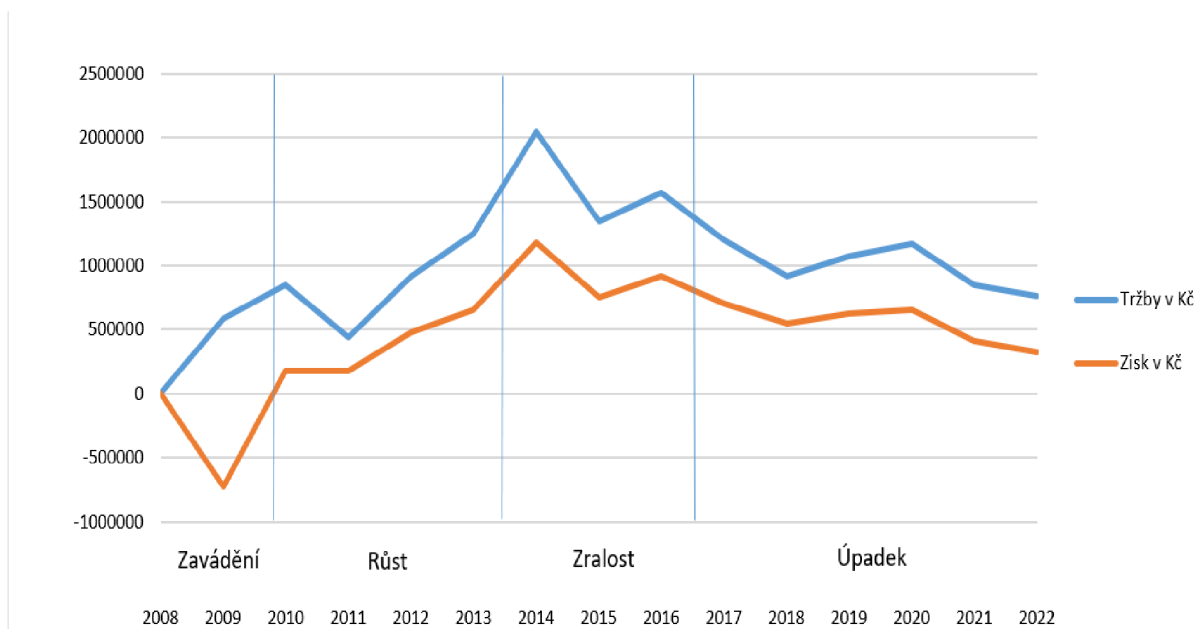
Na obrázku číslo 13 je zobrazen životní cyklus produktu 11 světlý ležák (nefiltrované pivo). Neúspěšnější rok tohoto produktu byl již rok 2013. Od tohoto roku došlo k výraznému poklesu tržeb. Pokles se zastavil v roce 2016 a od toho roku jeho tržby stagnují, pouze v covidovém roce 2020 zažily výraznější pokles. Produkt 11 světlý ležák (nefiltrované pivo) se dlouhodobě nachází ve fázi **úpadku**.



Obrázek 13: Životní cyklus produktu 11 světlý ležák (nefiltrované pivo)

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace s účetní společností (Doležalová 2023)

Na obrázku číslo 14 je zobrazen životní cyklus produktu 12 světlý ležák (R. A. Dvorský). Neúspěšnější rok tohoto produktu byl již rok 2014. Od tohoto roku došlo k postupnému poklesu tržeb, který se střídá s mírnými nárůsty. Produkt 12 světlý ležák (R. A. Dvorský) se dlouhodobě nachází ve fázi **úpadku**.



*Obrázek 14: Životní cyklus produktu 12 světlý ležák (R. A. Dvorský)*

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace s účetní společností (Doležalová 2023)

Z provedené analýzy vybraných produktů stálého produktového portfolia královédvorského pivovaru Tambor pomocí sestavení jejich životního cyklu bylo zjištěno, že se jedná o **nezdravé portfolio**. Tři druhy piv, které se nejvíce podílejí na tržbách ze základní produktové řady, se nacházejí ve fázi **úpadku**. Tento fakt lze označit za nejvýznamnější faktor ohrožující schopnost zkoumaného pivovaru konkurovat.



### 3.3 Cenová politika

Cena produktu je stanovena na základě kalkulace nákladů na výrobu piva. Důležitým faktorem je druh použitých surovin a doba vaření. Královédvorský pivovar Tambor volí úroveň ceny v závislosti na výrobních nákladech s výrazným přihlédnutím na konkurenci. Pivovar má za cíl svojí cenovou politikou a svým produktovým portfoliem konkurovat středním a malým pivovarům. Ve své kategorii minipivovarů díky tomuto kroku vyniká, tudíž výrazně potlačuje svoji přímou konkurenci. Cena piv základní produktové řady v Kč včetně DPH rozdělena dle různého typu balení je zobrazena v tabulce číslo 4. K ceně je připočítána vratná záloha za lahve (3 Kč/lahev) a za přepravku (100 Kč). K sudům bude připočítána vratná záloha 2 000 Kč či 1000 Kč dle objemu. Cenu produktů pro průmyslový B2B trh lze přizpůsobit dle velikosti odběru. Tuto cenu navrhuje a schvaluje pouze majitel pivovaru Tambor. Pivovar nabízí uvítací slevu, pokud se zákazník na e-shopu přihlásí k odběru newsletteru. Dále nabízí množstevní slevu v případě zakoupení přepravky (Pivovar Tambor 2020).

Tabulka 4: Ceny piv základní produktové řady pivovaru Tambor

Druh piva	Lahev 0,5 l (Kč)	Přepravka 20x0,5 l (Kč)	Sud 15,5 l (Kč)	Sud 30 l (Kč)	Sud 50 l (Kč)
10 světlé výčepní	19,50	470,00	512,00	990,00	1 650,00
11 světlý ležák	20,60	492,00	546,00	1 056,00	1 760,00
11 světlý ležák (nefiltrované pivo)	20,60	492,00	546,00	1 056,00	1 760,00
11 polotmavý ležák J. Jakoubek	21,00	500,00	558,00	1 080,00	1 800,00
12 světlý ležák (R. A. Dvorský)	22,00	520,00	589,00	1 140,00	1 900,00
12 vídeňský ležák (Otto Gutfreund)	23,50	550,00	636,00	1 230,00	2 050,00
14 polotmavé silné pivo KLAZAR	23,50	550,00	xxx	xxx	xxx

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Pivovar Tambor 2020)



### 3.4 Distribuční politika

Královédvorský pivovar Tambor působí převážně na domácím trhu a pouze okrajově na trhu zahraničním. Typ distribuce královédvorského pivovaru Tambor lze označit za selektivní. Pivovar využívá jak přímou, tak nepřímou distribuci. Distribuční politika se odlišuje v závislosti na cílovém zákazníkovi (konzultace s odborníkem Kiriakovský 2023).

V případě spotřebitelského trhu B2C se využívá jak přímá, tak nepřímá distribuce. Přímá distribuce je tvořena možností zakoupení piv na prodejně, která je součástí areálu pivovaru. Zde lze zakoupit kompletní nabídku piv, a to jak lahvového, tak sudového piva, zároveň také všechny reklamní předměty. Součástí prodejny je pivovarský výčep, kde výčepní nabízí kompletní sortiment královédvorského piva TAMBOR jak čepovaného, tak lahvového nebo i sudového za výhodné ceny dle nabídky pivovarské prodejny. Občerstvení k pivu je součástí pivovarské nabídky. Druhá prodejna pivovaru se nachází v Brně. Další možností přímé distribuce je zakoupení na e-shopu, na kterém se nachází kompletní nabídka shodná s prodejnou. Nepřímá distribuce je představována možností zakoupení piva u externího distributora, pivovar tedy využívá jako distribuční kanál nepřímý prodej přes zprostředkovatele, kterými jsou restaurační zařízení a maloobchody. Jedná se o vznik obchodních vztahů mezi dvěma obchodními stranami. Pivovar Tambor dodává své produkty do šesti krajů České republiky, a to konkrétně do Královéhradeckého, Pardubického, Plzeňského, Jihomoravského, Olomouckého, Středočeského, a do hlavního města Prahy. V zahraničí působí pouze na jednom místě, a to v polském restauračním zařízení. Momentálně pivovar jedná o expanzi do Německa a Itálie (konzultace s odborníkem Kiriakovský 2023).

V případě průmyslového trhu B2B se také využívá jak přímá, tak nepřímá distribuce. Přímá distribuce je představována možností zakoupení produktů na prodejnách pivovaru či na e-shopu. Nepřímá distribuce funguje prostřednictvím velkoobchodů (konzultace s odborníkem Kiriakovský 2023).

### **3.5 Komunikační politika**

Královédvorský pivovar Tambor ke své marketingové komunikaci využívá tradiční nástroje, které doplňuje těmi moderními. Skladba nástrojů se téměř shoduje pro B2B a B2C trh, pouze práce s těmito nástroji se rozchází. Komunikační politika se odehrává v online a off-line prostředí (konzultace s odborníkem Kiriakovský 2023).

#### **Reklama**

V online prostředí využívá královédvorský pivovar Tambor k reklamě své webové stránky a sociální sítě, kde představuje svůj provoz a propaguje své novinky a akce, které pořádá. V off-line prostředí využívá out of home reklamu například prostřednictvím reklamních bannerů, předmětů a polepů na automobily. Reklama je zaměřena především na spotřebitelský trh (konzultace s odborníkem Kiriakovský 2023).

#### **Přímý marketing**

Královédvorský pivovar Tambor ke své propagaci využívá přímý marketing, a to jak pro spotřebitelský B2C trh, tak pro průmyslový B2B trh. V případě B2C trhu směřuje komunikace do online prostředí prostřednictvím newsletterů a direct e-mailů díky zavedení e-shopu. Pro B2B trh existuje stejná možnost v online prostředí. V off-line prostředí se jedná o osobní schůzky či o schůzky po telefonu s potenciálními externími zprostředkovateli (konzultace s odborníkem Kiriakovský 2023).

#### **Podpora prodeje**

V online prostředí na své facebookové stránce pořádá pivovar Tambor různé soutěže pro své spotřebitele jako podporu prodeje. V off-line prostředí podpora prodeje funguje ve formě slev a dárků pro spotřebitele. Dárky jsou produkty pivovaru či reklamní předměty s logem. Pro externí zprostředkovatele, kterými jsou restaurační zařízení, poskytuje pivovar pивní tácky, sklo a slunečníky. Pivovar se také účastní veletrhů a kulturních akcí (konzultace s odborníkem Kiriakovský 2023).

### **Osobní prodej**

Jedná se o tradiční nástroj, z jehož názvu vyplývá, že se pohybuje pouze v off-line prostředí. Osobní prodej pivovaru Tambor je zaměřený převážně na průmyslový trh. Odehrává se jak v pivovaru, tak v terénu, kdy prodejce objíždí stávající zákazníky či hledá ty nové potenciální (konzultace s odborníkem Kiriakovský 2023).

### **Public relations**

V online prostředí používá pivovar k propagaci také PR formou online článků. V off-line prostředí majitel pivovaru poskytuje rozhovory do časopisů, magazínů nebo pro televize (konzultace s odborníkem Kiriakovský 2023).

### **Online marketing**

Online marketing patří mezi moderní nástroje, z jehož názvu vyplývá, že se pohybuje pouze v online prostředí. Je zaměřený převážně na spotřebitelský trh. Pivovar Tambor jako svůj hlavní komunikační kanál používá webové stránky, které na přelomu roku 2022 a 2023 získaly novou podobu díky získané dotaci od Královéhradeckého kraje. Funguje na sociálních sítích Facebook a Twitter, kde pivovar informuje o svých novinkách. Pro komunikaci vlastní pivovar také účet na sociální síti Instagram, na které od roku 2020 není aktivní (konzultace s odborníkem Kiriakovský 2023).

### **Event marketing**

Jedná se o moderní nástroj zaměřený na off-line prostředí. Královédvorský pivovar Tambor pořádá různé akce pro své spotřebitele a svým zákazníkům nabízí komentovanou prohlídku pivovaru (konzultace s odborníkem Kiriakovský 2023).

