

Projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybraného minipivovaru

Bc. Lenka Huťková

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Lenka Hutková
Osobní číslo:	M22056
Studijní program:	N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace:	Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybraného minipivovaru

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast konkurenceschopnosti a konkurenční strategie.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav vybraného minipivovaru v oblasti konkurence, konkurenční výhody a konkurenční strategie.
- Na základě výsledků analýz navrhnete projekt na zvýšení konkurenceschopnosti vybraného minipivovaru.
- Zhodnotte projekt na základě nákladové, časové a rizikové analýzy.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BARTES, František. *Konkurenční zpravodajství: tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku*. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3504-2.
DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 10th edition. Australia; Brazil; Mexico; Singapore; United Kingdom; United States: Cengage Learning, 2018. ISBN 978-1-4737-4887-3.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 15th edition. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09262-1.
MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Horáková, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

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

Jméno a příjmení: Lenka Huťková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost minipivovaru ROTOR, prozkoumání situace na slovenském pivním trhu a následně navrhnout zvýšení konkurenceschopnosti minipivovaru prostřednictvím rozšíření cílového trhu pomocí marketingového mixu. V rámci teoretické části byly vysvětleny základní pojmy týkající se konkurenceschopnosti, pivovarství, analýzy okolí, marketingového výzkumu či mixu a projektového řízení. V praktické části byla nejprve provedena analýza vnějšího prostředí za použití metody Porterovy analýzy pěti sil či Porterovy konkurenční strategie a PESTLE analýzy. Pro zhodnocení vnitřního okolí byla využita SWOT analýza či finanční analýza. Pro analýzu slovenského pivního trhu byl učiněn kvantitativní výzkum skrze dotazníkové šetření. Poznatky z provedených analýz byly využity pro navrhnutí jednotlivých kroků vedoucích k rozšíření cílového trhu minipivovaru ROTOR.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, marketingový mix, minipivovar, Porterovy konkurenční strategie, SWOT analýza

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis was to evaluate the competitiveness of the ROTOR microbrewery, to examine the situation on the Slovak beer market and subsequently to propose an increase in the competitiveness of the microbrewery through the expansion of the target market using the marketing mix. As part of the theoretical part, basic terms related to competitiveness, brewing, environmental analysis, marketing research or mix and project management were explained. In the practical part, an analysis of the external environment was first performed using the method of Porter's five forces analysis or Porter's competitive strategy and PESTLE analysis. A SWOT analysis or financial analysis was used to evaluate the internal environment. For the analysis of the Slovak beer market, quantitative research was carried out through a questionnaire survey. The findings from the analyzes were used to design individual steps leading to the expansion of the ROTOR microbrewery's target market.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, marketing mix, microbrewery, Porter's competitive strategies, SWOT analysis

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce, paní Ing. Monice Horákové, Ph.D., za její cenné připomínky a pohotovou zpětnou vazbu. Další velké poděkování patří panu majiteli minipivovaru Ing. Miroslavu Minaříkovi za ochotu a věnovaný čas při osobních konzultacích a e-mailových korespondencích.

V neposlední řadě děkuji mé rodině a nejbližším, kteří pro mě byli vždy oporou a podporovali mě po celou dobu studia.

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

Obsah

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	13
I. TEORETICKÁ ČÁST	14
1 KONKURENCESCHOPNOST	15
1.1 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	15
1.2 KONKURENCE	16
1.2.1 Typy konkurence.....	16
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	17
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE	18
1.4.1 Porterovy konkurenční strategie	18
2 PIVOVARSTVÍ	21
2.1 HISTORIE PIVOVARSTVÍ A SOUČASNOST	21
2.2 ROZDĚLENÍ PIVOVARŮ DLE VELIKOSTI.....	21
2.3 SUROVINY A POSTUP VAŘENÍ PIVA	22
2.4 DRUHY PIVA.....	22
3 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU	24
3.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ	24
3.1.1 PESTLE analýza	26
3.1.2 Porterův model pěti sil	28
3.2 ZAHRANIČNÍ OKOLÍ PODNIKU	30
3.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY	31
3.3.1 Finanční analýza podniku	31
3.3.2 SWOT analýza	32
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	34
4.1 PRIMÁRNÍ VÝZKUM	34
4.1.1 Kvalitativní marketingový výzkum.....	35
4.1.2 Kvantitativní marketingový výzkum.....	35
4.2 SEKUNDÁRNÍ VÝZKUM	36
5 MARKETINGOVÝ MIX	37
5.1 PRODUKT	37
5.2 CENA.....	37
5.3 DISTRIBUCE.....	38
5.4 PROPAGACE.....	39

