

# **Analýza konkurenceschopnosti vybraných malých a středních pivovarů**

Josef Podsztavek

---

Bakalářská práce  
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Josef PODSZTAVEK**  
Osobní číslo: **M10293**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybraných malých a středních pivovarů**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny vztahující se ke konkurenceschopnosti a pivovarství.

#### II. Praktická část

- Analyzujte vybrané malé a střední pivovary ve vztahu k jejich konkurenceschopnosti.
- Na základě analýzy navrhněte doporučení pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti.
- Doporučení podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. Expert. ISBN 80-247-0447-1.**  
**JIRÁSEK, Jaroslav. Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001, 101 s. ISBN 80-86419-11-8.**  
**KAVAN, Michal. Výrobní a provozní management. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 424 s. ISBN 80-247-0199-5.**  
**KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.**  
**ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky 2. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 212 s. Knížka pro každého. ISBN 80-85839-87-3.**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:


(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17. 5. 2012



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá zkoumáním konkurenčního postavení společnosti Staročeský pivovárek s.r.o. v porovnání s ostatními podniky, které se nacházejí v odvětví pivovarnictví.

V teoretické části je podrobně zpracována historie pivovarnictví, výroba piva, dále konkurenceschopnost a v poslední řadě i analýzy konkurenčního prostředí jako jsou SWOT analýza, Porterova analýza a PEST analýza.

V praktické části je nejprve představena samotná společnost Staročeský pivovárek s.r.o., dále je zde provedena analýza současného stavu odvětví pivovarnictví v České republice. Poté je podle analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku vyhodnoceno jeho postavení na trhu a doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, pivo, pivovarnictví, SWOT, PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis examines the competitive position of a company Staročeský pivovárek s.r.o. in comparison with other companies of brewing industry.

The theoretical part describes in details a history of brewing, beer production, also competitiveness and lastly even analysis of the competitive environment such as SWOT analysis, Porter's analysis and PEST analysis.

In practical part, there is at first the company Staročeský pivovárek s.r.o. introduced itself, also made an analysis of the current situation of brewing industry in the Czech Republic.

Then, according to analysis of external and internal environment of the company there is evaluated its market position and recommendations to improve competitiveness.

Keywords: competitiveness, beer, brewing, SWOT PEST, Porter's five forces model.

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Vratislavovi Kozákovi, Ph. D. za odborné vedení, trpělivost, cenné rady, kritické připomínky a za péči, kterou věnoval přípravě a realizaci mé bakalářské práce.

Také bych chtěl poděkovat společnosti Staročeský pivovárek, s.r.o., která provozuje pivovar v Dobrušce za spolupráci při tvorbě bakalářské práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 PIVO A PIVOVARNICTVÍ .....</b>	<b>12</b>
1.1 POČÁTKY VÝROBY PIVA .....	12
1.2 HISTORIE PIVA U NÁS.....	12
1.2.1 Výroba piva v dávných časech.....	13
1.2.2 První pivovary na našem území .....	14
1.3 JAK SE VAŘÍ PIVO V DNEŠNÍ DOBĚ .....	17
1.3.1 Suroviny pro výrobu piva .....	18
1.3.2 Výroba sladu .....	18
1.3.3 Varna.....	19
1.3.4 Hlavní kvašení.....	20
1.3.5 Dokvašení a zrání .....	20
1.3.6 Filtrace .....	21
1.3.7 Pasterizace.....	21
<b>2 KONKURENCESCHOPNOST .....</b>	<b>22</b>
2.1 DEFINICE POJMŮ.....	22
2.2 KONKURENCE .....	23
2.2.1 Výhoda existence konkurentů .....	23
2.2.2 Identifikace konkurentů .....	25
2.2.2.1 Odvětvové pojetí konkurence .....	26
2.2.2.2 Tržní pojetí konkurence .....	28
<b>3 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>29</b>
3.1 SWOT ANALÝZA .....	29
3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	31
3.2.1 Hrozba nově vstupujících firem .....	32
3.2.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty .....	32
3.2.3 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů.....	33
3.2.4 Vyjednávací vliv odběratelů .....	33
3.2.5 Vyjednávací vliv dodavatelů.....	33
3.3 PEST ANALÝZA .....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
<b>4 SPOLEČNOST STAROČESKÝ PIVOVÁREK, S.R.O. ....</b>	<b>36</b>
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	36
4.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI .....	36
4.3 HISTORIE PIVOVARU .....	36
4.4 PRODUKTY PIVOVARU .....	38
4.5 OCENĚNÍ.....	39
<b>5 SITUACE NA TRHU PIVA V ČESKÉ REPUBLICE .....</b>	<b>40</b>



5.1	PRODUKCE ČESKÉHO PIVOVARNICTVÍ.....	40
5.2	EXPORT ČESKÉHO PIVA DO ZAHRANIČÍ .....	40
5.3	SPOTŘEBA PIVA .....	42
<b>6</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>43</b>
<b>7</b>	<b>PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....</b>	<b>46</b>
<b>8</b>	<b>PEST ANALÝZA .....</b>	<b>49</b>
<b>9</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO FIRMU STAROČESKÝ PIVOVÁREK, S.R.O.....</b>	<b>53</b>
9.1	VĚTŠÍ NABÍDKA SPECIÁLNÍCH PIV V RESTAURAČNÍM ZAŘÍZENÍ PIVOVARU .....	53
9.2	DOVOZ VÝROBKŮ DO POLSKA.....	54
9.3	DODÁVÁNÍ PIVA DO SPECIALIZOVANÝCH PIVNÍCH HOSPOD .....	54
9.4	VÝROBA SPECIÁLNÍHO OVOCNÉHO PIVA .....	55
9.5	ZVIDITELNĚNÍ PIVOVARU.....	55
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>65</b>

## ÚVOD

Historie vaření piva má velmi dlouhou tradici, která sahá několik tisíciletí před náš letopočet. Nejprve si lidé vařili pivo v domácnostech pro svou potřebu, později došlo i na řemeslnou výrobu piva pro spotřebu více lidí, následně se pivo začalo vařit průmyslovou výrobou a v dnešní době se již vyrábí v moderní velkovýrobě. Základy výroby sladu a piva ovšem stále zůstali stejné a došlo ke změně pouze strojně technologického vybavení a druhů sladů a piva.

Vaření piva má území České republiky velmi dlouhou tradici. První zmínku o vaření piva lze najít již v jedenáctém století, poté se zmínky o vaření piva objevují čím dál tím častěji a obliba tohoto nápoje velmi roste. Dá se říci, že roste až do dnešního dne. Svědčí o tom i to, že se ve spotřebě piva pravidelně umisťujeme na předních příčkách světového žebříčku a to i přesto, že v posledních letech u nás došlo k mírnému poklesu ve spotřebě piva na osobu za rok. Ročně v České republice vypije jeden člověk v průměru 144 litrů piva. Pivo již není pouze pouhým nápojem, je to i vhodný doplněk tradiční české stravy hlavně tradičních českých jídel jako například knedlo, vepřo, zelo.

Staročeský pivovárek si velmi dobře uvědomuje to, že je neustále zapotřebí zvyšovat kvalitu svých výrobků a služeb pro udržení stávajících zákazníků, ale také pro přilákání nových potenciálních zákazníků. Také si je vědom toho, že v dnešní době je důležitým rozhodovacím faktorem, zda si výrobek koupit i cena, a proto ji drží na přijatelné hranici, aby o své zákazníky nepřišla, nebo nové neodradila.

Ve své bakalářské práci se budu zabývat analýzou konkurenceschopností pivovaru v Dobrušce, který vlastní firma Staročeský pivovárek, s.r.o. Hlavním cílem mé práce bude zjistit konkurenční postavení této společnosti na trhu pivovarnictví.

V první části se budu věnovat rozboru literárních pramenů týkajících se pivovarnictví a konkurenceschopnosti firmy.

V praktické části své práce nejprve představím společnost Staročeský pivovárek, s.r.o. Seznámím Vás s její historií, současností a produkty, které nabízí. Vypracuji SWOT analýzu, PEST analýzu a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Na závěr se budu snažit vypracovat seznam doporučení, které následně podrobím rizikové a nákladové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PIVO A PIVOVARNICTVÍ

Pivo je znám jako náš národní nápoj a má mnoho definicí. Jedna z definicí zní: „*Pivo je mírně kvašený alkoholický nápoj vyrobený kvašením. Hlavními surovinami jsou slad, chmel a voda. Stupňovitost piva se rozumí celkové množství extraktu ve váhových procentech, které obsahuje mladina před kvašením. Například 7 stupňové pivo vzniklo z mladiny, která obsahovala 7% váhových extraktů. Poněvadž z veškerého extraktu je jen část zkvasitelná, obsahuje 7 stupňové pivo 1,6 - 2 hmotnostních procent alkoholu, 12 stupňové pivo obsahuje 3,5 – 4,0 hmotnostních % alkoholu. Podle způsobu výroby a suroviny jsou piva světlá a tmavá.*“ (Zýbrt, 1976 cit. podle Naučný slovník zemědělský, 2005, s. 7)

### 1.1 Počátky výroby piva

Historie vaření piva začíná již u prvního zemědělce, jenž si vařil omamný nápoj, který se podobal pivu, z rozdrčených obilných zrn. První písemné záznamy mohou být nalezeny už ve 3. tisíciletí př. n. l. Jedná se o hliněné tabulky, jejichž autory jsou Sumerové. Texty, které se věnují přípravě piva, mohou být nalezeny mezi jejich nejstaršími texty. Takže podle těchto poznatků může být považována za kolébku piva Mezopotámii, což dokázal i Bedřich Hrozný studiem klínopisných tabulek. Psané dějiny piva zaznamenávají už skoro 5000 let. Pivo se užívalo nejen jako konzumační prostředek, ale užívalo se také ke speciálním účelům například v lékařské praxi, bohoslužebným účelům nebo magickým účelům.

Pivo dosáhlo velké obliby v Germánii. Už Tacitus ve spisu „*O poloze, mravech a národech Germánských*“ uvádí, že tady připravovali nápoj z ječmene, zatím ale bez užití chmelu. Pěstování chmele k vaření piva se začalo objevovat až za vlády Karla Velikého před r. 800 n. l. a chvíli poté se dostalo i do Čech. Ve staré německé báji je uváděn za vynálezce piva Gambrinus, za které je označován ve 13. století hrabě Jan I. (Jan „primus“) brabantský a flanderský, později byl označen za „patrona všech sládků“. Z Germánie se zvyk konzumace piva dostal ještě před počátkem našeho století mezi Slovany do našich zemí. (Ptáček, 1991, s. 5)

### 1.2 Historie piva u nás

První písemné zmínky o pivovarnictví u nás jsou až v 11. století. Nejspíš nejstarší zmínka z roku 1039 o pěstování chmele je nadační listina knížete Břetislava I., kterou byl dán kapitule při kostele svatého Václava ve Staré Boleslavi a Mladé Boleslavi. Jako první zmínka o pivovarnictví u nás je brána nadační listina kapituly kolegiálního chrámu svatého Petra a

Pavla na Vyšehradě, tuto listinu vydal král Vratislav I. roku 1088. V této listině jsou zmíněni první pivovarníci, jako byli Sobík, Šešur a Častoň, kteří bydleli v osadě Trávnice, která se nacházela na Malé Straně pod Petřínem.

Od tohoto roku se zmínky o pivu a chmelu objevují mnohem častěji. Zde může být nalezena zmínka o desátcích z chmelnic, dokonce i o chmelnicích pražských. Podle nařízení knížete Soběslava I. musel každý kanovník dostat týdně mimo další vědro medu i piva. Pivo se časem stalo nepostradatelnou součástí života lidí na našem území, stalo se nápojem i potravou, stalo se výrobkem i obchodním zbožím. (Landa, 1992, s. 3)

### 1.2.1 Výroba piva v dávných časech

Co si vlastně může být představeno pod výrobou piva v těchto dávných časech? Nejprve si lidé vařili pivo pouze sami pro sebe. Ti kdo pivo obvykle připravovali, byly ženy. Nejprve vařily vodu se sladem, poté filtrovaly (jako oblíbený filtrační materiál se používala ovesná sláma). Do takto získané sladiny přidali chmel a opět vařily. Po zchlazení v trokách byly přidány kvasnice a pivo se přelilo do sudů. Po vykvašení došlo k dalšímu čištění piva (některé prameny uvádí, že občas tento proces probíhal pomocí křenu).

Až poté co se pivovarnictví stalo živností, došlo i k tomu, že se výroba piva stala složitější. Slad začali vyrábět sladovníci ve speciálních sladovnách. Nejprve se obilí máčelo v kádi a potom se rozprostíralo na humnách, aby mohlo vyklíčit. Někdy se také muselo při klíčení vidrovat, tj. obracet vidrovací lopatou, aby nedošlo k zapaření nebo zplsnivění. Poté co slad vyklíčil, byl přesunut na hvozď, kde došlo k jeho sušení za pomoci kouřových plynů. Jako další etapa následovalo mletí ve mlýně.

V pivovaru byl slad dán do misní kádě a extrahovali ho za tepla vodou. Sladký výluh, zvaný sladina, byl dále oddělován od nerozpustného mláta ve vystírací kádi přes proutěné pleťivo. Poté byla sladina vařena s chmelem v měděné pánvi, do té doby než se z ní stala mladina, která se transportovala v dřevěných putnách do mělkých kádí zvaných štoky, kde došlo k vychladnutí. Poté se opět transportovala na spilku, tam v dalších kádích docházelo ke kvašnému procesu. Pak se už pivo samotné stáčelo do sudů.

Dle historiků se u nás vařila piva z ječmene – černá nebo i červená a dále také z pšenice – piva bílá. Ne tak často se vařila v našich zemích piva ovesná. Podle doktora Khoppa, který žil v těchto dávných letech, bílé pivo způsobovalo nadýmání a větry, také po něm prý byla horší kocovina.

Pivo ječmenné bylo také jinak označováno jako pivo staré. Bylo lehčí a nahořklé. Prameny se někdy rozcházejí v posuzování tehdejších piv a jejich kvality. Mnoho bychom se nespětli, když bychom řekli, že se dnešním pivům nemohla vyrovnat. Například trvanlivost nemohla být tak velká, už jenom kvůli špatné hygieně. Pivo muselo být po vykvašení rychle spotřebováno. Výjimkou byla piva, která byla silně chmelená. Mezi ně patřili piva tzv. marcovní, vařená většinou v březnu. Jinak se jim u nás říkalo také březák a jejich trvanlivost byla až několik týdnů. Mezi nejlepší piva mohla být řazena piva rakovnická, slánská, žatecká a rokycanská. (Landa, 1992, s. 3, 4)

### 1.2.2 První pivovary na našem území

Už byla zmíněna velká role tehdejších klášterů. V době raného středověku byly právě kláštery jedinými středisky a ochránci kultury, a to nejen v psané ale i výtvarné formě. V kláštřích ochraňovali i významné poznatky z oblasti ekonomické, technické a průmyslové, sahající až do doby antické. Tady přečkali dobu úpadku a v lepších dobách se odtud začaly šířit do světa. Proto i sladovny a pivovary v dávných dobách našly své místo zde.

Jak docházelo k rozvoji měst, přesouvala se váha celého oboru právě sem. Na počátku mohl samozřejmě každý měšťan připravovat pivo sám pro sebe ale také pro jiné, dle svého přání. Ale tento stav se postupem času změnil. Právo vařit pivo se začalo postupně vázat jen na určitou skupinu měšťanů, většinou na starousedlíky a na jejich příbytky. Při prodeji piva došlo k přenosu práva na vaření piva na nového vlastníka. Toto právo se časem začalo nazývat právem várečným, a takto vznikli právovárečníci. Z budovy se v mnoha případech po různých stavebních úpravách zachovala pouze vrata, ovšem i podle nich se určovalo várečné právo.

Nová města, ale i ta již nějakou dobu existující, získávala od svých majitelů nebo zakladatelů různá privilegia. Dohromady s jinými živnostmi bylo zakázáno pivovarnictví v okruhu jedné míle od města tzv. právo mílové pod trestem velkých pokut. Také hospody v okolí měst musely čepovat pivo hlavně z určitého města. Do měst nesmělo být také dovážena cizí piva pod přísným trestem.