## 4 Analýza stávající konkurence

Situační analýza pivovaru Tambor se dále zaměřuje na analýzu stávající konkurence jako jedné z pěti sil Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Porterův model pěti konkurenčních sil se skládá ze stávající a potenciální konkurence, substitutů, dodavatelů a zákazníků. Pro královédvorský pivovar Tambor, jehož konkurenceschopnost je zkoumána v této diplomové práci, je nejzásadnější silou **stávající konkurence**. Analýza stávající konkurence je provedena pomocí metody benchmarking.

Konkurence v pivovarnictví v České republice je velmi vysoká. Královédvorský pivovar Tambor se zaměřuje především na tuzemský trh. I když je působnost na tuzemském trhu momentálně dostačující, musí podnik kontrolovat možné zahraniční vlivy a přemýšlet nad expanzí za hranice České republiky. Prioritou je nyní český pivovarský trh, na kterém působí mnoho pivovarů, které lze považovat za konkurenty pivovaru Tambor. Celkově je v České republice více než 500 pivovarů, jejichž počet každým rokem roste, které jsou rozděleny dle míry produkce v hektolitrech do tří následujících kategorií (Aktuálně.cz 2020).

### Velké pivovarské společnosti

Na českém trhu figuruje 6 velkých pivovarských společností, jejichž výstav se pohybuje v řádech milionů hektolitrů za rok a které dohromady provozují 19 pivovarů, a to konkrétně:

- Budějovický Budvar,
- Heineken ČR,
- Pivovary Lobkowicz,
- Pivovary Staropramen,
- Plzeňský prazdroj,
- PMS Přerov (Aktuálně.cz 2020).

## **Střední a malé pivovary**

Tyto pivovary se vyznačují menším tržním podílem spojeným s nižší produkcí piva (výstav v řádech stovek tisíců hektolitrů za rok). I přesto jsou schopné svými produkty konkurovat velkým pivovarským společnostem. V České republice funguje 29 samostatných pivovarů a dále více než 70 středních a malých pivovarů. Mezi nejvýznamnější patří:

- Pivovar Nová Paka,
- Pivovar Rohozec,
- Pivovar Krakonoš,
- Pivovar Primátor,
- Pardubický pivovar,
- Pivovar Svijany
- Pivovar Bernard (Aktuálně.cz 2020).

## **Minipivovary**

Tyto pivovary jsou čím dál více rozšířené v České republice. V roce 2019 se na českém trhu pohybovalo 480 minipivovarů a restauračních zařízeních s výstavem do 10 000 hl (Aktuálně.cz 2020).

Dle konzultace s odborníkem (Kiriakovský 2023) bylo zjištěno, že královédvorský pivovar Tambor má za cíl svojí cenovou politikou a svým produktovým portfoliem konkurovat středním a malým pivovarům i přesto, že se jedná o minipivovar. Pohybuje se v takové cenové hladině, aby cena odpovídala tomuto typu pivovarů. Nabízí základní produktovou řadu, která se skládá ze sedmi druhů piv, které jsou typické pro střední a malé pivovary. Na základě zkoumání marketingového mixu pro tuto řadu, kterým cílí královédvorský pivovar Tambor na své zákazníky, a geografické polohy tohoto pivovaru, lze za hlavního přímého konkurenta označit pivovar Krakonoš, na jehož zkoumání je použita metoda benchmarking. Následně je Tambor porovnávám s pivovarem Rampušák Dobruška, který má s analyzovaným pivovarem velmi podobný roční výstav, jelikož se shodně jedná o minipivovar, avšak v marketingovém mixu se často rozcházejí. Produktová a cenová politika zkoumaného pivovaru Tambor je téměř shodná pro B2B a B2C trh. Odlišnosti se nacházejí v rámci distribuční a komunikační politiky. Benchmarking marketingového mixu pro stálé produktové portfolio porovnávaných pivovarů je tudíž zpracováno odděleně dle cílových zákazníků.

## 4.1 Pivovar Krakonoš a jeho historie

Pivovar Krakonoš je česká společnost sídlící v Trutnově. Má historicky delší tradici vaření piva než královédvorský pivovar Tambor, která začíná před 400 lety, konkrétně roku 1582, kdy se spojili trutnovští právovárečníci v měšťanský pivovar. V roce 1994 se stala provozovatelem pivovaru společnost Krakonoš spol. s r.o. Logo společnosti je zobrazeno na obrázku číslo 15 (Pivovar Krakonoš 2020).



Obrázek 15: Pivovar Krakonoš – logo  
Zdroj: (Pivovar Krakonoš 2020)

## 4.2 Produktová politika

Pivovar Krakonoš produkuje klasické české spodně kvašené nepasterizované pivo. Pivovar je výrobcem stejně jako královédvorský pivovar Tambor výčepního piva, ležáků a také silného piva. Pivo Krakonoš se řadí mezi nejlepší česká piva díky tradiční chuti, dostatečnému sortimentu a výrobě ověřené stovkami let. Cestu a vývoj vaření piva postihla řada změn v závislosti na úrovni poznání a potřeb lidí, přičemž správné uchopení cesty je základem pro výrobu tradičního českého piva vysoké kvality (Pivovar Krakonoš 2020).

Výroba piva trutnovského pivovaru Krakonoš se uskutečňuje pomocí klasické technologie spodně kvašeného piva. Pivo je stejně jako u pivovaru Tambor nepasterizované a mikrobiálně filtrované. Voda je také čerpána z vlastní studny, jejíž hloubka je více než 80 metrů a je zásobována krkonošskými prameny (Pivovar Krakonoš 2020).

V roce 2022 pivovar Krakonoš disponuje nabídkou produktového portfolia, která se skládá z pěti stálých druhů piv, kterých vyrobí v celkovém objemu okolo 100 tisíc hektolitrů ročně, což je o neuvěřitelných 97 240 hl více než královédvorský pivovar Tambor, a to konkrétně výčepní pivo 10 světlé, výčepní pivo 10 tmavé, světlý ležák 11, světlý ležák 12. V období vánočních a velikonočních svátků přidává na trh silné speciální pivo Krakonoš 14 s názvem velikonoční silné pivo a vánoční silné pivo. Jednotlivá piva jsou zobrazena na obrázku číslo 16 (Pivovar Krakonoš 2020).



Obrázek 16: Stálá produktová řada pivovaru Krakonoš  
Zdroj: (Pivovar Krakonoš 2020)

Piva jsou stáčená do vratných skleněných lahví o objemu 0,5 l a do sudů o objemu 10 l, 20 l, 30 l a 50 l. Lahvové pivo lze zakoupit v přepravce po dvaceti kusech. Produkt se pyšní označením regionální potravina (Pivovar Krakonoš 2020).

### 4.3 Cenová politika

Cena produktu je stanovena na základě kalkulace nákladů na výrobu piva. Důležitým faktorem je stejně jako u stanovení ceny piva královédvorského pivovaru Tambor druh použitých surovin a doba vaření. Trutnovský pivovar Krakonoš zohledňuje při tvorbě ceny svých produktů výrobní náklady a poptávku. Svoji cenovou politikou má za cíl udržet si svůj tržní podíl. Cena piva stálé produktové řady pivovaru Krakonoš v Kč včetně DPH dle různého typu balení je zobrazena v následující tabulce číslo 5. K cenám je připočítána vratná záloha za lahve (3 Kč/lahev) a za přepravku (100 Kč). Ke KEG sudům o objemu 10 l a 20 l bude připočítána vratná záloha 2 000 Kč a v případě sudů o objemu 30 l a 50 l vratná záloha 1000 Kč. Cenu produktů pro průmyslový B2B trh lze přizpůsobit dle velikosti odběru. Pivovar na svých webových stránkách uvádí slevu v případě zakoupení sudu o větším objemu (Pivovar Krakonoš 2020).

Tabulka 5: Ceny stálé produktové řady pivovaru Krakonoš

Druh piva	Lahev 0,5 l (Kč)	Přepravka 20x0,5 l (Kč)	Sud 10 l (Kč)	Sud 20 l (Kč)	Sud 30 l (Kč)	Sud 50 l (Kč)
výčepní pivo 10 světlé	14	380	230	460	630	1 050
výčepní pivo 10 tmavé	14	380	230	460	630	xxx
světlý ležák 11	15	400	250	500	690	1 150
světlý ležák 12	16	420	270	540	750	1 250
velikonoční/vánoční silné pivo 14	17	440	290	580	810	1 350

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Pivovar Krakonoš 2020)



## 4.4 Distribuční politika

Pivo trutnovského pivovaru Krakonoš je distribuováno v České republice, převážně ve východních Čechách, ale i na Moravě. V zahraničí je k dostání na Slovensku a v Polsku. Typ distribuce pivovaru lze označit za intenzivní. Pivovar využívá jak přímou, tak nepřímou distribuci. Distribuční politika se odlišuje v závislosti na cílovém zákazníkovi (Pivovar Krakonoš 2020).

V případě spotřebitelského trhu B2C se využívá jak přímá, tak nepřímá distribuce. Přímá distribuce je tvořena možností zakoupení piva na podnikové prodejně, která se nachází přibližně 100 metrů od hlavního vchodu do pivovaru. Zde lze zakoupit kompletní nabídku jak lahvového, tak sudového piva, zároveň také všechny propagační předměty a materiály. Součástí pivovaru je hotel Krakonoš, ve kterém se nachází restaurace, kde je možné ochutnat čepované trutnovské pivo Krakonoš. Poslední možností je nepřímá distribuce prostřednictvím zakoupení piva u externího distributora. Pivovar Krakonoš své produkty dodává do restauračních zařízení po celé České republice a zároveň do prodejen a velkoobchodů. Jedná se o vznik obchodních vztahů mezi dvěma obchodními stranami (Pivovar Krakonoš 2020). Na rozdíl od královédvorského pivovaru Tambor nenabízí své produkty prostřednictvím e-shopu.

V případě průmyslového trhu B2B se využívá opět jak přímá, tak nepřímá distribuce. Přímá distribuce je představována možností zakoupení produktů na prodejnách pivovaru. Nepřímá distribuce obsahuje navíc mezičlánek, kterým je distributor, který přepravuje produkty maloobchodům a restauračním zařízením (Pivovar Krakonoš 2020).

## 4.5 Komunikační politika

Trutnovský pivovar Krakonoš ke své marketingové komunikaci využívá především tradiční nástroje, které doplňuje těmi moderními. Skladba nástrojů je téměř shodná pro spotřebitelský a průmyslový trh, pouze práce s těmito nástroji se rozchází. Komunikační politika se odehrává v online a off-line prostředí (Pivovar Krakonoš, 2020).

### Reklama

Pivovar Krakonoš svoji reklamu směřuje do off-line prostředí. Ke své propagaci využívá především out of home reklamu prostřednictvím bannerů a reklamních cedulí. V online prostředí propaguje svůj provoz na svých webových stránkách. Reklama je zaměřena především na průmyslový trh (Pivovar Krakonoš 2020).

### Přímý marketing

Pivovar Krakonoš využívá přímý marketing pouze pro B2B trh. V online prostředí se jedná o direct e-maily. V off-line prostředí se jedná o osobní schůzky či o schůzky po telefonu s potenciálními externími zprostředkovateli (Pivovar Krakonoš 2020).

### Podpora prodeje

Podpora prodeje trutnovského pivovaru Krakonoš existuje pouze v off-line prostředí. Pivovar využívá tento nástroj ve formě dárků pro spotřebitele a propagačních materiálů pro zákazníky z průmyslového trhu. Dárky jsou produkty pivovaru či reklamní předměty s logem. Pro externí zprostředkovatele, kterými jsou restaurační zařízení, poskytuje pivovar pивní tácky, sklo a slunečníky. Pivovar se také účastní veletrhů a kulturních akcí (Pivovar Krakonoš 2020).

### Osobní prodej

Jedná se o tradiční nástroj, z jehož názvu vyplývá, že se zaměřuje pouze na off-line prostředí. Osobní prodej pivovaru Krakonoš se pohybuje převážně na průmyslovém trhu. Odehrává se jak v pivovaru, tak v terénu, kdy prodejce objíždí stávající zákazníky či hledá ty nové potenciální (Pivovar Krakonoš 2020).

