

Analýza konkurenceschopnosti vybraného minipivovaru

Tomáš Lejsal

Bakalářská práce
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Lejsal**
Osobní číslo: **M15169**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného minipivovaru**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

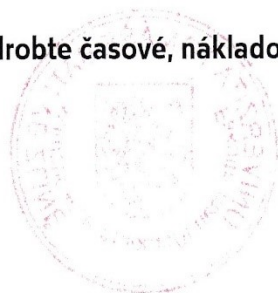
I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se konkurenceschopnosti a minipivovarů.

II. Praktická část

- Analyzujte současné konkurenční postavení vybraného minipivovaru.
- Vypracujte doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného minipivovaru.
- Doporučení podrobně časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr



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

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN. Marketing 4. 0: moving from traditional to digital. Hoboken: Wiley, 2017, 184. ISBN 978-1-119-34120-8.
KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
SPÁČIL, Aleš. Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Praha: Grada, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
VAJČNEROVÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. Praha: Grada, 2017, 186 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5021-7.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 1. května 2018

Jméno a příjmení:TOMÁŠ LEŠAL.....

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce pojednává o analýze konkurenceschopnosti vybraného minipivovaru v Olomouci a má za cíl navrhnout doporučení pro zlepšení aktuálního stavu marketingového řízení a konkurenceschopnosti tohoto podniku. Práce má dvě části, teoretickou, kde jsou zpracovány poznatky o konkurenci a konkurenceschopnosti, dále marketingového mixu 4P, jeho modifikaci 4C a marketingového výzkumu a praktickou, ve které jsou zpracovány analýzy a vypracována doporučení ke zlepšení současné situace.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, minipivovar, SWOT analýza, PESTEL analýza

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the analysis of the competitiveness of the selected microbrewery in Olomouc and its objective is to suggest recommendation for improvement of the current state of marketing management and competitiveness of this company. The thesis is divided into two parts, theoretical, with processed knowledge about competition and competitiveness, the marketing 4P, its modification 4C and marketing research and practical, in which analyzes are processed and recommendations are made to improve the current situation.

Keywords: competition, competitiveness, microbrewery, SWOT analysis, PESTEL analysis

Děkuji svému vedoucímu doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D. za trpělivost, ochotu, odborné vedení a cenné informace, které značně přispěly k vypracování této bakalářské práce. Dále mé poděkování patří sládkům a ostatním zaměstnancům minipivovaru za poskytnutí informací pro napsání bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Žádný člověk není takový hlupák, aby nedosáhl úspěchu alespoň v jedné věci, je-li vytrvalý.“

Leonardo da Vinci

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PIVOARNICTVÍ V ČR	13
1.1 SITUACE NA TRHU	13
1.1.1 Nejvýznamnější průmyslové pivovary.....	14
1.1.2 Vývoj na trhu minipivovarů po roce 1989	14
1.2 ROZDĚLENÍ PIVOVARŮ	16
2 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	18
2.1 KONKURENCE	18
2.2 DĚLENÍ KONKURENCE	18
2.2.1 Dokonalá konkurence.....	19
2.2.2 Nedokonalá konkurence.....	19
2.3 KONKURENCESCHOPNOST	20
2.4 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	20
2.5 TYPY KONKURENTŮ	20
2.5.1 Laxní konkurent	21
2.5.2 Vybíravý konkurent	21
2.5.3 Konkurent typu „tygr“.....	21
2.5.4 Stochastický konkurent.....	21
2.6 KONKURENČNÍ STRATEGIE	21
2.6.1 Strategie nízkých nákladů	22
2.6.2 Strategie diferenciacce	22
2.6.3 Ohnisková strategie.....	22
3 MARKETING	23
3.1 MARKETINGOVÝ MIX 4P	24
3.1.1 Produkt.....	24
3.1.1.1 Uvedení výrobku na trh	25
3.1.1.2 Fáze růstu.....	25
3.1.1.3 Fáze zralosti	25
3.1.1.4 Fáze úpadku	25
3.1.2 Cena.....	25
3.1.2.1 Nákladově orientovaná tvorba cen	26
3.1.2.2 Poptávkově orientovaná tvorba cen.....	26
3.1.2.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen	26
3.1.2.4 Zvláštní případy stanovení ceny	26
3.1.3 Distribuce	27
3.1.4 Propagace	27
3.2 MODIFIKACE 4C.....	27
3.3 MODERNÍ TRENDY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	28
3.3.1 Guerilla marketing	28

3.3.2	World-Of-Mouth marketing.....	28
3.3.3	Product placement.....	28
3.3.4	Event marketing.....	29
3.3.5	Užití QR kódů.....	29
4	VYBRANÉ METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	30
4.1	SWOT ANALÝZA.....	30
4.1.1	Silné stránky.....	30
4.1.2	Slabé stránky.....	30
4.1.3	Příležitosti.....	30
4.1.4	Hrozby.....	31
4.2	BCG MATICE.....	31
4.2.1	Hvězdy.....	31
4.2.2	Dojné krávy.....	31
4.2.3	Otazníky.....	31
4.2.4	Bídící psi.....	31
4.3	McKINSEY 7S.....	32
4.4	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	33
4.5	PESTEL ANALÝZA.....	34
4.5.1	Politické faktory.....	34
4.5.2	Ekonomické faktory.....	35
4.5.3	Sociální faktory.....	35
4.5.4	Technologické faktory.....	35
4.5.5	Ekologické faktory.....	35
4.5.6	Legislativní faktory.....	36
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	38
6	KONKURENCE SPOLEČNOSTI.....	39
6.1	HLAVNÍ KONKURENTI.....	39
7	ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY ZA POMOCI VYBRANÝCH METOD.....	40
7.1	SWOT ANALÝZA.....	40
7.1.1	Silné stránky.....	40
7.1.2	Slabé stránky.....	40
7.1.3	Příležitosti.....	41
7.1.4	Hrozby.....	41
7.2	PESTEL ANALÝZA.....	41
7.2.1	Politické faktory.....	41
7.2.2	Ekonomické faktory.....	42
7.2.3	Sociální faktory.....	43
7.2.4	Technologické faktory.....	43
7.2.5	Ekologické, environmentální faktory.....	43
7.2.6	Legislativní faktory.....	44
7.3	ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL PODLE PORTEROVA MODELU.....	44
7.3.1	Konkurenční síly.....	44

7.3.2	Zákazníci	45
7.3.3	Substituty.....	45
7.3.4	Dodavatelé.....	46
7.3.5	Potenciální konkurenti	46
7.4	ANALÝZA SOUČASNÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	47
7.4.1	Reklama.....	47
7.4.2	Osobní prodej	47
7.4.3	Podpora prodeje	47
7.4.4	Public relations.....	48
7.4.5	E-marketing.....	48
7.5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	48
7.5.1	Vyhodnocení jednotlivých otázek.....	49
7.5.2	Shrnutí dotazníku	56
8	ZHODNOCENÍ ANALÝZ A DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	57
8.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	57
8.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	58
8.3	ČASOVÁ ANALÝZA	59
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	66
	SEZNAM GRAFŮ	67
	SEZNAM TABULEK.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Česká republika patří ke světové špičce v oblasti výroby piva. Svůj podíl na tom má i chmel pěstovaný v okolí Žatce, který se ve světě proslavil.

V České republice působí průmyslové pivovary jako je Plzeňský Prazdroj, skupina Lobkowicz, nebo Litovel, ale po pádu socialismu se začaly rozvíjet i minipivovary. Dnes (2018) jich na českém trhu působí několik set a každým rokem přibývají další.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybraného minipivovaru v Olomouci. Management minipivovaru si nepřeje, aby jméno firmy v této práci figurovalo, a proto se bude nadále označovat jako Miniol. Zároveň také nechtěl poskytnout firemní data jako jsou tržby, zisky atd., což tuto práci zobecňuje. Uvědomění si úrovně konkurenceschopnosti a marketingového řízení významně pomáhá firmě do budoucna, kdy ví, co zlepšit, nebo udělat jinak, aby ji konkurence nepředechnala, popřípadě neutekla.

Práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá vývojem pivovarnictví v České republice, dále stanovuje termíny konkurence a konkurenceschopnost. Rovněž se také zabývá marketingovým mixem 4P a jeho modifikací 4C. Jsou zde uvedeny i vybrané metody marketingového průzkumu jako SWOT analýza, Bostonská matice a další. Druhá část je zaměřena na praktickou stránku. Je zde rozebrána SWOT analýza společnosti, dále Porterův model 5 konkurenčních sil a PESTEL analýza. Pro marketingový výzkum se použil dotazník, který má za úkol analyzovat problematiku vnímání minipivovaru veřejností a jeho celkovou spokojenost s výrobky a službami minipivovaru. Na závěr práce jsou uvedeny doporučení, které jsou podrobeny nákladové, rizikové a časové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je stanovení úrovně konkurenceschopnosti, marketingového řízení a vnímání zákazníků. Primárním úkolem je tedy navržení doporučení pro zlepšení současného stavu konkurenceschopnosti. Dílčím úkolem je vypracování literární rešerše zaměřené na marketingové řízení, vypracování analýzy současného stavu marketingového řízení a stavu interních a externích faktorů podniku. Na závěr bude vypracováno doporučení, které bude podrobena nákladové, rizikové a časové analýze.

Informace, které jsou potřeba k vypracování teoretické části, budou získány z literárních a internetových zdrojů. Tyto zdroje se zabývají problematikou marketingu a konkurenceschopnosti.

Informace potřebné k vypracování praktické části bakalářské práce budou získány pomocí osobního rozhovoru se sládkem vybraného minipivovaru a z veřejných dat Ministerstva financí, Ministerstva průmyslu a obchodu a také Českého statistického úřadu a Celní správy České republiky.

Analýza bude zpracována pomocí nástrojů marketingového výzkumu jako je SWOT analýza, PESTEL analýza, analýza 5 konkurenčních sil podle Michaela Portera a analýza konkurentů.

Doporučení pro zlepšení stavu konkurenceschopnosti a marketingového řízení budou podrobena nákladové, rizikové a časové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PIVOVARNICTVÍ V ČR

První zmínky o kvašeném nápoji pochází z oblasti mezi řekami Eufrat a Tigris, tedy z Mezopotámie již 7 tisíc let před naším letopočtem. Historikové jsou ohledně vzniku předchůdce piva ve sporu, nejčastěji se shodují na verzi, že vzniklo náhodou. Údajně se měla do nádob s obilím dostat voda a obilí následně vlivem tepla zkvasilo. Nebylo to pivo, jaké je dnes známo, spíše se jednalo o nasládlý zkvašený nápoj, který lidé pili brčkem z obilného stonku. Tento stonek do jisté míry i filtroval nečistoty v nápoji.

V českých zemích se dle Nováka (2015) datuje vaření piva do 10. století n. l., kdy se pivo vařilo v Břevnovském klášteře. K následnému rozkvětu výroby piva dopomohlo používání různých zemědělských nástrojů, díky kterým se zefektivnilo využívání obilovin (Kozák & Kozáková, 2013) Během století začaly zakládat pivovary i města a šlechtické rodiny.

Basařová (2011) uvádí, že od konce 2. světové války se pivovary postupně zavíraly. Do roku 1993 klesl počet pivovarů v Čechách a na Moravě z 252 na 73. V dalších letech klesal počet průmyslových pivovarů, ale začal stoupat počet restauračních minipivarů.

1.1 Situace na trhu

Z právního hlediska v České republice neexistuje oficiální dělení pivovarů. Ovšem v zákoně č. 353/2003 Sb. o spotřebních daních lze najít definici „malých nezávislých pivovarů“ u kterých je maximální roční výstav 200 000 hl. Tyto pivovary mohou nárokovat sníženou sazbu spotřební daně při splnění podmínek, jako je hospodářská nezávislost na jiném pivovaru či jakékoliv sdílení a propojení provozních a skladovacích prostorů v závislosti s jiným pivovarem neexistuje.

Server pivovary.info (pivovary.info & administrator, 2018) s odkazem na web pividky.cz (redakce, 2018) uvádí, že ke 13. březnu 2018 působí v České republice celkem 430 pivovarů, z toho 43 průmyslových a 387 minipivarů. Mapa na serveru ukazuje, že skoro v každém okrese se nachází nějaký minipivovar. Podle serveru ekonom.cz v současné době Česká republika zažívá boom v oblasti pivovarnictví, kdy každý rok vznikne několik desítek nových minipivarů. Podle prezidenta Českomoravského svazu minipivarů Jana Šuráně by neměl být problém se v této oblasti uživit i s 1000 hráči na trhu. Reálný odhad poukazuje na počet 600 minipivarů, kdy podle Šuránových slov „by byl v každém městečku pivovar, jak to kdysi bývalo.“ (Němec, 2016)

1.1.1 Nejvýznamnější průmyslové pivovary

Průmyslové pivovary lze nalézt v každém kraji kromě Karlovarského. Významné průmyslové pivovary včetně jejich ročního výstavu zobrazuje tabulka:

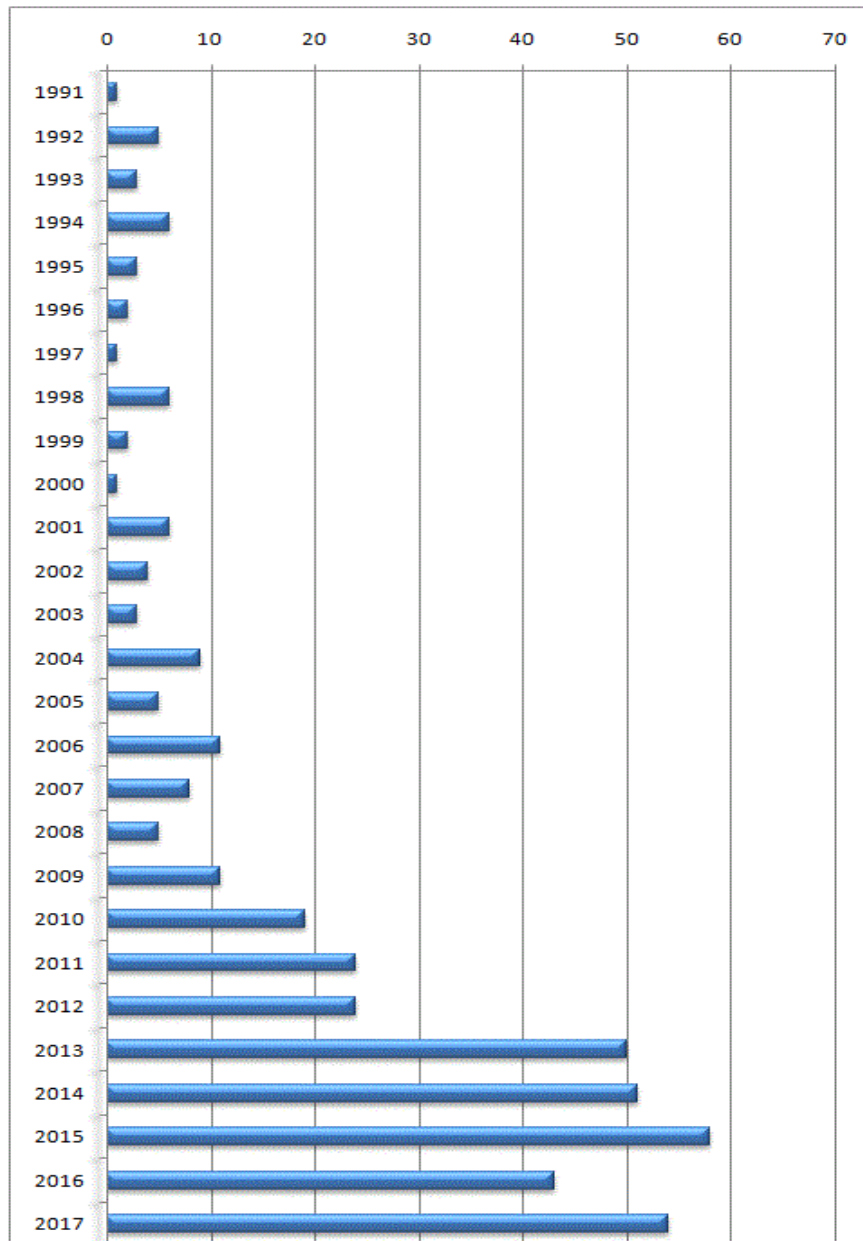
Tabulka 1 – nejvýznamnější pivovary v jednotlivých krajích (mfox, 2015)

Kraj	Pivovary	Roční výstav
Plzeňský	Plzeňský Prazdroj	4 417 432 hl
	Žatecký pivovar	34 072 hl
Ústecký	Břežňák	436 626 hl
Středočeský	Královský pivovar Krušovice	1 000 000 hl
	Velkopopovický Kozel	1 537 290 hl
	Skupina Lobkowicz	708 000 hl
	Kláster	50 000 hl
Praha	Staropramen	2 840 000 hl
Liberecký	Pivovar Svijany	594 321 hl
	Konrád	70 000 hl
Jihočeský	Budějovický Budvar	1 339 573 hl
	Samson	102 500 hl
Královéhradecký	Krakonoš	91 836 hl
	Primátor	124 147 hl
Pardubický	Měšťanský pivovar (Polička)	82 353 hl
	Rychtář (Hlinsko)	150 000 hl
Vysočina	Bernard	213 873 hl
Olomoucký	Holba Hanušovice	341 818 hl
	Pivovar Litovel	178 872 hl
Jihomoravský	Starobrno	1 000 000 hl
	Pivovar Černá Hora	500 000 hl
Moravskoslezský	Ostravar	300 000 hl
	Radegast	1822958 hl
Zlínský	Janáček	100 000 hl

Největšími hráči na trhu tedy jsou Plzeňský Prazdroj a Staropramen. Za nimi se nachází Radegast, Velkopopovický Kozel a Budějovický Budvar. Zbylé pivovary dosahují výstavu maximálně 1000 000 hl ročně.