Sladovníci, pivovarníci a nákladníci brzy přišli na to, že jejich řemesla jsou dosti provázaná a příbuzná. Nedlouho na to se u nich také objevilo stavovské povědomí. Od té chvíle začali vznikat spolky řemeslníků a živnostníků stejného povolání, tzv. cechy. Jako nejstarší známý cechovní řád u nás je z roku 1353 a nacházel se v Brně. Dle tradice potom sladovnícký cech, který byl založen ve Starém Městě Pražském roce 1357 a samotný císař

Karel IV. přidělil patrona sv. Václava. Tento ochránce řemesla ovšem nepatřil pouze sladovníkům, náležel také nákladníkům a pivovarníkům.

Za vlády Lucemburků může být řečeno, že bylo pivo nejlepší v celé Evropě. Nejen pivo se těšilo takové to slávě, ta náležela i chmelu, byl vyvážen i za hranice a dokonce došlo i k tomu, že císař Karel IV. zakázal vývoz sazenic chmelu z důvodu ochrany českého chmelu. Pivo bylo za jeho vlády rozváženo za hranice království do světa za pomoci forman-ských povozů a dokonce i po Labi, stejně na tom byl i slad. Královské horní město Jihlava dováželo pivo dokonce na dvůr římského císaře a už v 14. století jsme mohla být ve Vídni nalezena piva z Českých Budějovic, Jihlavy, Olomouce, Brna, Prahy, Telče, Hradce Králové, Žatce, Chebu a Opavy. A například v Bavorsku jste si mohli koupit české pivo, ale zaplatili jste za něj dvojnásobnou cenu oproti pivům místním. V roce 1550 se začalo pivo dovážet na žádost Ferdinanda I. i do Ausburgu.

Vzhledem k naší povaze docházelo bohužel často ve městech k rozepřím o střidu, o poplatky z várek a ke sporům mezi sladovníky, nákladníky a pivovarníky. Časem lidé zjistili, že ne válčením a loupežením, ale práce a pivo znamenají největší zisk. Proto začaly na statecích, vesnicích a při hradech a tvrzích vznikat panské pivovary. Panstvo nehledělo na výsady, které byly uděleny městům, a klidně je porušovali výrobou piva a to nejen pro vlastní spotřebu. Šlechta začala na svých panstvích budovat hospody a sedláci měli za povinnost pít jejich pivo.

Města tomuto porušování ovšem nepřihlížela jen tak nečinně, místy se objevily i krvavé spory, ale většinou tyto spory řešili panovníci a zemské sněmy. Města chtěla zabránit šlechtě vařit pivo a prodávat ho v okruhu míle od městských hradeb.

XVI. století bylo dobou rozmachu pivovarské živnosti. Dařilo se pivovarům panským, městským i klášterním. Pivo se stalo součástí života všech lidí nehledě na majetek. Pilo se po celý den od snídaně až po večeři. Okolo roku 1554 bylo v českých zemích zjištěno na 3000 pivovarů s roční výrobou více než půl milionů hektolitrů piva. Výnos z výroby byl velmi dobrý. Pan Pekař, přední český historik, provedl výpočet a na základě jeho výsledky zjistil, že výnosy z pivovarů přinášeli šlechtě více než 40 % celkových zisků.

Krise pivovarnictví nastala v období třicetileté války, jejich rozkvět se zpomalil. Budovy pivovarů byly zničeny, pivovarské nádoby bylo zničeno nebo rozkradeno. Jenom velmi těžko se pivovary z této pohromy vzpamatovávaly. Klášterní a panské pivovary se vzpamatovali vcelku rychle, ale městské pivovary zůstali v úpadku až do XIX. století. Období

jistého úpadku se projevilo i v celé Evropě. Zlepšovat se to začalo až teprve v XIX. století nejprve v Anglii, Bavorsku a poté i u nás. (Landa, 1992, s. 4 - 6)

Za reformátora českého pivovarnictví může být považován sládek Františka Ondřeje Poupě, který uplatnil koncem 18. Století nové metody kontroly pivovarské technologie. Zavedl například měření teploty, hustoty tzv. pivní vahou a vážení sladu na vystírku místo dosud obvyklého měření dle objemu. České pivovarnictví se začínalo pomalu zase vzpamatovávat z tohoto úpadku kvality, velmi tomu pomohl sládek Poupě, který reformuje zařízení pivovarů, výrobní proces, provádí dohled práce a snaží se zavádět nové moderní technologie. Časem se do pivovarnictví dostávají poznatky z mikrobiologie, chemie a dobře rozvíjejícího se strojírenství. Postupně dochází k zprůmyslnění výroby a z pouhé empirie dochází k přechodu na vědeckější principy výroby. (Ptáček, 1991, s. 9)

V roce 1869 byla v Praze založena první sladovnická škola a evropskou proslulost si získal také Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, který byl založen v roce 1887. (Landa, 1992, s. 6)

Patrně největší počet pivovarů byl u nás napočítán v první polovině 19. století. Majiteli těchto pivovarů byli nejen města, kláštery a šlechta, ale i velkostatkáři, továrníci, akciové společnosti a družstva. Počátkem 19. století bylo zaznamenáno na 1150 pivovarů v Čechách, 350 na Moravě a na území Slovenské republiky to bylo něco kolem sta. Bylo založeno tolik pivovarů, že skoro nemohl být nalezen zámek, panství, klášter nebo město, kde by nebyl alespoň malý pivovar. Občas se pivovar nacházel i v poddanské vesnici, většinou na panském dvoře, z toho důvodu se říkalo, že v Čechách není místo, kde by se pivo nevařilo. Zrušení propinačního práva v roce 1869 umožnilo tvrdou konkurenci mezi pivovary a pro mnohé to znamenalo konec výroby. Kupříkladu roku 1912 byl stav pivovarů – 446 soukromých, 69 právovárečných, 28 akciových a 14 společenských. (Ptáček, 1991, s. 9, 10)

Velký úpadek pro pivovary znamenala i první světová válka, kdy se velmi značně zpomalil jejich rozvoj a rapidně kleslo množství uvařeného piva, pokles výstavy byl o obrovských 12 milionů hektolitřů za rok. Důvodem toho byl nedostatek surovin, rekvizice barevných kovů a odchod pivovarských profesionálů na frontu. Vyráběla si piva pouze dvouprocentní a slabší a většinou pouze z náhražek sladu. (Landa, 1992, s. 7, 8)

Hospodářská krize v první polovině třicátých let a druhá světová válka znamenají pro spoustu pivovarů konec výroby. V únoru 1948 došlo ke znárodnění a přežívá pouze třetina

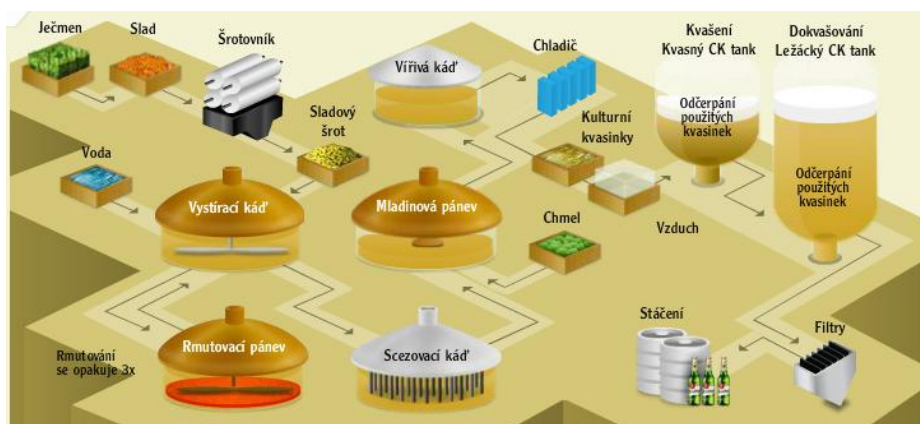


pivovarů z roku 1918. V roce 1950 produkuje pivo dokonce už jenom 167 pivovarů. (Ptáček, 1991, s. 10)

Až v roce 1989 se znovu začalo pivovarnictví dařit. Vymizely zbytečné články řízení a celá řada zbytečných administrativních výkazů. Některé závody se z vlastní vůle sdružují do vyšších celků a proměňují se na akciové společnosti nebo se privatizují. Zisky jsou pivovarům volně k dispozici a valuty za export už nejsou určeny na podporu bratrských stran komunistické strany někam do Afriky, ale na výměnu muzeálního zařízení za novější modernější zařízení. Klesání počtu pivovarů byl snad zdá se zastaven. Na mnoha místech se různé společnosti snaží obnovit zastavené pivovary nebo budovat zcela nové. (Landa, 1992, s. 8, 9)

### 1.3 Jak se vaří pivo v dnešní době

V dřívějších dobách měla výroba piva spíše řemeslný charakter, teprve až od poloviny 19. století se začal v pivovarnictví objevovat technický pokrok a začíná tak éra průmyslových pivovarů. Prvním průmyslovým pivovarem se u nás stal v roce 1842 Plzeňský Prazdroj. Nejdříve se zde mělo začít vařit pivo tzv. bavorského typu sládkem Josefem Grollem, ale specifika českých surovin tomu nebyla nakloněna, proto vzniklo v dnešní době světoznámé pivo Pilsner, základem je žatecký chmel a český ječmenný slad. Postup výroby piva se samozřejmě liší pivovar od pivovaru. Záleží na tom, jak k výrobě piva přistupují, zda vaří pivo tradičně, nebo nějakou urychlenou moderní technologií, či se zde vaří speciál. V každém pivovaru mají svůj postup, který je něčím odlišný od ostatních, takto získává každé pivo jinou chuť a specifické vlastnosti. (fabrika.cz, © 2008 – 2011)



Obrázek 1 Schéma výroby piva (pilsner-urquel.cz, © 2013)

### 1.3.1 Suroviny pro výrobu piva

Při tradiční výrobě piva se používají tyto suroviny:

- **Pitná voda** – voda, která se používá pro výrobu piva, musí splňovat jakostní kritéria pro pitnou vodu.
- **Slad** – Při výrobě světlých piv se používá slad světlý. Pro výrobu piv tmavých se mimo sladu světlého používají slady speciální: slad barevný, karamelový, bavorský. Pomocí těchto sladů je upravována barva a chuťové vlastnosti tmavého piva.
- **Chmelové výrobky** – Jsou vyrobeny z chmelu z důvodu vyššího využití nejdůležitějších chmelových složek při výrobě piva například stabilita, skladovatelnost a manipulovatelnost.
- **Účinné složky** – Tyto složky se podílejí na hořkosti piva, chmelové vůni, zlepšují chuťovou stabilitu, výrazně ovlivňují koloidní stabilitu piva. (pivovarferdinand.cz, © 2010)

### 1.3.2 Výroba sladu

Výroba piva začíná výrobou sladu. Slad se připravuje z obilovin, nejčastěji z ječmene. Nejprve se nechá naklíčit, poté se nechá sušit a občas se i praží. Velmi důležité je právě klíčení, to nastartuje v zrnech přeměna na škrob.

Sladování má tři fáze: máčení, klíčení a hvozdní. Nejprve se ječmen namočí, aby mohl naklíčit. Toto namočení přispěje k tomu, aby se v zrnech začaly tvořit enzymy, které jsou důležité pro výrobu piva. Máčení se provádí ve speciálních nádobách tzv. náduvnicích po zhruba dva dny.

Poté jsou mokrá zrna rozprostřena na podlahu na tzv. humna, kde se nechají čtyři dny klíčit. Každý den klíčení má své jméno: první den se nazývá mokrá hromada, další suchá hromada, poté pukavka a nakonec zavadlá hromada. Po celou tuto dobu je nutné zhruba patnácticentimetrovou vrstvu zrna převracet, aby dobře „větrala“.

Čtyři dny na to se naklíčený ječmen, v tuhle chvíli už nazývaný zelený slad, přesune do hvozdu, kde se hvozdí dva dny. Tento proces je prováděn na tzv. hvozdech, mající většinou dvě podlaží nad sebou. V horním patře je zelený slad nejprve předsušen a poté dole dotažen. Od vyráběného sladu se liší i teplota, například světlý plzeňský slad se hvozdí při teplotě okolo 80 °C.

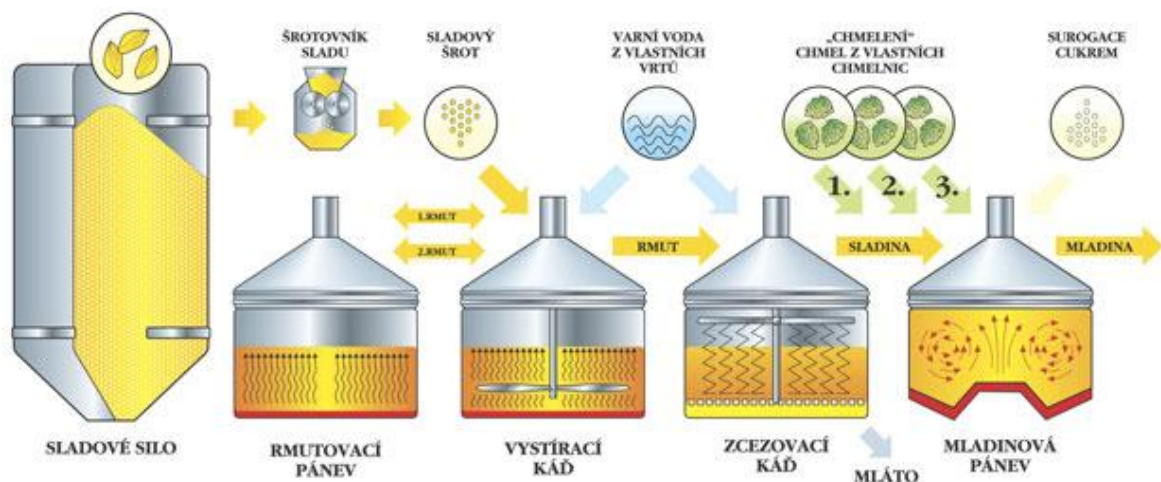
Při hvozdění je zastaveno klíčení a také se vytváří aromatické a barevné látky, které jsou rozhodující pro to, jaké bude pivo. Některé slady jsou ještě po usušení praženy. (Večerková a Kiss, 2007, s. 15 - 17)

### 1.3.3 Varna

Za nejdůležitější část přípravy piva se dá brát ta část, která se koná v pivovarské kuchyni jinak zvané varna, ta bývá většinou výkladní skříní pivovaru. V této vykachlíkované místnosti se nachází měděné kotle cibulovitého tvaru, tyto kotle se potom velmi pěkně vyjmají na fotografiích.

Tady bývá odstartována vlastní výroba piva. Nejprve se vaří sladina v jednom z těchto cibulovitých kotlů (tzv. vystírací pánev), sládek smíchá a uvaří rozemletý slad s vodou. Vaří ho do té doby, než vznikne řídká kaše tzv. rmut. Pomocí rmutování je dokončen proces štěpení složitých cukrů na jednoduché, který odstartoval ve sladovně.