## **Public relations**

K propagaci pivovaru slouží také PR, a to jak online, tak off-line prostředí. V online prostředí se jedná o PR formou online článků. V off-line prostředí jsou poskytovány rozhovory do časopisů, magazínů nebo pro televize (Pivovar Krakonoš 2020).

## **Online marketing**

Online marketing patří mezi moderní nástroje, z jehož názvu vyplývá, že se pohybuje pouze v online prostředí. Pivovar Krakonoš jako svůj hlavní komunikační kanál využívá své webové stránky, které jsou zaměřené převážně na průmyslový trh (Pivovar Krakonoš 2020).

## **Event marketing**

Jedná se o moderní nástroj zaměřený na off-line prostředí. Trutnovský pivovar Krakonoš pořádá různé akce pro své spotřebitele a svým zákazníkům nabízí komentovanou prohlídku pivovaru (Pivovar Krakonoš 2020). V Trutnově se koná slavný Pivofest, na kterém může zákazník ochutnat pivo z dvanácti pivovarů Královéhradeckého kraje včetně produktů porovnávaných pivovarů (Pivofest 2023).

## 4.6 Pivovar Rampušák Dobruška a jeho historie

Pivovar Rampušák je český rodinný minipivovar sídlící v Dobrušce, kde se datují počátky pivovarnictví již od roku 1320. Historie pivovaru začala v roce 1870. Novodobá historie má počátek v roce 2007, kdy rodina Vedrových odkoupila nevyužívané objekty dobrušského pivovaru a sladovny. Začíná rekonstrukce celého areálu pod hlavičkou společnosti Staročeský pivovár Dobruška. Provozování sladovny je obnoveno v lednu roku 2008 a téhož roku v srpnu je uvařena na původní varně po dlouhých 13 letech první várka piva. Logo společnosti je zobrazeno na obrázku číslo 17 (Pivovar Rampušák 2020).



*Obrázek 17: Pivovar Rampušák – logo*  
Zdroj: (Pivovar Rampušák 2020)

## 4.7 Produktová politika

Pivovar Rampušák produkuje tradiční dobrušské pivo z vlastního sladu na původní varně z roku 1936, a to klasickým dvourmutovým způsobem. Všechna piva jsou oceněna celou řadou ocenění v odborných degustacích, která poukazují na jejich kvalitu. Díky úspěšné rekonstrukci objektů sladovny a pivovaru se zachránily původní technologie. V roce 2015 si tak pivovar zasloužil uznání ve formě zápisu souboru věcí a objektů pivovaru v Dobrušce do Ústředního seznamu kulturních památek České republiky (Pivovar Rampušák 2020).

Produktové portfolio je rozděleno do čtyř kategorií, a to nabídka piv, sklenice, merch a dárkové balení. Kategorie nabídka piv je následně rozdělena na dvě výrobní řady, což představuje šířku tohoto sortimentu. Momentálně pivovar stabilně produkuje čtyři druhy piv, a to 11 světlý ležák nefiltrovaný s názvem Dobrušská 11, 12 světlý ležák s názvem Rampušák, 13 polotmavý speciál s názvem Muderlant a 15 světlé speciální pivo s názvem F. L. Věk viz obrázek číslo 18, což představuje hloubku této produktové řady. Názvy piv jsou inspirovány regionem. Toto portfolio je doplňováno limitovanou edicí, která je tvořena speciálními pivy určenými pro vánoční a velikonoční nabídku, případně pro různé akce či pro obohacení nabídky během roku (Pivovar Rampušák 2020).



*Obrázek 18: Stálá produktová řada pivovaru Rampušák*

Zdroj: (Pivovar Rampušák 2020)

Piva jsou stáčená do skleněných lahví s patentním uzávěrem o objemu 0,75 l (nejedná se o vratné lahve), do sudů o objemu 15 l, 20 l, 30 l a 50 l a do PET lahví o objemu 1,0 l a 1,5 l. Produkt 12 světlý ležák s názvem Rampušák vyhrál v roce 2019 ocenění Regionální potravina Královéhradeckého kraje (Pivovar Rampušák 2020).

## 4.8 Cenová politika

Cena produktu je stanovena na základě kalkulace veškerých nákladů na výrobu a distribuci piva. Důležitým faktorem u stanovení ceny piva je opět druh použitých surovin a doba vaření. Pivovar Rampušák nevlastní myčku, tudíž nedisponuje vratnými skleněnými lahvemi. To znamená, že do ceny piva jsou připočítány také náklady na obalový materiál. Cenová politika dobrušského pivovaru Rampušák má za cíl udržet si svůj tržní podíl v kategorii minipivovary. Ceny piv stálé produktové řady pivovaru Rampušák v Kč včetně DPH dle typu balení je zobrazena v následující tabulce číslo 6. K cenám KEG sudů bude připočítána vratná záloha dle objemu. Pivovar na svých webových stránkách přímo nenabízí žádné slevy, je možné uplatnit slevový kód při objednání přes stránky pivovaru. Minimální hodnota pro uskutečnění online objednávky je 500 Kč (Pivovar Rampušák 2020).

Tabulka 6: Ceny stálé produktové řady pivovaru Rampušák

Druh piva	Lahev 0,75 l (Kč)	PET 1,0 l (Kč)	PET 1,5 l (Kč)	Sud 15 l (Kč)	Sud 20 l (Kč)	Sud 30 l (Kč)	Sud 50 l (Kč)
Dobrušská 11	76	72	101	675	900	1 350	2 250
Rampušák – 12 světlý ležák	81	77	106	705	940	1 410	2 350
Muderlant – 13 polotmavý speciál	86	82	111	750	1 000	1 500	2 500
F. L. Věk – 15 světlé speciální	91	87	116	795	1 060	1 590	2 650

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Pivovar Rampušák 2020)

## 4.9 Distribuční politika

Dobrušský pivovar Rampušák působí převážně na domácím trhu a pouze okrajově na trhu zahraničním. Typ distribuce dobrušského pivovaru Rampušák lze označit za selektivní. Pivovar využívá přímou a nepřímou distribuci. Distribuční politika se odlišuje v závislosti na cílovém zákazníkovi (Pivovar Rampušák 2020).

V případě spotřebitelského trhu B2C se využívá jak přímá, tak nepřímá distribuce. Přímá distribuce je tvořena možností zakoupení piva na prodejně, která je součástí areálu pivovaru. Zde lze zakoupit kompletní nabídku piva, a to jak lahvového a sudového piva, tak piva stáčeného do PET lahví, zároveň také všechny reklamní předměty. Druhou možností přímé distribuce je ochutnání piva vyráběného v rodinném pivovaru v Dobrušce přímo u zdroje, a to konkrétně v Pivovarské hospůdce či v Pivovarské sklepní restauraci během některé z akcí, kterou majitelé pivovaru pravidelně pořádají. Další možností přímé distribuce je zakoupení na webových stránkách, kde pivovar nabízí rozvoz svých produktů (pouze ale pro zvolené směry). Nepřímá distribuce je představována možností zakoupení piva u externího distributora, pivovar tedy využívá distribuční kanál nepřímý prodej přes zprostředkovatele. Dobrušské pivo je dodáváno do prodejen, velkoobchodů a restauračních zařízení v Praze a v pěti krajích České republiky, a to konkrétně v Královéhradeckém, Pardubickém, Jihomoravském, kraji Vysočina a ve Středočeském kraji. V zahraničí působí pouze na Slovensku (Pivovar Rampušák 2020).

V případě průmyslového trhu B2B se také využívá jak přímá, tak nepřímá distribuce. Přímá distribuce je představována možností zakoupení produktů na prodejnách pivovaru. Nepřímá distribuce funguje prostřednictvím velkoobchodů (Pivovar Rampušák 2020).

## 4.10 Komunikační politika

Dobrušský pivovar Rampušák ke své marketingové komunikaci využívá především tradiční nástroje, které doplňuje těmi moderními. Skladba nástrojů se téměř shoduje pro spotřebitelský a průmyslový trh, pouze práce s těmito nástroji se odlišuje. Komunikační politika se odehrává v online a off-line prostředí (Pivovar Rampušák 2020).

### Reklama

V online prostředí využívá Dobrušský pivovar Rampušák k reklamě své webové stránky a sociální sítě Facebook a Instagram, kde představuje svůj provoz a propaguje své novinky a akce, které pořádá. V off-line prostředí využívá out of home reklamu například prostřednictvím reklamních bannerů. Reklama je zaměřena především na spotřebitelský trh (Pivovar Rampušák 2020).

### Přímý marketing

Pivovar Rampušák využívá přímý marketing pouze pro B2B trh. V online prostředí se jedná o direct e-maily. V off-line prostředí se jedná o osobní schůzky či o schůzky po telefonu s potenciálními externími zprostředkovateli (Pivovar Rampušák 2020).

### Podpora prodeje

V online prostředí na své facebookové a instagramové stránce pořádá pivovar Rampušák pro své spotřebitele různé soutěže jako podporu prodeje. V off-line prostředí podpora prodeje funguje ve formě dárků. Dárky jsou produkty pivovaru či reklamní předměty s logem. Pro externí zprostředkovatele, kterými jsou restaurační zařízení, poskytuje pivovar pod tácky, sklo a slunečníky. Pivovar se také účastní veletrhů a kulturních akcí (Pivovar Rampušák 2020).

### Osobní prodej

Jedná se o tradiční nástroj, z jehož názvu vyplývá, že se pohybuje pouze v off-line prostředí. Osobní prodej pivovaru Rampušák je zaměřený převážně na průmyslový trh. Odehrává se jak v pivovaru, tak v terénu, kdy prodejce objíždí stávající zákazníky či hledá ty nové potenciální (Pivovar Rampušák 2020).



## **Public relations**

V online prostředí používá pivovar k propagaci také PR formou online článků. V off-line prostředí majitel pivovaru poskytuje rozhovory do časopisů, magazínů nebo pro televize (Pivovar Rampušák 2020).

## **Online marketing**

Online marketing patří mezi moderní nástroje, z jehož názvu vyplývá, že se pohybuje pouze v online prostředí. Je zaměřený převážně na spotřebitelský trh. Pivovar Rampušák jako svůj hlavní komunikační kanál využívají webové stránky. Dále fungují na sociální síti Facebook pravidelnými příspěvky. Pro komunikaci vlastní pivovar také účet na sociální síti Instagram, kde přidává shodné příspěvky se svojí facebookovou stránkou (Pivovar Rampušák 2020).

## **Event marketing**

Jedná se o moderní nástroj zaměřený na off-line prostředí. Dobrušský pivovar Rampušák pořádá různé akce pro své spotřebitele včetně každoročně pořádané akce Den otevřených dveří pivovaru, kdy je celý areál pivovaru otevřen veřejnosti pro exkurze a na nádvoří a v pivovarské zahradě probíhají koncertní vystoupení (Pivovar Rampušák 2020).

## 4.11 Shrnutí analýzy stávající konkurence

V následujících tabulkách číslo 7 až 10 je přehledně shrnuta analýza stávající konkurence královédvorského pivovaru Tambor, která je provedena pomocí metody benchmarking. Analyzován byl marketingový mix pro stálé produktové portfolio zkoumaných pivovarů, a to odděleně pro B2B a B2C trh. Zkoumané proměnné jsou rozděleny barevně do pěti kategorií, a to konkrétně pivovar a jeho historie, produktová, cenová, distribuční a komunikační politika.

Tabulka číslo 7 obsahuje informace o základních charakteristikách a historii porovnávaných pivovarů, kterými jsou rok vzniku, tradice a velikost daného pivovaru. V této tabulce se také nachází informace o šířce sortimentu zkoumaných pivovarů z produktové politiky. V této proměnné se pivovary rozcházejí. Pivovary mají shodně nastavené stálé produktové portfolio tvořené základní či stálou produktovou řadou. Ostatní proměnné zkoumané metodou benchmarking se tudíž týkají pouze této základní či stálé produktové řady.