1.1.2 Vývoj na trhu minipivovarů po roce 1989

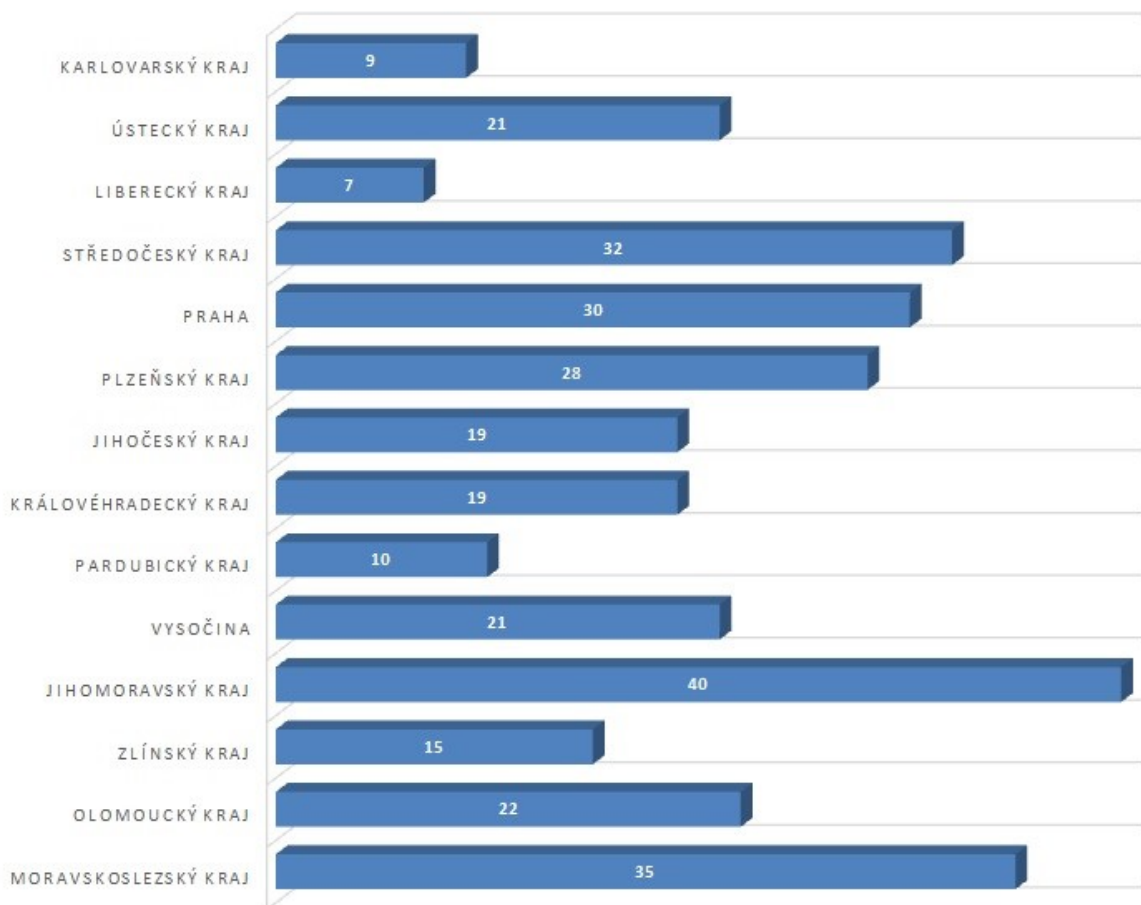
Jak již bylo uvedeno, v současné době zažívá Česká republika nárůst počtu minipivovarů. Před rokem 1989 existoval v České republice pouze jeden minipivovar, a to pivovar U Fleků v Praze 1. (Kozák, 2017) Následující graf zachycuje přehled počtu založených pivovarů v období 1989–2017.



Graf 1 - vývoj počtu minipivovarů v ČR (pivovary.info & administrator, 2018)

Graf znázorňuje, že největšího nárůstu bylo zaznamenáno v období 2013–2017. Začíná se tak obnovovat situace ze začátku 20. století.

V dalším grafu lze vidět počty minipivovarů v jednotlivých krajích (pivovary.info & administrator, 2018):



Graf 2 - aktuální stav počtu minipivovarů v jednotlivých krajích ČR (pivovary.info & administrator, 2018)

1.2 Rozdělení pivovarů

Pivovary celkově můžeme dle objemu výstavu piva na:

- *Velké pivovary* dosahující výstavu více jak 500 tisíc hl za rok
- *Střední pivovary*, kdy jejich roční výstav představuje 200 tisíc – 500 tisíc hl/rok
- *Malé pivovary* s ročním výstavem do 200 tisíc hl ročně

Je možno se také setkat s následujícím dělením pivovarů:

„Amatérský sládek“ alias homebrewer – nejedná se o výtěžnou činnost, člověk si vaří pivo pouze pro vlastní spotřebu. V současné době se jedná o velmi populární činnost. Vybavení potřebné pro domácí vaření piva si mohou lidé bez problémů objednat z internetu. Tato činnost se ovšem musí nahlásit na příslušném celním úřadě stanoveném dle místa bydliště. Do roční maximální produkce 200 l nemusí homebrewer platit spotřební daň – je od ní osvobozen. (Verhoef, 2003)

Minipivovar se svým objemem produkce nachází mezi amatérským sládkem a restauračním pivovarem. Minipivovar se snaží dodržovat tradiční postupy a takto vyprodukovaná piva jsou z větší části nefiltrovaná a nepasterizovaná. Minipivovary se zároveň dokáží rychle přizpůsobit změně poptávky. Jejich výstav je okolo 10 000 hl piva ročně. (Verhoef, 2003)

Regionální pivovar se snaží dodržet místní značku a charakter jejich piva. Mají smluvní odběratele, díky kterým mají zajištěný stálý odběr. Avšak stává se, že jsou přejímány průmyslovými pivovary, které rovněž zajišťují širší servis hostincům jako jsou výčepy, sklenice, ubrusy atd. (Verhoef, 2003)

Průmyslové pivovary jsou v České republice dost zastoupeny. Rovněž se snaží rozšířit své portfolio vařením speciálů nebo ovocných piv. Také vaří nová piva pod jinou značkou než vlastní (např. Pardál). Tyto pivovary dosahují vysokých ročních výstavů. Chut' piva není tak dobrá jako u restauračních nebo minipivovarů, avšak pivo je déle trvanlivé a rovněž je i levnější. Průmyslové pivovary rovněž mají dostatek finančních prostředků pro různé mediální kampaně jako je reklama nebo prémie odběratelům za zakoupení jejich výrobku.

2 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

2.1 Konkurence

Každý autor definuje konkurenci jinak. Může se však říci, že konkurence je vztah dvou a více subjektů, který označuje soutěžení, soupeření nebo hospodářskou soutěž. Aby byly konkurenceschopné, musí splňovat určité předpoklady:

- Musí disponovat konkurenčním materiálem
- Musí mít zájem vstoupit do konkurence (Mikoláš, 2005)

Urbánek definuje konkurenci jako firmu, která nabízí stejné, srovnatelné nebo podobné výrobky, které vyrábí podnik, kterému konkuruje. (Urbánek, 2010)

Čichovský na konkurenci pohlíží z marketingového hlediska. Jeho definice konkurence se zcela liší od ostatních autorů. Popisuje ji takto: „*Konkurence je otevřená množina konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.*“ (Čichovský, 2002)

Konkurence ale není jen ekonomická, nýbrž i kulturní, sociální, politická, etická apod. (Mikoláš, 2005) Vzniká působením úspěšných firem, respektive čím více je daná firma úspěšná, tím konkurentů přitahuje. (Kotler, 2003) Tyto firmy nastavují konkurenci svým výrobkem nebo službou. (Mikoláš, 2005)

2.2 Dělení konkurence

Urbánek (2010) dělí konkurenci na:

- *Zjevnou konkurenci* – zde lze nalézt produkt, který je téměř identický jako konkurenční výrobek a který si spotřebitel koupí buď z neznalosti, nebo kvůli nedostupnosti běžně kupovaného výrobku. Může si je také koupit i z důvodu změny preference.
- *Skrytou konkurenci* – tato konkurence nemusí být na první pohled zcela zřejmá. Na trhu se projeví substitučním zbožím, které ze začátku není za konkurenci považováno.

2.2.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je ideální stav na trhu. Existují zde rovnocenné podmínky pro všechny subjekty. Nikdo nemá omezený přístup k výrobním faktorům, všichni mají stejné eventuality k výrobě a nabídce výrobků. Také platí, že všechny subjekty vyrábí stejný produkt a nikdo není schopný, jakkoliv ovlivnit cenu výrobku. Rovněž neexistují bariéry pro vstup na trh nebo jeho opuštění. Dokonalá konkurence je ale jen ekonomickou teorií, se kterou se v praxi setkat nejde. (Urbánek, 2010)

2.2.2 Nedokonalá konkurence

Na tuto konkurenci lze natrefit na trhu častěji. Nedokonalý trh vznikne tak, že se poruší jedna nebo více podmínek charakteristická pro dokonalou konkurenci. Nedokonalá konkurence se dělí na:

- *Čistý monopol* – produkt, ať služba nebo výrobek, je nabízen pouze jedním subjektem na trhu. Zároveň se na trhu nenachází jakýkoliv substitut. Podnik dosahující monopolního postavení tak pokrývá celou tržní poptávku. Může tak rozhodovat ceně výrobku a o velikosti produkce. (Brčák, et al., 2013)
- *Monopolistická konkurence* – vyskytuje se na svobodném trhu výrobků, výrobky vyrábí všichni výrobci, ale tyto výrobky stejné nejsou. Jedná se o substituty. Subjekty jsou většinou malé až středně velké – nemohou zásadně ovlivnit cenu produktu. Rovněž zde funguje dobrá informovanost mezi subjekty na trhu, což konkurentům umožňuje rychlou reakci na případné změny. (Brčák, et al., 2013)
- *Oligopol* – jedná se o malou skupinu výrobců která vytváří omezující podmínky pro vstup ostatních subjektů na daný trh. Vzhledem k tomu, že konkurenti jsou na sobě silně závislí, lze snadno a přesně odhadovat další kroky konkurentů.

2.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je základním měřítkem dlouhodobé úspěšnosti podniků. Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) neexistuje správný jazykový výraz tohoto pojmu. Přesto se však existuje mnoho jeho definic.

Konkurenceschopnost je schopnost podniku vytvářet v konkurenčním srovnání lepší nebo alespoň srovnatelné výrobky a služby za výhodnější ceny. Čím je vyšší cena výrobku, tím vyšší přidanou hodnotu by měla mít pro spotřebitele (Hučka, et al., 2011)

Zamazalová (2010) tvrdí, že podnik má dva základní cíle, jimiž jsou spokojenost zákazníka a výhoda nad konkurenty. Za významný je možno označovat stav, kdy daný podnik uvede výrobek, který je nějakým způsobem odlišný od všech ostatních a firma si tak vytvoří svůj vlastní trh.

2.4 Konkurenční výhoda

Kotler a Keller (2007) uvádějí, že konkurenční výhoda je schopnost podniku dělat věci jinak za způsobů, které konkurence nesvede. Zároveň poukazují, že jen některé přednosti jsou udržitelnými. Znamená to tedy, že by se každá firma měla neustále zabývat tvorbou nových přínosů podniku. K tomu, aby daný subjekt získal konkurenční výhodu, musí nabízet takové výrobky nebo služby, které více uspokojí a zaujmou zákazníky než konkurence. Této výhody může daná firma dosáhnout především snížením ceny výrobku za stejnou, či i vyšší přidanou hodnotu.

2.5 Typy konkurentů

Typy konkurentů se zabýval Kotler (2014), který je podle reakcí rozdělil na:

- *Laxní konkurenty*
- *Vybíravé konkurenty*
- *Konkurenty typu „tygr“*
- *Stochastické konkurenty*

2.5.1 Laxní konkurent

Pojmem laxní konkurent je popsáno takové chování, kdy konkurenti reagují pomalu a opožděně. Mají k tomu pár důvodů. Jsou si například jisti věrností svých zákazníků, popřípadě si změny v chování konkurence všimnou pozdě. Někdy se laxním konkurentem stane i firma, která nemá dostatek prostředků na případnou reakci.

Když už se tato situace ve společnosti stane, doporučuje se podniku zpětná analýza a stanovení opatření, aby se podobné situace příště nedostal.

2.5.2 Vybíravý konkurent

Konkurent dokáže reagovat pouze na konkrétní změny. Znalost schopnosti reakce na různé změny je pro firmu velmi přínosné. Zároveň může společnost vhodně vybrat útok na trh.

2.5.3 Konkurent typu „tygr“

Typ „tygr“ reaguje agresivně na každou změnu na trhu. Takové podniky se snaží poukázat, že konkurenti by se jim měli vyhnout. Jsou velmi odhodláni bránit svou pozici na trhu.

2.5.4 Stochastický konkurent

Stochastický konkurent je nepředvídatelný. Znamená to tedy, že na danou změnu na trhu může, ale i nemusí reagovat. Je tedy těžké předpokládat jeho reakci.

(Kozák & Staňková, 2008)

2.6 Konkurenční strategie

Kotler (2007) konkurenční strategii popisuje jako strategii, která danému podniku poskytuje silnou pozici oproti konkurentům a také největší možnou strategickou výhodu. Porter (2012) konkurenční strategii zase definuje jako kombinaci cílů, o které usiluje podnik a opatření vedoucích k jejich splnění.