Teplý rmut se potom přečerpává do další nádrže (scezovací), kde se nechá odstát, aby došlo k oddělení pevného podílu od kapalného. V kotli setrvá šrot (ten se nazývá mláto, vypadá jako bláto a slouží jako krmivo pro zvířata, z důvodu obsahu výživných látek) a ven vytéká světlá tekutina, která se již podobá pivu, ale pořád k němu má stále daleko. Nazývá se sladinou. Sladina se převádí do varného kotle (mladinová pánev). Zde se přidává chmel a začíná zde chmelovar. Po uvaření sladiny s chmelem vzniká horká mladina, jež se už chutí blíží pivu mnohem víc, ovšem stále chybí podstatná složka – alkohol. (Večerková a Kiss, 2007, s. 17)

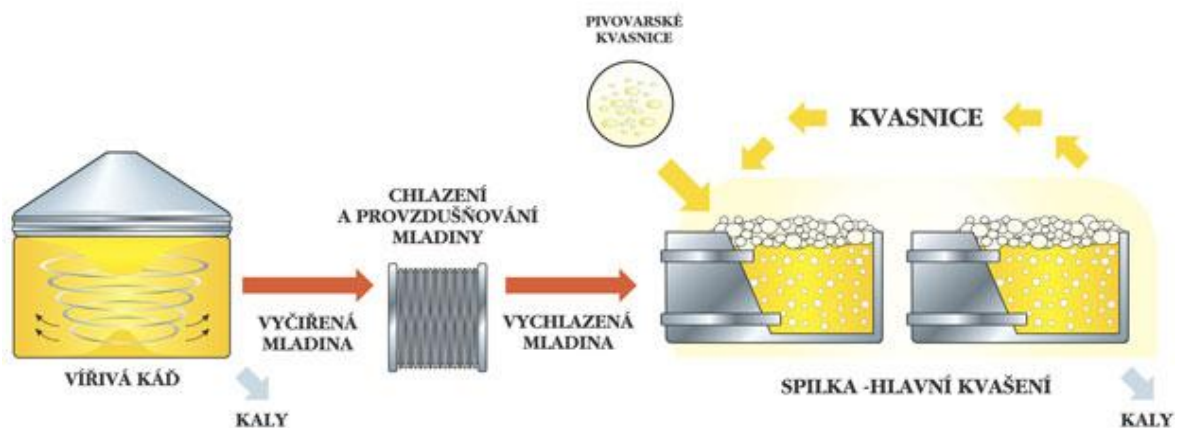


Obrázek 2 Průběh výroby piva – varna (pivovarsvijany.cz, © 2013)

### 1.3.4 Hlavní kvašení

Tvorba alkoholu začíná teprve potom, co se do vychlazené mladiny přidají kvasinky. V této chvíli začíná hlavní moment celé výroby piva – proces hlavního kvašení. Po přidání se kvasinky ihned pustí do práce, a začínají zpracovávat cukr na alkohol a oxid uhličitý. Tuto práci dělají kvasinky velmi dobře, během období pěti dnů zvětší svůj objem, až se vytvoří na povrchu budoucího piva nepřilíš vábná nahnědlá pěna, ta ovšem po osmi dnech klesá ke dnu. Tento proces kvašení se už nekoná ve varně, ale ve spilce. Té se říká spilka z důvodu toho, že se kdysi říkalo procesu, kdy se hladina v kádi postupně pokrývá hustou krajkovou pěnou, že dochází ke spilání mladiny.

Tradiční pivovary používají ke kvašení otevřené kádě. Velké pivovary stále častěji nahrazují klasické kvašení ve spilkách novým moderním způsobem kvašení v CKT, kde v mnoha případech mladé pivo i zraje. (Večeřová a Kiss, 2007, s. 18)



Obrázek 3 Průběh výroby piva – hlavní kvašení (pivovarsvijany.cz, © 2013)

### 1.3.5 Dokvašení a zrání

Mladé pivo musí na nějaký čas do ležáckých sklepů odležet, zde probíhá druhá fáze kvašení. Při této druhé fázi dostává svojí konečnou podobu, dochází k odčerpávání kvasnic z piva. Poté dochází ke stáčení piva do sudů nebo do tanků a nechává se potom ještě několik týdnů za velmi nízkých teplot kolem nuly dozrát. Při tomto procesu dochází k prosycení piva oxidem uhličitým a přitom se sladí jeho chuťové vlastnosti. Jak dlouho tento proces trvá? To se liší od druhu piva a od pivovaru. Jednoduše lze povědět, že výčepní pivo zraje tři týdny, ležáky a speciální piva dva až tři měsíce. Pokud dochází ke zrání piva v CKT tento proces se zkracuje. Různé délky zrání určují rozdílné obsahy alkoholu, stupeň sycení (říz a pěnivost piva). (Večeřová a Kiss, 2007, s. 18)

### 1.3.6 Filtrace

Čirot hotového piva ještě není úplně nejlepší, z toho důvodu se musí pro zvýšení trvanlivosti pivo přefiltrovat pomocí různých druhů filtrů. Tímto procesem dochází k odstranění zbytků kvasnic a části vysrážených bílkovin. Ovšem tento proces není podmínkou, pivo se může stáčet do lahve rovnou nefiltrované. Při cestě po lahvové lince dochází ještě k pasterizování lahvového piva, tím získá pivo delší trvanlivost. Ovšem ani pasterizace není podmínkou, v lahvách může být i pivo nepasterizované, trvanlivost tohoto piva se ovšem zkracuje a je pouze zhruba tři měsíce. (Večeřová a Kiss, 2007, s. 18)



Obrázek 4 Průběh výroby piva – filtrace (pivovarsvijany.cz, © 2013)

### 1.3.7 Pasterizace

Tento proces probíhá za teploty 65 °C po dobu 20 minut, při této teplotě dochází ke zničení případných mikroorganismů a tím pádem se výrazně prodlouží trvanlivost piva, zhruba až o šest měsíců, ovšem při tomto procesu dochází ke ztrátě některých chuťových vlastností. Pokud by mělo pivo vydržet ještě déle, musí se stabilizovat pomocí chemických stabilizátorů. Některé pivovary nepoužívají pasterizaci nýbrž mikrofiltraci. Při tomto procesu se na jeho konci pivo neohřívá, ale ochladí se na teplotu dvou stupňů Celsia a filtruje se přes speciální mikrobiální filtr, aby se zbavilo nežádoucích mikroorganismů. Tato metoda je pro pivo mnohem šetrnější, z důvodu toho že to nemění vůni, barvu ani chuť piva. (Večeřová a Kiss, 2007, s. 18)

## 2 KONKURENCESCHOPNOST

### 2.1 Definice pojmů

**Konkurenceschopnost** patří mezi pozitivní vlastnosti konkurenta. V tradičním pojetí lze propojit konkurenci s počtem výrobců na trhu. To znamená, že čím vyšší je počet konkurentů na trhu, tím je vyšší konkurence. Takovýto pohled na konkurenci je však příliš statický a nakonec může vést i k nesprávným hospodářským politikám.

Pokud se ovšem podíváme na konkurenci v dynamickém slova smyslu, znamená to, že konkurence není tržní stav ale tržní proces, ve kterém se prosazují nejlepší firmy. Konkurence není závislá na momentálním počtu firem na daném trhu, ale na tom jak je trh otevřený. Pokud je trh otevřený, znamená to, že je to trh konkurenční, i za předpokladu že je na něm v současné době třeba pouze jedna firma. (Holman, s. 164)

Mezi klíčová slova u konkurence schopnosti patří cena, kvalita výrobků a služeb, odlišnost nabízených výrobků i služeb, pružnost reagování a rozhodování a hlavně průběžná doba trvání jednotlivých činností - rychlost.

**Cena** je částka, kterou musí zákazník uhradit, pokud má zájem o výrobek nebo službu. Pokud jsou všechny faktory rozhodování srovnatelné, zákazník si vybere levnější výrobek. Snižování ceny je možné za následujících podmínek, pokud bude sníženo ziskové rozpětí, nebo když budou sníženy výrobní náklady.

**Kvalita** je obecně řečeno shoda, jak moc je výrobek nebo služba podle zákazníka slouží ke svému účelu. Kvalita souvisí s několika hledisky, použitými materiály, vykonanou prací i vzhledem.

**Odlišnost nabízených výrobků a služeb** se týká určitých znaků: vzhled, nákladů provozu, snadné obsluhy, rozmístění ovládacích prvků, záruky, atd. Odlišnost je důvod, proč by si měl vybrat tento výrobek před tím konkurenčním a také důvodem, proč by měl za tento výrobek zaplatit.

**Pružnost** je schopnost firmy reagovat na změny. Pokud chce výrobce uspět na trhu, musí na změny čekat a snažit se je rychle využít ve svůj prospěch.

Pokud má výrobce krátkou průběžnou dobu trvání jednotlivých činností, tak to znamená, že je připraven rychleji než konkurent. Také to znamená, že je schopen dát zákazníkovi

rychleji to co potřebuje. S tím souvisí i to, že je výrobce schopen přicházet na trh s novými výrobky a službami čím dál častěji. (Kavan, 2002, s. 149)

## 2.2 Konkurence

### 2.2.1 Výhoda existence konkurentů

Většina firem pohlíží na konkurenty jako na své ohrožení. Snaží se nad nimi získat větší podíl na trhu a rovněž se snaží o to, jak jim zabránit ve vstupu do daného odvětví. Konkurenti jsou považováni za nepřátele a je potřeba je odstranit. Většina firem zastává názor, že je lepší větší podíl na trhu nežli menší podíl.

I přesto, že konkurenti mohou být pro firmu hrozbou, ti správní konkurenti mohou v mnoha odvětvích konkurenční postavení firmy spíše posílit než ho oslabit. Dobří konkurenti slouží rovněž pro řadu strategických cílů, které mohou pomoci při zvýšení konkurenční výhody podniku a zlepšit tím i strukturu daného odvětví. Z toho důvodu je dobré, aby měl podnik jednoho nebo dva „dobré“ konkurenty a přenechal jim i určitou část podílu na trhu, namísto toho, aby se snažili o jeho zvýšení. Větší podíl na trhu může být v mnoha případech horší než menší podíl na trhu. Proti „špatným“ konkurentům musí firma bojovat a útočit na ně a zároveň si musí udržovat postavení oproti dobrým konkurentům.

Mezi hlavní znaky, kterými se vyznačují dobří konkurenti, patří to, že hrají fair-play, dodržují pravidla průmyslu, jejich ceny jsou v rozumném poměru k nákladům, zaměřují se na zdravá odvětví, omezují se na určitou část průmyslu, motivují ostatní k dosažení nízkých nákladů a diferenciaci, přijímají obecnou úroveň svého podílu na trhu a zisku. Naopak špatní konkurenti fair-play nehrají, zásady průmyslu nedodržují, snaží se o skoupení akcií, a že by je poctivě získali, podnikají při značném riziku, investují nadměrné kapacity a stručně řečeno - pořád narušují konkurenční rovnováhu. (Porter, 1993, s. 245, 246)

#### *Zvýšení konkurenční výhody*

Konkurenti mohou absorbovat výkyvy v poptávce způsobené cykličností, sezónností nebo jinými příčinami, a tím pádem dovolit danému podniku, aby využil svou kapacitu v průběhu času plněji.

Konkurenti přispívají ke zvýšení schopnosti podniku diferencovat se, protože slouží jako určité měřítko srovnání. Bez konkurentů by bylo pro kupující dost obtížné si uvědomit hodnotu, kterou pro ně podnik vytváří, a tím pádem by byli citlivější na ceny nebo na ser-

visní služby. Jako následek by mohlo nastat to, že by se pak kupující mohli tvrději dohadovat o cenách, servisních službách nebo o kvalitě výrobků.

Konkurenti se mohou soustředit na ty části odvětví, které nejsou pro podnik přitažlivé a které by musel obsluhovat, aby se dostal k těm částem, o které má zájem, anebo z obranných důvodů.

Někdy mohou konkurenti s vysokými náklady poskytnout svými náklady záruku, která u podniku s nízkými náklady zvýší výnosnost. Záruka, kterou může konkurent s vysokými náklady poskytnout, je cenná hlavně tam, kde si zákazníci (včetně maloobchodníků) přejí ještě druhý nebo třetí zdroj, a uloží proto část svých objednávek i konkurentovi s vysokými náklady.

Stimulátor, je úloha, která se u konkurentů nesmí podceňovat. Stimulační silou se může stát životaschopný konkurent a tímto přispívá ke snižování nákladů, zlepšování výrobků a k udržování kroku s technologickými změnami. Podnik, který dává lidi dohromady, aby dosáhli společného cíle, se stává pro podnik společným nepřítelem. Pro dění uvnitř organizace má významné psychologické výhody, když má podnik konkurenta, který je schopný rozvoje. (Porter, 1993, s. 246 - 251)

### ***Konkurenti zlepšují stávající strukturu odvětví***

Ke zvýšení celkové poptávky v odvětví a tím pádem i odbytu podniku přispívá i existence konkurence. Kvůli zajištění chtějí mít kupující v mnoha odvětvích další druhý nebo třetí zdroj, aby zmenšili riziko přerušení dodávek anebo aby se zabezpečili proti síle dodavatelů.

Ke zlepšení přitažlivosti daného odvětví, přispívá dobrý konkurent, který může zlepšit žádoucí stránky struktury odvětví nebo podpořit strukturální změnu. (Porter, 1993, s. 252, 253)

### ***Konkurenti pomáhají rozvoji***

Rozvoj trhu pro nové výrobky nebo technologie a náklady s tím spojené můžou konkurenti sdílet mezi sebou. Obraz daného odvětví může správný konkurent také vylepšit. Podpořit důvěryhodnost, a to že odvětví je legitimní, a že sliby firem budou splněny, můžou dobře zavedené společnosti s dobrou pověstí i v jiných obchodních odvětvích.

Zrychlení legitimace a standardizace technologie, může podpořit podnik, který používá tuto technologii, další z výhod existence konkurence. (Porter, 1993, s. 254)



### ***Konkurenti odrazují vstupu do odvětví***

Nově přichází do odvětví to také nemají lehké, konkurenti jim mohou zvýšit pravděpodobnost a tvrdost odvetných opatření, které pocítí při vstupu do odvětví. Konkurenti také zastávají funkci obranné hradby proti nově přichozím do odvětví a můžou s nimi bojovat například taktikou snižování cen, která by byla pro firmu mající velký podíl na trhu velmi nákladná, z důvodů toho že by jim klesly celkové příjmy. Více důvěryhodných konkurentů může také odradit nové uchazeče od vstupu do odvětví. Naopak jedna velká dominantní firma zase tolik nové zájemce nemusí odradit, protože je potenciálně zranitelná některou z fokálních strategií. (Porter, 1993, s. 255, 256)

### **2.2.2 Identifikace konkurentů**

Z počátku se může zdát, že je to snadná záležitost. Například Coca-Cola dobře zná svého hlavního konkurenta firmu Pepsi-Cola, a firma Sony také dobře ví, že její největší konkurent je firma Matsushita. Ale rozsah skutečných a potencionálních konkurentů je několikanásobně větší. Mnohem častěji firmu zničí nový konkurent nebo nová technologie.

V poslední době mnoho firem narazilo na problémy z důvodu toho, že nepoužili při identifikaci svých potencionálních konkurentů možnosti internetu. Například před několika lety mohly prodejní řetězce knih Barnes & Noble a Borders přetrvat v pozici, kdy byly konkurenceschopné, to by ale musely zavčas zareagovat na budování knižních supermarketů, v nichž si mohli zákazníci číst knížky v pohodlných křeslech a upíjet u toho kávu. Ani to však nebylo všechno. Najednou se objevila další hrozba Jeffrey Bezos a vzbudoval internetové impérium Amazon.com. Velká výhoda je to, že zákazníci můžou nakupovat v klidu a pohodlí svých domovů, a také libovolně kdy, on-line. Není tomu dlouho co společnost Barnes & Noble a Borders prozřela a začala „honit psa za ocas“ - začali také budovat svůj internetový obchod. Na neštěstí „konkurenční krátkozrakost“ - která se dává najevo tím, že firmy dávají pozor pouze na zjevné a nikoli latentní konkurenty - dostala některé firmy až do záhuby.

Vstup internetu na knižní trh nahání mnoha vydavatelům velký strach a pocit ohrožení. Webové stránky, na kterých lze podávat inzeráty nabízející práci, prodej nemovitostí a automobilů, obírají vydavatele novin a časopisů o spoustu peněz, které jim tato inzerce přinášela. Vzhledem k tomu, že si lidé mohou jednoduše najít dané věci zdarma na internetu, nemají už takovou motivaci k nákupu novin. Mezi nejvíce se obávající se internetu patří celosvětové zprostředkovatelské firmy.