Tabulka 7: Benchmarking základních charakteristik zkoumaných pivovarů

	Pivovar Tambor	Pivovar Krakonoš	Pivovar Rampušák
<b>Vznik</b>	2009	1994	2007
<b>Tradice</b>	od roku 1630	od roku 1582	od roku 1870
<b>Velikost</b>	Minipivovar (výstav do 10 000 hl)	střední pivovar (výstav okolo 100 000 hl)	Minipivovar (výstav do 10 000 hl)
<b>Šířka sortimentu</b>	3 produktové řady: <ul style="list-style-type: none"><li>• základní</li><li>• limitovaná</li><li>• sezónní</li></ul>	1 produktová řada: <ul style="list-style-type: none"><li>• základní</li></ul>	2 produktové řady: <ul style="list-style-type: none"><li>• stálá</li><li>• speciální</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tabulky číslo 7 lze za **konkurenční výhodu** zkoumaného pivovaru Tambor považovat právě šířku sortimentu. Za jeho **konkurenční nevýhodu** lze označit fakt, že se jedná o nejmladší pivovar z porovnávaných a také jeho velikost.

Následující tabulka číslo 8 shrnuje výsledky metody benchmarking, kterou byl porovnáván marketingový mix základní produktové řady královédvorského pivovaru Tambor a jeho přímých konkurentů pro B2C trh. Z tabulky vychází konkurenční výhody a nevýhody pivovaru Tambor.

Tabulka 8: Benchmarking marketingového mixu základní produktové řady zkoumaných pivovarů pro B2C trh

Pivovar	Produktová politika	Cenová politika	Distribuční politika	Komunikační politika
<b>Tambor</b>	7 druhů pív  Vratné skleněné lahve (0,5 l), přepravky (20x0,5 l), sudové (15,5 l, 30 l, 50 l)  Kvalita: ocenění, regionální produkt a regionální potravina	Na základě výrobních nákladů s přihlédnutím na konkurenci  Uvítací sleva, množstevní sleva	Domácí trh  Selektivní  Přímá: prodejna, výčep, e-shop  Nepřímá: maloobchody, restaurace	Reklama (on, off)  Přímý marketing (on)  Podpora prodeje (on, off)  PR (on, off)  Online marketing (on)  Event marketing (off)
<b>Krakonoš</b>	5 druhů pív  Vratné skleněné lahve (0,5 l), přepravky (20x0,5 l), sudové (10 l, 20 l, 30 l 50 l)  Kvalita: regionální potravina	Na základě výrobních nákladů a poptávky  Množstevní sleva	Domácí/zahraniční trh  Intenzivní  Přímá: prodejna, výčep  Nepřímá: maloobchody, restaurace	Reklama (on, off)  Podpora prodeje (off)  PR (on, off)  Online marketing (on)  Event marketing (off)
<b>Rampušák</b>	4 druhy pív  Nevratné skleněné lahve (0,75 l), sudové (15 l, 20 l, 30 l, 50 l), PET (1,0 l, 1,5 l)  Kvalita: ocenění, regionální potravina	Na základě veškerých nákladů včetně nákladů na obalový materiál	Domácí trh  Selektivní  Přímá: prodejna, výčep, rozvoz  Nepřímá: maloobchody, restaurace	Reklama (on, off)  Podpora prodeje (on, off)  PR (on, off)  Online marketing (on)  Event marketing (off)

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka číslo 9 shrnuje výsledky metody benchmarking, kterou byl porovnáván marketingový mix základní produktové řady královédvorského pivovaru Tambor a jeho přímých konkurentů pro B2B trh. Z tabulky vychází konkurenční výhody a nevýhody pivovaru Tambor.

Tabulka 9: Benchmarking marketingového mixu základní produktové řady zkoumaných pivovarů pro B2B trh

Pivovar	Produktová politika	Cenová politika	Distribuční politika	Komunikační politika
<b>Tambor</b>	7 druhů pív  Vratné skleněné lahve (0,5 l), přepravky (20x0,5 l), sudové (15,5 l, 30 l, 50 l)  Kvalita: ocenění, regionální produkt a regionální potravina	Na základě výrobních nákladů s přihlédnutím na konkurenci  Množstevní sleva  Přizpůsobení ceny dle velikosti odběru	Domácí trh  Selektivní  Přímá: prodejna, e-shop  Nepřímá: velkoobchody	Reklama (on, off)  Přímý marketing (on, off)  Podpora prodeje (off)  Osobní prodej (off)  PR (on, off)  Online marketing (on)
<b>Krakonoš</b>	5 druhů pív  Vratné skleněné lahve (0,5 l), přepravky (20x0,5 l), sudové (10 l, 20 l, 30 l, 50 l)  Kvalita: regionální potravina	Na základě výrobních nákladů a poptávky  Množstevní sleva  Přizpůsobení ceny dle velikosti odběru	Domácí/zahraniční trh  Intenzivní  Přímá: prodejna  Nepřímá: velkoobchody	Reklama (on, off)  Přímý marketing (on, off)  Podpora prodeje (off)  Osobní prodej (off)  PR (on, off)  Online marketing (on)
<b>Rampušák</b>	4 druhy pív  Nevratné skleněné lahve (0,75 l), sudové (15 l, 20 l, 30 l, 50 l), PET (1,0 l, 1,5 l)  Kvalita: ocenění, regionální potravina	Na základě veškerých nákladů včetně nákladů na obalový materiál	Domácí trh  Selektivní  Přímá: prodejna, rozvoz  Nepřímá: velkoobchody	Reklama (on, off)  Přímý marketing (on, off)  Podpora prodeje (off)  Osobní prodej (off)  PR (on, off)  Online marketing (on)

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulek číslo 8 a 9 vychází, že produktová a cenová politika se téměř neliší pro průmyslový a spotřebitelský trh. Produktová politika pro základní produktovou řadu zkoumaných pivovarů přináší **konkurenční výhodu** analyzovaného pivovaru Tambor prostřednictvím hloubky jeho základní produktové řady a označení regionální produkt. Jeho **konkurenční nevýhodou** oproti minipivovaru Rampušák je určitě fakt, že nestácí své pivo do PET lahví. Cenová politika pro základní produktovou řadu zkoumaných pivovarů přináší **konkurenční výhodu** zkoumaného pivovaru Tambor díky jeho uvítací slevě a množstevní slevě v případě nákupu přepravky a sudů.

Porovnání stálého produktového portfolia královédvorského pivovaru Tambor se stálým produktovým portfoliem přímých konkurentů je názorně provedeno v následující tabulce číslo 10. V tabulce je také provedeno porovnání cen těchto pivovarů v případě lahvového piva o objemu 0,5 l u pivovaru Tambor a Krakonoš, k jejichž cenám je přičtena záloha 3 Kč za lahev, a o objemu 0,75 l u pivovaru Rampušák těchto základních produktových řad. Z porovnání hloubky základní produktové řady a cen analyzovaných pivovarů vyplývá pro pivovar Tambor zdánlivá **konkurenční výhoda** především oproti pivovaru Rampušák, který se pohybuje ve stejné kategorii minipivovarů.

*Tabulka 10: Porovnání hloubky základní produktové řady zkoumaných pivovarů a jejich cen*

Druh piva Tambor	Lahev 0,5 l (Kč)	Druh piva Krakonoš	Lahev 0,5 l (Kč)	Druh piva Rampušák	Lahev 0,75 l (Kč)
10 světlé výčepní	19,50	výčepní pivo 10 světlé	14,00	xxx	xxx
11 světlý ležák	20,60	světlý ležák 11	15,00	xxx	xxx
11 světlý ležák (nefiltrované pivo)	20,60	xxx	xxx	Dobrušská 11	76,00
11 polotmavý ležák J. Jakoubek	21,00	xxx	xxx	xxx	xxx
12 světlý ležák (R. A. Dvorský)	22,00	světlý ležák 12	16,00	Rampušák – 12 světlý ležák	81,00
12 vídeňský ležák (Otto Gutfreund)	23,50	xxx	xxx	xxx	xxx
14 polotmavé silné pivo KLAZAR	23,50	velikonoční/vánoční silné pivo 14	17,00	xxx	xxx

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Pivovar Tambor 2020), (Pivovar Krakonoš 2020), (Pivovar Rampušák 2020)

Z tabulek číslo 8 a 9 dále vyplývá, že distribuční a komunikační politika se odlišuje v závislosti na cílovém zákazníkovi. V rámci distribuční politiky pro základní produktovou řadu jak pro B2B, tak B2C trh má pivovar Tambor výraznou **konkurenční výhodu** prostřednictvím existence e-shopu jako jedné z možností přímé distribuce. Konkurenční pivovar Rampušák nabízí rozvoz, ale pouze v určitých směrech nikoli po celé České republice. **Konkurenční nevýhodou** je fakt, že působí na zahraničním trhu pouze okrajově. V případě komunikační politiky pro základní produktovou řadu zkoumaných pivovarů je **konkurenční výhodou** pro zkoumaný pivovar Tambor množství nástrojů marketingové komunikace, které oproti porovnávaným pivovarům využívá, a to především přímý marketing, kterým si buduje loajální zákazníky v online prostředí. Za **konkurenční nevýhodu** lze označit neaktivní instagramový účet oproti pivovaru Rampušák.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty na trhu s pivovarnictvím je **velmi vysoká**. Metoda benchmarking prokázala, že analyzovaný královédvorský pivovar Tambor má oproti porovnávaným pivovarům Krakonoš a Rampušák celou řadu konkurenčních výhod, kterých by měl využívat ve svůj prospěch, ale zároveň konkurenčních nevýhod, na kterých by měl pracovat.

## 5 PEST analýza

Situační analýza se využívá ke zjištění konkurenceschopnosti podniku a k identifikaci jeho příležitostí k růstu. V této části práce je provedena situační analýza královédvorského pivovaru Tambor pomocí PEST analýzy. Zkoumají se politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mají vliv na zkoumaný podnik. Podnik tyto faktory nemůže ovlivňovat, a tak pro něj představují jeho příležitosti a hrozby. Pro tuto diplomovou práci jsou vybrány pouze skupiny faktorů, které podnik označil v současné době za nejzásadnější.

### 5.1 Politické faktory

Mezi hlavní politické faktory ovlivňující pivovary v České republice patří daňová politika státu, politická stabilita země a zákony dané země související s fungováním pivovarů. **Politická situace** je od roku 2021 s nástupem nové vlády v čele s Petrem Fialou stabilní. Důležité je se zaměřit na daňovou politiku státu, protože ta ovlivňuje cenu produktu. Na úroveň ceny má významný dopad daň z přidané hodnoty a spotřební daň.

Od 1. května 2020 byla v České republice nastavena dvojitá sazba **daně z přidané hodnoty** v souvislosti s elektronickou evidencí tržeb. Pro pivo, které je balené či točené, ale konzumované mimo provozovnu pohostinského zařízení, činí sazba 21 %. Točené pivo, které zákazník konzumuje přímo v provozovně pohostinského zařízení, je spojeno se sníženou sazbou DPH, která činí 10 % (MFČR, 2020). V roce 2023 proběhlo zrušení EET, přesto rozdílné sazby DPH na čepované pivo zůstaly nezměněny.

Tvorba ceny je dále ovlivněna **spotřební daní**. Základní sazba daně z piva je 32 Kč/hl. Kategorie malých nezávislých pivovarů se řídí různými sníženými sazbami, které jsou přehledně zobrazeny v tabulce číslo 11 na následující straně, a to v závislosti na výrobě (Finance.cz, 2020). Královédvorský pivovar Tambor měl v roce 2022 výstav 2 760 hl, oproti roku 2021 se snížil o 775 hl. Zkoumaného pivovaru se tudíž týká nejnižší sazba spotřební daně.

Tabulka 11: Sazby spotřební daně v České republice

Sazba daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny					
Základní sazba	Snížené sazby daně podle výroby v hl ročně pro velikostní skupiny podle výroby v tis. hl ročně				
	Do 10 včetně	Od 10 do 50 včetně	Od 50 do 100 včetně	Od 100 do 150 včetně	Od 150 do 200 včetně
32	16	19,20	22,40	25,60	28,80

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Finance.cz 2020)

Pivovary jsou zároveň ovlivňovány zákony. Příkladem může být **Zákon č. 110/1997 Sb. O potravinách a tabákových výrobcích** či **Zákon č. 65/2017 Sb. O ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek**. V České republice platí zákaz konzumace alkoholu osobám mladším 18 let, přísná pravidla týkající se trestné činnosti související s alkoholem a s prací s potravinami a také nulová tolerance řízení automobilu pod vlivem alkoholu.