Podle Portera jsou tři základní strategie a to:

- *strategie nízkých nákladů*
- *strategie diferenciacce*
- *ohnisková strategie*

2.6.1 Strategie nízkých nákladů

Strategie nízkých nákladů se snaží dosahovat nejlepších výsledků v oblasti řízení celkových nákladů. Pro danou firmu to tedy znamená to, že musí mít nejnižší náklady oproti konkurenci. Nízkých nákladů lze dosáhnout použitím moderních metod výroby. Tyto metody jsou ze začátku více nákladné na technické zařízení. Tím, že firmy mají nízké náklady, tak nejsou ovlivnitelné odběrateli ani dodavateli. Náklady také mohou podniky snižovat zjednodušováním výrobních postupů. (Mikoláš, 2005)

2.6.2 Strategie diferenciacce

Jakubíková (2013), uvádí, že se podniky řídí podle marketingového mixu. Klade se důraz na část, která je zákazníky považována za nejdůležitější. Právě tímto se vytváří konkurenční výhoda.

Podle Lesákové (2014), se firma snaží odlišit v různých oblastech, jako je například kvalita produktů, poskytování služeb, servis, technologie a jiné.

Svou kvalitou a značkou je výrobek skvělý. Odměna za jeho skvělost je vyšší cena oproti ostatním výrobkům. Je ale nutno podotknout, že diferenciacce je velmi nákladná. Porter (2012) rovněž poukazuje, že jediná hrozba skvělých výrobků je možnost objevení se imitací na trhu.

2.6.3 Ohnisková strategie

Zatímco strategie nízkých celkových nákladů a strategie diferenciacce se snaží zabírat trh ze široka, ohnisková strategie cílí jen na určitý segment trhu, jež si firma zvolí. Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) může podnik kombinovat i obě předchozí strategie s tímto segmentem. Příkladem takového jednání je hotel Ritz-Carlton zaměřující se na 5 procent nejbohatších firemních zaměstnanců trávících mnoho času na služebních cestách. (Kotler & Armstrong, 2014)

3 MARKETING

Když lidé zjišťují, co vše je na trhu, vyvolává to v nich pocit potřeby a nespokojenosti. Aby tyto potřeby uspokojili, vyhledávají, pokud možno co nejkvalitnější produkty, které jim poskytnou nejvyšší užitek.

Marketing se snaží pochopit situaci na trhu. Tím, že ji pochopí, tak dokáže zlepšovat podnikatelská rozhodnutí a snižovat podnikatelské riziko. Moudrý (2011) uvádí, že na rozdíl od klasického marketingu, který se zajímá o zisk, tak v moderním marketingu se pohlíží převážně na věrného zákazníka, který nevyhledává konkurenci a je věrný značce. Příkladem takové společnosti je Apple, Inc. u jehož produktů lze tento jev perfektně sledovat. Stačí si jen porovnat technické specifikace zařízení se systémem iOS či macOS a ostatní zařízení se systémem Android (mobilní telefony) a Windows (počítače). Zatímco výrobci používající systém Android nebo Windows vybavují své produkty nejnovějšími technologiemi a funkcemi navíc, Apple s výraznými zlepšeními čeká a více tyto změny promýšlí.

Marketing lze definovat jako proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v neposlední řadě uspokojení potřeb a přání zákazníků pomocí efektivního a výhodného způsobu zajišťujícím splnění cílů podniku. (Kapoun, 2008)

Kotler s Armstrongem (2014) tvrdí, že hlavním účelem marketingu je nalákat nové zákazníky na nabízenou mimořádnou hodnotu, a poté si tyto zákazníky udržet a pěstovat pomocí poskytování uspokojení.

Lze tedy říct, že marketing je metoda řízení, která vychází z potřeb zákazníků a vytváří tzv. marketingový mix. Je to činnost poznávání, předvídání, ovlivňování a uspokojování potřeb zákazníků. Principy marketingu jsou dosažení dlouhodobého přiměřeného zisku a orientace na potřeby zákazníka. Tyto potřeby jednak firma poznává, jednak ovlivňuje a vytváří nové.

3.1 Marketingový mix 4P

Kapoun (2008) marketingový mix uvádí jako soubor vzájemně propojených marketingových prvků, které podniku umožní vytvořit nabídku na míru potřebám, přáním a nákupnímu chování zákazníka. Z podnikového hlediska se marketingový mix skládá ze čtyř P a to produktem (product), cenou (price), distribucí (place) a propagací (promotion). Někteří autoři ovšem marketingový zisk rozšiřují na 6,7, nebo dokonce i 8P. V této bakalářské práci se ale budu zabývat pouze 4P.

3.1.1 Produkt

Marketing považuje za produkt vše, co se prodává. Produktem tedy je zboží, služba a výrobek. Produktem však není jen materiální podstata výrobku či služby, ale i všechny okolnosti, které jsou s produktem spojeny.

V rámci produktu se setkáváme s tzv. koncepcí totálního výrobku, která definuje „4 vrstvy produktu“:

- *Jádro* – tvoří je základní užité vlastnosti produktu. Jako příklad můžeme uvést školní penál. Jádrem penálu je ochrana psacích potřeb.
- *II. vrstva* – sem patří veškeré další vlastnosti, které pomáhají uspokojit potřebu. Je to například kvalita, značka, design, styl.
- *III. vrstva* – zastřešuje dodatečné služby jako je servis, instalace, záruka, splátkový úvěr.
- *IV. vrstva* – značí psychologické vnímání výrobku

Dále je nutno se zabývat tržní životností výrobku. Ta vychází z životního cyklu výrobku, který má 4 fáze:

- *Uvedení výrobku na trh*
- *Fáze růstu*
- *Fáze zralosti*
- *Fáze úpadku*

3.1.1.1 Uvedení výrobku na trh

Tato fáze má za úkol jednak uchytit nový výrobek nebo službu na trhu, jednak získat zákazníky. Působí tu vysoké náklady, rovněž je malý objem produkce. Výrobce je tedy velmi ztrátový. Ztrátu ovšem hodlá nahradit ve fázi růstu a zralosti tržního cyklu výrobku.

3.1.1.2 Fáze růstu

Tato fáze začíná zvýšením objemu prodeje, který prudce vzroste. Náklady se snižují, poptávka roste, a tak může růst i prodejní cena. Podnik začíná evidovat zisk. Cílem je zvyšovat prodej.

3.1.1.3 Fáze zralosti

V této fázi je objem prodeje na vysoké úrovni, avšak už neroste dál. Cena je vysoká, ale vzhledem k možné konkurenci začíná klesat. Vznikají i náklady související s udržením si zákazníka, kdy firma například nabízí akci 1 + 1 zdarma apod. Rovněž se snižuje zisk a firma se musí začít zabývat různými variantami co dál. Pokud se rozhodne pro inovaci, měla by tento nový výrobek začít ihned zavádět na trh.

3.1.1.4 Fáze úpadku

Produkt se již nevyrábí, pouze doprodávají zásoby za diskontní ceny. Někdy v rámci uvolnění místa se výrobky prodávají pod úrovní vlastních nákladů. Firmě se tak nedaří pokrýt fixní náklady dosahuje velké ztráty.

3.1.2 Cena

Cenou výrobku se rozumí dohodnutá částka mezi kupujícím a prodávajícím. Znamená tedy za kolik je prodávající ještě ochoten daný výrobek prodat a kupující koupit. Při dané užitečnosti a kvalitě je cena nejvýraznějším činitelem v poptávce po určitém výrobku nebo službě.

Existují různé metody stanovení ceny (Zámečník, et al., 2007):

- *Nákladově orientovaná tvorba cen*
- *Poptávkově orientovaná tvorba cen*
- *Konkurenčně orientovaná tvorba cen*
- *Zvláštní případy stanovení ceny*

3.1.2.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

Cena se tvoří pomocí kalkulace všech nákladů, tedy úplnými vlastními náklady výkonu a ziskovou přírůžkou. Tato metoda je jednoduchá na propočítání, není třeba mnoho informací. Navíc je srozumitelná a prokazatelná pro kupujícího. Ovšem stanovení režijních nákladů může být v některých případech dost problematické, stejně tak stanovení krycího příspěvku. Nákladově orientovaná tvorba cen navíc nevytváří impulzy ke snižování nákladů.

3.1.2.2 Poptávkově orientovaná tvorba cen

U poptávkové tvorby ceny chce prodávající zjistit, za jakou cenu může daný výrobek prodat. Stanovení ceny je závislé na úsudku zákazníka, který bere v potaz nabízenou cenu a stupeň uspokojení svých potřeb, který od výrobku očekává. Aby se tedy cena mohla stanovit, je vhodné pozorovat chování spotřebitelů a také provádět průzkumy.

3.1.2.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen

S použitím této metody tvorby ceny se podnik stává pasivním tvůrcem ceny výrobku. Řídí se totiž cenami konkurence, a ne vlastními náklady, popř. změnou v poptávce. Podnik zároveň musí sledovat své náklady. Když stanoví cenu nižší než své náklady, bude ve ztrátě.

3.1.2.4 Zvláštní případy stanovení ceny

Mezi zvláštní případy stanovení ceny patří metoda „sbírání smetany“ a metoda „penetrace“. Tyto metody se od sebe liší jak v prodejní ceně, tak i v segmentech trhu a dalšími oblastmi. Metoda „sbírání smetany“ používá vysokou zaváděcí cenu. Jako protihodnotu nabízí zákazníkovi luxusní prestižní výrobek. Takový výrobce rovněž buduje svou značku pomocí designu výrobku a reklamou. Výrobek zákazník koupí v exkluzivních obchodech. Příkladem takových výrobků jsou luxusní parfémy nebo oblečení od luxusních značek jako je Gucci, Armani atd.

Metoda „penetrace“ je opakem „sbírání smetany“. U výrobků se setkáme s nízkou zaváděcí cenou, zároveň se jedná o výrobky velkoobjemové výroby. Zákazníci se neřídí luxusem, prestiží a značkou, nýbrž cenou. Výrobky se prodávají v běžných obchodech s nízkými cenami. Řadí se zde malé levné automobily nebo běžný textil.

3.1.3 Distribuce

Distribuce se zabývá způsobem, jakým se bude produkt prodávat. Uvažuje i nad distribučními cestami, jejich dostupností, dále zásobováním a dopravou. Řeší tedy cestu výrobku od výrobce ke spotřebiteli.

Rozlišují se dvě formy prodeje:

- *Přímý prodej* – výrobce je se spotřebitelem v přímém kontaktu a zná jeho požadavky. Rovněž své výrobky dodává zákazníkům přímo bez prostředníků.
- *Nepřímý prodej* – vystupuje zde zprostředkovatel – zpravidla velkoobchod. Ten zajišťuje fyzický pohyb zboží, jeho skladování, přepravu a další věci. Zprostředkovatelem může také být obchodní zástupce nebo maloobchodní prodejna.

3.1.4 Propagace

Cílem propagace je vyvolání potřeb zákazníka po určitém produktu. Také určuje, jak se spotřebitel o výrobku dozví. Zvažuje přímý prodej, public relations, reklamu, podporu prodeje a další. „Je to soubor nástrojů určených ke komerční i nekomerční komunikaci s trhem. Jejich cílem je podpora marketingové strategie společnosti a snaha o informování, přesvědčování a ovlivňování současných a potenciálních spotřebitelů.“ (Vysekalová, 2016)

3.2 Modifikace 4C

Zatímco na koncepci 4P pohlíží firma ze svého hlediska, na koncepci 4C se od 4P pohlíží tak, jak produkt, cenu, distribuci a propagaci vnímá samotný zákazník. Není tedy zaměřená na zájmy podniku, ale na zájmy zákazníka. (Zamazalová, 2009)

Prvky konceptu 4P jsou nahrazeny ekvivalenty 4C (Hesková & Štarchoň, 2009)

- *Customer solution* – řešení potřeb zákazníka
- *Customer cost* – výdaje zákazníka
- *Convenience* – dostupnost
- *Communication* – komunikace se zákazníkem

3.3 Moderní trendy marketingové komunikace

Marketing je v současné době velmi proměnlivá disciplína. Vzhledem k tomu, jak se mění chování zákazníků – více používají internet, používají sociální sítě, sledují obsah na YouTube apod., je nutné přicházet s novými formami marketingové komunikace. Dnes se firmy snaží používat tzv. virální marketing, který má podle Heskové a Štarchoně (2009) dvě formy:

- *Aktivní virální marketing* – podnik se snaží zákazníka zaujmout pomocí virové zprávy, a tak se mu dostat do povědomí. Také je snaha zvýšit prodeje.
- *Pasivní virální marketing* – nepoužívá se virová zpráva ale doporučení z úst zákazníka. Nesnaží se ovlivňovat chování zákazníka.

3.3.1 Guerilla marketing

U guerilla marketingu se nepoužívají tradiční nástroje. Usiluje o maximální efekt za minimální náklady. Často se používá v malých firmách s nízkými rozpočty na reklamu. Jeho základem je originální nápad, který je pomocí nekonvenčních zdrojů patřičně zpracován. Taktika je založena na třech krocích: náhle udeřit, zaměřit přesně na vytipované cíle a poté se ihned stáhnout. (Hesková & Štarchoně, 2009) Znamená to tedy, že se snaží zaujmout zákazníky, aniž by si vůbec uvědomovali, že se jedná o reklamu.

3.3.2 World-Of-Mouth marketing

Označovaný také jako „šeptanda“. Podle Heskové a Štarchoně (2009) je obzvláště účinný s reklamou. Reklama musí být stručná a má spotřebiteli ukázat jasné benefity. Kotler s Kellerem (2007) World of mouth marketing uvádí jako osobní komunikaci zahrnující výměnu informací o produktu nebo službě mezi zákazníky a jejich okolím.

3.3.3 Product placement

Vyjadřuje cílené umístění produktu v audiovizuálním díle, především ve filmu, seriálu, videoklipu atd. Jde se s ním setkat velmi často. Za příklad jistě stojí telefony Sony XPERIA ve filmech s Jamesem Bondem, nápoj Pepsi ve filmu Terminátor, nebo laptop Dell Alienware v seriálu Teorie velkého třesku. (zdroj: vlastní pozorování)

3.3.4 Event marketing

Hesková a Štarchoň (2009) definují event marketing jako plánování a organizování zážitků, které usilují o vyvolání psychických nebo emocionální podněty. Tyto podněty vedou k podpoře image společnosti a výrobků.

3.3.5 Užití QR kódů

QR aneb quick response znamená v českém jazyce rychlá odpověď. QR kód dokáže zakódovat daleko více informací než klasický čárový kód EAN. Jedná se o čtvercovou mřížku se specializovanými znaky, která může být naskenována pomocí chytrého zařízení, které v příslušné aplikaci dokáže tuto mřížku rozkódovat a nabídnout uživateli přístup na daný odkaz umístěný na internetu. Spolu s vydáním operačního systému iOS 11 společností Apple, nemusí uživatelé zařízení s logem nakousnutého jablka nadále používat QR čtečky třetích stran, nýbrž samotná vestavěná aplikace fotoaparátu již dokáže plnit i tuto úlohu. Uživatelé zařízení s operačním systémem Android si na tuto funkci musí ještě počkat.

V současné době se QR kódy hojně využívají na různých místech, od historických památek přes jízdenky či letenky až po reklamní prospekty. (zdroj: vlastní pozorování)

4 VYBRANÉ METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

4.1 SWOT analýza

Je součástí strategického řízení podniku. Slouží k porovnávání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb dané firmy s konkurencí. SWOT je akronymem slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby). (Jakubíková, 2013) Silné a slabé stránky jsou interní informace, příležitosti a hrozby zase externí informace.

Urbánek (2010) k tomu přidává pojmy maxi a mini, kdy maxi jsou silné stránky a příležitosti a mini slabiny s hrozbami.