Konkurenci lze zkoumat podle značek, odvětví, formy nebo rodu, anebo na ní může být pohlíženo z hlediska odvětví a marketingu. (Kotler, 2007, s. 221)

### 2.2.2.1 *Odvětvové pojetí konkurence*

„Odvětví je skupina firem, nabízejících výrobky nebo druhy výrobků, které jsou schopny se vzájemně nahrazovat.“

Odvětví lze charakterizovat počtem prodejců, stupněm diferenciací, bariérami (vstupu, pohyblivost, výstupu a zmenšení), nákladovou strukturou, vertikální integrací a stupněm globalizace. (Kotler, 2007, s. 221)

#### **Počet prodejců a stupeň diferenciací**

Výchozím bodem pro popis odvětví je, zda prodávající je pouze jeden nebo se jich zde nachází více a zda je nabídka homogenní nebo silně diferenciovaná. Podle těchto charakteristik je možné rozlišit čtyři druhy odvětví podle jejich struktury:

- **Ryzí monopolie.** Pokud se v jedné zemi nebo oblasti vyskytuje pouze jedna firma, která nabízí určitý produkt, lze mluvit o ryzí monopolii. Toto se může stát jako výsledek regulačních opatření státu, licencí, patentů a jiných příčin. Pokud není nijak regulován, může si monopol dovolit nasadit vysoké ceny, slabou nebo žádnou reklamu a minimální rozsah služeb, protože zákazníci nemají možnost výběru. Pokud se ukáže nebezpečí konkurence, může firma začít prodávat více služeb a dát více peněz na technologie, toto slouží jako vstupní bariéra do odvětví. Pokud je monopol regulován, může být donucen k tomu, aby produkty poskytoval za nízké ceny a nabízel větší portfolio služeb jako předmět veřejného zájmu.
- **Oligopolie.** Pokud se v odvětví nachází několik firem, které nabízejí výrobky, které se mohou lišit nebo mohou být stejné, hovoříme o oligopolii. Známe dva typy oligopolie - ryzí a diferenciovaná. **Ryzí oligopolie** se skládá z několika firem, které prodávají stejnou komoditu (naftu, ocel atd.). Výrobky těchto firem se nacházejí na stejné úrovni, a proto jediný způsob, jak lze dosáhnout určité konkurenční výhody, je to, že sníží ceny, anebo začnou poskytovat lepší služby než konkurent. Pakliže i služby, které konkurent poskytuje, jsou na stejné úrovni, je zde ještě jedna možnost jak snížit náklady, a to lepší produkční strategií. **Diferenciovaná oligopolie** se skládá z několika firem, které prodávají částečně odlišné výrobky (např. automobily, kamery atd.). Tyto výrobky se mohou lišit v jakosti, ve vlastnostech produktů nebo

ve službách. Každý konkurent se snaží dosáhnout vedoucího postavení aspoň v jednom z těchto hlavních atributů a upoutat tak zákazníky a tím pádem inkasovat vyšší ceny.

- **Monopolistická konkurence.** Sestává se z mnoha konkurentů, kteří nabízejí buď zcela odlišné nebo částečně jiné výrobky nebo služby (restaurace, salony krásy). Protože konkurenční firmy chtějí inkasovat vyšší ceny, zaměřují se často pouze na určitou skupinu zákazníků, u kterých můžou splnit všechny jejich potřeby a přání.
- **Dokonalá konkurence.** Pokud mnoho konkurentů nabízí v podstatě totožný výrobek a službu (kapitálový trh, komoditní trh) je to nazýváno dokonalou konkurencí. Z důvodu toho, že tu není žádný podklad pro rozlišení výrobků, jsou u všech konkurentů ceny stejné. Žádný konkurent neutilizuje ani reklamy, používají jenom tehdy, kdy slouží jako prostředek k dosažení psychologické diferenciaci (cigarety, pivo). V takovéto situaci je ovšem přesnější zahrnout takové odvětví do monopolistické soutěže.

Konkurenční struktura odvětví se může časem proměňovat. (Kotler, 2007, s. 221 - 223)

### **Bariéry vstupu, mobility a výstupu**

Každé odvětví se dost odlišuje svými vstupními bariérami. Je velmi obtížné proniknout do odvětví letecké výroby, ale na druhou stranu založit si nový restaurant, je vcelku snadné. Mezi hlavní **vstupní bariéry** patří: vysoká kapitálová náročnost, patenty a licence, omezené zdroje, suroviny, distributoři a požadavky na renomé. Dokonce, i když se firmě podaří vstoupit do odvětví, musí čelit řadě **bariér mobility**, které jí stojí v cestě na přitažlivější tržní segmenty.

Firmy se také občas, když chtějí z odvětví odejít, setkávají s **výstupními bariérami**. Mezi nejčastější výstupní bariéry patří oficiální a morální závazky vůči zákazníkům, zaměstnancům a věřitelům, vládní opatření, nedostatek alternativních příležitostí, nízká hodnota majetku v důsledku specializace nebo zastarání, vysoký stupeň vertikální integrace nebo emocionální důvody. Mnoho firem setrvává v odvětví alespoň do té doby, dokud jsou schopny krýt své variabilní náklady a část fixních nákladů. Jejich přítomnost ale ubírá část zisku všem, kteří v daném odvětví jsou.

Některé firmu, pokud nechtějí z odvětví odejít, mohou zkusit zmenšit rozsah svého působení v odvětví. Zároveň se mohou také zkusit o odstranění některých bariér zmenšování, a dosáhnout tak alespoň malou výhodu. (Kotler, 2007, s. 223)

### **Nákladová struktura**

Každé odvětví lze charakterizovat specifickou strukturou nákladů. Například takové ocelářství, tam jsou vysoké výrobní a materiálové náklady, naopak u hračkářství se nejvíce prostředků vynakládá na distribuci a marketing. Firmy se zaměřují na ty náklady, které jsou největší a snaží se je nějakým způsobem snížit. Ocelářská firma, která používá nejmodernější (tj. nejefektivnější) výrobní zařízení, bude mít velkou konkurenční výhodu proti ostatním ocelářským společnostem. (Kotler, 2007, s. 224)

### **Stupeň vertikální integrace**

V některých odvětvích je dobré pro firmy integrovat směrem vzad nebo vpřed (vertikální integrace). Jako dobrý příklad slouží odvětví zpracování ropy, kde se největší společnosti soustředí na vyhledávání nalezišť, těžbu rafinací, chemické zpracování a poskytování všestranných služeb zákazníkům. Vertikální integrace slouží zároveň jako nástroj na snižování nákladů a dovoluje větší kontrolu nad hodnotovým tokem. Mimo to mohou tyto společnosti prosazovat v různých oblastech různou cenovou politiku a docílit tak vyšších zisků tam, kde mají co nejnižší daně. Vertikální integrace má ovšem i svoje nevýhody, například vysoké náklady v některých částech hodnotového řetězce a nižší flexibilitu. (Kotler, 2007, s. 224)

### **Stupeň globalizace**

Některá odvětví mají pouze místní význam (například péče o trávníky), jiná jsou ale celosvětově významná (ropa, letecké motory, kamery). Společnosti, které se soustředí na celosvětová odvětví, musejí počítat s konkurenty z celého světa, za předpokladu že chtějí dosahovat vysoké efektivnosti a využívat výhod těch nejnovějších technologií. Dobrým příkladem jsou americké výrobce vysokozdvíhových vozíků. (Kotler, 2007, s. 224)

#### **2.2.2.2 Tržní pojetí konkurence**

Namísto pozorování firem, které produkují stejné výrobky (odvětvový přístup), je dobré se soustředit na firmy, které uspokojují stejnou potřebu (tržní přístup). Například zákazníci, kteří si pořizují textové editory, se snaží ve skutečnosti uspokojit svoji potřebu psát. K tomuto účelu lze použít různé prostředky například tužka, pero, psací stroj, počítač atd. Takto lze najít širší skupinu konkurentů, kteří se snaží uspokojit stejnou potřebu. (Kotler, 2007, s. 224)

### 3 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Jakmile firma zjistí, kdo patří mezi jejich největší konkurenty, musí prozkoumat všechny jejich důležité charakteristiky, hlavně to jaké jsou jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky. (Kotler, 2007, s. 224)

#### 3.1 SWOT analýza

Začáteční písmena slova SWOT znamenají:

- S – Strengths neboli silné stránky
- W – Weaknesses neboli slabé stránky
- O – Opportunities neboli příležitosti
- T – Threats neboli ohrožení

SWOT analýza se používá k základní identifikaci současného stavu podniku. Sumarizuje základní faktory, které působí na efektivnost marketingových aktivit a které ovlivňují dosažení hlavních cílů firmy. Tato analýza tvoří logický rámec, který směřuje ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení. Slouží také k určení základních strategických možností, o kterých může podnik přemýšlet.

SWOT analýza patří k velmi užitečné součásti situační analýzy. Podniky tuto analýzu ve většině případů dávají až na závěr situační analýzy, protože sumarizuje hlavní silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Samozřejmě jí také lze dělat jako samostatný krok v rámci marketingového procesu. (Horáková, 2003, s. 45 – 46)



Obrázek 5 SWOT analýza (managementmania.com, © 2011-2013)

Mezi silné stránky lze řadit například:

- tradice značky
- kvalitní výrobky

- pružná organizační struktura
- vysoká úroveň výzkumu a vývoje
- nízké výrobní náklady
- dobrá finanční situace apod.

Protikladem jsou slabé stránky. Ty představují pro podnik určitá omezení a nedostatky a zabraňují podniku v efektivním výkonu. Jsou to například:

- zastaralé stroje
- podnik je nový na trhu
- nízký obrat prodeje
- nekvalitní výrobky
- špatná pověst podniku

Jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro podnik stejnou váhu a důležitost, tudíž nemají ani stejnou schopnost ovlivňovat činnost firmy. Silná stránka může být v jiném podniku považována za slabou. Nelze automaticky předpokládat, že každá silná stránka pro firmu představuje konkurenční výhodu. Rovněž předpoklad, že silná stránka je nejvyšším možným maximem dosažitelnosti, bez šance na její zdokonalení je také chybný. Podnik se může zlepšovat nejen v jeho slabých stránkách, ale také se může snažit o zdokonalení svých silných stránek.

Příležitosti jsou možnosti podniku, které představují lepší vyhlídky pro využití disponibilních zdrojů a efektivnější plnění stanovených cílů. Ve firemním prostředí je to velmi prospěšná situace, kterou podnik získává výhodu vůči konkurenci. Příležitosti můžeme považovat za oblasti, ve kterých má podnik předpoklady dosáhnout konkurenční výhody pomocí marketingových akcí. Nejprve musí ale podnik tyto příležitosti identifikovat, aby se je mohl pokusit využít. Příležitosti může podnik nalézt na existujících trzích a za hranicemi stávajících trhů, kde se nacházejí zákazníci s neuspokojenými potřebami.

Do příležitostí patří například:

- nové moderní technologie
- lehký vstup na nové trhy
- nové možnosti vstupu na mezinárodní trhy
- špatná konkurence na domácích a zahraničních trzích

Ohrožení může představovat také vnější okolí podniku a jeho vývoj hlavně nepříznivé trendy. Je jasné, že špatná situace ve vnějším prostředí, bude znamenat překážky pro dobrou pozici a činnost podniku. Faktory externího prostředí působí na podnik různou silou. Působí na něho buď jednotlivě anebo v nějaké kombinaci a vystavují podnik nebezpečí neúspěchu či dokonce hrozbě úpadku. Tyto situace ovlivňují fungování a rozvoj podniku velmi negativně.

Mezi hrozby můžeme zařadit například:

- legislativní normy se špatným vlivem na podnik
- špatná konkurenceschopnost podniku
- lepší postavení ostatních konkurenčních podniků
- lehký vstup pro nové konkurenty na domácí trh apod. (Horáková, 2003, s. 48 – 53)

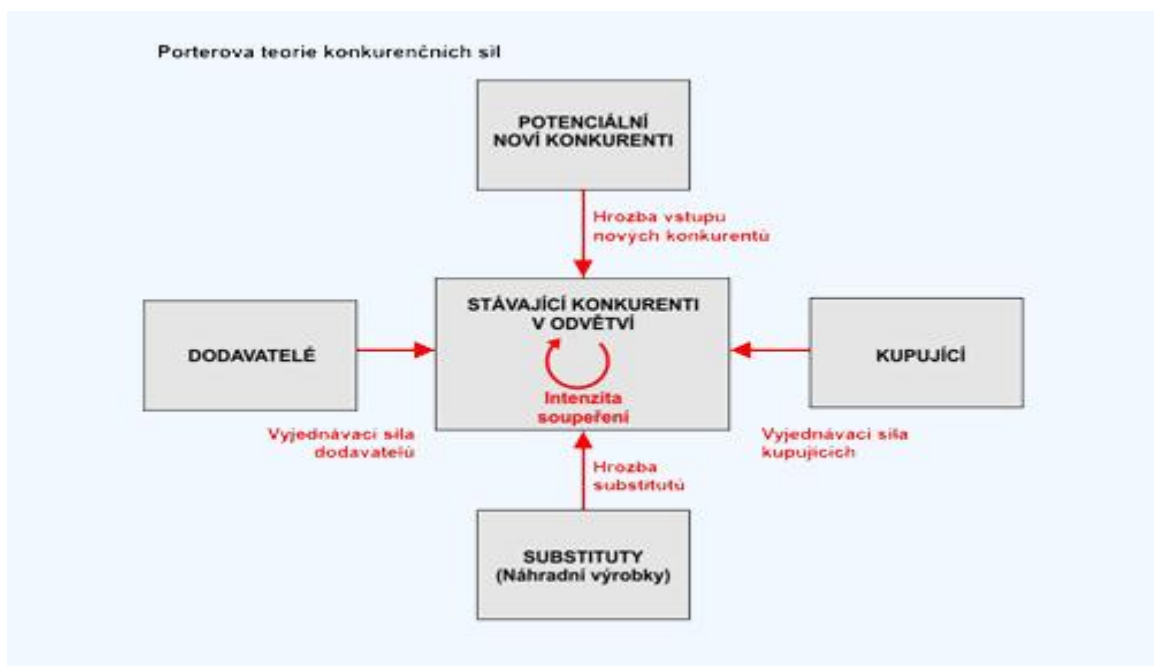
### **Využití SWOT analýzy v praxi**

Protože je SWOT analýza velmi univerzální a patří mezi nejpoužívanější analytické techniky, je její užívání v praxi velmi běžné. Patří do širší oblasti řízení rizik, protože se zaměřuje na zdroje hrozeb, pomáhá při jejich identifikaci a při případných opatřeních proti těmto rizikům. U vnějších faktorů je potřebné předem stanovit, co za ně přesně může být považováno s ohledem na analyzovaný problém nebo subjekt. Může sem patřit okolí podniku nebo okolí jedné vybrané organizační jednotky. V praxi lze narazit na celou řadu různých metodik, výkladů a způsobů vytváření analýzy SWOT. (managementmania.com, © 2011-2013)

### **3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Konkurenční model pěti sil byl vytvořen Michaelem Porterem. Tento model se zabývá pěti hybnými silami v odvětví. Patří mezi ně:

- hrozba nově vstupujících firem
- intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty
- tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů
- vyjednávací vliv odběratelů
- vyjednávací vliv dodavatelů (Vlastní cesta, © 2006 - 2009)



Obrázek 6 Schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil (synext.cz, © 2008)

### 3.2.1 Hrozba nově vstupujících firem

Nové firmy, které vstupují do odvětví, přinášejí novou kapacitu, snaží se také o získání slušných zdrojů a podílu na trhu. Tyto faktory mohou vést ke snižování cen a ke zvyšování nákladů, což může vést ke snížení ziskovosti. Ohrožení vstupu nových podniků do odvětví je závislá hlavně na tom, jak zareagují stávající podniky v tomto odvětví v kombinaci s již existujícími bariérami vstupu do odvětví. Pokud nově vstupující podnik může očekávat velmi ostrou reakci od současných podniků, které se v tomto odvětví nacházejí, nebo pokud jsou překážky vstupu hodně vysoké, znamená to velké snížení nových vstupů do oboru. (Porter, 1994)