## 5.2 Ekonomické faktory

Činnost pivovaru v České republice je významně ovlivněna ekonomickou situací státu. Na pivovary působí makroekonomické ukazatelé, a to především hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, výše mezd a inflace. Zásadním faktorem na přelomu roku 2022 a 2023 jsou rostoucí ceny energií.

**Hrubý domácí produkt** je makroekonomický ukazatel, který určuje výkonnost ekonomiky státu za dané období. HDP je klíčový nástroj pro zobrazení vývoje národního hospodářství. Ekonomický růst státu má za důsledek zvýšení množství peněz v oběhu, které je spojeno se zvýšením disponibilních příjmů obyvatel daného státu. To vede ke zvýšení poptávky, a to i po produkci pivovarů. Momentálně se ale v České republice v roce 2023 očekává pokles HDP o 1,1 % kvůli vysokým cenám energií a inflaci. Hlavním faktorem se stane nepřestávající snižování spotřeby domácností. Jednalo by se o další pokles od začátku pandemie Covid-19 v roce 2020, kdy došlo k snížení HDP o 5,5 % (Deloitte 2023).

Koronavirová krize měla také velký vliv na zvýšení dalšího makroekonomického ukazatele, a to konkrétně na **nezaměstnanost**. Zavádění opatření mělo za důsledek ztrátu zaměstnání pro mnoho lidí spojenou s poklesem spotřeby domácností v důsledku nedostatku finančních prostředků. To vyvolalo také pokles poptávky po produktech pivovaru. V roce 2022 se projevil trend snižování nezaměstnanosti díky obnovování ekonomiky, za tento rok se očekává míra nezaměstnanosti ve výši 2,4 %. Pro rok 2023 je predikována stagnace nezaměstnanosti a její míra by měla oscilovat okolo 2,3 % (Deloitte 2023).

**Výše mezd** je dalším ekonomickým faktorem s významným vlivem na fungování pivovaru. Očekává se vzrůst průměrné mzdy v České republice o 4,6 %, v důsledku vyšší inflace by ovšem reálná mzda měla klesat o 3,7 %. Stejně tomu bylo i v předchozím roce, kdy se odhaduje nárůst průměrné mzdy o 5,7 %, nicméně reálně došlo k poklesu o 8,2 % (Deloitte 2023). Pro královédvorský pivovar Tambor je důležité zaměřit se na výši mezd dle jednotlivých krajů, protože nepůsobí ve všech krajích ČR. Průměrná výše měsíční mzdy ve 3. čtvrtletí roku 2022 dle krajů ČR je zobrazena v tabulce číslo 12 na následující straně. Tučně zvýrazněny jsou kraje, ve kterých pivovar Tambor působí (ČSÚ 2022a).

Tabulka 12: Průměrná výše měsíční mzdy ve 3. čtvrtletí roku 2022 dle krajů ČR

Kraje ČR	Průměrná výše měsíční mzdy ve 3. čtvrtletí 2022 v Kč
<b>Hlavní město Praha</b>	<b>48 712</b>
<b>Středočeský</b>	<b>39 711</b>
Jihočeský	36 432
<b>Plzeňský</b>	<b>38 265</b>
Karlovarský	34 995
Ústecký	37 026
Liberecký	36 724
<b>Královéhradecký</b>	<b>37 191</b>
<b>Pardubický</b>	<b>35 729</b>
Vysočina	36 765
<b>Jihomoravský</b>	<b>39 274</b>
<b>Olomoucký</b>	<b>36 481</b>
Zlínský	35 935
Moravskoslezský	36 588

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2022a)

Dalším ekonomickým faktorem, který pivovar ovlivňuje a prolínal se ve všech předchozích makroekonomických ukazatelích, je **inflace**. Průměrná inflace za rok 2022 měla dle prognózy činit 15,1 %, jedná se o nejvyšší hodnotu od roku 1993. Pro rok 2023 je predikován pozvolný posun inflace k nižším hodnotám. Nebude ovšem dosaženo inflačního cíle. Průměrná inflace by mohla být ve výši 8,5 %. Splnění inflačního cíle by mohlo dojít nejdříve v roce 2024, kdy by měla inflace klesnout do pásma okolo 2 % (Deloitte 2023).

Zásadním ekonomickým faktorem jsou **rostoucí ceny energií**. Tento trend má vliv nejen na domácnosti, ale také na podnikatele, tudíž i na pivovary v České republice. Zvýšení ceny plynu v Evropě je způsobeno omezováním dodávek plynu z Ruska v důsledku jeho útoku v únoru roku 2022 na Ukrajinu. Zdražování zemního plynu má negativní vliv na cenu elektřiny, protože právě ta je v Evropě určována cenou plynu. Ceny elektřiny dosáhly v Evropě nového rekordu, v roce 2022 jsou dle agentury Bloomberg šestkrát vyšší než v předchozím roce (ČSOB 2022).

### 5.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory, které mají vliv na pivovary v České republice, patří demografie, životní styl obyvatel ČR a tradice a kultura daného státu. Významným sociálním faktorem jsou **demografické údaje** České republiky. Pivovar Tambor má sídlo ve Dvoře Králové nad Labem v Královéhradeckém kraji. Zároveň funguje v dalších krajích ČR. Počet obyvatel v jednotlivých krajích a poměr mužů a žen je zobrazen v tabulce číslo 13. Data jsou platná ke dnu 26. března 2021 (ČSÚ 2021). Tučně zvýrazněny jsou kraje, ve kterých pivovar Tambor působí.

Tabulka 13: Počet obyvatel v jednotlivých krajích a poměr mužů a žen

Území	Celkem	Muži	Ženy
<b>Česká republika</b>	<b>10 524 167</b>	<b>5 186 548</b>	<b>5 337 619</b>
<b>Hlavní město Praha</b>	<b>1 301 432</b>	<b>633 449</b>	<b>667 983</b>
<b>Středočeský kraj</b>	<b>1 415 463</b>	<b>702 541</b>	<b>712 922</b>
Jihočeský kraj	631 803	312 168	319 635
<b>Plzeňský kraj</b>	<b>581 436</b>	<b>288 879</b>	<b>292 557</b>
Karlovarský kraj	279 103	138 110	140 993
Ústecký kraj	789 098	388 965	400 133
Liberecký kraj	435 220	215 420	219 800
<b>Královéhradecký kraj</b>	<b>538 303</b>	<b>266 017</b>	<b>272 286</b>
<b>Pardubický kraj</b>	<b>510 037</b>	<b>252 946</b>	<b>257 091</b>
Kraj Vysočina	497 661	247 368	250 293
<b>Jihomoravský kraj</b>	<b>1 197 651</b>	<b>589 553</b>	<b>608 098</b>
<b>Olomoucký kraj</b>	<b>619 788</b>	<b>303 895</b>	<b>315 893</b>
Zlínský kraj	564 331	277 146	287 185
Moravskoslezský kraj	1 162 841	570 091	592 750

Zdroj: Vlastní zpracování dle (ČSÚ 2021)

Význačným sociálním fenoménem je populační růst a s tím spojené stárnutí populace. V roce 2021 žilo v České republice 6,7 milionů osob ve věku 15-64 let, což jsou téměř dvě třetiny populace. Skupinu seniorů ve věku 65 a více let tvořilo 2,1 milionů, což znamená každý pátý. Naopak skupina dětí ve věku do 14 let čítala pouze 1,7 milionů. Skupina osob ve věku 15-64 let se od předchozího sčítání v roce 2011 početně snížila, naopak počty zbylých dvou skupin se zvýšily. Jejich nárůst byl natolik markantní, že došlo ke zvýšení celkového počtu obyvatel České republiky i přesto, že počet ekonomicky aktivních obyvatel se snížil téměř o 600 tisíc. Stárnutí populace lze vidět také na změně průměrného věku obyvatel žijících na území České republiky. Od předešlého sčítání vzrostl o 1,7 roku, a to ze 41,0 na 42,7 roku. Údaje o stárnutí populace České republiky jsou přehledně zobrazeny v tabulce číslo 14 (Statistika&My 2022).

Tabulka 14: Základní věkové charakteristiky populace v České republice podle SLDB

Rok	Podíl obyvatel ve věku (%)			Průměrný věk (roky)		
	0-14 let	15-64 let	65 a více let	celkem	Muži	Ženy
2011	14,3	69,6	15,8	41,0	39,5	42,4
2021	16,1	63,5	20,4	42,7	41,2	44,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Statistika&My 2022)

Dalším sociálním faktorem pro pivovary je moderní zaměření lidí na **zdravý životní styl**. V současné době dochází ke změně potřeb a přání zákazníků, která je spojena právě s trendem zdravého životního stylu. Koncept zdravého životního stylu podporuje vhodné stravování, pravidelný pohyb a omezení návykových látek. Konzumace alkoholických nápojů jako jsou například produkty pivovaru je odsuzována, což má negativní vliv na chod královédvorského pivovaru. Zákazníci čím dál více požadují zdravější potraviny. V nabídce piv se jedná o moderní často poptávané druhy piv, jako jsou například ovocné speciály, bezlepkové pivo, pivo bez přidaného cukru a další. Na druhou stranu kvalitně uvařené pivo, to znamená bez pasterizace a filtrace, obsahuje celou řadu tělu prospěšných látek (Český rozhlas 2020).

Činnost pivovarů významně ovlivnila koronavirová krize. S vyhlášením nouzového stavu v České republice se musela uzavřít pohostinská zařízení, tím pádem byla přerušena distribuce piva k hlavním odběratelům. Změnila se také preference spotřebitelů, kdy Češi čím dál více konzumují pivo raději doma. Používají k tomu domácí výčepní zařízení, jejichž produkce se u největšího producenta v České republice zvýšila o 15 %. Výčepní zařízení bylo dlouhodobě vyprodáno. E-shopy

prodávající toto zařízení hlásily nárůst prodeje v řádech stovek procent oproti době před covidem. Pivovary a provozovny v reakci na tuto situaci změnilly strategii a zaváděly e-shopy, rozvozy a nové varianty balení jako jsou například PET lahve či plechovky. Pivovary, které se dříve zaměřovaly na B2B trh, kde nabízely své produkty téměř výhradně podnikům k výčepu, se nyní čím dál častěji snaží dostat své pivo přímo ke spotřebiteli, tudíž se zaměřují na B2C trh (Deník.cz 2021). Po konci pandemie v roce 2022 pivovary uvařily 20,55 milionu hektolitrů piva za rok, meziročně se jedná o nárůst o 950 tisíc hektolitrů. K nárůstu došlo také u spotřeby piva na jednoho obyvatele ze 129 litrů na 136 litrů za rok. Objem výroby se tedy po dvouletém propadu vyvolaném krizí zvýšil, stále je ale o přibližně milion hektolitrů nižší než před začátkem pandemie v roce 2019. Na nejnižší úrovni za poslední desítky let se pohybuje prodej piva v restauračních zařízeních, přičemž v roce 2019 se zde vypilo přibližně 50 % piva, v roce 2022 to bylo 31 %. Nezměnil se nejoblíbenější druh piva, kterým je světlý ležák 11 a 12 (iDnes.cz 2023).

Důležitým sociálním faktorem pro pivovary v České republice je **kultura a tradice** země, ke které neodmyslitelně patří pití piva. V roce 2019 se produkce piva v České republice přiblížila k hranici 21 milionu hektolitrů za rok. V tomto roce Česká republika obsadila třetí místo v produkci chmele ve světě, lepší bylo pouze Německo a Spojené státy americké. Také počet minipivovarů se přiblížil k hranici 500. Jak již bylo zmíněno výše po roce 2019 tuto situaci výrazně ovlivnila krize vyvolaná nemocí covid-19. To ovšem nemá vliv na fakt, že český národ je označován za národ pivařů. Pivo je Čechy považováno za národní nápoj. Velké české pivovary jsou celosvětově známé. České střední a malé pivovary nově také dostávají šanci v zahraničí. Svět si definitivně Českou republiku spojuje s pivem (Marianne 2020).