4.1.1 Silné stránky

Pro podnik to jsou přednosti. Mají dobrý vliv na trh a konkurenci. Jedná se tedy o určení vnitřních sil firmy. Podle Lesákové (2014) je pro podnik důležité si tyto stránky správně stanovit a správně je používat. Nejdůležitější silné stránky nejdou napodobit a představují výhodu nad konkurencí. Jako příklady lze uvést know-how, kladné zákaznické recenze a loajalita zaměstnanců.

4.1.2 Slabé stránky

Firma slabé stránky chápe jako omezení či problémy. Urbánek (2010) uvádí, že slabé stránky představují kritická místa a nedostatky aktivit podniku bránící efektivitě. Při sestavování SWOT analýzy musí management firmy uvést všechny slabiny, i když se mu nebudou líbit. Můžeme sem zařadit nedostatečnou motivaci zaměstnanců, špatnou vnitřní komunikaci nebo špatnou distribuci.

4.1.3 Příležitosti

Jsou lákadlem, kterým získá podnik výhodného postavení na trhu. Působí na společnost z vnějšího prostředí. Pomocí příležitostí může podnik snadněji a efektivněji dosahovat své cíle. Podle Kotlera s Kellerem (2007) je pro firmy obtížné najít dobré příležitosti, protože některá z nich mohou vyvolat rizika.

4.1.4 Hrozby

Představují oblast přinášející rizika. Když se jimi nebude podnik zabývat, mohou způsobit vážný problém. Hrozbami mohou být různé patenty konkurence, vývoj měnových kurzů, zavedení nových technologií a následný přístup k nim atd.

4.2 BCG matice

BCG matice (Boston Consulting Group) se zabývá postavením výrobku na trhu při srovnání tempa růstu trhu a relativního tržního podílu. Na základě toho, v jakém kvadrantu se daný produkt objeví, může firma rozhodnout, co bude dělat s výrobkem dále. BCG matice je složena ze 4 kvadrantů:

- *Hvězdy*
- *Dojné krávy*
- *Otazníky*
- *Bídní psi*

4.2.1 Hvězdy

Hvězdami rozumíme produkty, které mají vysoké tempo růstu na trhu a silné postavení na trhu. I když dosahují vysokých tržeb, tak jsou spojeny s vysokými náklady. Podle Kotlera (2004), se tempo růstu na trhu postupně snižuje a produkt se později stane dojnou krávou.

4.2.2 Dojné krávy

Výrobky řadící se do dojných krav mají dobrou pozici na trhu. Zajišťují tak podniku velké množství peněžních prostředků. Takto nabytými peněžními prostředky jsou potom financovány hvězdy a další výrobky z portfolia firmy. (Jakubíková, 2009)

4.2.3 Otazníky

Jedná se o nové produkty na trhu, které se teprve zavádějí a čeká se, jak se uchyťí. Musí se do nich investovat, aby se zvýšil jejich tržní podíl. (Mallya, 2007)

4.2.4 Bídní psi

Jsou to neúspěšné výrobky. Mají velmi malý podíl na trhu, skoro vůbec se neprodávají, a tak do nich výrobci nechtějí investovat. Musí se zvážít, jestli si má výrobek podnik ve svém

portfoliu ponechat, nebo jej vyřadit. Mallya (2007) podotýká, že je vhodné tyto výrobky spíše z trhu stahovat, popř. inovovat.

4.3 McKinsey 7S

Metodu 7S vytvořili Robert Waterman Jr., Tom Peters, Anthony Athos a Richard Pascale. John Hayes s odvoláním na knihu „The Art of Japanese Management“ od Pascala a Athose z roku 1981 uvádí, že model McKinsey 7S zdůrazňuje sedm vzájemně propojených prvků organizací které, když jsou zarovnány, významně přispívají k efektivnosti organizace. 7S může být použito k identifikaci vztahů, které jsou špatně zarovnány a ukazují organizační prvky, které je třeba změnit.

Faktory metody McKinsey 7S jsou (ManagementMania, 2015):

- *Sdílené hodnoty*
- *Struktura*
- *Systémy*
- *Styl*
- *Skupina*
- *Schopnosti*
- *Strategie*

Sdílené hodnoty – jsou umístěny ve středu modelu. Jsou určující pro tvorbu strategie podniku. Obsahují základní přesvědčení, hodnoty a jejich způsoby ovlivnit orientace na zákazníky, zaměstnance, akcionáře a společnost jako celek. (Hayes, 2014)

Struktura – rozdělení činností, mechanismy integrace a koordinace, povaha neformální organizace. (Hayes, 2014)

Systémy – jedná se o formální postupy pro měření, odměňování a přidělování zdrojů, neformální rutiny pro komunikaci, řešení konfliktů atd. (Hayes, 2014)

Styl – typické vzorce chování klíčových skupin, například manažerů a dalších odborníků a organizace jako celku. (Hayes, 2014)

Skupina – lidské zdroje organizace (zaměstnanci) a jejich demografické, vzdělávací a postojoyé charakteristiky. (Hayes, 2014)

Schopnosti – základní kompetence a rozlišovací schopnosti organizace. (Hayes, 2014)

Strategie – cíl podnikání a způsob, jakým se organizace snaží zlepšit konkurenční výhodu. (Hayes, 2014)

4.4 Porterův model pěti sil

Tato analýza se zabývá pěti hledisky, které ovlivňují podnik. Podstatou je prognóza vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví, čehož se dosáhne pomocí odhadu možného chování ostatních subjektů na daném trhu a případného rizika hrozícího podniku. Znalost těchto zdrojů zdůrazňuje kritické síly a slabé stránky společnosti, oživuje své postavení ve svém oboru, objasňuje oblasti, kde mohou strategické změny přinést největší odměnu a zdůrazňuje oblasti, kde trendy v průmyslu slibují největší význam. (Porter, 2004)

Porter (2004) definoval následujících pět sil:

- *Dodavatelé*
- *Substituty*
- *Kupující*
- *Noví konkurenti*
- *Konkurující podniky v odvětví*

Dodavatelé – pokud mají vysokou vyjednávací sílu, mohou navýšit ceny, popřípadě prodávat výrobky nižší kvality. V případě, že dojde k navýšení cen, sníží se ziskovost odvětví. (Porter, 2004)

Substituty – jsou to výrobky, které mají stejnou nebo velmi podobnou funkci a jsou podobné konkurenčním výrobkům. Určují cenové stropy, a tak omezují potenciální zisk výrobců. (Porter, 2004)

Kupující – jejich vyjednávací síla je vysoká, když existují substituty a zákazníci jsou koncentrování a organizovaní. Aby se výrobce mohl před touto skutečností chránit, musí vytvořit takové portfolio výrobků, které uspokojí i náročné zákazníky. (Kozel, 2006)

Noví konkurenti – podnik je standardně ohrožen konkurencí, která již na trhu působí, avšak je tu další riziko v podobě nových firem vstupujících na trh. Tento vstup zvyšuje boj o podíl na trhu. Rovněž dochází ke zmrazení cen.

Riziko je omezeno vstupními bariérami trhu jako jsou:

- *Věrnost značce*
- *Legislativa*
- *Prodejní cesty*
- *Kapitálové požadavky trhu*
- *Náklady na udržení stávajících zákazníků* (Magretta, 2012)

Konkurující podniky v odvětví – čím více podniky soupeří, tím je nižší ziskovost odvětví. Firmy soupeří hlavně pro to, aby zlepšily své postavení na trhu. Porter (2004) rovněž uvádí upozornění na cenovou elasticitu poptávky. Pokud není dostatečně vysoká, tak se snížením cen dojde ke snížení příjmů všech firem na trhu. Tuto situaci mohou podniky napravit investicemi do reklamních kampaní, které povedou k růstu poptávky.

4.5 PESTEL analýza

PESTEL je akronymem šesti faktorů, které působí na podnik zvenčí a ovlivňují její výkonnost. Používá se pro hodnocení vlivů makroprostředí. Jedná se o tyto faktory: (Švancara, 2012)

- *Politické (P)*
- *Ekonomické (E)*
- *Sociální (S)*
- *Technologické (T)*
- *Ekologické, environmentální (E)*
- *Legislativní (L)*

Podle Košťana a Šuleře (2002) vychází PESTEL analýza z minulosti – snaží se předvídat budoucí vývoj na základě minulých dat. Odhadování změn v okolí firmy je důležité pro stanovení strategie (Sedláčková & Buchta, 2006)

4.5.1 Politické faktory

Zabývají se politikou a její stabilitou v daném státě. Bere se v potaz rovněž daňová politika, ochrana životního prostředí. Firmy rovněž sledují státní podporu zahraničního obchodu. V politických faktorech také působí legislativa státu, je zde uvedena problematika pracovního práva, které definuje, za jakých podmínek může podnik daného zaměstnance zaměstnávat. (Košťan & Šuleř, 2002)

4.5.2 Ekonomické faktory

Hrají v korporaci významnou roli. Každý podnik je závislý na svých zákaznících, aby prosperoval, musí vědět, co zákazníci požadují a za kolik to chtějí koupit. Ekonomické faktory také zahrnují cenotvorbu, která podléhá výši nákladů podniku. Je nutno sledovat ukazatele jako je míra inflace, míra nezaměstnanosti nebo také úroková míra. Podniky se zabývají i sledováním změny HDP. (Košťan & Šuleř, 2002)

4.5.3 Sociální faktory

Sledují geografické rozložení, hustotu a počet obyvatel v dané oblasti. Dále také stupeň vzdělání vybraného segmentu trhu, životní styl lidí, výši jejich příjmů a výši volného času. Lesáková (2014) také uvádí, že zjištění sociální situace zákazníků dává podniku určitou konkurenční výhodu. Tyto faktory se dají zjistit nejsnáze, stačí navštívit webové stránky Českého statistického úřadu.

4.5.4 Technologické faktory

V PESTEL analýze hrají velmi významnou roli. Tyto faktory jednak přímo působí na výrobky formou inovace, jednak působí na výrobu pomocí zdokonalení výrobního postupu. Zabývají se také infrastrukturou, vědou a výzkumem a také školstvím. Do technologických faktorů se rovněž řadí nové objevy a vynálezy, doba morálního zastarání výrobků a rychlost technologického přenosu.

4.5.5 Ekologické faktory

Ekologické prostředí se zkoumá hlavně z pohledu místního, regionálního a národního postoje k environmentální problematice a jejímu řešení. Toto řešení má dopad na:

- *Zahraniční aktivity společnosti* – je nutnost vyhovět ekologickým normám a předpisům (př. splnění emisních norem)
- *Nutnost adaptace jednotlivých prvků marketingového mixu* – mix musí vyhovovat ekologickému cítění zákazníků. Zahraniční trhy se zde velmi liší. Jako příklad lze uvést skandinávské země, kde jsou lidé ekologicky uvědomělejší, a tak i více kritičtí než ve zbytku Evropy. To má dopad jednak na produkt, jednak na jeho další distribuci, cenu a další. (Švancara, 2012)

4.5.6 Legislativní faktory

Jedná se o překrývající se faktory již zkoumané v rámci ostatních částí PESTEL analýzy. Jsou však převedeny do právní formy.

V různých zemích se lze setkat s různými právy jako je *Common Law* a *Code Law*.

Common Law je spojen s tradicí a praktiky minulosti a je typický pro anglosaské země či jejich bývalá teritoria. Například USA, Velká Británie, Indie, Austrálie.

Code Law spočívá na katalozích (zákonících), které obsahují jednotlivé právní předpisy. Zde lze zařadit ČR, Německo, Itálii, Francii, Švýcarsko a další.

Státy vyznávající Islám mají vlastní právní systém, který je silně ovlivněný náboženstvím. Jednotlivé rozdíly v právních systémech mohou mít vážný dopad na marketing. Jako příklad lze uvést fakt, že v Egyptě by právo na tovární značku bylo přiřknuto tomu podnikateli, který ji začal používat jako první, kdežto v Německu zase tomu, kdo ji jako první přihlásil.

Kromě dopadu na adaptaci marketingového mixu mají legislativní faktory vážný dopad na mezinárodní podnikání. To je ovlivněno těmito faktory:

- *Právní úprava podnikání zahraničních subjektů*
- *Možnost nákupu nemovitostí a pozemků zahraničními společnostmi*
- *Možnost repatriace případně vytvořeného zisku*
- *Podmínky pro podnikání cizinců*
- *Řešení obchodně-právních sporů*

Kvůli různému výkladu práva v různých zemích, je v praxi mimořádně významný soubor mezinárodních dodacích podmínek INCOTERMS. (Švancara, 2012)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Miniol vznikl v červenci roku 2006 jako společnost s ručením omezeným. Společnost je vedená u Krajského soudu v Ostravě, sídlo má v Olomouci. Ke 30. březnu 2018 disponuje základním kapitálem 210 000,- Kč a tento základní kapitál je plně splacen. Firmu vedou dva společníci, kdy je jeden z nich zároveň s třetí osobou jednatelem. Každý jednatel zastupuje společnost samostatně.

Předmětem podnikání je hostinská činnost. Dále výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Na konci roku 2017 vykázal minipivovar výstav přibližně 1000 hl (Justice.cz, 2018). Pivo prodává jednak v restauraci, jednak rozváží do hospod jak v Olomouci, tak na Severní Moravě.

Prostory restaurace mají atmosféru začátku 20. století. Tomuto přispívají fotografie Olomouce z tohoto období pověšené na stěnách, dobový dřevěný nábytek s dřevěnou podlahou a rovněž také keramické podtácky na pivo, které dnes již samozřejmostí nejsou. V kuchyni vaří haličskou, židovskou a českou kuchyni pouze z čerstvých surovin. V restauraci lze také vidět velkou měděnou varnu s logem společnosti. Minipivovar standardně vaří tři druhy piva, ležáky plzeňského typu a to:

- 11 % světlé
- 11 % polotmavé
- 12 % světlé

Zároveň během roku, vždy na významné roční události, jako jsou Velikonoce nebo Vánoce, vaří minipivovar své speciály, které jsou:

- 12 % zázvorová na Velikonoce
- 12 % černá na Vánoce

Společnost je aktivní na sociálních sítích. Dle hodnocení zákazníků má na Facebooku 4,5 hvězdičky z 5 z celkového počtu 191 recenzí, na Tripadvisor 142 recenzí s celkovým hodnocením 4 hvězdičky z 5 (údaj k 30. březnu 2018). Celkově má společnost nízký počet negativních hodnocení, což pomáhá jejímu dobrému jménu.

6 KONKURENCE SPOLEČNOSTI

6.1 Hlavní konkurenti

Hlavní konkurenti společnosti se nacházejí v Olomouci a jejím blízkém okolí. Konkurenty jsou:

- *Minipivovar Chomout*
- *Svatováclavský pivovar v Olomouci*
- *Pivovárek Melichárek*
- *Svatokopecký pivovar*
- *Minipivovar Riegrovka*
- *Hanácký minipivovar*

Významný konkurent Miniolu je minipivovar Chomout. Tento minipivovar se aktivně účastní kulturních akcí, zároveň je partnerem Ološlapu – atrakce, kdy jede skupina lidí na speciálním šlapadle městem a mohou u toho pít pivo. Tato atrakce se těší velké oblibě a zpravidla o víkendech je ve městě hodně slyšet. Ke 31. březnu 2018 má na Facebooku 4,8 hvězdičky z 5 z celkového počtu 211 recenzí, na Tripadvisor 4 hvězdičky z 5 a celkem 24 recenzí. (Facebook, 2018), (Tripadvisor, 2018)

Dalším velkým konkurentem, který stojí za zmínku, je Svatováclavský pivovar. Ten mimo restaurace disponuje i pivními lázněmi. O tomto pivovaru však v Olomouci není tolik slyšet, nezúčastňuje se kulturních akcí. Na Facebooku je hodnocen 4,4 hvězdičkami z 5 z celkového počtu 136 recenzí, na Tripadvisor 253 recenzí a výsledné skóre 4 hvězdičky z 5. (Facebook, 2018), (Tripadvisor, 2018)

7 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY ZA POMOCI VYBRANÝCH METOD

7.1 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je zjištění silných a slabých stránek podniku, dále jeho příležitosti a také hrozby. Ve společnosti jsem v létě roku 2017 pracoval, SWOT analýza tedy vychází z pozorování. V následující tabulce jsou uvedeny vstupní faktory:

Tabulka 2 – SWOT analýza vybraného minipivovaru

Silné stránky	Slabé stránky
kvalita piva zkušený sládek vlastní zázemí dobré jméno	nízký základní kapitál slabá propagace špatné mezilidské vztahy personálu
Příležitosti	Hrozby
Konání významných událostí v nedalekém parku (Flora Olomouc) Používání turistických aplikací zákazníky (Tripadvisor), Facebook Zákazníci mají v oblibě restaurace ve stylu začátku 20. století Rozvoj pivní turistiky	V těsné blízkosti je hotel a restaurace Málo parkovacích míst v okolí Vyšší cena piva než z průmyslových pivovarů Marketingová komunikace minipivovaru Chomout

7.1.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří kvalita vařeného piva, které vaří zkušený sládek. Společnost má navíc prostory v individuálním vlastnictví, takže se nemusí nikomu zodpovídat. Dobré jméno mezi zákazníky rovněž způsobuje, že je minipivovar hojně navštěvovaný.