### 3.2.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Soupeření mezi současnými konkurenty v daném odvětví je velmi dobrý typ manévrování s cílem dotáhnout to k nejlepšímu postavení podniku. Mezi metody soupeření patří například reklamní kampaně, cenová konkurence, uvedení nového produktu, záruky nebo lepší servis pro zákazníky. Soupeření mezi konkurenty se koná hlavně z důvodu toho, že se podnik snaží vylepšit svoje postavení na trhu. Konkurenční postupy jedné firmy mají ve většině odvětví nějaký určitý viditelný dopad na soupeřící konkurenty. Tyto určité postupy mohou podnítit ostatní konkurenty k odplatě nebo ke snaze se dané firmě vyrovnat. To je ukázkou toho, že na sobě firmy vzájemně závisí. Pokud ovšem dojde k vyhocení těchto



vzájemných akcí, může to pro firmu znamenat taktéž velké problémy, a firma na tom může i dost ztratit. (Porter, 1994)

### **3.2.3 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů**

Pokud lze najít výrobek, který plní stejnou funkci jako výrobek daného sektoru, jedná se o identifikaci substitutů. Největší pozornost představují výrobky, které vyrábí odvětví, ve kterých se dosahuje největší ziskovosti. Velkou pozornost představují také produkty, u kterých jejich zlepšující se cenové postavení dovoluje podniku přiblížit se produkci odvětví. Další případ, kdy vstupují do hry náhradní výrobky, je tehdy, když se z nějakého důvodu zvětší konkurence v odvětví a tím dojde k poklesu cen nebo zlepšení výkonů. Při rozhodování je velmi důležitý rozbor těchto trendů, jestli máme počítat s náhradními výrobky jako s důležitou hlavní silou, anebo zda se máme soustředit na jejich vytlačení. (Porter, 1994)

### **3.2.4 Vyjednávací vliv odběratelů**

Soutěž mezi odvětvím a odběrateli závisí na tom, že se odběratelé snaží tlačit ceny dolů. Odběratelé se snaží, aby dosáhli na lepší služby nebo vyšší kvalitu zároveň staví konkurenty proti sobě navzájem, a to vše na úkor ziskovosti odvětví. Dopad každé podstatné skupiny odběratelů odvětví závisí na charakteristických znacích její tržní situace. Poté také záleží na tom, jak velké objemy zákazníci daného zboží nakupují a jaký poměr to znamená ve srovnání s rozsahem celého prodeje odvětví. (Porter, 1994)

### **3.2.5 Vyjednávací vliv dodavatelů**

Dodavatelé mohou při jednání s dalšími účastníky v tomto odvětví dosáhnout své převahy pomocí hrozby, že například sníží jakost materiálů nebo budou výrobky a služby prodávat za vyšší ceny. Vlivní dodavatelé tak mohou těmito prostředky vypudit ziskovost z odvětví, které se není schopnost srovnat se zvýšením nákladů tím, že by zvedli ceny. Podmínky, které posilují postavení dodavatelů, jsou velmi podobné těm, které mají vliv na to, že i odběratelé jsou vlivní. (Porter, 1994)

## **3.3 PEST analýza**

PEST je zkratkou slov politická, ekonomická, sociální a technologická analýza. Tato analýza se používá pro rozhodování v dlouhodobějších strategických záměrech, nebo když se firma rozhoduje, zdá má uskutečnit nějaký velký projekt (vstup na nový trh, stavba továrny

atd.) Dalším důvodem pro provedení této analýzy může být také třeba investice do firmy nebo uzavření dohody s nějakou firmou z jiného státu. PEST analýza se nedělá tolik často jako například SWOT analýza, protože zásadní otázky se neřeší tak často.

#### **Politicko – legislativní vlivy**

- antimonopolní zákony
- ochrana životního prostředí
- pracovní právo
- daňová politika vedoucích stran
- politická stabilita atd.

#### **Ekonomické vlivy**

- inflace
- nezaměstnanost
- ceny energií
- daňové zatížení
- úrokové míry atd.

#### **Sociální vlivy**

- úroveň vzdělání obyvatelstva
- dostupnost práce a volného času
- trendy životního cyklu
- etnické a náboženské otázky atd.

#### **Technologické vlivy**

- rozvoj a zaměření průmyslu
- patenty, užitné a průmyslové vzory
- regulace průmyslu
- věda a výzkum atd. (businessvize.cz, © 2010-2011)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 SPOLEČNOST STAROČESKÝ PIVOVÁREK, S.R.O.



K analýze konkurenceschopnosti byla vybrána společnost Staročeský pivovár- rek, s.r.o. Jinak se tomuto pivovaru říká také pivovar Rampušák. Tato společnost byla založena v Dobrušce a v tomto místě i sídlí. Tato společnost se pohybuje na trhu výroby piva, a v tomto oboru má velkou konkurenci mnohem známějších a větších firem.

### 4.1 Základní údaje o společnosti

*Název subjektu:* Staročeský pivovár, s.r.o.

*Sídlo:* Dobruška, Křovická 267, PSČ 518 01

*IČO:* 620 62 247

*Právní forma:* společnost s ručením omezeným

(Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012)

### 4.2 Předmět činnosti

Předmětem činnosti Staročeského pivovárku je:

- Pivovarnictví a sladovnictví
- Hostinská činnost
- Výroba nápojů
- Výroba krmiv a krmných směsí
- Obchodní činnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě

(Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012)

### 4.3 Historie pivovaru

První zmínka o vaření piva v Dobrušce může být nalezena už v roce 1320, kdy bylo potvrzeno právo várečné potvrzeno panu Mutinovi z Dobrušky. Mutina však sám přiznává, že se zde vařilo ještě v době, kdy jím založené město ještě nebylo postaveno a také nebylo v jeho vlastnictví a že i dál mohou v právovárečných domech lidé vařit pivo bez překážky. V této době mohli totiž pivo bez postihu vařit pouze obyvatelé měst a míst královských. Další městská práva (hradební nebo magdeburská) získala Dobruška až od Sezemy z Dobrušky, Mutinova syna, v roce 1364. Tím bylo potvrzeno i várečné právo, které

Dobruška už fakticky měla. K přesnější formulaci várečného práva došlo až v roce 1582, kdy vydáno privilegium Janem Jaroslavem Trčkou z Lípy. V tomto privilegiu je pivovaru také udělena výsada k nákupu ječmene a přípravy sladu a výčepu piva. Podle tohoto se lze také domnívat, že kolem osmdesátých let 16. století došlo k postavení nové sladovny na Poddolí.

Na začátku 19. století jsou dějiny pivovarnictví v Dobrušce spojeny se jménem Františkem Vladislavem Hekem, Jiráskova F. L. Věka, ten měl od roku ve svém domě na náměstí právo várečné. V roce 1806 došlo k obrovskému požáru, který zničil radnici i s pivovarem a dalších 269 domů. Od roku 1835 dochází k velké změně, pivovar je pronajímám nejprve na pět let a poté na šestileté období.

Roku 1866 došlo opět k velkému požáru, který znovu zničil pivovar i s radnicí a 81 domů. Od roku 1868 začala obnova pivovaru na nový a modernější, tato obnova skončila roku 1869 a od roku 1870 se začal pivovar znovu pronajímat. Tento obnovený pivovar byl vybudován v Křovické ulici, protože zde bylo větší množství sklepů, kterých bylo na předchozím místě již malé množství, a stojí zde dodnes.

První světová válka znamenala pro pivovar pokles produkce na pouhých 725 hl ročního výstavu. Z toho důvodu skončil šestileté pronájmy pivovaru a vedení vzali do vlastních rukou právo várečníci. Bylo zakázáno vařit pivo z jakéhokoliv obilí, proto se některé pivovary snažili vařit pivo z náhražek sladu (cukrové řepy, škrobových sirupů, přírodního medu, bramborového škrobu a jiných). V období mezi válkami došlo k řadě úprav v pivovaru, tou hlavní byla výměna zařízení varny, tato měděná varna měla kapacitu 50 hl. Díky těmto úpravám se stal dobrušský pivovar jedním z nejmoderněji zařízených pivovarů v ČR. Roční produkce stoupla na 5 581 hl piva v roce 1936, v roce 1940 pivovar vyprodukoval pivovar dokonce 6 200 hl piva.

V období okupace se pivovar i přes obtíže podařilo udržet v chodu. Velké potíže byly s palivem, pohonnými hmotami a velkým nedostatkem surovin. Produkce piva se snížila na 4 659 hl piva v období 1943 – 44, ale hlavní problém nastal s kvalitou piva a nízkou stupňovitostí. V roce 1945 je dobrušský pivovar dostal povolení od Svazu vyrábět pivo pro vojenské a zbrojní kantýny východně od železniční tratě Choceň – Náchod. V roce 1948 byla na pivovar v Dobrušce zavedena národní správa a správcem se stal Čs. pivovary, národní podnik Praha 2.

V padesátých a šedesátých letech produkce piva stále stoupala. V sedmdesátých letech se produkce ustálila na hranici kolem 45 000 hl piva za rok. Od roku 1969 se zde vaří oblíbený Rampušák. V roce 1985 zde byla uvařena na dlouhých šest let poslední várka piva. Až v roce 1991 se zde začalo opět vařit pivo. V roce 1996 byl pivovar uzavřen z důvodu upadajícího hospodaření státního podniku. (Ptáček, 1991, s. 12 – 40)

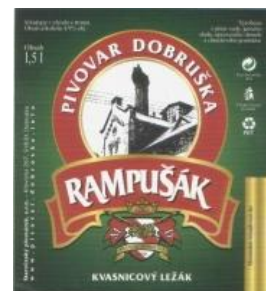
Znovu byl otevřen až v roce 2002, kdy ho převzal současný majitel Staročeský pivovár, s.r.o. Dobruška. Tato ryze česká společnost provedla kompletní opravu celého areálu. Areál je z jedné části využíván ke svému původnímu účelu, tedy výrobě sladu a vaření piva. Kromě sladovny zde byla také opravena původní měděná varna a část ležáckého sklepa. Byl opraven i pivovarský dvůr, kde se pořádají různé kulturní akce. Jako další část areálu, zde byla v zadní větší části sklepních prostor postavena pivovarská restaurace. V nadzemní novostavbě bylo zbudováno kulturně-zábavní místo s bowlingovou dráhou, barem, informačním centrem pro turisty, apod. (Staročeský pivovár s.r.o., © 2013)

#### 4.4 Produkty pivovaru

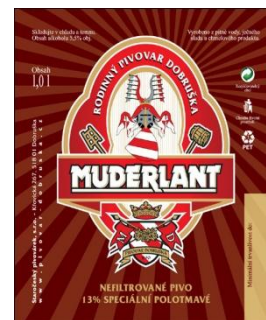
**DOBRUŠSKÁ 11%** - Světlý nefiltrovaný i filtrovaný ležák s výraznou sladovou chutí, mírně hořký s jemným řízem a pěnivostí. Pivo velice pitelné s obsahem alkoholu 4,4 % obj.



**RAMPUŠÁK 12%** - Speciální světlý kvasnicový ležák, vyznačující se lehkým zákalem, způsobeným kulturními kvasinkami s příjemnou hořkosťou, vysokým řízem a výbornou pěnivostí. Obsah alkoholu je 4,9 % obj.

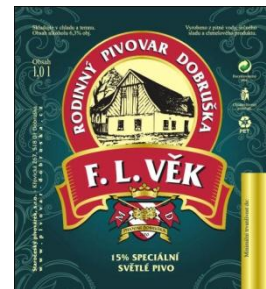


**MUDERLANT 13%** - Speciální polotmavé pivo vařené ze tří druhů sladů, vyznačující se příjemnou karamelovou chutí, střední hořkosťou a vysokým řízem. Pivo je stáčeno pouze v nefiltrované podobě, má lehký zákal způsobený přítomností pivovarských kvasinek, které jsou bohatým zdrojem vitamínu B. Obsah alkoholu 5,5 % obj.



**F. L. VĚK 15%** - Speciální světlé pivo s plnou sladovou chutí, příjemnou hořkostí, středním řízem a výbornou pěnivostí. Pivo je vyráběno jako „velikonoční“ a jako „vánoční speciál“. Je stáčeno jako nefiltrované. Pivo má střední zákal způsobený přítomností pivovarských kvasinek v pivu, které jsou bohatým zdrojem vitamínu B. Obsah alkoholu 6,3 % obj.

(Staročeský pivovárek s.r.o., © 2013)



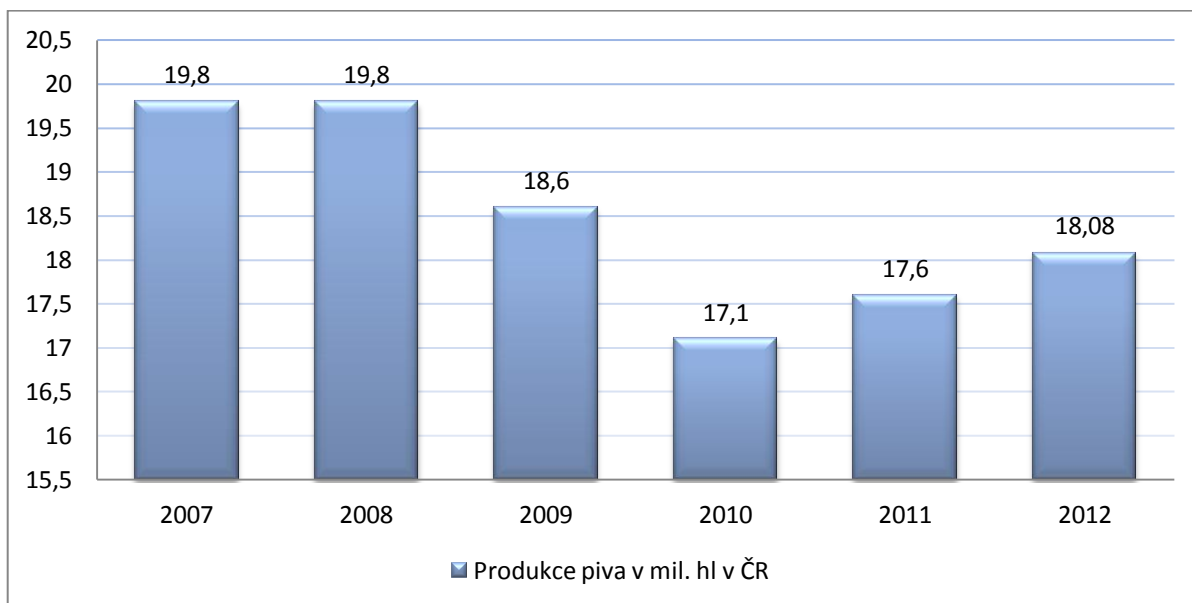
#### 4.5 Ocenění

Pivovar v Dobrušce získal mnoho ocenění. Tento rok získalo ocenění Zlatá pivní pečeť za polotmavý speciál Muderlant. V roce 2012 získalo na Slavnostech piva pod záštitou hejtmána Jihočeského kraje a primátora Statutárního města České Budějovice ocenění za druhé místo jak Dobrušská 11%, tak i 12% Rampušák. Stejně se umístil i v roce předtím tedy v roce 2011. V roce 2012 získal pivovar také ocenění Zlatý pohár za pivo Rampušák 12% na Pivex PIVO 2012. (Staročeský pivovárek s.r.o., © 2013)

## 5 SITUACE NA TRHU PIVA V ČESKÉ REPUBLICCE

### 5.1 Produkce českého pivovarnictví

Po dvou letech výrazného poklesu produkce piva došlo v roce 2012 konečně k růstu o 2,75% proti roku 2011. V roce 2012 se uvařilo zhruba 18,1 mil. hl piva, na produkci piva se podílí 6 velkých pivovarů (Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen, Heineken ČR, Budějovický Budvar, Pivovary Lobkowitz, Moravskoslezské pivovary), dále 27 samostatných pivovarů (např. Pivovar Svijany, Pivovar Bernard, Pivovar Samson, Pivovar Primátor, atd.), a samozřejmě i 148 minipivovarů a restauračních pivovarů (stav k začátku března 2013). Posiluje podíl spotřeba ležáků tzv. jedenáctek, který dosahuje téměř 38 % na úkor výčepních piv. Nejčastěji konzumovaná piva jsou i nadále výčepní piva, která drží celkový podíl ve velikosti 56 %. Posiluje i výroba neobvyklých a speciálních piv, kde objem tvoří 6,5 %. Došlo i k výraznému růstu pivo v PET lahvích.