## 5.4 Technologické faktory

Mezi technologické faktory patří dynamický technologický pokrok spojený s častými inovacemi a objevy modernějších strojů a s rozvojem informační a komunikační technologie. Významným faktorem je také podpora výzkumu a vývoje státem.

Vývoj v oblasti technologie se ve 21. století neustále zrychluje. Každý podnik musí reagovat na časté **inovace a objevy** modernějších strojů, které mají za cíl zefektivnit výrobu a snížit náklady. Na pivovary nemá technologický pokrok až takový markantní vliv jako v jiných oblastech. V oblasti pivovarnictví je nejdůležitější produkovat originální pivo s jedinečnou chutí pomocí tradičních receptur. Podstatná je tedy práce sládků. I to lze v dnešní moderní době obejít právě díky nově vznikajícím technologiím. Příkladem může být kanadský pivovar, který uvařil pivo podle receptu, který si nechal z velké části vytvořit chatovacím robotem ChatGPT od společnosti OpenAI, který využívá umělou inteligenci (Novinky.cz 2023).

Pivovary jako všechny subjekty v podnikatelském sektoru v České republice by měly vzít v úvahu také další technologický faktor, kterým je trend vylepšování komunikace a možností šíření informací v rámci rozvoje **informační a komunikační technologie**. Nacházejí se stále nové způsoby provádění jednotlivých podnikových procesů. Využívání ICT vytváří význačné pracovní příležitosti, podporuje růst a pobízí podniky k investicím do inovací, a hlavně přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti. Na tento trend reagují také zákazníci, kteří v současné době preferují online komunikaci. Informace vyhledávají na webových stránkách firem, ke komunikaci s nimi využívají jejich sociální sítě (ČSÚ 2023).

Pro české pivovary je důležitým faktorem **výše vládních výdajů na výzkum a vývoj**, přičemž jejich podíl ze státního rozpočtu klesá. V roce 2021 byla podpora výzkumu a vývoje státem 38 miliard korun, činila tak 2,0 % z celkových výdajů státního rozpočtu. V porovnání s předcházejícím rokem se jejich hodnota příliš nezměnila, snížil se ale jejich podíl na státním rozpočtu i na hrubém domácím produktu (ČSÚ 2022b).

## 5.5 Shrnutí PEST analýzy

Z výše zpracovaných faktorů je sestavena následující tabulka číslo 15 na další straně. Jednotlivé vyzkoumané faktory jsou rozděleny podle toho, zda se jedná o příležitost (O) pro podnik nebo o hrozbu (T). Dále je ohodnocena míra dopadu škálou 1 až 5, kdy 1 = nízká a 5 = vysoká, a míra pravděpodobnosti škálou 1 až 5, kdy 1 = nízká a 5 = vysoká. Součinem těchto dvou údajů je získána celková intenzita dopadu daného faktoru. Tučně zvýrazněny jsou ty faktory pro královédvorský pivovar Tambor nejzásadnější.

Tabulka 15: Vyhodnocení PEST analýzy

PEST	FAKTORY	O/T	Dopad	Pravděpodobnost	Celková intenzita dopadu
Politické	politická stabilita	O	2	2	4
	<b>zvýšení DPH</b>	T	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16</b>
	<b>zvýšení spotřební daně</b>	T	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
	striktní zákony	T	1	1	1
Ekonomické	pokles HDP	T	2	3	6
	rostoucí míra nezaměstnanost	T/O	3	3	9
	růst průměrných mezd	T	2	4	8
	<b>rostoucí inflace</b>	T	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>20</b>
	ekonomická krize	T	3	3	9
	<b>rostoucí ceny energií</b>	T	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>15</b>
Sociální	stárnutí populace	O	1	1	1
	<b>změna životního stylu</b>	T	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
	<b>obavy o zdraví</b>	T	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
	popularita piva	O	3	2	6
Technologické	<b>nové technologie</b>	O	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
	<b>výše vládních výdajů na VaV</b>	O	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



Z politických faktorů vzešly nejvlivnější dvě hrozby, a to konkrétně zvýšení DPH a zvýšení spotřební daně. Ekonomické faktory přináší pro pivovar dvě největší hrozby – rostoucí inflaci a rostoucí ceny energií. Ze sociálních faktorů je nejzásadnější hrozbou změna životního stylu a také obavy o zdraví obyvatel České republiky. Technologické faktory představují dvě příležitosti pro pivovar, a to konkrétně nové technologie a výše vládních výdajů na VaV.

## 6 SWOT analýza

Na základě situační analýzy královédvorského pivovaru Tambor pomocí zkoumání marketingového mixu daného pivovaru, sestavení životního cyklu vybraných produktů ze základní produktové řady, benchmarkingu marketinkového mixu pro stálé produktové portfolio přímých konkurentů v rámci analýzy stávající konkurence a PEST analýzy jsou zjištěny pomocné příležitosti a škodlivé hrozby z externího prostředí a pomocné silné a škodlivé slabé stránky podniku z interního prostředí.

Výstupy z analytické části jsou zahrnuty ve SWOT analýze formou přehledné tabulky číslo 16. Vybrané faktory jsou následně vyhodnoceny pomocí konfrontační matice (tabulka číslo 17), která je sestavena na základě konzultace s majitelem královédvorského pivovaru Tambor.

Tabulka 16: SWOT analýza královédvorského pivovaru Tambor

	Pomocné	Škodlivé
Interní prostředí	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historie pivovaru a tradiční výroba</li> <li>• <b>Kvalita produktů – S1</b></li> <li>• <b>Flexibilita distribuce – S2</b></li> <li>• Online marketing – nové webové stránky</li> <li>• 11 světlý ležák</li> <li>• <b>Nízká cena – S3</b></li> <li>• <b>Regionální označení – S4</b></li> <li>• Event marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nezdravé produktové portfolio – W1</b></li> <li>• <b>Marketingová a obchodní strategie – W2</b></li> <li>• <b>Cenová politika – W3</b></li> <li>• <b>Intenzita a kvalita reklamy – W4</b></li> <li>• Aktivita na sociálních sítích</li> <li>• Absence charakteristických piv</li> </ul>
Externí prostředí	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Propagace na regionálních akcích – O1</b></li> <li>• Regionální patriotismus</li> <li>• <b>Dotace a podpora pro minipivovary – O2</b></li> <li>• Rozvoj pivní turistiky</li> <li>• <b>Zlepšení pozice speciálních piv – O3</b></li> <li>• Zájem spotřebitelů o charakteristická piva</li> <li>• <b>Využití PET lahví – O4</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Síla stávající konkurence</li> <li>• <b>Změna životního stylu – T1</b></li> <li>• Regulace prodeje alkoholu</li> <li>• <b>Růst spotřební daně – T2</b></li> <li>• <b>Růst cen energií – T3</b></li> <li>• <b>Vysoká inflace – T4</b></li> <li>• Nízké bariéry vstupu potenciální konkurence</li> <li>• Závislost na vysoké kvalitě dodavatelů</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17: Konfrontační matice královédvorského pivovaru Tambor

		Externí prostředí								Celkem	
		Příležitosti				Hrozby					
		O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4		
Interní prostředí	Silné stránky	S1	++	+	++	0	+	0	-	-	4
		S2	++	+	0	++	+	0	--	--	2
		S3	+	++	0	++	-	-	--	--	-1
		S4	++	++	+	0	+	0	-	-	4
	Slabé stránky	W1	-	+	-	-	-	--	--	--	-9
		W2	+	+	-	+	-	0	-	-	-1
		W3	-	+	-	+	-	--	--	--	-7
		W4	++	+	-	0	--	0	0	0	0
Celkem		6	10	-1	4	-5	-4	-6	-8		

Zdroj: Vlastní zpracování

Vybrané faktory SWOT analýzy tvoří obsah konfrontační matice. Nejsilnější stránkou královédvorského pivovaru Tambor je kvalita produktů a se stejnou úspěšností také regionální označení. Nejslabší stránkou je vyhodnoceno nezdravé produktové portfolio pivovaru. Tomuto faktoru by měl podnik věnovat pozornost při návrhu strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti. Největší příležitostí pro pivovar jsou možné dotace a podpora pro minipivovary. Naopak největší hrozbou je vysoká inflace spojená se zdražováním surovin, což může významně ovlivnit poptávku a zároveň finanční situaci pivovaru.

## 7 Zhodnocení konkurenceschopnosti a návrh strategie

V poslední kapitole diplomové práce je zhodnocena konkurenceschopnost královédvorského pivovaru Tambor a navržena strategie a doporučení pro její zvýšení. Výsledné hodnocení vychází z provedených analýz pivovaru, kterými jsou analýza produktového portfolia pomocí sestavení životního cyklu vybraných produktů, PEST analýza, benchmarking a SWOT analýza.

### 7.1 Zhodnocení konkurenceschopnosti

Na základě analýzy stálého produktového portfolia královédvorského pivovaru Tambor prostřednictvím analýzy **životního cyklu produktů**, které mají největší podíl na tržbách z tohoto portfolia, bylo autorkou zjištěno, že se jedná o **nezdravé portfolio ve fázi úpadku**. Stálé produktové portfolio se skládá ze základní produktové řady, jejíž hloubka je tvořena sedmi druhy piv.

Nejprve byl sledován vývoj tržeb zkoumaného pivovaru ze základní produktové řady v letech 2009 až 2022 v Kč bez DPH. Nejúspěšnějším rokem byl rok 2014, ve kterém tržby pivovaru dosáhly hodnoty 8 908 478 korun. Nejvýraznější pokles přinesla covidová krize v roce 2020, kdy se tržby snížily o 1 294 385 korun oproti předchozímu roku. Postupné klesání tržeb podnik sleduje již od roku 2018.

Následně byla analýza zaměřena na období 2021-2022. Královédvorský pivovar Tambor měl v roce 2022 výstav 2 760 hl. Snížil se oproti roku 2021 o 775 hl. S tímto faktem je spojeno také snížení tržeb, přičemž v analyzovaném roce 2022 byly tržby pivovaru v hodnotě 5 375 235 korun. Snížily se oproti roku 2021 o 168 968 korun. Analýza tržeb dle jednotlivých produktů základní produktové řady přinesla významné informace pro označení produktů, které se nejvíce podílejí na tržbách. K výraznému navýšení tržeb došlo u produktu 10 světlé výčepní. Tento produkt generoval nejvyšší míru růstu tržeb. Mírné navýšení tržeb proběhlo také u produktů 11 světlý ležák (nefiltrované pivo) a 12 vídeňský ležák (Otto Gutfreund). U ostatních produktů došlo k poklesu tržeb. Čtyři druhy piv z této řady, konkrétně 11 světlý ležák, 11 polotmavý ležák J. Jakoubek, 12 světlý ležák (R. A. Dvorský) a 14 polotmavé silné pivo KLAZAR, generovaly zápornou míru růstu tržeb. Důležitou proměnnou byl podíl na tržbách. Nadpoloviční podíl (konkrétně 55,10 %) měl produkt **11 světlý ležák**, který dlouhodobě dosahuje nejvyšších tržeb. Druhý nejvyšší podíl na tržbách této řady (konkrétně 17,20 %) měl produkt **11 světlý ležák (nefiltrované pivo)**. Třetí nejvyšší podíl na tržbách této řady (konkrétně 14,10 %) měl produkt **12 světlý ležák (R. A. Dvorský)**. Tyto tři druhy piv byly na základě

těchto dat vybrány k sestavení jejich životního cyklu. V případě produktu 11 světlý ležák bylo zjištěno, že se jedná o produkt, který je součástí portfolia pivovaru od jeho založení a po celou dobu své existence, tudíž po celou dobu existence pivovaru, dosahuje nejvyšších tržeb ze stálého produktového portfolia královédvorského pivovaru Tambor. Nejúspěšnějším rokem tohoto produktu byl rok 2018. Od tohoto roku dochází k postupnému poklesu tržeb. Produkt se ve zkoumaném období 2021-2022 nacházel ve fázi úpadku. Produkt 11 světlý ležák (nefiltrované pivo) je shodně součástí stálého produktového portfolia pivovaru od jeho založení. Nejúspěšnějším rokem tohoto produktu byl již rok 2013. Od tohoto roku došlo k výraznému poklesu tržeb. Pokles se zastavil v roce 2016 a od tohoto roku jeho tržby stagnují. Pouze v covidovém roce 2020 zažily opět výraznější pokles. Z těchto dat vyplývá, že se tento produkt nachází dlouhodobě ve fázi úpadku. Poslední produkt 12 světlý ležák (R. A. Dvorský) se také nachází ve stálém produktovém portfoliu od počátku pivovaru. Jeho nejúspěšnějším rokem byl již rok 2014. Od tohoto roku došlo k postupnému poklesu tržeb, který se střídá s mírnými nárůsty. Tento produkt se shodně nachází dlouhodobě ve fázi úpadku.