7.1.2 Slabé stránky

Minipivovar disponuje nízkým základním kapitálem. To může způsobit potřebu úvěrů, pokud se firma dostane do problémů. Minipivovar se v nízké míře prezentuje, což způsobuje nižší povědomí mezi zákazníky. Špatné mezilidské vztahy personálu jsou na pomezí slabých

stránek a hrozeb firmy. Někteří zaměstnanci se moc nemusí a vzniká tak neklidná pracovní atmosféra, která se přenáší i na zákazníky.

7.1.3 Příležitosti

Minipivovar se nachází blízko parku, kde se každoročně pořádají události jako je Flora Olomouc, Tvarůžkový festival, Veggie Fest nebo také Garden Food Festival. Zákazníci jej tedy volí nejčastěji, když jdou na oběd. Na Facebooku a Tripadvisor je dobře hodnocený, měl by se touto cestou více prezentovat. Další příležitostí jsou příjemné prostory restaurace a také uvedení v prospektech, což prospívá k rozvoji pivní turistiky.

7.1.4 Hrozby

V těsné blízkosti minipivovaru se nachází hotel a restaurace. Tato snižuje zisky firmy a rovněž napomáhá hrozbě ze strany konkurence. V okolí se nachází jen malé parkoviště, a je obtížné zde zaparkovat. Pivo, jak bývá u minipivovarů zvykem, je dražší. Opět zde vzniká hrozba v podobě vstupu nových konkurentů na trh, popřípadě stažení zákazníků nějakým jiným minipivovarem, nebo průmyslovým pivovarem. Jako hrozbu lze i definovat intenzivní marketingovou komunikaci minipivovaru Chomout.

7.2 PESTEL analýza

7.2.1 Politické faktory

Daňová politika. Pro minipivovar jsou stěžejní sazby DPH a spotřební daně. V České republice se od roku 2013 daň z přidané hodnoty dělí dvě sazby. Na základní sazbu, která je 21 % a na snížené sazby daně, které nabývají hodnot 15 % a 10 %. Přesně jaké položky vztahující se k dané snížené sazbě jsou uvedeny v příloze 2 - 3a zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty. (AION CS, 2018) Dále je důležitý zákon č. 353/2003 Sb. o spotřebních daních. Sazba spotřební daně se liší na základě ročního výstavu. Rozdíly spotřební daně z piva jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 3 – sazba spotřební daně z piva (AION CS, 2018)

Kód nomenklatury	Sazba daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny					
	Základní sazba	Snížené sazby pro malé nezávislé pivovary				
		Velikostní skupina podle výroby v hl ročně				
		do 10 000 včetně	nad 10 000 do 50 000 včetně	nad 50 000 do 100 000 včetně	nad 100 000 do 150 000 včetně	nad 150 000 do 200 000 včetně
2203, 2206	32,00 Kč	16,00 Kč	19,20 Kč	22,40 Kč	25,60 Kč	28,80 Kč

7.2.2 Ekonomické faktory

V rámci ekonomických faktorů je nutno zmínit míru nezaměstnanosti, míru inflace, růst HDP a výši průměrné měsíční mzdy v Olomouci.

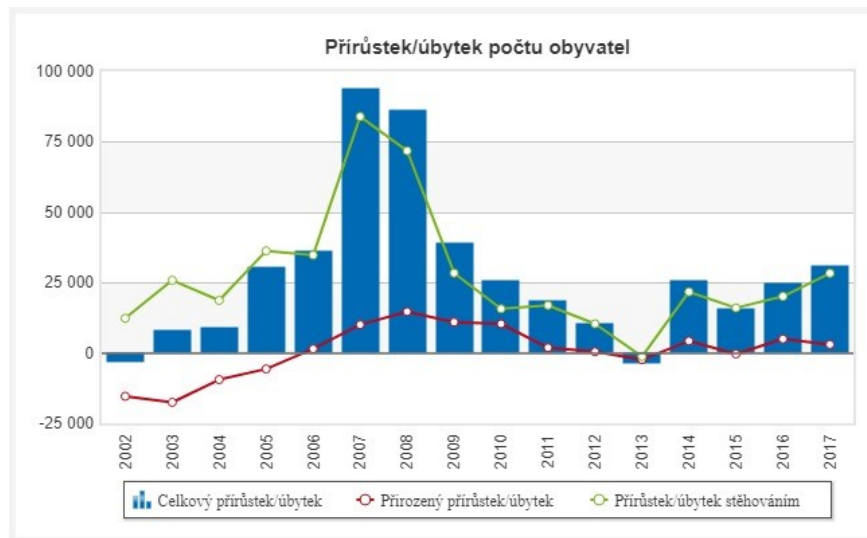
Míra nezaměstnanosti – Magistrát města Olomouce vykazuje k 31. prosinci 2016 míru nezaměstnanosti 6,3 %, která se od roku 2013 snižuje. To má za následek vyšší nákupní možnosti obyvatelstva. Zároveň mají firmy více omezené možnosti výběru zaměstnanců. (Magistrát města, 2012)

Míra inflace – průměrná míra inflace v roce 2017 činila 2,4 %. Český statistický úřad v únoru 2018 zaznamenal míru inflace 2,4 %. (ČSÚ, 2018)

Růst HDP – Český statistický úřad zaznamenal mezičtvrtletní růst ve 4. čtvrtletí 2017 o 0,5 %, meziroční růst ve 4. čtvrtletí 2017 činil 5,2 % (ČSÚ, 2018).

Průměrná měsíční mzda v Olomouci – pomalu se zvyšuje, avšak stále výrazně zaostává za průměrem ČR. Ke 31. prosinci 2016 magistrát města eviduje průměrnou měsíční mzdu v hodnotě 24 666 Kč. (Magistrát města, 2012)

7.2.3 Sociální faktory



Graf 3 - změny počtu obyvatel ČR (ČSÚ, 2018)

Miniol cílí na produktivní obyvatelstvo ve věku 18-65 let.

Ke 31. prosinci 2017 Český statistický úřad v ČR evidoval 10 610 055 obyvatel s celkovým přírůstkem 31 235 obyvatel (viz. graf). Zároveň však klesly počty středoškolských a vysokoškolských studentů. (ČSÚ, 2018) Populace roste v důsledku vymírání populačně slabých ročníků. Růst počtu obyvatelstva zajišťuje generace „Husákových“ dětí.

7.2.4 Technologické faktory

Pivovarnický průmysl je pomaleji rozvíjejícím se odvětvím. Samozřejmě zde dochází k modernizaci výroby, avšak minipivovary se většinou snaží držet tradičních postupů. V případě Miniolu se to nijak neliší. Jediné, nad čím minipivovar uvažuje, je rozšíření výrobních prostor a koupě nové techniky na produkci vyššího výstavu piva.

7.2.5 Ekologické, environmentální faktory

Vybraný minipivovar musí dodržovat zákon č. 114/1992 Sb. o ochraně přírody a krajiny a rovněž č. 17/1992 Sb. o životním prostředí. (AION CS, 2018) Je důležité správně hospodařit s odpady a nijak neznečišťovat vodu. Tato ustanovení minipivovar dodržuje, také věnuje pozornost obstarání vlastního zdroje vody. Zde nastává problém, protože v zemi u minipivovaru se nachází velké množství potrubí s vodou, kanalizací a elektrickým vedením. Je tedy obtížné vymyslet na tento problém řešení.

7.2.6 Legislativní faktory

Legislativní faktory jsou spojeny s ekologickými a politickými faktory. Miniol tedy musí dodržovat zákon o spotřebních daní, o dani z přidané hodnoty, dále zákony o ochraně přírody a krajiny a o životním prostředí. Vzhledem k tomu, že Miniol nevyváží své pivo do zahraničí, tak se jej regulace importu a exportu alespoň prozatím netýká. Také musí mít zajištěno EET a každému zákazníkovi tak vystavit stvrzenku. Během účasti na kulturních akcích se musí řídit základními hygienickými požadavky jako je omyvatelný povrch stánku a další.

7.3 Analýza pěti konkurenčních sil podle Porterova modelu

7.3.1 Konkurenční síly

Tabulka 4 – analýza konkurenčních sil (vlastní zpracování)

Analýza konkurenčních sil		Hodnocení
1	Počet konkurentů (málo konkurentů 1 bod, hodně konkurentů 5 bodů)	4
2	Charakter konkurence (poctivá konkurence 1 bod, nepoctivá konkurence 5 bodů)	2
3	Poptávka po produktech konkurence (nízká poptávka 1 bod, vysoká poptávka 5 bodů)	3
4	Marketingová komunikace konkurence (slabá komunikace 1 bod, silná komunikace 5 bodů)	3
5	Ohlas konkurence mezi zákazníky (špatný ohlas 1 bod, dobrý ohlas 5 bodů)	4
Celkem bodů (max. 25)		16
Průměrné skóre (Body celkem/5)		3,2

Průměrné skóre analýzy konkurenčních sil je na hodnotě 3,2 což znamená, že je zde průměrný vliv na konkurenční postavení vybraného minipivovaru. Konkurence sice v Olomouci a jejím blízkém okolí existuje, ale konkurence jako celek nemá dostatečně silné nástroje pro upoutání plné pozornosti zákazníků. Konkurence tedy nepředstavuje pro minipivovar výraznou hrozbu. Neznačená to však, že se vybraný minipivovar nemusí starat o své konkurenční postavení.

7.3.2 Zákazníci

Tabulka 5 – analýza zákazníků (vlastní zpracování)

Analýza zákazníků		Hodnocení
1	Počet zákazníků (hodně zákazníků 1 bod, málo zákazníků 5 bodů)	2
2	Ziskovost zákazníka (vysoká ziskovost 1 bod, nízká ziskovost 5 bodů)	2
3	Náklady zákazníka na přestup ke konkurenci (vysoké náklady 1 bod, nízké náklady 5 bodů)	4
4	Oblíbenost produktů u zákazníků (oblíbené 1 bod, neoblíbené 5 bodů)	1
5	Opětovná návštěva zákazníkem (ano 1 bod, ne 5 bodů)	2
Celkem bodů (max. 25)		11
Průměrné skóre (Body celkem/5)		2,2

Z průměrného skóre 2,2 lze vyčíst, že vyjednávací síla zákazníků je relativně slabá. Minipivovar má hodně zákazníků, a to přispívá k úspěšnosti. Konkurenti mají podobné ceny, zákazníci tedy přestupem ke konkurenci tolik netratí. Důležitá je však i oblíbenost nabízených piv minipivovaru zákazníkům a jejich možná opětovná návštěva.

7.3.3 Substituty

Tabulka 6 – analýza substitučních výrobků (vlastní zpracování)

Analýza substitučních výrobků		Hodnocení
1	Počet substitutů na trhu (žádné nebo málo 1 bod, hodně substitutů 5 bodů)	4
2	Pravděpodobnost hrozby substitutů v budoucnu (ne 1 bod, ano 5 bodů)	2
Celkem bodů (max. 10)		6
Průměrné skóre (Body celkem/2)		3

Pro produkty Miniolu existuje mnoho substitutů. Je to proto, že v Olomouci a jejím okolí působí minipivovary a průmyslový pivovar, které vyrábí podobná piva. Do budoucna se nepředpokládá objev nových produktů na trhu. Je tomu tak proto, že ostatní minipivovary mají dostatek druhů piv, pivních speciálů a dalších alkoholických i nealkoholických nápojů. Nemají potřebu vyrábět nový produkt.

7.3.4 Dodavatelé

Tabulka 7 – analýza dodavatelů (vlastní zpracování)

Analýza dodavatelů		Hodnocení
1	Počet dodavatelů (hodně dodavatelů 1 bod, málo dodavatelů 5 bodů)	2
2	Význam vybraného minipivovaru pro dodavatele (velký význam 1 bod, malý význam 5 bodů)	4
3	Výskyt substitutů k dodávkám (ano 1 bod, ne 5 bodů)	3
4	Prodejní ceny dodavatelů (nízké ceny 1 bod, vysoké ceny 5 bodů)	2
5	Spolehlivost dodavatelů (ano 1 bod, ne 5 bodů)	2
Celkem bodů (max. 25)		13
Průměrné skóre (Body celkem/5)		2,67

Z průměrného skóre 2,67 se dá vydedukovat, že vyjednávací síla dodavatelů je na průměrné úrovni. Miniol má dostatek dodavatelů, a tak má i lepší vyjednávací pozici. Dodavatelé minipivovaru nejčastěji dodávají nealkoholické nápoje a potraviny, kterých je na trhu dostatek. V návaznosti na vyjednávací sílu vybraného minipivovaru dodavatelé poskytují nižší ceny. Jejich spolehlivost je také na dobré úrovni.

7.3.5 Potenciální konkurenti

Tabulka 8 – analýza potenciálních konkurentů (vlastní zpracování)

Analýza potenciálních konkurentů		Hodnocení
1	Množství kapitálu pro vstup do odvětví (malé množství 1 bod, velké množství 5 bodů)	3
2	Obstarání pracovní síly, surovin, energie (náročné obstarání 1 bod, snadné obstarání 5 bodů)	3
3	Potřeba know-how (potřebné 1 bod, nepotřebné 5 bodů)	2
4	Odbyt zákazníkům (obtížný odbyt 1 bod, snadný odbyt 5 bodů)	2
5	Oblíbenost mezi zákazníky (malá 1 bod, velká 5 bodů)	4
Celkem bodů (max. 25)		14
Průměrné skóre (Body celkem/5)		2,8

Množství kapitálu pro vstup do odvětví je relativní. V současné době může začínající podnikatel pořídit vybavení minipivovaru za 2 miliony Kč. Obstarání surovin, energie a pracovní síly náročné není, restaurace bude potřebovat jednoho až dva číšníky na hlavní pracovní poměr a zbytek personálu doplní studenti zaměstnaní na dohodu o provedení práce. Nový minipivovar ale bude potřebovat určitý stupeň know-how pro výrobu piva. Pokud bude chtít pivo prodávat, nebude s tím mít problém. Riziko oblíbenosti mezi zákazníky je na prostřední hodnotě, Miniol neví, jak bude nový konkurent oblíbený.

7.4 Analýza současné marketingové komunikace

Kromě klasických nástrojů jako je reklama či podpora prodeje, používá minipivovar také e-marketing. Marketingové nástroje jsou uvedeny níže.