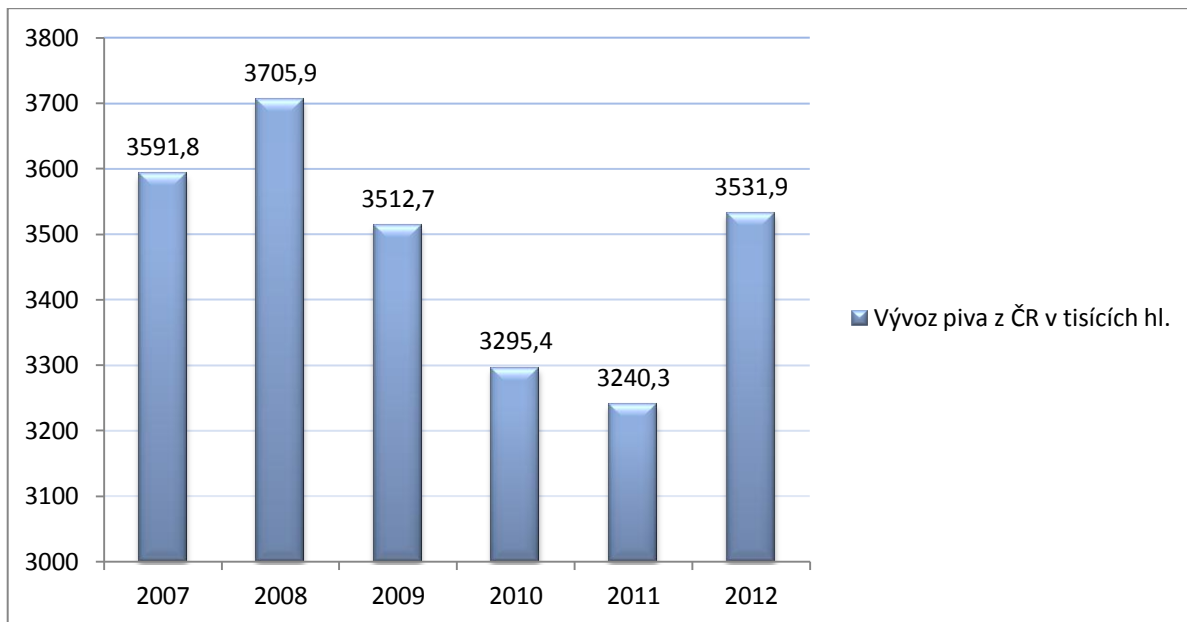
Obrázek 7 Produkce piva v mil. hl v ČR (Ministerstvo zemědělství, © 2009-2011)

### 5.2 Export českého piva do zahraničí

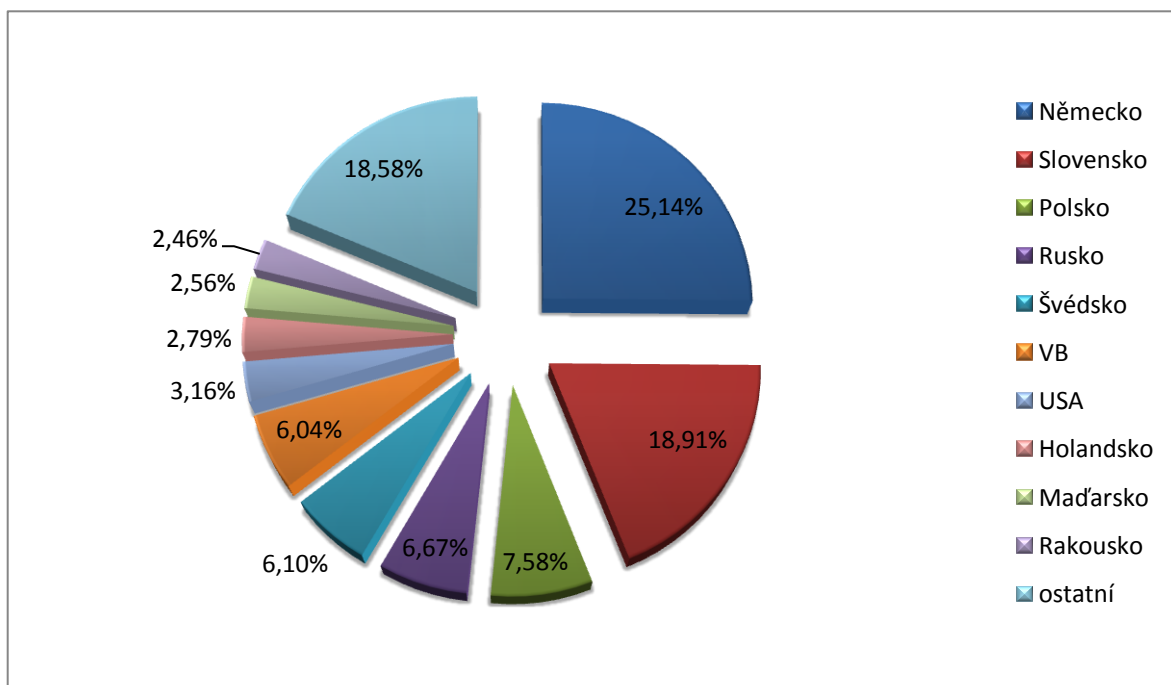
Export piva z České republiky opět vzrostl oproti roku 2011, růst byl o zhruba 9 %. Export českého piva byl v roce 2012 zhruba 3531,9 milionů hektolitrů. Velký podíl na tom měly velké české pivovary, některé z nich dosáhly svého rekordního vývozu. Například Budějovický Budvar vyvezl v roce 2012 nejvyšší objem piva v historii celkem 251 182 hektolitrů. Dařilo se také Plzeňskému Prazdroji, kterému se poprvé v historii povedlo překročit hrani-



ci 900 000 hektolitrů, celkem vyvezl 920 000 hektolitrů piva. Největší část piva se vyváží do sousedního Německa, je to 25,13 % celého českého exportu piva. Na druhém místě se umístilo Slovensko s 18,91 %.



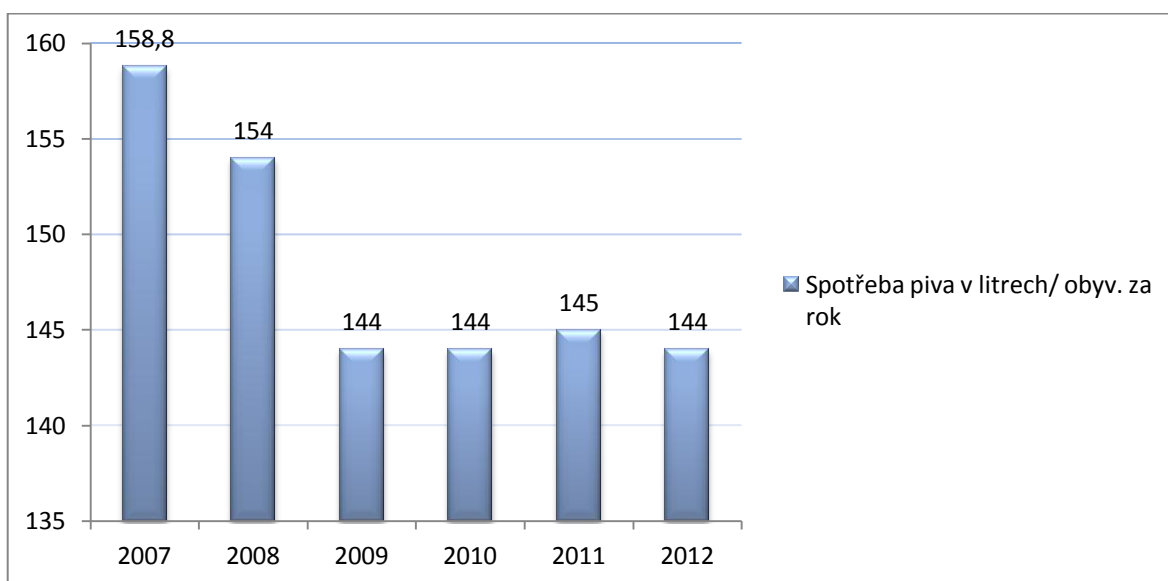
Obrázek 8 Vývoz piva z ČR v tisících hl. (Ministerstvo zemědělství, © 2009-2011)



Obrázek 9 Procentuální rozdělení vývozu piva do hlavních dodavatelských zemí (ČSPS, © 2013)

### 5.3 Spotřeba piva

Spotřeba piva zažívá v posledních letech dost velkou stagnaci a nedaří se jí dostat se na hranici, kterou dosahovala v dřívějších letech. Velký pokles byl zaznamenán v roce 2009, kdy průměrná spotřeba klesla na 144 litrů na obyvatele a rok. Zatím největší hranice dosáhl náš národní nápoj v roce 2005, kdy byla průměrná spotřeba 160,9 l na osobu na rok. Oproti tomu nejmenší spotřeba byla zjištěna v roce 1945, kdy se jedna osoba za rok vypila v průměru pouze 76,2 litrů piva za rok. Přestože spotřeba piva na hlavu klesla, patří nám stále první místo v žebříčku spotřeby piva na osobu za rok.



Obrázek 10 Průměrná spotřeba piva v litrech na jednoho obyvatele za rok (ČSPS, © 2013)

## 6 SWOT ANALÝZA

Tato SWOT analýza slouží ke zjištění silných stránek společnosti Staročeský pivovárek, kterých může tato společnost využít k zdárnému konkurenčnímu boji na trhu pivovarnictví, ale také slabých stránek, které mohou oslabit postavení podniku na trhu. Jako další jsou rozebírány příležitosti, které by mohly nastat a mohou přispět k úspěchu či neúspěchu v boji s konkurenčními pivovary.

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholetá tradice vaření piva v Dobrušce	Kratší tradice Staročeského pivovárku
Kvalitní výrobky	Malý tržní podíl pivovaru
Image firmy	Omezené výrobní prostory
Nové technologické prostředí	Nedostatečná propagace výrobků
Žádné úvěrové prostředí	Působení pouze na domácím trhu
Výroba vlastního sladu	Působnost pouze v Královéhradeckém kraji
Příjemné prostředí v restauračním zařízení minipivovaru	Malý počet zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
Otevření hranic - bezcelní zóna	Velká konkurence v odvětví pivovarnictví
	Velký rozmach restauračních minipivovarů
Růst průměrné mzdy obyvatelstva	Růst DPH u alkoholických nápojů
	Růst nákladů - daně, ceny pohonných hmot, surovin
Zaměření obyvatel na konzumaci speciálních druhů piva	Zdravější životní styl obyvatelstva
	Platební schopnost odběratelů

### Silné stránky:

Mezi silné stránky patří dlouholetá tradice vaření piva ve městě Dobruška, pivo se zde vaří již od roku 1320, takže má velmi dlouhou tradici. V dobrušském pivovaru se vaří velmi kvalitní pivo, o čemž svědčí i jeho velká obliba mezi lidmi v okolí Dobrušky. Další silnou stránkou je image společnosti Staročeský pivovárek, kterou si udržuje a zvyšuje nejen vařením dobrého piva, ale i restaurací a bowlingem provozovaným v pivovaru. Jelikož pivovar pěknou řádku let chátral, tak muselo dojít po převzetí Staročeským pivovárkem k opravě a modernizaci zařízení, tudíž je na tom pivovar, co se týče technologického vybavení dobře a je na vysoké úrovni. Výhodou je i to, že je pivovar soběstačný, ať v oblasti finanční, kdy není vázán žádnou bankovní půjčkou nebo v tom, že si vyrábí sám svůj vlastní slad.

Dalším silnou stránkou a zároveň lákadlem pro zákazníky je příjemné prostředí restauračního zařízení minipivovaru, nachází se zde i bowlingová dráha pro kvalitní trávení volného času.

### **Slabé stránky:**

Mezi slabé stránky lze zařadit to, že zde Staročeský pivovárek nepůsobí takovou dobu, ale už se mu povedlo si vybudovat dobrou reputaci. Vzhledem k tomu že se jedná o minipivovar, tak slabou stránkou je i malý podíl na trhu, ovšem tržby se drží posledních pět let drží na hranici skoro sedmi milionů, z toho důvodu tento malý podíl není nijak velkou překážkou. Další slabostí jsou omezené výrobní prostory, tudíž i omezená výrobní kapacita, které lze dosáhnout. S tímto jevem souvisí i malý počet zaměstnanců přesněji devět, kteří zde pracují. Mezi velkou slabost patří nedostatečná propagace výrobků minipivovaru, zlepšení v tomto směru by rozhodně přineslo společnosti lepší zisky a větší zákaznické spektrum. Minipivovar se zaměřuje pouze na domácí trh, což by taky mohlo být bráno jako slabá stránka, protože to snižuje jeho konkurenceschopnost. I z toho důvodu, že hranice s Polskem nejsou nijak daleko a případná expanze do Polska by mohla přilákat nové zákazníky. Jako další slabost lze brát i to, že je pivovar zaměřen na Královéhradecký kraj a expanze do dalších krajů by mohla přilákat nové zákazníky nebo návštěvníky na exkurzy pivovaru.

### **Příležitosti:**

Mezi velké příležitosti patří rozhodně získání nových zákazníků, které může pivovar nalákat na nové pivo nebo restaurační zařízení či bowlingovou dráhu. Pro cestovatele může být velmi zajímavá i prohlídka pivovaru, která se dá domluvit. V dnešní době roste konkurence asi ve všech oborech, a proto je možné se poohlédnout po levnějších dodavatelích, ovšem je potřeba dát velký pozor na kvalitu, ta se v dnešní době velmi cení a ne každý ji dodržuje. Dobrou příležitost přinesl vstup České republiky do Evropské unie, kdy bylo v zemích unie zrušeno clo. Toto by mohlo znamenat při expanzi do okolních zemí menší náklady, protože by pivovar nemusel platit clo. Průměrná měsíční mzda obyvatelstva roste každým rokem, tudíž by mohli mít lidé více peněz na posezení třeba v restauračním minipivovaru, pro pivovar by to mohlo znamenat větší odbyt a větší zisk. V posledních letech se stávají pivní speciály mezi lidmi velmi oblíbenými, mnoho lidí chce vyzkoušet něco nového. Pivovar se této strategii drží, nedávno byla představena polotmavá 15 % F. L. Věk. V budoucnu by možná bylo dobré se zaměřit i na piva ochucená ovocem, ta se v současné době těší velké

oblíbě, zde by bylo možné vidět i velké možnosti inovace v pivovaru, pokud by se pokusil připravit nějaký podobný speciál ovocného typu.

**Hrozby:**

Jako největší hrozbu je možné vzít velkou konkurenci v odvětví a to nejen od velkých pivovarů jako jsou Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen, Heineken ČR, Budějovický Budvar, Pivovary Lobkowitz nebo Moravskoslezské pivovary, ale i od středních pivovarů, kterými jsou například Pivovar Primátor, Pivovar Bernard, Pivovar Kranokoš, Pardubický pivovar a jiné. Další hrozbou je veliký rozmach minipivovarů a restauračních pivovarů, kterých bylo na začátku března 148, ale v tomto roce rozhodně další přibudou. V okolí jsou konkurenti v oblasti minipivovarů hlavně Rychnovský pivovar. Dalším problémem je rostoucí spotřební daň u piva, které by mohlo zapříčinit růst nákladů a je možné že i mírný růst cen u výrobků pivovaru. S rostoucím DPH souvisí i růst cen některých surovin, což by také mohlo vést k nárůstu nákladu. I růst cen pohonných hmot je v dnešní době dost velký problém, i když odborníci tvrdí, že by měl přijít pokles. Při pohledu na zákazníka je asi největší hrozbou nový trend, kdy se hodně lidí soustředí na zdravý životní styl, snaží se jíst zdravě a vypouští ze svého jídelníčku i alkoholické nápoje, takže by to mohlo znamenat problém. Dalším problémem je platební schopnost, protože po projití výročních zpráv lze vidět, že většina odběratelů pivovaru platí své závazky až po 180 dnech, ale zatím se to neukazuje jako příliš velký problém.