Z analýzy stálého produktového portfolia zkoumaného královédvorského pivovaru Tambor a ze sestavení životních cyklů produktů, které se nejvíce podílejí na tržbách ve zkoumaném období 2021-2022 vyplývá nejzásadnější slabá stránka pivovaru, na kterou se musí zaměřit navrhovaná strategie. Nezdravé stálé produktové portfolio v úpadku již dlouhodobě snižuje konkurenceschopnost královédvorského pivovaru Tambor.

Dle analýzy marketingového mixu pro stálé produktové portfolio královédvorského pivovaru Tambor a jeho následného porovnání s přímými konkurenty metodou **benchmarking**, trutnovským pivovarem Krakonoš a dobrušským pivovarem Rampušák, byly zjištěny následující **konkurenční výhody** a **nevýhody** pivovaru. Z hlediska historie a tradice má pivovar konkurenční nevýhodu, protože se jedná o nejmladší pivovar z porovnávaných. Co se týče produktové politiky zkoumaného pivovaru lze za konkurenční výhodu považovat označení regionální produkt a zdánlivě šířku sortimentu a hloubku jeho základní produktové řady. Toto tvrzení bylo vyvráceno analýzou stálého produktového portfolia pomocí sestavení životního cyklu vybraných produktů, kdy bylo zjištěno, že je portfolio nezdravé ve fázi úpadku. V této kategorii je konkurenční nevýhodou pivovaru fakt, že nestáčí své pivo do PET lahví. Konkurenční výhodou spojenou s cenovou politikou je jeho přizpůsobení ceny prostřednictvím uvítací slevy a množstevní slevy v případě nákupu přepravky a sudů. Podobně jako hloubka základní produktové řady přináší i její cena zdánlivou konkurenční výhodu především oproti pivovaru Rampušák, který se nachází ve stejné kategorii minipivovarů.

V případě distribuční politiky je konkurenční výhodou pro pivovar Tambor využívání e-shopu jako jedné z možností přímé distribuce. Naopak konkurenční nevýhodou je jeho okrajové působení na zahraničním trhu. Jako poslední byla porovnávána komunikační politika, která přináší konkurenční výhodu pro zkoumaný pivovar Tambor ve formě množství nástrojů komunikace, které používá. Především nástroj přímý marketing, který může využívat díky existenci e-shopu. Tímto nástrojem si vytváří stálou a loajální skupinu zákazníků. Zároveň ale konkurenční nevýhodou je, že vlastní neaktivní instagramový účet oproti pivovaru Rampušák.

Z konfrontační matice SWOT analýzy bylo zjištěno, že nejsilnější stránkou královédvorského pivovaru Tambor je kvalita jeho produktů a jejich regionální označení. Naopak nejslabší stránkou je vyhodnoceno nezdravé stálé produktové portfolio pivovaru. Největší příležitostí pro pivovar jsou možné dotace a podpora pro minipivovary. Naopak největší hrozbou je vysoká inflace spojovaná se zdražováním surovin. Těmto faktorům se věnuje pozornost při doporučeních a návrhu strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti.

## 7.2 Návrh strategie a doporučení

Dle zhodnocení konkurenceschopnosti královédvorského pivovaru Tambor jsou autorkou práce doporučeny následující opatření a navržena strategie, která má za cíl zvýšit konkurenceschopnost zkoumaného pivovaru.

### Strategie snížení nákladů

Na základě analýzy stálého produktového portfolia královédvorského pivovaru Tambor prostřednictvím sestavení životního cyklu produktů, které se nejvíce podílejí na tržbách ze základní produktové řady bylo zjištěno, že se jedná o **nezdravé portfolio ve fázi úpadku**. Autorka diplomové práce vidí tento fakt jako zásadní faktor ohrožující konkurenceschopnost zkoumaného pivovaru. Pivovaru je navrženo zaujmout strategii snížení nákladů prostřednictvím změny produktové politiky z hlediska hloubky základní produktové řady. Z důvodu toho, že se tři nejvýdělečnější produkty ze základní produktové řady nacházejí ve fázi úpadku, není možné nadále udržet hloubku této řady. Produkty s nízkým podílem na tržbách, kterými jsou piva 11 polotmavý ležák J. Jakoubek, 12 vídeňský ležák (Otto Gutfreund) a 14 polotmavé silné pivo KLAZAR, je nutné přesunout do sezónní produktové řady spodně kvašených piv, a tím snížit hloubku základní řady ze sedmi piv na čtyři. Nová základní produktová řada má hloubku složenou ze čtyř druhů piv, kterými jsou produkt 10 světlé výčepní, který dosáhl ve zkoumaném období 2021-2022 nejvyšší míry růstu tržeb, produkt 11 světlý ležák, který po celou dobu své existence dosahuje nejvyšších tržeb, a produkty 11 světlý ležák (nefiltrované pivo) a 12 světlý ležák (R. A. Dvorský), které dosahují pravidelně vysokých podílů na tržbách. Tímto krokem lze snížit náklady na suroviny, protože se jedná o produkty, které se vyrábějí ze stejných či podobných surovin. Je tedy možné nakupovat větší množství surovin najednou, tím lze využít objemové slevy. Ke snížení nákladů pomůže také využívání levnějších způsobů propagace prostřednictvím online marketingu. Pivovar by se měl zaměřit na svůj neaktivní instagramový účet. Tato strategie vede ke zlepšení pozice pivovaru na trhu a ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

### Propagace označení regionální produkt a změna cenové politiky

Dle benchmarkingu a zjištěných konkurenčních nevýhod a zároveň výstupu z konfrontační matice sestavené ze SWOT analýzy autorka práce doporučuje zaměřit se na intenzivnější propagaci označení regionální produkt. S tímto krokem je spojená změna cenové politiky. Dosavadní cenotvorba s přihlédnutím na konkurenci měla vést k jejímu potlačení a zdánlivě se dala považovat

za konkurenční výhodu. Nízká cena ale v očích zákazníků evokuje nižší kvalitu. Rodinný minipivovar, který prodává kvalitní regionální produkty vyrobené tradičními řemeslnými postupy, by měl kvalitní, jedinečnou a precizní práci svého sládků náležitě ocenit. Takovýto produkt by měl být spojen s vyšší cenou stejně jako tomu je v případě produktů minipivovaru Rampušák. Zvýšení cen by mělo být také v důsledku největší hrozby, která ohrožuje zkoumaný pivovar, kterým je rostoucí inflace a ceny surovin.

### **Rozšíření obalového sortimentu**

Autorka práce dále doporučuje pivovaru zvážit stáčení svého piva z nové základní produktové řady do PET lahví z důvodu změny zvyků spotřebitelů po covidové krizi, kteří raději konzumují alkohol v pohodlí domova. Jedná se o jednu z největších příležitostí pro zkoumaný pivovar Tambor. Stáčení piva do PET lahví je obecně levnější než stáčení do skleněných lahví. Zkoumaný pivovar má již s touto variantou obalů zkušenosti, jelikož některé ze svých sezónních a limitovaných druhů piv stáčí právě do PET lahví o objemu jeden litr. Nejedná se tedy o zavedení nové technologie, což by bylo značně nákladné. Tohoto faktu by měl pivovar využít a doplnit do své produktové politiky tuto variantu obalů.

### **Ekonomické zhodnocení rozšíření obalového sortimentu**

Dle konzultace s odborníkem (Kiriakovský 2023) bylo zjištěno, že tříkorunová vratná záloha na skleněnou lahev nepokrývá náklady na její zakoupení. Královédvorský pivovar Tambor má náklady na pořízení jedné lahve v hodnotě 4,80 Kč. S každou nakoupenou lahví pivovar ztrácí 1,80 Kč. Zároveň se často vratné skleněné lahve poškodí či se nevracejí zpět, tudíž se musí neustále dokupovat. V roce 2022 měl pivovar Tambor náklady na obalový materiál v hodnotě 119 232 Kč. Rozšíření obalového sortimentu o PET lahve o objemu jeden litr znamená nárůst těchto nákladů. Při zakoupení většího množství PET lahví nabízí dodavatelská společnost množstevní slevu 5 %. Cena jedné PET lahve by se tím dostala na 2,85 Kč. Rozšířením obalového sortimentu se očekává nárůst nákladů na obalový materiál přibližně o 75 %. Z důvodu nevratného obalu bude cena produktu rozšířena o náklad na obalový materiál.

V tabulce číslo 18 a 19 na následující straně je zobrazen modifikovaný marketingový mix královédvorského pivovaru Tambor pro B2C trh a pro B2B trh, který reflektuje navrženou strategii snížení nákladů prostřednictvím změny hloubky dosavadní základní produktové řady zkoumaného



pivovaru a doporučení týkající se propagace regionálnosti, využívání levnějších nástrojů komunikace, změny cenové politiky a rozšíření obalového sortimentu.

Tabulka 18: Modifikovaný marketingový mix královédvorského pivovaru Tambor pro B2C trh

Produktová politika	Cenová politika	Distribuční politika	Komunikační politika
<b>4 druhy piv</b> Vratné lahvové (0,5 l), Přepravky (20x0,5 l), Sudové (15,5 l, 30 l, 50 l), <b>PET (1 l)</b> Kvalita: ocenění, regionální produkt a potravina	<b>Na základě výrobních            nákladů            s přihlédnutím na            regionálnost</b> Uvítací sleva, množstevní sleva	Domácí trh Selektivní Přímá: prodejna, výčep, e-shop Nepřímá: maloobchody, restaurace	Reklama (on, off) Přímý marketing (on) Podpora prodeje (on, off) PR (on, off) <b>Online marketing (on)</b> Event marketing (off)

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19: Modifikovaný marketingový mix královédvorského pivovaru Tambor pro B2B trh

Produktová politika	Cenová politika	Distribuční politika	Komunikační politika
<b>4 druhů piv</b> Vratné lahvové (0,5 l), Přepravky (20x0,5 l), Sudové (15,5 l, 30 l, 50 l), <b>PET (1 l)</b> Kvalita: ocenění, regionální produkt a potravina	<b>Na základě výrobních            nákladů            s přihlédnutím na            regionálnost</b> Množstevní sleva Přizpůsobení dle velikosti odběru	Domácí trh Selektivní Přímá: prodejna, e-shop Nepřímá: velkoobchody	Reklama (on, off) Přímý marketing (on, off) Podpora prodeje (off) Osobní prodej (off) PR (on, off) <b>Online marketing (on)</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Autorka práce královédvorskému pivovaru Tambor doporučuje pravidelně provádět situační analýzu. Veškerá data by měl pivovar oddělovat na průmyslový B2B trh a spotřebitelský B2C trh. Do budoucna by měl pivovar sledovat data o prodeji odděleně pro jednotlivé obaly. Svoji strategií by se měl zaměřovat pouze na minipivovary ve svém regionu.

## Závěr

Diplomová práce s názvem Konkurenceschopnost vybraného podniku se zabývala zhodnocením a zvýšením konkurenceschopnosti královédvorského pivovaru Tambor. Hlavním cílem této práce bylo zanalyzovat schopnost tohoto podniku konkurovat a na základě výstupů jednotlivých analýz navrhnout vhodnou strategii a doporučit možnosti pro zvýšení této schopnosti.

V teoretické části práce byla pomocí odborné literatury vysvětlena teoretická východiska konkurenceschopnosti a kvalitativní metody hodnocení konkurenceschopnosti. V první kapitole byly vymezeny pojmy konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhoda a Porterovy konkurenční strategie. Druhá kapitola práce se věnovala kvalitativním metodám. Konkrétně byla blíže specifikována PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, benchmarking, BCG matice a SWOT analýza.