7.4.1 Reklama

Minipivovar používá tyto formy reklamy:

- *Na firemním vozidle je malá nálepka s logem minipivovaru.*
- *Nad vchodem do provozovny je umístěno podsvícené logo minipivovaru*
- *Minipivovar má rovněž automobil Ford A z roku 1929 na propagační účely*
- *Logo lze také nalézt na sudech, cedulkách na pípy a vlastních znovupoužitelných víčkách na sudy*

Různé inzerce v novinách, televizní či rozhlasová reklama nebo také letáčky minipivovar nepoužívá. Zatím to ani nemá v plánu.

7.4.2 Osobní prodej

Osobní prodej používá minipivovar jak v B2B, tak i v B2C trhu. V rámci B2B rozváží pivo do hospod v Olomouckém kraji. Může tak získat kvalitní a hlavně okamžitou zpětnou vazbu od svých zákazníků. V B2C zase prodává pivo koncovým zákazníkům ve své provozovně. I zde lze získat kvalitní a rychlou zpětnou vazbu od zákazníků.

7.4.3 Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje lze uvést, že minipivovar spolu s pivem dodává do restaurací a hospod také sklenice se svým logem. Pro sběratele má nachystané sklenice s logem o objemu 0,3 a 0,5 litrů, porcelánové podtácky nebo také nálepky a etikety. Zákazník si

rovněž může koupit pivo s sebou domů v 1,5 litrových lahvích. Poslední dobou se minipivovaru často stávalo, že si zákazníci kupovali rovnou tři lahve, a tak zajistil papírové tašky s přihrádkami.

7.4.4 Public relations

V oblasti public relations minipivovar také nezaostává. Pivní nadšenci si mohou zaplatit exkurzi v minipivovaru. Nabízí dva typy exkurzí, a to levnější a dražší. Levnější typ je pro maximální počet dvaceti lidí a trvá zhruba čtyři hodiny. Sládek skupiny o pěti členech provede prostory restaurace a varny. Zlehka jim nastíní problematiku vaření piva a činností s ním spojenými. Druhý dražší typ je pro maximálně pět lidí a zahrnuje jednak provedení prostory restaurace, tak i možnost vidět celý proces vaření piva. Tento kurz trvá zpravidla deset hodin.

7.4.5 E-marketing

Vybraný minipivovar mohou zákazníci sledovat na sociální síti Facebooku a také na portálu Tripadvisor. Minipivovar v současnosti spolupracuje s reklamní agenturou, která má na starosti správu profilu minipivovaru na Facebooku, a tak oznamovat zákazníkům připravované akce a propagovat minipivovar.

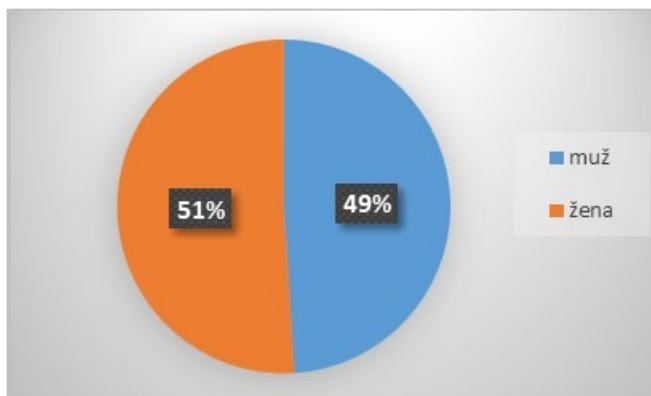
7.5 Dotazníkové šetření

V rámci analýzy konkurenceschopnosti bylo sestavení dotazníku, který měl za úkol zjistit spokojenost zákazníků a jejich názory na stravování v Miniolu. Dotazník obsahoval celkem 28 otázek, z toho 10 otevřených a 18 uzavřených. Dotazník byl zkonstruovaný tak, aby doba na vyplnění nebyla delší jak 10 minut a aby byla zajištěna jeho maximální návratnost.

Respondenti byli osloveni náhodně pomocí papírového dotazníku, jednak formou elektronického dotazníku. Dvojí způsob byl zvolen proto, že ne vždy jsou lidé ochotní vyplnit elektronický dotazník. Díky jeho konstrukci mohl být dotazník vyplněn dříve, než číšník natočil zákazníkovi pivo. Z celkového počtu 113 dotazníků po selekci zůstalo 100 plně vyplněných dotazníků.

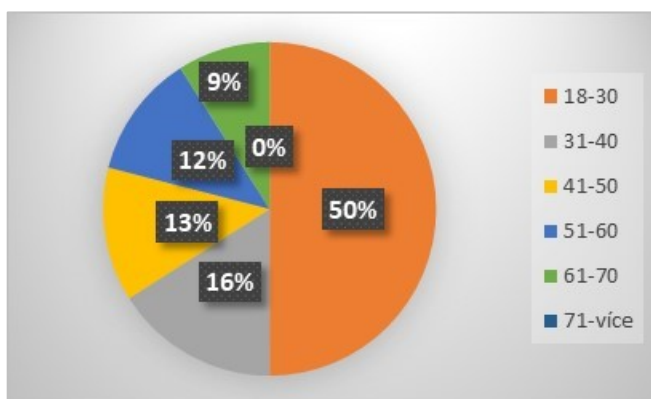
7.5.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Po selekci jednotlivých dotazníků se nakonec průzkumem získalo 100 relevantních odpovědí. Tento počet tvořilo 51 % žen a 49 % mužů.



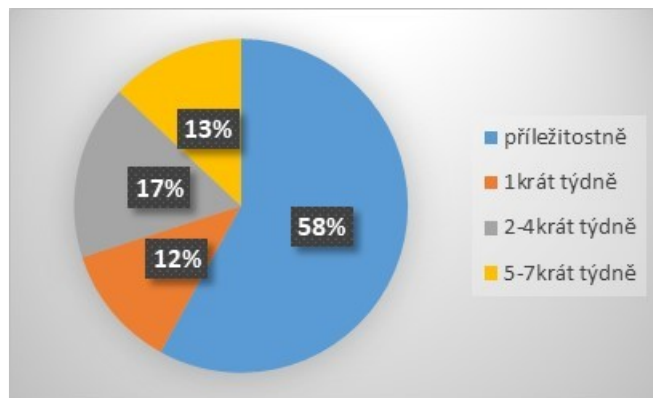
Graf 4 – pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Následně se průzkum také zajímal věkovým rozložením oslovených lidí. Přes své zacílení vybraný minipivovar předpokládá, že jej navštěvují primárně lidé ve věku 18-40 let. Elektronický dotazník je pro respondenta jednodušší vyplnit, ale zároveň jej jsou schopny vyplnit pouze osoby s jistou mírou počítačové gramotnosti. Jinými slovy, elektronický dotazník zpravidla není schopen bez pomoci vyplnit člověk staršího věku. Výsledky tedy s jistou mírou nepřesnosti potvrdily předpoklad, že nejvíce zákazníků patří do věkové kategorie 18-40 let.



Graf 5 – věkové rozložení respondentů (vlastní zpracování)

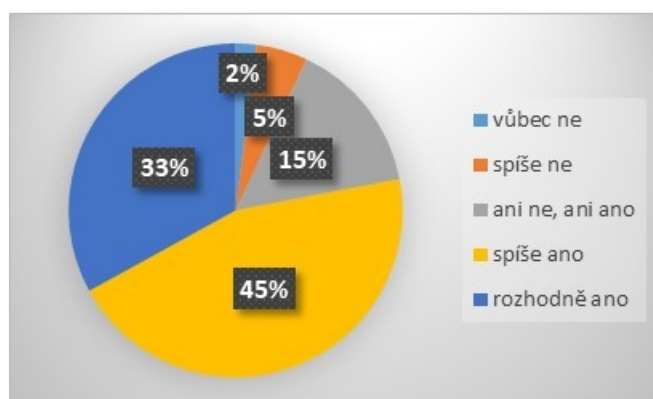
V případě dotazu na návštěvnost podniku se odpovědi respondentů výrazně odchyľují. Nejspíše je to tím, že lidé nebyli ochotni přiznat, jak často vybraný minipivovar navštíví i přes naprostou anonymitu dotazníku.



Graf 6 – návštěvnost vybraného minipivovaru
(vlastní zpracování)

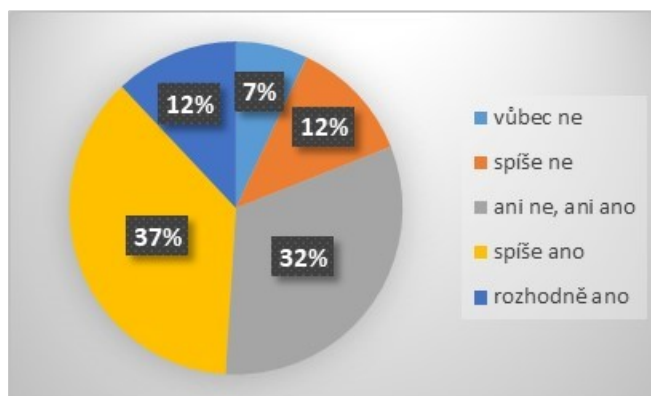
58 % dotázaných tak odpovědělo, že minipivovar navštíví příležitostně. 1krát týdně podnik navštíví 12 % respondentů, 2 - 4krát týdně 17 % a 5 - 7krát týdně 13 % dotázaných lidí.

Vybraný minipivovar měl také otázku ohledně spokojenosti s personálem. Z následujícího grafu lze vyčíst, že dohromady 78 % lidí je s obsluhou maximálně s drobnými výtkami spokojeno. 3 respondenti v dotazníku uvedli neochotu a špatné vystupování některé ze servírek. Minipivovar tuto situaci ví a danou servírku napomenul.



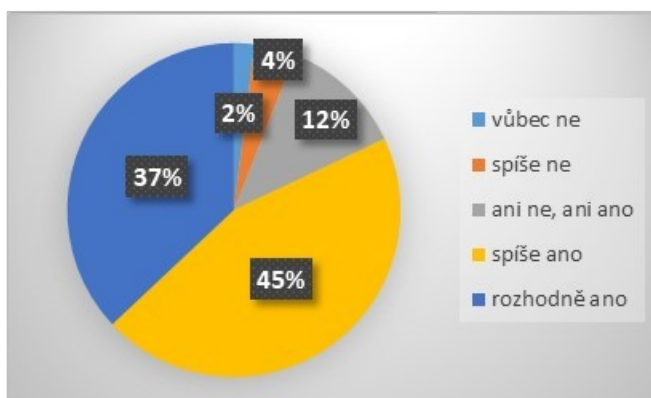
Graf 7 – spokojenost zákazníků s personálem
(vlastní zpracování)

V následující otázce se minipivovar tázal na ceny. Dohromady 49 % zákazníků s cenami souhlasí. 32 % respondentů uvedlo, že je jim to lhostejné a 19 % lidí se ceny nezdají atraktivní. Po analýze cen ostatních minipivovarů je ale zřejmé, že se ceny jednotlivých minipivovarů od sebe liší v řádech jen několika korun.



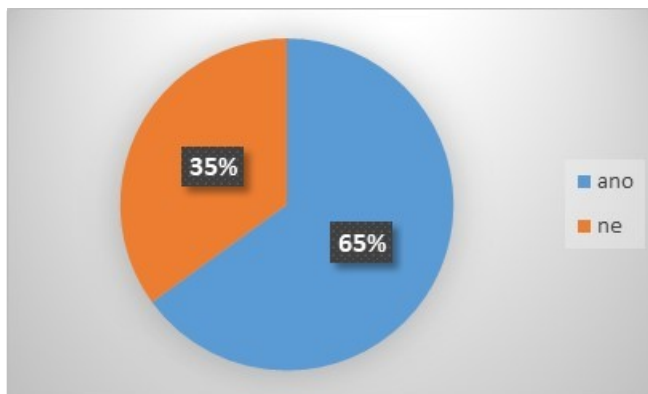
Graf 8 – spokojenost zákazníků s cenami (vlastní zpracování)

37 % respondentů také uvedlo, že s kvalitou jídla jsou velmi spokojeni. Malé nedostatky jako delší čekací dobu, popř. málo osolené jídlo atd., uvedlo 45 % zákazníků. Důležité je podotknout celkových 6 % respondentů, kterým se kvalita jídla nelíbila. Obsluha v minipivovaru se dotazuje zákazníků, jestli jim jídlo chutnalo a pokud nastane problém, snaží se jej ihned vyřešit.



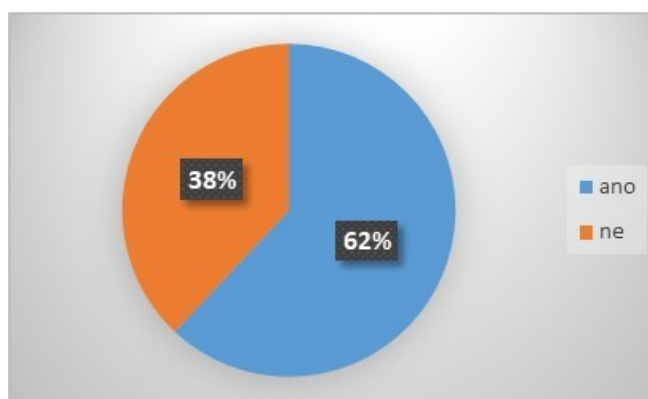
Graf 9 – spokojenost s kvalitou jídla (vlastní zpracování)

V otevřené otázce na nejčastěji objednávané jídlo vyšlo, že největší odbyt mají uzená grilovaná žebírka a pečené koleno. To potvrdil i kuchař.



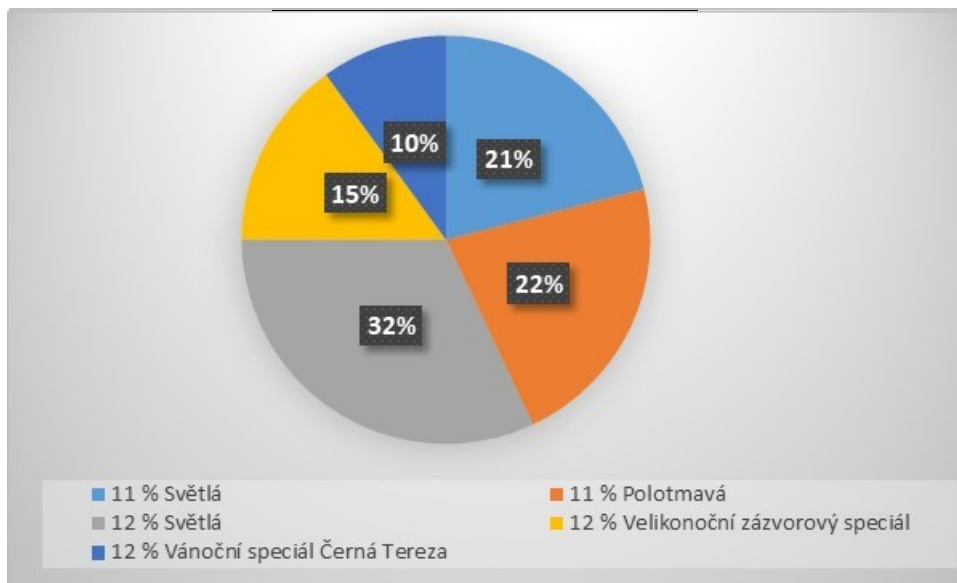
Graf 10 – pestrost jídelního lístku (vlastní zpracování)

65 % respondentů považuje jídelní lístek za pestrý. To je v rozporu s postojem druhého sládka, který v osobním rozhovoru uvedl, že by do jídelního lístku přidal i bezmasá jídla. Je totiž pravda, že se tato jídla v jídelním lístku moc nenachází. Zákazníci, konkrétně 36 %, rovněž uvedli, že by do jídelního lístku tato jídla přidali.