## 7 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Tento model posuzuje, jak už je vidět z názvu, pět konkurenčních sil. Tyto síly jsou:

- hrozba nově vstupujících firem
- intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty
- tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů
- vyjednávací vliv odběratelů
- vyjednávací vliv dodavatelů

### **Hrozba nově vstupujících firem**

Možnost vstupu nových konkurenčních pivovarů na trh pivovarnictví je velmi pravděpodobný vzhledem k velkému rozmachu minipivovarů a restauračních pivovarů. Toto odvětví ovládá hlavně 6 velkých pivovarských společností, 27 samostatných středních pivovarů. Dobrý vliv mají i samotné minipivovary a restaurační pivovary, protože vzhledem k velkému rozmachu, který v posledních letech nastává, jich už je skoro 150. Tyto pivovary mají mnoholeté zkušenosti a jsou rozmístěny po celé České republice. Pokud by nová firma chtěla vstoupit na tento trh, musela by nabídnout něco speciálního, čím by se odlišila od ostatní pivovarů.

### **Intenzita soutěžení mezi stávajícími konkurenty**

Jak už bylo řečeno, společnost Staročeský pivovárek má na trhu pivovarnictví velké množství konkurentů. Jedná se o pivovary s dlouhou tradicí, ale také o pivovary s velmi krátkou tradicí, které vznikly díky rozmachu v posledních letech. Naštěstí v okolí dobrušského pivovaru v posledních letech žádný nový pivovar nevznikl. Mezi hlavní konkurenty pivovaru patří 6 našich velkých pivovarů a 27 středních samostatných pivovarů. V okolí mezi hlavní konkurenty patří:

- Městský Podorlický pivovar s.r.o. se sídlem v Rychnově nad Kněžnou - minipivovar
- Pivovar U Hušků se sídlem v Bělči nad Orlicí – minipivovar
- Pivovar Rambousek se sídlem v Hradci Králové – minipivovar
- Žamberecký kanec se sídlem v Žamberku – minipivovar
- Pivovar Pernštejn se sídlem v Pardubicích – minipivovar
- Pivovar Primátor se sídlem v Náchodě – střední pivovar

### **Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů**

Na trh pivovarnictví mohou snadno proniknout výrobky, které se svými vlastnostmi velmi podobají již zavedeným výrobkům pivovarů. Tyto výrobky mohou znamenat pro Staročeský pivovárek nejen snížení objemu odbytu, ale také zmenšení jeho tržního podílu. Mezi základní tlaky ze strany náhradních výrobků patří cena a vlastnosti, poslední době se v České republice zvětšuje nabídka supermarketů a hypermarketů, které prodávají levnější piva stejného typu jako stávající pivovar, ale kvalita je mnohem nižší. Dalším rizikem je ochota zákazníků přejít na nový výrobek. Český pivovarnický trh se dělí na dvě skupiny lidí, v první skupině jsou lidé, kteří jsou zastánci jediné své značky piva a pivo od konkurence by nepili. Druhá skupina jsou lidé, kterým na značce ani na kvalitě nezáleží, jediné na čem jim záleží, je cena, a proto kupují nejlevnější pivo, když kvalita je mnohdy velmi nízká. Rozmach, který v poslední době v pivovarnictví nastává, přináší velké množství druhů piva, proto by měli pivovaru o své věrné zákazníky pečovat, aby i nadále zůstali věrni jejich značce a neutekli ke konkurenci.

### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Kupující se liší rozdílnými přáními a potřebami a snaží se dosáhnout uspokojení u těchto přání a potřeb. Z toho důvodu si kupují zákazníci takové výrobky, které nejvíce uspokojí jejich potřeby, přinesou jim největší užitek a výhody. Odběratelé se snaží tlačit ceny dolů, při zachování co největší kvality a co nejlepší služeb, tímto staví proti sobě konkurenty. To vše přispívá ke snížení ziskovosti odvětví. Vyjednávací vliv ovlivňuje počet a stupeň koncentrace pivovarů, těch je velmi vysoký počet a síť odběratelů je také velmi široká od lidí, přes hospody a restaurace až po velkoobchody. Proto jejich vyjednávací síla není tak vysoká, ale stále je potřeba plnit požadavky zákazníků a snažit se o zvyšování jejich spokojenosti. Dalším vlivem je to, jak je pro zákazníka daný výrobek důležitý a zda by bez něho mohl žít, v tomto případě tato závažnost není zase až tak velká, a lidi by se bez piva mohli obejít. Kvalita produktů je také velmi důležitá obzvláště pro zákazníka a pivovar se musí snažit si vysokou kvalitu držet, poté může nasadit i mírně větší ceny, a přesto nedojde k odrazení zákazníků. V odvětví pivovarnictví existuje spousta malých odběratelů, jak již bylo zmíněno, takže ztráta jednoho malého odběratele pro pivovar není zase až tak závažná, ale i přesto se pivovar snaží si udržet každého zákazníka.

### **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Vyjednávací vliv dodavatelů závisí na následujících faktorech. Prvním faktorem je koncentrace dodavatelů, vzhledem k velkému počtu dodavatelů na trhu piva, nemají dodavatelé příliš vysokou vyjednávací sílu. Protože je na trhu piva tak velký počet dodavatelů je potřeba si dávat pozor na kvalitu zboží, které kupujeme, musíme si vybírat zboží té největší kvality, protože kvalita hraje ve výrobě piva velmi velkou roli. Dalším vlivem je důležitost odběratele pro dodavatele, tak je poměrně vysoká, protože si dodavatelé nemohou jen tak dovolit přijít o tak velký odbyt odvětví pivovarnictví, i z toho důvodu musí chránit prostřednictvím rozumné cenové politiky, aby nedošlo k odrazení odběratelů. V Pivovaru Rampušák mají vlastní sladovnu, proto jim odpadá starost se sháněním sladu. Dodavatelé ostatních surovin pro výrobu piva nemají nijak velké postavení z důvodu toho, že těchto dodavatelů je mnoho, proto pokud by byl pivovar s něčím nespokojen, může je snadno nahradit někým jiným. Pouze dodavatelů chmele je menší množství, ale to v současné době neznamená pro firmu velký problém. Například i při výpadku dodávky je jde snadno a rychle nahradit, tak nepředstavují nijak velký vliv.



## 8 PEST ANALÝZA

Politické faktory			
Faktor	Trend	Dopad pro firmu	Naléhavost 1- nejnižší 5 - nejvyšší
Zdravotní a hygienické normy EU	Po vstupu do Evropské unie došlo ke zpřísnění některých norem v potravinářství a další normy se připravují a neustále obnovují.	Pivovar bude muset svoji výrobu přizpůsobit normám Evropské unie. Ale nebude se jednat i velké výdaje, protože výroba je velmi moderní a na vysoké úrovni.	2
Ochrana životního prostředí	Evropská unie velmi dbá na ochranu životního prostředí a klade v tomto směru velké nároky.	Pivovar bude muset dávat pozor na dodržování norem v souladu s ochranou životního prostředí. Ale v současné době nijak svému okolí neškodí.	3
Růst DPH	Vláda zvedá sazbu daně z přidané hodnoty ve snaze udržet schodek státního rozpočtu na původně plánované úrovni v poměru k výkonu ekonomiky, ta ovšem roste méně, než ministerstvo financí odhadovalo.	Zvedání daně z přidané hodnoty se může projevit v cenách piva, které mohou mírně vzrůst, nebo si bude muset pivovar nechat zkrátit zisk, aby nedošlo k odrazení zákazníků z důvodu růstu cen.	3
Ekonomické faktory			
Faktor	Trend	Dopad pro firmu	Naléhavost 1- nejnižší 2 - nejvyšší
Stoupající ceny energií	Ceny skoro všech energií každým rokem stoupají.	S tímto jevem se musí počítat a podle toho řídit náklady. Měli by se také používat úsporné spotřebiče, pokud to výroba a kvalita produktů dovolí.	2

Nezaměstnanost v kraji a její míra	Nezaměstnanost se v Královéhradeckém kraji drží prozatím na střední úrovni. Dosahuje úrovně 7,2 %.	Vzhledem k velikosti firmy je těžké s tímto jevem nějak naložit. Tvorba nových míst je obtížná.	2
Kupní síla	Pro porovnání kupní síly nejlépe poslouží parita kupní síly.	Když porovnáme ČR s Dánskem, tak průměrný Dán má plat 5 krát vyšší než průměrný Čech, ale při porovnání parity je to pouze 1,9 x vyšší. Z tohoto lze soudit, že na tom nejsme zase tak špatně a prodávat se bude.	3
Vývoj úrokových sazeb	Velkým trendem jsou nízké úrokové míry oproti minulým rokům.	Z důvodu nižších úrokových sazeb by bylo pro firmu lepší peníze investovat do modernizace, která by mohla přinést vyšší výnos než peníze uložené v bance.	2
<b>Sociální faktory</b>			
<b>Faktor</b>	<b>Trend</b>	<b>Dopad pro firmu</b>	<b>Naléhavost 1- nejnižší 2 - nejvyšší</b>
Zdraví životní styl	Životní styl se za posledních pár let změnil. Lidé se snaží žít zdravě.	Spotřeba piva klesla, z části za to nejspíš může i nový zdravější životní styl. Mladí lidé v dnešní době také spíše než pivo dají přednost drinku nebo míchanému nápoji.	4
Dlouhodobá tradice pivovaru	Dlouhá tradice a známost produktů pivovaru také může značně přispět k růstu.	Tradice vaření piva v Dobrušce existuje už pěkných pár století. Na druhou stranu Staročeský pivovárěk zde nepůsobí tak dlouhou dobu, ale pivo se zde vaří pořád dobré a lidé i díky dlouhé tradici pivovarnictví pivo pijí v hojném počtu.	3

Snaha o vyšší vzdělání obyvatelstva	Toto je trend posledních let, kdy se spousta lidí, aby se vyhnula práci, vrhne na studium. Lidí vyučených ubývá.	Tento trend by mohl způsobit to, že nebude tolik manuálně zručných lidí a mohl být problém najít ty opravdu šikovné zaměstnance.	2
Vyšší potřeby a požadavky zákazníků	Člověk chce stále dostat víc a zkoušet nové věci. Požadavky a potřeby zákazníků jsou stále náročnější.	Řešení by mohlo být v inovaci nějakého produktu ve smyslu zlepšení jeho kvality. Nebo přijít na trh s novým výrobkem. V poslední době se rozmáhají ochucená ovocná piva, tak možná toto by mohl být krok tou správnou cestou.	3
<b>Technologické faktory</b>			
<b>Faktor</b>	<b>Trend</b>	<b>Dopad pro firmu</b>	<b>Naléhavost 1- nejnižší 2 - nejvyšší</b>
Zastarání technologií	Vývoj nelze zastavit. Neustále se vyvíjí nové metody, nacházejí se nové suroviny a materiály	Pivovar si musí dávat pozor na vývoj nových technologií, aby byl schopen konkurovat ostatním pivovarům. Ale vzhledem k tomu, že je pivovar moderně vybaven, prozatím ho tento problém tolik netrápí	3
Rozvoj a sledování trendů	Je důležité se neustále rozvíjet a držet tak krok s konkurencí. Zkoumaní nových pracovních postupů a metod je také dobrým krokem.	Pivovar musí sledovat nové trendy v oblasti pivovarnictví. V dnešní době například stoupá obliba speciálních piv, takže jejich výrobou pivovar prozatím uspokojuje potřebu zákazníků.	3

Větší automatizace práce	Stroje nepotřebují tolik přestávek a jsou spolehlivější než lidé. Počítačem řízené výrobní procesy ušetří náklady v podobě lidského kapitálu.	Pivovar by si měl ponechat jen potřebné množství zaměstnanců, kteří by obsluhovali stroje, znamenalo by to ušetření nákladů. Ovšem i vzhledem k tradici všechno automatizovat nelze. Automatizace může být dražší než člověk.	2
Moderní skladové technologie	Na trh se neustále dostávají nové programy pro řízení zásob pro lepší zefektivnění jejich využívání.	Snaha v tomto směru neustále roste a je naplňována. Roste snaha o zefektivnění procesu řízení zásob.	3

## 9 DOPORUČENÍ PRO FIRMU STAROČESKÝ PIVOVÁREK, S.R.O.

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenční schopnost podniku a na základě této analýzy vypracovat doporučení k jejímu zlepšení. Proto na tomto místě navrhu opatření, u kterých si myslím, že by mohli firmě pomoci v boji s konkurencí.

### 9.1 Větší nabídka speciálních piv v restauračním zařízení pivovaru

Toto doporučení je již z části hotové, pivovar provozuje restaurační pivovar s bowlingem. Z toho důvodu navrhuji dvě varianty doporučení. První varianta by bylo přidání více výčepních zařízení, kde by se mohla točit různá speciální piva. Tato piva by se po určitém čase měnila za jiné speciály, aby se zákazníkům mohlo, nabídnou co nejvíce rozlišných druhů piva. Druhá varianta by byla méně nákladově náročná, jednalo by se o poskytování speciálních druhů piva ovšem pouze v lahvích, tudíž by se nemuselo zařizovat další výčepní zařízení. Pro tuto variantu by bylo dobré, zařídit speciální lednici, kde by byla piva vystavena, a zákazník by si mohl vybrat dle chuti, jaké pivo by chtěl okusit.

*Nákladová analýza:*

První varianta doporučení nabídky speciálních piv by znamenala přidání více výčepních zařízení, ze kterých by se točili další druhy speciálních piv. Cena výčepního zařízení se dvěma pípami se pohybuje od 12 000 do 20 000 korun. Pro toto doporučení bych navrhol alespoň dvě výčepní zařízení, aby se mohli ve stejný moment točit alespoň čtyři pivní speciály. Druhá varianta podávání pivních speciálů v lahvích, by se dala zařídit přes specializované internetové obchody. Například přes server [www.pivnishop.cz](http://www.pivnishop.cz), kde nabízejí velké množství pivních speciálů. S dodáváním piva by nebyl velký problém, piva zasílají buď pomocí dopravní služby DPD, kdy je cena 174 Kč, nebo pomocí České pošty tady je cena 132 Kč za balík do ruky. Dalším serverem je [www.pivotekacosanostra.cz](http://www.pivotekacosanostra.cz), který také nabízí velké množství pivních speciálů. Doprava zde vyjde trochu draž, protože posílají balíky pouze na dobírky, buď pomocí České pošty kdy je cena 199 korun, nebo pomocí dopravní společnosti TENEXPRES kdy je cena 188 korun. Tito dodavatelé pivních speciálů jsou schopni dodávat piva jak v lahvích, tak i v sudech, takže by byly zabezpečeny obě varianty doporučení. Pro výstavu lahvového piva bych doporučil prosklenou lednici, pro lepší přehled a lepší výběr zákazníka, cena se zde pohybuje od 9 000 až 20 000 korun, je zde opravdu velká možnost výběru, takže by se to dalo přesně uzpůsobit prostoru restaurace.

*Riziková analýza:*

Mohlo by dojít k poklesu spotřeby dobrušského piva, protože by lidé měli možnost zkusit více druhů pív.

## **9.2 Dovoz výrobků do Polska**

Sama poloha pivovaru tomuto doporučení nasvědčuje, město Dobruška leží od hranic s Polskem 20 kilometrů. Navíc poláci jsou národ, který velmi rád nakupuje a co se týče konzumace piva, na tom Polsko také není nijak zle, nacházejí se v první dvacítky. České pivovary už poznali, že Polsko také bude dobrou odbytovou zemí, protože vývoz piva právě sem vzrostl o 4,5 % oproti roku 2011. Navrhoval bych zkusit dovážet pivo do velkoobchodů, a pokud by byl zájem tak i do vybraných hospod v Polsku. Pokud by polákům pivo zachutnalo, mohlo by to znamenat i příliv turistů například na prohlídky pivovaru nebo návštěvu restauračního zařízení s bowlingem. Pro polské zákazníky bude výhodou, že stránky pivovaru jsou přeloženy do polského jazyka.