V praktické části práce byly jednotlivé analýzy aplikovány na vybraný podnik v rámci jeho situační analýzy. Ve třetí kapitole byl představen pivovar Tambor a byla provedena analýza jeho marketingového mixu, která se zaměřovala na analýzu produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky pivovaru. Stálé produktové portfolio bylo v rámci produktové politiky analyzováno pomocí sestavení životního cyklu vybraných produktů s nejvyšším podílem na tržbách. Ve čtvrté kapitole byla zkoumána síla stávající konkurence jako jedné z pěti konkurenčních sil Porterova modelu pomocí externího benchmarkingu marketingového mixu pro stálé produktové portfolio zkoumaného pivovaru Tambor a jeho přímých konkurentů. Pátá kapitola se zabývala vyhodnocením hlavních politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které mají vliv na zkoumaný pivovar, pomocí PEST analýzy. V šesté kapitole byly výstupy z provedených analýz shrnuty do silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a hrozeb prostřednictvím SWOT analýzy a vybrané faktory byly vyhodnoceny pomocí konfrontační matice. V sedmé kapitole byla zhodnocena konkurenceschopnost vybraného podniku a navržena vhodná strategie. V této kapitole byly také zformulovány doporučení vedoucí ke zvýšení schopnosti vybraného podniku konkurovat. Autorkou práce byla pro podnik navržena strategie snížení nákladů prostřednictvím změny hloubky dosavadní základní produktové řady zkoumaného pivovaru a využívání objemových slev na suroviny k výrobě piva a levnějších způsobů propagace a doporučena byla opatření týkající se propagace regionálnosti, změny cenové politiky a rozšíření obalového sortimentu. Tato strategie a doporučení vedou ke zlepšení pozice pivovaru na trhu a ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Tímto bylo dosaženo předem stanoveného cíle.

## Seznam použité literatury

AKTUÁLNĚ.CZ, 2020. *Mapa pivovarů je opět bohatší, chutě pivního národa už přitom nejsou nudné* [online]. Praha: Economia, a. s. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesko-zeme-pivovaru/r~c4969e22465c11ea84260cc47ab5f122/>

AMBASTHA, Ajitabh a Kirankumar MOMAYA, 2003. *Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models* [online]. Singapore: Singapore Management Review [cit. 2022-12-23]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/competitiveness-firms-review-theory-frameworks/docview/226855141/se-2?accountid=17116>

BENEŠ, Michal, 2008. *Výzva otevřené inovace pro konkurenceschopnost firem*. In: BLAŽEK, Ladislav. *Konkurenceschopnost podniků: sborník příspěvků z mezinárodní konference. Část I*. Brno: Masarykova univerzita, s. 45-58. ISBN 978-80-210-4521-7.

BOUČKOVÁ, Jana a kol., 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-71795-77-1.

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

ČESKÝ ROZHLAS, 2020. *Češi chtějí jíst stále častěji ‚zdravé potraviny‘. Firmy kvůli tomu mění složení svých výrobků* [online]. Praha: Český rozhlas [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/zdrave-potraviny-poptavka-zivotni-styl\\_2009291827\\_aur](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/zdrave-potraviny-poptavka-zivotni-styl_2009291827_aur)

ČSOB, 2022. *Zdražování energií a jeho dopad na podnikatele* [online]. Praha: Československá obchodní banka, a. s. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/zdrazovani-energii-dopad-na-podnikatele/>

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti I*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.

ČSÚ, 2021. *Pohlaví* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/pohlavi>

ČSÚ, 2022a. *Průměrná hrubá měsíční mzda ve 3. čtvrtletí 2022* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/prumerna-hruba-mesicni-mzda-ve-3-ctvrtleti-2022>

ČSÚ, 2022b. *Podíl výdajů na výzkum ze státního rozpočtu klesá* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/podil-vydaju-na-vyzkum-ze-statniho-rozpocetu-klesa>

ČSÚ, 2023. *Informační technologie v podnikatelském sektoru* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/podnikatelsky\\_sektor](https://www.czso.cz/csu/czso/podnikatelsky_sektor)

D'CRUZ, Joseph, 1992. *Playing the Global Game: International Business Strategies*. In: DERMER, Jay. *Playing the Global Game: International Business Strategies in the New World Economic Order: Opportunities and Threats from Strategic Briefings for Canadian Enterprise Series*. Toronto: Captus Press, s. 121-138.

DELOITTE, 2023. *Výhledy české ekonomiky pro rok 2023* [online]. Praha: Deloitte Audit s.r.o. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>

DENÍK.CZ, 2021. *Na jedno domů. Češi opět pijí v garážích, na domácí pivo se čeká i čtvrt roku* [online]. Praha: VLTAVA LABE MEDIA, a.s. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z <https://www.denik.cz/ekonomika/pivo-konzumace-covid.html>

DONNELLY, James, James GIBSON a John IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-71694-22-3.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-7400-224-3.

EPM, 2018. *The Confrontation Matrix* [online]. Expert Program Management [cit. 2022-12-23]. Dostupné z: <https://expertprogrammanagement.com/2011/08/the-confrontation-matrix/>

FINANCE.CZ, 2020. *Zdanění piva a vína v roce 2020 – kolik odvedete státu?* [online]. Praha: Internet Info, s.r.o. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/530616-spotrebni-dan-u-piva-a-vina/>

- FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978/80-266-0006-0.
- IDNES.CZ, 2023. *Spotřeba piva loni vzrostla. Pivovary však vyrábějí méně než před pandemií* [online]. Praha: MAFRA, a. s. [cit. 2023-05-18]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/pivo-cepovane-svaz-slad-vyrocní-zprava-spotreba.A230418\\_112747\\_ekonomika\\_vebe](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/pivo-cepovane-svaz-slad-vyrocní-zprava-spotreba.A230418_112747_ekonomika_vebe)
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JIRÁSEK, Jaroslav, 2001. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-11-8.
- JIRÁSEK, Jaroslav, 2003. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1946-2.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0954-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-847-9.
- KLVÁČOVÁ, Eva, Jiří MALÝ a Karel MRÁČEK, 2008. *Různé cesty ke konkurenceschopnosti: EU versus USA*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-869-4684-9.
- KOTLER, Philip, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P. a K. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOVÁŘ, František a Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, 2016. *Konkurenceschopný podnik*. Dubnica nad Váhom: Martin Koláček – E-knihy jedou. ISBN 978-80-7512-608-5.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0648-2.

MACÁKOVÁ, Libuše, 2010. *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. vyd. Slaný: Melandrium. ISBN 978-80-86175-70-6.

MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALACH, Antonín, 2008. *Konkurenceschopnost podniku a vzdělávací politika*. In: BLAŽEK, Ladislav. *Konkurenceschopnost podniků: sborník příspěvků z mezinárodní konference. Část II*. Brno: Masarykova univerzita, s. 415-428. ISBN 978-80-210-4521-7.

MARIANNE, 2020. Jsou Češi stále národem pivařů? [online]. Praha: Burda International CZ s.r.o. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.marianne.cz/zivotni-styl/jsou-cesi-stale-narodem-pivaru>

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1277-6.

MFČR, 2020. *Jak je to ve skutečnosti s DPH u piva?* [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/v-mediich/2020/jak-je-to-ve-skutecnosti-s-dph-u-piva-37446/>

NENADÁL, Jaroslav a David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

NEVIMA, Jan, 2008. *Vybrané mikroekonomické aspekty konkurenceschopnosti*. In: BLAŽEK, Ladislav. *Konkurenceschopnost podniků: sborník příspěvků z mezinárodní konference. Část II*. Brno: Masarykova univerzita, s. 457-462. ISBN 978-80-210-4521-7.

NOVINKY.CZ, 2023. *Kanadský pivovar uvařil pivo podle receptu od chatovacího robota* [online]. Praha: Seznam.cz a. s. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/muzi-kanadsky-pivovar-uvaril-pivo-podle-receptu-od-chatovaciho-robota-40423789>

PANDA, Tapan K., 2009. *Marketing Management: Text and Cases Indian Context*. New Delhi: Excel Books India. ISBN 978-81-7446-548-1.

PIVOFEST, 2023. *Pivofest 2022* [online]. Trutnov: Pivofest [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <http://www.pivofest.cz/uvod>

PIVOVAR KRAKONOŠ, 2020. *Pivovar Krakonoš* [online]. Trutnov: KRAKONOŠ spol. s r.o. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.pivovar-krakonos.cz/>

PIVOVAR TAMBOR, 2020. *Pivovar Tambor* [online]. Dvůr Králové nad Labem: EPOS CZ spol s r. o. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://pivovar-tambor.cz/>

PIVOVAR RAMPUŠÁK, 2020. *Pivovar Rampušák* [online]. Dobruška: Staročeský pivovárek, s.r.o. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.pivovarrampusak.cz/>

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

PORTER, Michael, 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-12-23]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2664757511/B102CE9A37814259PQ/7?account id=17116>

SARSBY, Alan, 2016. *SWOT Analysis: A guide to SWOT for business studies students*. Anglie: The Leadership Library. ISBN 978-0-9932504-2-2.

STATISTIKA&MY, 2022. *Česká populace zestárla* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2022/07/12/ceska-populace-zestrala>

SUCHÁNEK, Petr, 2011. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5688-6.

TESAŘ, Rostislav, 2008. *Proč si koupit výrobek/službu zn. X? (Konkurenceschopnost v praxi)*. In: BLAŽEK, Ladislav. *Konkurenceschopnost podniků: sborník příspěvků z mezinárodní konference. Část II*. Brno: Masarykova univerzita, s. 723-727. ISBN 978-80-210-4521-7.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2002. *Strategické řízení*. Praha: Credit. ISBN 80-213-0922-9.

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

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1890-8.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4008-9.



## Seznam příloh

Příloha A	Výpočty proměnných .....	102
-----------	--------------------------	-----

## Příloha A Výpočty proměnných

Tabulka 20: Míra růstu tržeb

Produkt	Výpočet míry růstu tržeb
10 světlé výčepní	$\frac{418\,983 - 224\,008}{224\,008} \times 100 = 87,04\%$
11 světlý ležák	$\frac{2\,959\,704 - 3\,237\,584}{3\,237\,584} \times 100 = -8,58\%$
11 světlý ležák (nefiltrované pivo)	$\frac{924\,337 - 907\,122}{907\,122} \times 100 = 1,90\%$
11 polotmavý ležák J. Jakoubek	$\frac{155\,576 - 175\,769}{175\,769} \times 100 = -11,49\%$
12 světlý ležák (R. A. Dvorský)	$\frac{758\,032 - 845\,575}{845\,575} \times 100 = -10,35\%$
12 vídeňský ležák (Otto Gutfreund)	$\frac{121\,779 - 119\,767}{119\,767} \times 100 = 1,68\%$
14 polotmavé silné pivo KLAZAR	$\frac{26\,824 - 34\,378}{34\,378} \times 100 = -21,97\%$

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace s účetní (Doležalová 2023)

Tabulka 21: Podíl na tržbách

Produkt	Výpočet podílu na tržbách
10 světlé výčepní	$\frac{418\,983}{5\,375\,235} \times 100 = 7,80 \%$
11 světlý ležák	$\frac{2\,959\,704}{5\,375\,235} \times 100 = 55,10 \%$
11 světlý ležák (nefiltrované pivo)	$\frac{924\,337}{5\,375\,235} \times 100 = 17,20 \%$
11 polotmavý ležák J. Jakoubek	$\frac{155\,576}{5\,375\,235} \times 100 = 2,90 \%$
12 světlý ležák (R. A. Dvorský)	$\frac{758\,032}{5\,375\,235} \times 100 = 14,10 \%$
12 vídeňský ležák (Otto Gutfreund)	$\frac{121\,779}{5\,375\,235} \times 100 = 2,40 \%$
14 polotmavé silné pivo KLAZAR	$\frac{26\,824}{5\,375\,235} \times 100 = 0,50 \%$

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace s účetní (Doležalová 2023)