Graf 11 – návštěvnost poledních meníček (vlastní zpracování)

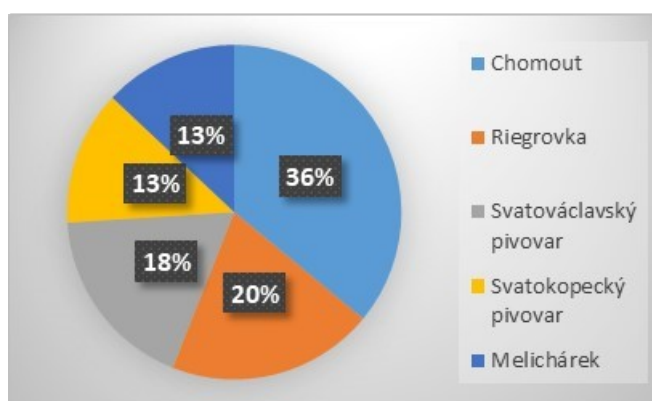
62 % dotázaných chodí do podniku na meníčka. V navazující otevřené otázce nejčastěji uvedli čas 11:30 – 13:00. Restaurace minimivovaru tak musí v tuto dobu plně využívat své kapacity.



Graf 12 – oblíbenost piv (vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů má oblibě 12 % světlé pivo, 11 % světlé a polotmavé vychází nastejno a zákazníci jejich kvalitu chválí. Pivní speciály vařené během roku na významné svátky mají lidé rovněž v oblibě. Zákazníci by také v letních měsících uvítali v nabídce ovocná piva nebo cidery jako je Radler, Kingswood, Sommersby apod. z toho důvodu, že se jim nechce v horkých dnech pít alkoholické pivo a chtějí jen něco na osvěžení.

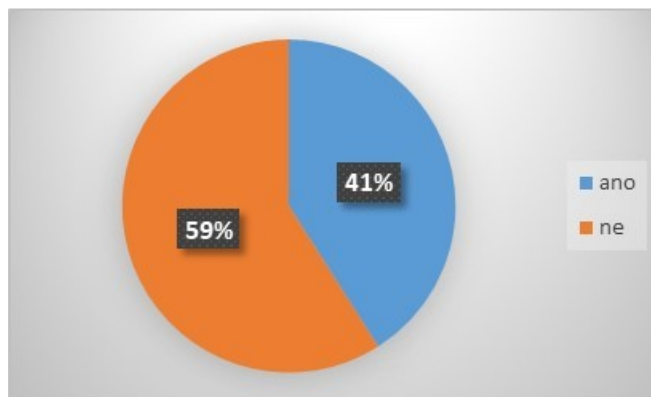
Jako největšího konkurenta dle očekávání uvedli tázání pivovar Chomout. Zvolilo jej 36 % respondentů. Potvrdily se tím myšlenky vlastníků Miniolu. Druhý konkurent je minipivovar Riegrovka a poté Svatováclavský pivovar. Svatokopecký pivovar není Miniolem brán jako konkurent a s minipivovarem Melichárek dokonce má přátelský vztah.



Graf 13 – největší konkurenti (vlastní zpracování)

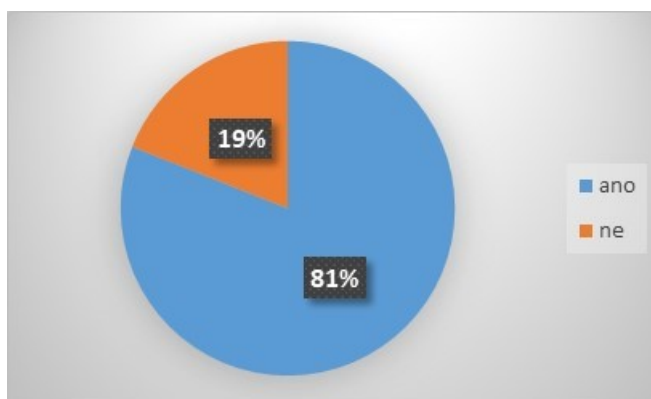
76 % respondentů rovněž vyhovuje otevírací doba. Ta je po celý rok od 11 do 23 hodin s výjimkou pátku a soboty, kdy je otevírací doba prodloužena do 24 hodin.

Miniol také s Bounty Rock Cafe v Olomouci pořádá kulturní akce, a tak jej zajímala odezva od zákazníků, zda tyto události navštěvují. 59 % respondentů uvedlo, že ano a zároveň v navazující otázce ohledně dostatku těchto akcí odpovědělo 51 % tázaných rovněž ano. To rovněž dělá Miniol oblíbený.



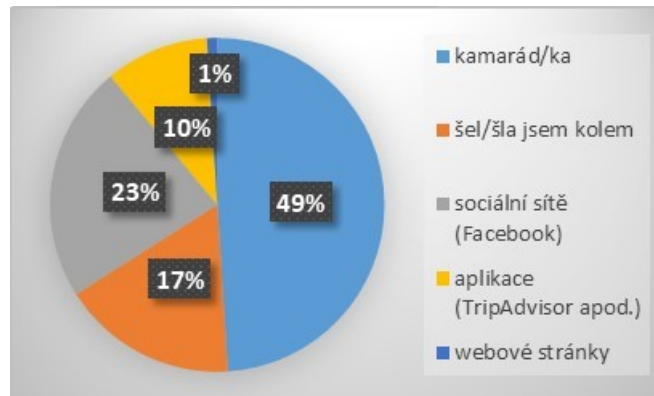
Graf 14 – návštěvnost kulturních akcí (vlastní zpracování)

81 % respondentů by doporučilo Miniol svým známým a přátelům. Tento fakt je nesmírně důležitý, protože na World-Of-Mouth marketing podnik nejvíce spoléhá. Sládek Ondřej Nožka rovněž uvádí, že po rozpravě se zákazníky mu značná část říká, že se určitě někdy vrátí a přivedou své známé.



Graf 15 – doporučení známým a přátelům (vlastní zpracování)

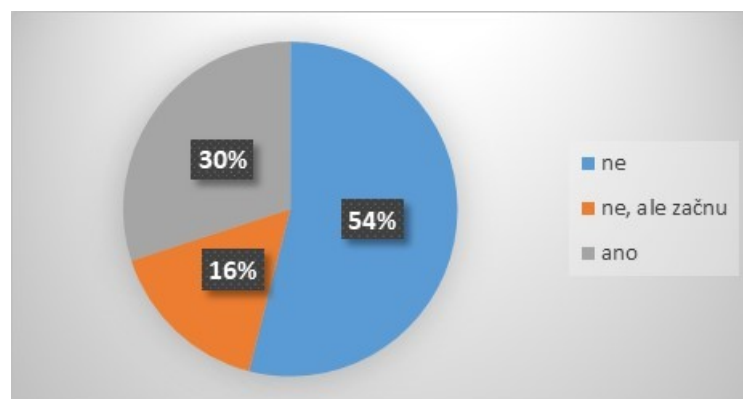
V návaznosti na předchozí otázku se vybraný minipivo var rovněž zajímal, jak se o něm zákazníci dověděli. 49 % lidí se o něm dovědělo od známého nebo kamaráda, 23 % ze sociální sítě Facebook. Díky lokaci v centru Olomouce na něj natrefilo 17 % respondentů a 10 % jej objevilo pomocí portálu Tripadvisor. Pouhé 1 % dotázaných uvedlo webové stránky minipivovaru.



Graf 16 – jak se zákazníci dověděli o vybraném minipivovaru (vlastní zpracování)

V otevřené otázce ohledně atraktivity webových stránek mnoho respondentů uvedlo, že se jim stránky buďto nelíbí anebo je vůbec neznají. Jak již bylo v práci zmíněno, Miniol v současné době spolupracuje s reklamní agenturou. Po doporučení agentury a analýze odpovědí z dotazníku usoudil redesign webových stránek, které jsou teď moderní a splňují požadavky zákazníka v roce 2018.

V posledních třech otázkách se Miniol zaměřil na otázky ohledně Facebooku. 54 % respondentů uvedlo, že vybraný minipivovar na Facebooku nesledují. 16 % nesledovalo, ale údajně začne a realita skutečně ukazuje mírný nárůst sledujících. 30 % lidí již minipivovar sledovalo.



Graf 17 – sledovanost na sociální síti Facebook (vlastní zpracování)

Podle 66 % tázaných je vybraný minipivovar na Facebooku aktivní. V otevřené otázce ohledně ideálních příspěvků nejvíce lidí uvedlo příspěvky ohledně meníček na týden dopředu, fotky jídel a zajímavé články v oblasti gastronomie a pivovarnictví a články o průběhu vaření piva.

7.5.2 Shrnutí dotazníku

Z výsledků je zřejmé, že si vybraný minipivovar dobře stojí v oblasti poskytovaných služeb zákazníkům a ti jsou spokojeni. Zároveň má dobrou pověst mezi zákazníky a je dál doporučovaný. Zásadní forma propagace je World-Of-Mouth marketing, kdy se lidé o vybraném minipivovaru dovídají od svých známých a přátel. Velká část lidí navštěvuje jeho kulturní akce, což jednak zlepšuje pověst minipivovaru, jednak přináší vyšší zisk. Minipivovar však musí zapracovat na své komunikaci pomocí Facebooku, kde podle zákazníků je dost aktivní, ale není dostatečně atraktivní k tomu, aby jej lidé začali sledovat. Zároveň musí zapracovat na svých webových stránkách a dostatečně je propagovat.

8 ZHODNOCENÍ ANALÝZ A DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Aby se dalo navrhnout opatření, je třeba je nejdříve podrobit nákladové, rizikové a časové analýze. V rámci nákladové analýzy by měly být všechny činnosti co nejlevnější a zároveň produkovat co největší přínosy. Riziková analýza má následně za úkol odhalit všechna rizika spojená s opatřeními. Miniol by se těmto rizikům měl následně vyhnout, popřípadě je alespoň co nejvíce eliminovat. Časová analýza poté poskytne informace o době zavedení těchto opatření, jak časově náročná bude jejich příprava a jak dlouho budou trvat.

8.1 Nákladová analýza

Z výsledku analýz a dotazníků bylo sestaveno několik doporučení. Ty zajistí minipivovaru zvýšení konkurenceschopnosti a také přilákají nové zákazníky. Následující tabulka se zabývá finanční stránkou jednotlivých návrhů.

Tabulka 9 – nákladová analýza vybraného minipivovaru (vlastní zpracování)

Doporučení	Popis	Náklady
Zahájení plánování	zahájení plánování výroby, prodeje a marketingového řízení	bez nákladů
Rozšíření výroby	nákup 1 kvasné nádoby na spilku o objemu 800 litrů a 2 ležáckých tanků o objemu 800 litrů/tank	90 000 Kč/spilka, 160 000 Kč/1 tank
Rozšíření nabídky	zavedení ovocných piv a bezmasých jídel do nabídky	cena 1400 Kč/ 30 l KEG
Zaměstnání dalšího sládky	rozšíření personálu vařícího pivo	25 000 Kč + odvody/ měsíc
Zaměstnání nových číšníků	rozšíření obslužného personálu	20 000 Kč + odvody/osoba měsíčně
Propagace na automobily	polep na firemní automobil	5 000 Kč jednorázově
Instagram	založení firemního profilu na Instagramu a jeho správa	bez nákladů
Guerilla marketing	umístění předmětů s pivní tematikou na otevřený prostor (nafukovací figuríny apod.)	6 000 Kč/figurína
Soutěže	pořádání soutěží o poukazy na jídlo a pivo, popř. exkurze	ve výši odměny na poukazu
Charitativní akce	účast na charitativních akcích	pronájem místa na stánek

Než začne minipivovar cokoliv dělat, měl by si tyto činnosti nejdříve naplánovat. Nejdražší, avšak nejzásadnější doporučení, je rozšíření výroby. To Miniol navíc i sám zvažuje. Mohl by tak rozšířit své portfolio, kdy by uvařil zcela nové pivo. Jaké pivo by to bylo zjistí z případného dotazníku, který dá hostům na vyplnění. Velká část zákazníků by rovněž uvítala rozšíření nabídky piv o piva ovocná nebo cidery a přidání bezmasých jídel do jídelního lístku. Restaurace tak bude moci uspokojit i vegetariány. Jednou z možností řešení slabé stránky ze SWOT analýzy je také zaměstnání nových číšníků, kteří by tak mohli oživit kolektiv a mít mezi sebou dobré mezilidské vztahy. Minipivovar rovněž potřebuje přijmout obslužný personál na rozvoz piva. Je to hlavně z toho důvodu, kdy sládci dělají jiné činnosti, popř. pivo rozváží do hospod a restaurací a mezitím není nikdo, kdo by se dále věnoval pivu. Také by minipivovar měl popřemýšlet nad případnou grafikou na firemní automobil, kdy by se opět zvýšilo povědomí zákazníků. V rámci rozšíření viditelnosti a informovanosti zákazníků by měl minipivovar také založit profil na Instagramu a na tento profil pravidelně dávat fotky o aktuálním dění, popř. různé fotky jídel. Vybranému minipivovaru rovněž prospěje pořádání různých soutěží o poukazy na exkurze nebo na stravování. To by šlo propojit s propagací profilu na Facebooku a Instagramu a získat tak více sledujících. Stejný význam má pro minipivovar také účast na charitativních akcích.

8.2 Riziková analýza

Riziková analýza stanovuje možná rizika spojená s návrhy na zlepšení současného stavu a také se zabývá možnou eliminací těchto rizik.

Tabulka 10 – riziková analýza navrhnutých doporučení (vlastní zpracování)

Doporučení	Riziko	Eliminace rizika
Zahájení plánování	nedodržení plánů	průběžná kontrola
Rozšíření výroby	nedostatečný odbyt	průzkum u zákazníků, zda by uvítali rozšíření výroby
Rozšíření nabídky	nedostatečný zájem zákazníků	zvolit atraktivnější produkty pro zákazníky
Zaměstnání dalšího sládka	nedostatečné znalosti a dovednosti sládka	zajistit semináře, školení
Zaměstnání nových číšníků	nedostatečné dovednosti a špatné chování	zajistit semináře, školení, upozornit na nevhodné chování
Propagace na automobily	nevhodně řešená grafika	řádná příprava
Instagram	špatně vytvořený profil	konzultace s reklamní agenturou

Guerilla marketing	neoriginální pojetí, lidé si toho nevěšimnou	vymyšlení originálního řešení
Soutěže	nezájem zákazníků	nabídnout přitažlivou výhru
Charitativní akce	nevhodný výběr charitativní akce	zjistit potřebné informace o akci dopředu, vhodný výběr varianty

Ve fázi plánování musí minipivovar sestavit plány a těch se držet. Je tu ovšem riziko nedodržení vytyčených plánů. Dá se tomu však zabránit průběžnými kontrolami. Aby mohl minipivovar bez starostí rozšířit výrobu, měl by provést průzkum u zákazníků, zda by uvítali toto rozšíření. Poté by měl rovněž zvolit pro zákazníky atraktivní produkty, jinak nebudou mít zákazníci dostatečný zájem o tyto nové produkty. Když bude přijímat nového sládku, měl by si ověřit jeho znalosti a dovednosti, aby následně nedošlo k problémům u vaření piva. Noví číšníci by měli také projít určitým druhem školení, aby věděli, jak se chovat k zákazníkům, jak správně natočit pivo, popř. i jak se nosí 3 a více talířů. U polepů na automobilu by měl minipivovar zajistit správnou aplikaci a aby polep nevypadal komicky. Není nic horšího než špatná grafika na propagačním materiálu. V případě pořádání soutěží také musí nabídnout pro zákazníky přitažlivou výhru a u charitativních akcí si zjistit potřebné informace dopředu, aby nevolil špatně.