*Nákladová analýza:*

Hlavním nákladem by bylo zajištění dopravy piva do Polska. Vše by záleželo na velikosti zájmu o dobrušské pivo v Polsku. Od toho by se odvíjela i volba dopravní firmy, vzhledem k tomu že v okolí je spousta firem, které dopravu nabízí, neměl by být problém domluvit takové cenové a ostatní podmínky, které by pivovaru plně vyhovovaly.

*Riziková analýza:*

Rizikem by byla volba přepravní firmy a hlavně její spolehlivost a to že doručí pivo v pořádku a včas, ale vzhledem k velkému počtu dopravců lze toto riziko snadno eliminovat. Dalším rizikem by bylo to, že pivo polákům nezachutná, nebo že se bude prodávat pouze málo a tato expanze se pro pivovar stane ztrátovou.

## **9.3 Dodávání piva do specializovaných pivních hospod**

K propagaci Staročeského pivovárku by zajisté pomohlo i to, že by se o něm více vědělo po celé české republice. Z tohoto důvodu bych navrhl toto doporučení, že by se dodávali dobrušská piva do specializovaných pivních hospod jako například Zelenáčova Šopa ve Zlíně nebo Pivovarský klub v Praze. Toto by také určitě přispělo k přilákání zákazníků nebo turistů do pivovaru.

*Nákladová analýza:*

Náklad by souvisel se sehnáním dopravní společnosti, která by piva do speciálních hospod rozvážela, ale jak již bylo zmíněno v předchozím doporučení, to by neměl být takový problém.

*Riziková analýza:*

Rizika jsou stejná jako u předchozího doporučení, to znamená spolehlivost dodavatele a jeho včasné doručování dodávek piva.

## 9.4 Výroba speciálního ovocného piva

Další doporučení se týká speciálního piva s ovocnou příchutí, tento typ piva se stal v poslední době velmi oblíbený. Z tohoto důvodu bych navrhl nejprve před samotnou výrobou, zjistit zájem zákazníků například pomocí dotazníků. Pomocí dotazníků by se dalo zjistit, i jakou příchut' ovocnou příchut' piva by zákazníci rádi ochutnali, a tak se i co nejvíce přizpůsobit zákazníkům. Dotazníkové šetření by se dalo řešit následujícími způsoby: 1. Protože má pivovar svoji stránku na Facebooku, tak by se přes tento zdroj dali šířit dotazníky. 2. Dotazníky by se mohli umístit i na webové stránky pivovaru. 3. Dotazníky by mohli být k dispozici i v restauračním zařízení pivovaru a také v samotném pivovaru při prohlídkách.

*Nákladová analýza:*

Prvním nákladem by bylo dotazníkové šetření, zda by měli zákazníci o ovocné pivo vůbec zájem a zda by tedy přicházelo v úvahu ho vyrábět. Při použití způsobů dotazníkového šetření, jež jsou zde uvedeny, by náklady nebyli nijak velké. Poté pokud by dotazníkové šetření dopadlo ve prospěch ovocného piva, mohlo by se přikročit k plánování jeho výroby, při plánování by bylo nutné sehnání dodavatele ovocné složky piva.

*Riziková analýza:*

Dodržení kvality piva, na které si pivovar zakládá, aby nedošlo k odrazení stálých zákazníků či nových potenciálních zákazníků.

## 9.5 Zviditelnění pivovaru

Poslední doporučení se týká zviditelnění pivovaru a získání nových zákazníků. Dobrušský pivovar nevaří jenom pivo, pořádá také různé akce v prostorách pivovaru a restauračního zařízení. Proto by bylo dobré dát o těchto akcích i o celém pivovaru dobře vědět široké

společnosti. Zviditelnit pivovar by bylo možné pomocí rádia a tisku ať už jenom v Královéhradeckém kraji nebo po celé České republice.

### **Reklama v rádiích:**

Reklama v rádiích představuje účinnou a levnou možnost v oblasti marketingové komunikace. Její hlavní předností spočívají v podstatně nižších nákladech za reklamní vysílací čas než na reklamu v televizi. Další výhodou je široký dosah, spousta lidí také poslouchá rádio na cestách a v práci, což televizi nemůžou, hlavně je možné oslovit posluchače po celý den a prakticky kdekoliv a také četné opakování spotu.

#### *Nákladová analýza:*

Vytvoření půl minutového spotu na reklamu do rádia by vyšlo zhruba na 1500 Kč. Vzhledem k velikosti pivovaru a tomu, že většinou působí jen ve svém okolí, bych navrhoval pouze místní propagaci po Královéhradeckém kraji. Také z hlediska nákladů to bude levnější.

#### **Český rozhlas Hradec Králové**

Týdenní poslechovost rádia je přibližně 80 tisíc posluchačů. Cena za odvysílání reklamního spotu o délce 30 sekund je 420 Kč. V případě jiné délky spotu se cena přepočítává pomocí následujících koeficientů:

Tabulka 1 Koeficienty pro jiné formáty (Český rozhlas, © 1997-2013)

Délka spotu	10 s	15 s	20 s	25 s	30 s	35 s	40 s	45 s	50 s	60 s
Koeficient	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1,2	1,3	1,4	1,6	1,8

#### **Český rozhlas Pardubice**

Týdenní poslechovost rádia je přibližně 37 tisíc posluchačů. Cena za odvysílání reklamního spotu o délce 30 sekund je 300 Kč. V případě jiné délky spotu se cena přepočítává pomocí následujících koeficientů:

Tabulka 2 Koeficienty pro jiné formáty (Český rozhlas, © 1997-2013)

Délka spotu	10 s	15 s	20 s	25 s	30 s	35 s	40 s	45 s	50 s	60 s
Koeficient	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1,2	1,3	1,4	1,6	2



***Rádio Impuls***

Týdenní poslechovost rádia je přibližně 2 237 tisíc posluchačů. V následující tabulce jsou uvedeny ceny za 30 sekundový spot v rádiu ve východních Čechách, ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH:

Tabulka 3 Ceny vysílání Rádía Impuls ve východních Čechách (Rádio Impuls, © 2013)

Časové pásmo	5–6 hod.	6–9 hod.	9–12 hod.	12–15 hod.	15–19 hod.	19–20 hod.	20–22 hod.	22–24 hod.
Cena	450	1 450	1 450	1 200	1 200	750	550	450

Tabulka 4 Tarify pro jiné formáty (Rádio Impuls, © 2013)

Délka spotu	5 s	10 s	15 s	20 s	25 s	35 s	40 s	45 s	50 s
Koeficient	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,2	1,4	1,5	1,7

***Riziková analýza:***

Riziko spočívá v nízké pozornosti posluchače v době vysílání reklamního spotu v rádiu u cílové skupiny zákazníků, také v tom že na posluchače bude působit pouze krátkou dobu a že bude pouze ve zvukové produkci.

**Reklama v tisku:**

Okolí dobrušského pivovaru vychází spousta významných týdeníků, které poskytují možnost reklamy pro propagaci pivovaru. Tato nabídka reklamy je pro pivovar výhodná proto, že se čtenáři mohou dočíst o nabízených produktech pivovaru a o akcích, které se plánují. Pivovar se tímto způsobem může dobře zviditelnit po velkém okruhu okolo sebe. Mezi tyto týdeníky patří například Orlický týdeník,

***Nákladová analýza:***

První týdeník, který by bylo možné použít pro propagaci je Orlický týdeník. Ceny inzerce jsou uvedeny v následující tabulce, ceny jsou uvedeny bez DPH:

Tabulka 5 Ceny inzerce v týdeníku Orlický týdeník (MEDIA 40+, © 2012)

Velikost	Cena
Celá strana	35 000 Kč
1/2 strany	19 250 Kč
1/3 strany	13 420 Kč
¼ strany	10 590 Kč
1/8 strany	5 820 Kč
1/16 strany	3 200 Kč

Další možností inzerce v tisku je Mladá fronta DNES, tento deník je mnohem více známý a kupuje ho více lidí, to se ovšem odráží i v ceně inzerce. Zde je ceník inzerce, ceny jsou uvedeny bez DPH:

Tabulka 6 Ceny inzerce v Mladé frontě DNES (MAFRA a.s., © 2012)

	Po, Út, St, Pá, So	Čt
	Inzertní část	
1 mm/ 1 sl.	20	23
1 řádek/ 1 sl.	60	69
	Plovoucí inzerát	
1 mm/ 1 sl.	80	92
	Ucho	
46 x 38 mm	2600	2990

Plovoucí inzerát je inzerát umístěný v redakční části, minimálně z 3 stran obklopen redakčním obsahem.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat konkurenci společnosti Staročeský pivovárek, s.r.o. a na základě těchto výsledků doporučit opatření, která by napomohla ke zvýšení její konkurenční schopnosti a konkurenčních výhod. Firma sídlí v Dobrušce a provozuje zde minipivovar, kde vyrábí pivo, také jako součást pivovaru je zde restaurační zařízení s bowlingovou dráhou.

V první části mé práce jsem shrnul teoretické poznatky z oblasti pivovarnictví. Nejprve jsem se zaměřil na historii pivovarnictví ve světě a v České republice. V další části jsem popsal historickou výrobu piva a v návaznosti na to jako srovnání je podrobně popsána výroba piva v současné době, která je doprovázena i obrázky pro lepší představu. V další části jsem shrnul teoretické poznatky v oblasti konkurence, konkurenčního prostředí a dosažení konkurenčních výhod.

V praktické části jsem nejdříve představil společnost Staročeský pivovárek, s.r.o. přiblížil její historii, historii vaření piva v Dobrušce, dále současnost společnosti a sortiment výrobků a služeb, které nabízí. V poslední řadě jsem poukázal i na některá ocenění, které pivovar v posledních letech získal.

V další části jsem provedl analýzu současného stavu českého pivovarnictví, nejprve jsem se zaměřil na stav produkce českého pivovarnictví, dále jak je na tom export a do jakých zemí se nejvíce české pivo vyváží. Na konci analýzy stavu českého pivovarnictví jsem přiblížil, jak jsme na tom se spotřebou piva v litrech na osobu za rok.

Poté jsem ze získaných informací od pivovaru a z předchozí analýzy vypracoval SWOT analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil a PEST analýzu. Z analýz vyplynulo několik možných doporučení, které jsem firmě navrhl jako prostředek ke zlepšení v boji s konkurencí, která je v oboru pivovarnictví velká. I přes velkou konkurenci je dobrušský pivovar schopný se dobře prosadit ve svém okolí a prosperuje, ale i přesto je zde pořád možnost se zlepšovat.

V poslední době hodně stoupá oblíbenost speciálních druhů piv. Z tohoto důvodu by mohl pivovar ve svém restauračním zařízení začít nabízet i jiné druhy speciálních piv, která by mohla nalákat nové zákazníky. Druhou variantou tohoto doporučení by bylo to, že by Staročeský pivovárek začal dodávat svoje pivo do hospod, které se zaměřují na výčep speciálních druhů piv, jako je například Zelenáčova Šopa ve Zlíně.

Další doporučení souvisí s polohou dobrušského pivovaru, ten se nachází pouhých dvacet kilometrů od hranic s Polskem, tudíž by bylo dobré s touto sousední zemí zkusit navázat obchodní styky a případně i nalákat nové zákazníky z Polska.

Čtvrté doporučení souvisí s dalším velkým trendem dnešní doby a tím jsou piva s ovocnou příchutí, z tohoto důvodu bych doporučil pivovaru, aby se zamyslel, zda by také nebylo dobré, představit v budoucnu nějaký speciál s ovocnou příchutí.

Poslední doporučení souvisí s celkovou propagací pivovaru a nejen zviditelnění pivovaru samotného ale také akcí, které pořádá. K tomuto zviditelnění by se dali použít regionální týdeníky a rádia.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 3. aktualiz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 714 s. ISBN 80-717-9681-6.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

KAVAN, Michal. *Výrobní a provozní management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 424 s. ISBN 80-247-0199-5.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

LANDA, Pavel. *Malý breviář pivovarů*. Praha: Práce, 1992, 48 s.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

PTÁČEK, Josef. *Dobrušské pivovarnictví 1320-1991: Kapitoly z dějin dobrušského pivovarnictví v sedmi stoletích*. 1. vyd. Dobruška: Expedice F. L. Věka, 1991, 82 s.

VEČERKOVÁ, Hana a Jan KISS. *Abeceda piva*. Vyd. 1. Praha: Česká televize, 2007, 204 s. ISBN 80-850-0586-7.

ZÝBRT, Věnek. *Velká kniha piva: vše o pivu*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2005, 287 s. ISBN 80-734-6054-8.

BUSINESSVIZE, 2010. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 29. 11. 2010 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

ČESKÝ ROZHLAS, © 1997-2013. *Obchod a reklama* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.rozhlas.cz/reklama/portal/>

ČSPS, © 2013. *Český Svaz Pivovarů a Sladoven* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.ceske-pivo.cz/>

FABRIKY, © 2008 - 2011. *Jak se co dělá* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: [http://www.fabriky.cz/coajak/coajak\\_pivo.htm](http://www.fabriky.cz/coajak/coajak_pivo.htm)

MAFRA, © 2012. *Mediální skupina MAFRA* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.mafra.cz/cs/default.asp>

ManagementMania, © 2011-2013. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

MEDIA 40+, © 2012. *Orlický týdeník* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.media40.cz/nase-media/tistena-media/151-orlicky-tydenik-special>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI, © 2012. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$)

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ, © 2009-2011. *eAGRI* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/>

PILSNER URQUELL, 2013. *Jak se vaří pivo* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://old.pilsner-urquell.cz/cz/Jak-se-vari-pivo.html>

PIVOVAR FERDINAND, 2010. *Výroba "Skutečného piva"* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.pivovarferdinand.cz/vyroba-skutecneho-piva/>

PIVOVAR SVIJANY, © 2013. *Výroba piva* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva/faze-1-varna>

RÁDIO IMPULS, © 2013. *Rádio Impuls* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.impuls.cz/text/cenik/32>

STAROČESKÝ PIVOVARÉK S.R.O., © 2013. *Pivovar Dobruška* [online]. © 2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.pivovar-dobruska.cz/cz.php>

SYNEXT, © 2008. *Analýza konkurence, jejich úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejiho-potencialu.html>

VLASTNÍ CESTA, © 2006 - 2009. *Porterův model konkurenčních sil* [online]. [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- CKT Cylindro-konické tanky.
- ČR Česká republika.
- ČSPS Český svaz pivovarů a sladoven.
- DPD Direct Parcel Distribution.
- S.R.O. Společnost s ručením omezeným.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Schéma výroby piva (pilsner-urquel.cz, © 2013) .....	17
Obrázek 2 Průběh výroby piva – varna (pivovarsvijany.cz, © 2013).....	19
Obrázek 3 Průběh výroby piva – hlavní kvašení (pivovarsvijany.cz, © 2013) .....	20
Obrázek 4 Průběh výroby piva – filtrace (pivovarsvijany.cz, © 2013).....	21
Obrázek 5 SWOT analýza (managementmania.com, © 2011-2013).....	29
Obrázek 6 Schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil (synext.cz, © 2008).....	32
Obrázek 7 Produkce piva v mil. hl v ČR (Ministerstvo zemědělství, © 2009-2011) .....	40
Obrázek 8 Vývoz piva z ČR v tisících hl. (Ministerstvo zemědělství, © 2009-2011).....	41
Obrázek 9 Procentuální rozdělení vývozu piva do hlavních dodavatelských zemí (ČSPS, © 2013).....	41
Obrázek 10 Průměrná spotřeba piva v litrech na jednoho obyvatele za rok (ČSPS, © 2013).....	42



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Koeficienty pro jiné formáty (Český rozhlas, © 1997-2013) .....	56
Tabulka 2 Koeficienty pro jiné formáty (Český rozhlas, © 1997-2013) .....	56
Tabulka 3 Ceny vysílání Rádía Impuls ve východních Čechách (Rádio Impuls, © 2013).....	57
Tabulka 4 Tarify pro jiné formáty (Rádio Impuls, © 2013).....	57
Tabulka 5 Ceny inzerce v týdeníku Orlický týdeník (MEDIA 40+, © 2012).....	58
Tabulka 6 Ceny inzerce v Mladé frontě DNES (MAFRA a.s., © 2012) .....	58