8.3 Časová analýza

V rámci časové analýzy je stanoven měsíc zahájení dané aktivity. Dále je rovněž uvedeno, jak časově náročný daný projekt bude a na jak dlouho by měl být zaveden.

Tabulka 11 – časová analýza navržených doporučení (vlastní zpracování)

Doporučení	Měsíc zahájení	Časová náročnost zavedení	Doba trvání opatření
Zahájení plánování	červen	1 týden	natrvalo
Rozšíření výroby	září	2 měsíce	natrvalo
Rozšíření nabídky	červenec	2 měsíce/produkt	natrvalo
Zaměstnání dalšího sládku	listopad	1 týden	natrvalo
Zaměstnání nových číšníků	červenec	2 dny	natrvalo
Propagace na automobily	červenec	1 týden	natrvalo
Instagram	červenec	3 dny	natrvalo
Guerilla marketing	červenec	5 hodin/akce	2 týdny/akce
Soutěže	červenec	2 hodiny/soutěž	celoročně každý měsíc
Charitativní akce	srpen	2 hodiny/akce	celoročně

Vzhledem k tomu, že se blíží léto, měl by Miniol nejpozději v červnu zahájit plánování činností souvisejících s výrobou, prodejem a marketingovým řízením. Toto plánování by mělo trvat nejlépe týden a s různými změnami podle aktuální situace a smýšlení zákazníků platit natrvalo. V září tohoto roku by vybraný minipivovar mohl zahájit rozšiřování výroby a realizace se odhaduje na 2 měsíce. Již v červenci by měl rozšířit nabídku nápojů a jídel, kde se předpokládá, že zavedení potrvá 2 měsíce. Návrh polepu na firemní automobil a jeho aplikace zabere týden a auto by mělo být polepeno permanentně. Co se týče profilu na Instagramu, pokud vybraný minipivovar nemá s touto sociální sítí zkušenosti, tak by měl založení konzultovat s reklamní agenturou a domluvit se s ní na optimálním nastavení. Pokud se minipivovar rozhodne pořádat soutěže o různé poukazy nebo exkurze, měl by to rovněž dělat každý měsíc. Pokud by pořádal soutěž v kratší periody, stala by se z toho rutina. Samotné naplánování soutěže zabere pracovníkovi nanejvýš 2 hodiny. To samé platí i v případě účasti na kulturních akcích.

ZÁVĚR

Tato práce se zabývala analýzou konkurenceschopnosti vybraného minipivovaru v Olomouci.

Práce byla rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a na praktickou. Nejdříve byly zpracovány teoretické poznatky o vývoji minipivovarů v České republice, následně poznatky z marketingu a marketingového výzkumu. Tato část sloužila především na pochopení jednotlivých analýz potřebných k sepsání praktické části bakalářské práce.

Praktická část byla věnována samotným analýzám a vyhodnocení dotazníku. Nejdříve byl představen samotný minipivovar, poté následovalo určení hlavních konkurentů a následná SWOT analýza definovala interní a externí faktory minipivovaru. V této části byla také rozepsána PESTEL analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Závěr praktické části se zabýval vyhodnocením dotazníku a rovněž se navrhla doporučení do budoucna. Jednotlivá doporučení byla následně podrobena nákladové, rizikové a časové analýze.

Mezi hlavní stanovená doporučení patří:

- Rozšíření výroby, kdy minipivovar nakoupí další kvasnou nádobu na spilku o objemu 800 litrů a 2 ležácké tanky.
- Rozšíření portfolia nabízených nápojů o ovocná piva a cidery
- Pořádání různých soutěží pro zvýšení povědomí zákazníků

Nejvíce nákladné doporučení je rozšíření výroby, kdy bude muset minipivovar investovat 420 000 Kč za nákup vybavení pro vaření piva a další finanční prostředky budou vynaloženy na různé trubky a hadičky. U rozšíření portfolia se jedná o nízké částky. 30 litrový KEG sud se ciderem Kingswood stojí okolo 1 400 Kč a tyto peníze se následně minipivovaru prodejem cideru navrátí. Hlavní cena soutěže se pohybuje v rozmezí 500–1000 Kč, kdy minipivovar touto cenou může myslet poukaz na oběd atd.

Tato práce mne obohatila o nové znalosti a zároveň mi dala možnost aplikovat vědomosti nabyté na střední škole a jejich rozšíření v bakalářském studijním programu. Věřím, že zadání bakalářské práce a stanovené cíle byly splněny a doufám, že doporučení minipivovar využije. Budu také rád, když alespoň některé aplikuje a zvýší svou konkurenceschopnost a marketingové řízení do budoucna.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Basařová, Gabriela. 2011. *České pivo 3., dopl. vyd.* Praha : Havlíček Brain Team. 978-80-87109-25-0.
2. Brčák, Josef, Sekerka, Bohuslav a Svoboda, Roman. 2013. *Mikroekonomie: teorie a praxe.* Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 978-80-7380-453-4.
3. Čichovský, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti.* Praha : Radix. 80-86031-35-7.
4. Dvořáček, Jiří a Slunčík, Peter. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* Praha : C.H.Beck. 978-80-7400-224-3.
5. Hayes, John. 2014. *The theory and practise of change management.* London : PALGRAVE MACMILLAN. 978-1-137-27534-9.
6. Hesková, Marie a Štarchoň, Peter. 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu.* Praha : Oeconomica. 978-80-245-1520-5.
7. Hučka, Miroslav, Kislingerová, Eva a Malý, Milan. 2011. *Vývojové tendence podniků: podniky v 21. století.* Praha : C. H. Beck. 978-80-7400-198-7.
8. Jakubíková, Dagmar. 2009. *Marketing v cestovním ruchu.* Praha : Grada. 978-80-247-3247-3.
9. Jakubíková, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy.* Praha : Grada. 978-80-247-4670-8.
10. Kapoun, Pavel. 2008. *Marketing a marketingové komunikace.* Ostrava : Ostravská univerzita. 978-80-7368-566-9.
11. Košťan, Pavol a Šuleř, Oldřich. 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace.* Praha : Computer Press. 8072266578.
12. Kotler, Philip a Armstrong, Gary. 2014. *Principles of marketing.* Harlow: Pearson : c2014. 978-0-273-78699-3.
13. Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. 2007. *Marketing management.* Praha : Grada. 978-80-247-1359-5.
14. Kotler, Philip. 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer.* Praha : Knihovna světového managementu. 80-7261-082-1.

15. Kozák, Vratislav a Kozáková, Věra. 2013. *Změny v českém pivovarství na přelomu tisíciletí*. Zlín : VeRBum. 9788087500453.
16. Kozák, Vratislav a Staňková, Pavla. 2008. *Marketing I*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati. 978-80-7318-698-2.
17. Kozel, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada. 802470966X.
18. Lesáková, Dagmar. 2014. *Strategický marketing*. Bratislava : Sprint 2. 978-80-89710-07-2.
19. Magretta, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha : Management Press. 978-80-7261-251-2.
20. Malloy, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha : Grada. 80-247-1911-8.
21. Mikoláš, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha : Grada. 80-247-1277-6.
22. Porter, Michael. 2004. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York : Free Press. 07-432-6087-2.
23. Margretta, Joan. 2012. *Michael Porter: Jasně a srozumitelně o konkurenci a strategii*. Praha : Management press. 978-80-7261-251-2.
24. Sedláčková, Helena a Buchta, Karel. 2006. *Strategická analýza*. Praha : C.H. Beck. 8071793671.
25. Švancara, Jiří. 2012. *Mezinárodní marketing - 2. část*. Hradec Králové : Czech management institute.
26. Urbánek, Tomáš. 2010. *Marketing I*. Praha : Alfa Nakladatelství. 978-80-87197-17-2.
27. Večerníček, Jaroslav Novák. 2015. *Dějiny piva: od zrození až po konec středověku*. Brno : CPress. 9788026408796.
28. Verhoef, Berry. 2003. *Velká encyklopedie piva*. Čestlice : Rebo Production CZ. ISBN 80-7234-283-5.
29. Vysekalová, Jitka. 2016. *Marketing pro střední školy, vyšší odborné školy a veřejnost*. Praha : Eduko nakladatelství, s.r.o.. 9788088057178.

30. Zamazalová, Marcela a kolektiv autorů. 2010. *Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha : C. H. Beck. 978-80-7400-115-4.
31. Zamazalová, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada. 978-80-247-2049-4.
32. Zámečník, Roman; Hronková, Ludmila; Tučková, Zuzana. 2007. *Skriptá Podniková ekonomika II*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 978-80-7318-624-1.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

1. AION CS, s.r.o. 2018. Zákony pro lidi. [Online] 2018. [Citace: 1. duben 2018.] www.zakonyprolidi.cz.
2. ČSÚ. 2018. Český statistický úřad. [Online] 2018. [Citace: 1. duben 2018.] <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>.
3. Facebook. 2018. Facebook. [Online] 2018. [Citace: 31. březen 2018.] www.facebook.com.
4. Justice.cz. 2018. Justice.cz. [Online] 2018. [Citace: 30. březen 2018.] <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=245446&typ=PLATNY>.
5. ManagementMania. 2015. ManagementMania. [Online] 2015. [Citace: 13. únor 2018.] <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>.
6. mfox. 2015. mfox.cz. [Online] 2015. [Citace: 28. březen 2018.] <http://demo.mfox.cz/beerfox/index.html>.
7. pivovary.info a administrator. 2018. pivovary.info. [Online] 2018. [Citace: 29. březen 2018.] <http://www.pivovary.info/view.php?cisloclanku=2014120002>.
8. redakce. 2018. pividky.cz. [Online] 2018. [Citace: 28. březen 2018.] <http://www.pividky.cz/mapa.php>.
9. Tripadvisor. 2018. Tripadvisor. [Online] 2018. [Citace: 31. březen 2018.] www.Tripadvisor.cz.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal
BCG	Boston Consulting Group
iOS	Operační systém telefonů a tabletů společnosti Apple, Inc.
macOS	Operační systém počítačů a laptopů společnosti Apple, Inc.
QR kód	Quick response – kód rychlé reakce
EAN	European article number – mezinárodní číslo obchodní doložky
B2B	Business-to-business – obchodní vztah mezi obchodními společnostmi
B2C	Business-to-consumer – obchodní vztah mezi společností a zákazníkem
Facebook	Sociální síť
Instagram	Služba sdílení fotografií
Tripadvisor	Webový portál věnovaný cestování a turismu
KEG	Vratný sud pro průmyslové plnění a sterilní skladování nápojů
Kč	Koruna česká
ČR	Česká republika
Tzv.	Takzvaný
Atd.	A tak dále
n. l.	Našeho letopočtu
hl	Hektolitr
l	Litr
Sb.	Sbírka
HDP	Hrubý domácí produkt
DPH	Daň z přidané hodnoty

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 - vývoj počtu minipivovarů v ČR (pivovary.info & administrator, 2018)</i>	15
<i>Graf 2 - aktuální stav počtu minipivovarů v jednotlivých krajích ČR (pivovary.info & administrator, 2018)</i>	16
<i>Graf 3 - změny počtu obyvatel ČR (ČSÚ, 2018)</i>	43
<i>Graf 4 – pohlaví respondentů (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Graf 5 – věkové rozložení respondentů (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Graf 6 – návštěvnost vybraného minipivovaru (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Graf 7 – spokojenost zákazníků s personálem (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Graf 8 – spokojenost zákazníků s cenami (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Graf 9 – spokojenost s kvalitou jídla (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Graf 10 – pestrost jídelního lístku (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Graf 11 – návštěvnost poledních meníček (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Graf 12 – oblíbenost piv (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Graf 13 – největší konkurenti (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Graf 14 – návštěvnost kulturních akcí (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Graf 15 – doporučení známým a přátelům (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Graf 16 – jak se zákazníci dověděli o vybraném minipivovaru (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Graf 17 – sledovanost na sociální síti Facebook (vlastní zpracování)</i>	55

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 – nejvýznamější pivovary v jednotlivých krajích (mfox, 2015).....</i>	<i>14</i>
<i>Tabulka 2 – SWOT analýza vybraného minipivovaru</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka 3 – sazba spotřební daně z piva (AION CS, 2018)</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 4 – analýza konkurenčních sil (vlastní zpracování)</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 5 – analýza zákazníků (vlastní zpracování)</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 6 – analýza substitučních výrobků (vlastní zpracování).....</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 7 – analýza dodavatelů (vlastní zpracování)</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 8 – analýza potenciálních konkurentů (vlastní zpracování)</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 9 – nákladová analýza vybraného minipivovaru (vlastní zpracování).....</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 10 – riziková analýza navržených doporučení (vlastní zpracování).....</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 11 – časová analýza navržených doporučení (vlastní zpracování)</i>	<i>59</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den, jmenuji se Tomáš Lejsal a chtěl bych Vás požádat o vyplnění dotazníku. Nasbíraná data poslouží k sepsání bakalářské práce, kterou píši na fakultě Managementu a ekonomiky univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a také na zkvalitnění poskytovaných služeb pivovarem.

1. Kolik je Vám let?

18-30	_____
31-40	_____
41-50	_____
51-60	_____
61-70	_____
71-více	_____

2. Jak často podnik navštěvujete?

5-7x týdně	_____
2-4x týdně	_____
1x týdně	_____
příležitostně	_____

3. Jak jste spokojeni s obsluhou?

vůbec ne	_____
spíše ne	_____
ani ne, ani ano	_____
spíše ano	_____
rozhodně ano	_____

4. Pokud nejste spokojeni, co Vám vadí?

5. Jak jste spokojeni s cenami?

vůbec ne	_____
spíše ne	_____
ani ne, ani ano	_____
spíše ano	_____
rozhodně ano	_____

6. Co si obvykle dáváte na jídlo?

7. Jak jste spokojeni s kvalitou jídla?

vůbec ne	_____
spíše ne	_____
ani ne, ani ano	_____
spíše ano	_____
rozhodně ano	_____

8. Je podle Vás jídelní lístek pestrý?

Ano	_____
Ne	_____

9. Přidali byste něco do jídelního lístku?

Ano	_____
Ne	_____

10. Pokud jste odpověděli ano, co byste přidali?

11. Chodíte na polední meníčka?

Ano	_____
Ne	_____

12. V kolik hodin chodíte na meníčka?

13. Jaké pivo máte nejraději?

11° Světlá	_____
11° Polotmavá	_____
12° Světlá	_____
12° Vánoční speciál Černá Tereza	_____
12° Zázvorový velikonoční speciál	_____

14. Přidali byste něco do nabídky piv? (cider, apod.)

15. Který z uvedených pivovarů berete jako největší konkurenci pro pivovar Moritz?

Chomout	_____
Melichárek	_____
Svatováclavský pivovar	_____
Svatokopecký pivovar	_____
Pivovar Riegrovka	_____

16. Vyhovuje Vám otevírací doba?

Ano	_____
Ne	_____

17. Upravili byste nějak otevírací dobu?

18. Pořádá podle Vás pivovar Moritz hodně kulturních akcí?

Ano

Ne

19. Navštěvujete akce pivovaru Moritz?

Ano

Ne

20. Na jaké jste byli naposledy?

21. Sledujete pivovar Moritz na Facebooku?

Ano

Ne, ale začnu

Ne

22. Je pivovar Moritz na Facebooku aktivní?

Ano

Ne

23. Jaké příspěvky byste nejraději viděli?

24. Líbí se Vám webové stránky pivovaru?

25. Pokud ne, co byste změnili?

26. Doporučili byste pivovar svým známým a přátelům?

Ano

Ne

27. Jak jste se o pivovaru Moritz dozvěděli?

Kamarád/ka

šel/šla jsem kolem

aplikace (Trip Advisor apod.)

webové stránky

sociální sítě

28. Jste muž nebo žena?

muž

žena

DĚKUJI ZA VÁŠ ČAS A VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU 😊