6	PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	40
7	SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	41
	II. PRAKTICKÁ ČÁST	42
8	PŘEDSTAVENÍ MINIPIVOVARU ROTOR	43
8.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA	43
8.2	HISTORICKÝ VÝVOJ MINIPIVOVARU.....	45
8.3	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO MINIPIVOVARU	46
8.4	VÝVOJ EKONOMICKÝCH PARAMETRŮ.....	48
8.4.1	Obrat pivoték a pivnic	51
9	KONKURENCE SPOLEČNOSTI	53
9.1	PRŮMYSLOVÉ PIVOVARY	53
9.2	ŘEMESLNÉ MINIPIVOVARY	54
10	ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI MINIPIVOVARU ZA POMOCI VYBRANÝCH METOD	57
10.1	PESTLE ANALÝZA.....	57
10.1.1	Politické faktory	57
10.1.2	Ekonomické faktory	58
10.1.3	Sociální faktory	59
10.1.4	Technologické faktory	59
10.1.5	Legislativní faktory	60
10.1.6	Ekologické faktory	60
10.2	ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL PODLE PORTEROVA MODELU	60
10.2.1	Hrozba vstupu nových subjektů na trh.....	60
10.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů	61
10.2.3	Vyjednávací síla kupujících	62
10.2.4	Hrozba substitučních výrobků nebo služeb.....	62
10.2.5	Stávající konkurence v odvětví	62
10.3	ANALÝZA KONKURENČNÍ STRATEGIE DLE PORTERA	63
10.4	SWOT ANALÝZA	63
10.4.1	Silné stránky.....	64
10.4.2	Slabé stránky	65
10.4.3	Příležitosti	66
10.4.4	Hrozby.....	67
11	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM SOUČASNÉHO STAVU NABÍDKY PIVNÍHO SORTIMENTU VE VYBRANÝCH KRAJÍCH NA SLOVENSKU.....	68

11.1	STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO CÍLE	68
11.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	68
11.3	VÝZKUMNÉ METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT	69
11.4	RESPONDENTI VÝZKUMU	69
11.5	STRUKTURA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	69
11.6	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	69
11.7	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	74
12	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	77
13	PROJEKTOVÁ ČÁST	79
13.1	CÍL PROJEKTU	80
13.2	PRODUKT	80
13.2.1	Zavedení degustačního balíčku	81
13.2.2	Prezentace produktů v restauracích – Tap takeover	82
13.3	DISTRIBUCE	84
13.3.1	Přímá distribuce	84
13.3.2	Nepřímá distribuce	85
13.4	PROPAGACE	85
13.4.1	Propagační předměty	86
13.4.2	Sociální síť	86
13.4.3	Webová stránka	87
13.4.4	Vztah s veřejností	88
13.4.5	Billboard	88
13.4.6	Reklama v rádiu	90
14	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	92
14.1	NÁKLADY NA REALIZACI DEGUSTAČNÍCH BALÍČKŮ	92
14.2	NÁKLADY NA TAP TAKEOVER	93
14.3	NÁKLADY NA PROPAGACI	94
14.4	PERSONÁLNÍ NÁKLADY	95
15	ČASOVÁ ANALÝZA	96
15.1	ANALÝZA ČINNOSTÍ PROJEKTU	96
16	RIZIKOVÁ ANALÝZA	99
17	SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI	103
	ZÁVĚR	105
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	107
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	116

SEZNAM OBRÁZKŮ	117
SEZNAM TABULEK.....	119
SEZNAM PŘÍLOH.....	120

ÚVOD

Pivovarství je v České republice jedním z nejpoblárnějších a významných průmyslových odvětví, což reflektuje dlouhou tradici a reputaci českého národa jako milovníků piva.

V posledních letech český pivní trh zažívá nepoznaný rozmach řemeslných minipivovarů. V současné době v ČR existuje přes pět set minipivovarů a jejich počet se neustále zvyšuje.

Současní spotřebitelé pivních produktů zejména mladší věkové generace projevují stále vyšší nároky, což v praxi znamená, že pivovary již nemohou spoléhat pouze na tradiční nabídku klasických spodně kvašených ležáků. Tento nový profil zákazníků upřednostňuje kvalitní poctivé produkty a ze zvědavosti aktivně zkouší nové pivní styly či novinky. Průmyslové pivovary zpravidla nedokážou nabídnout takové produkty, protože jejich nabídka je omezena na piva unifikované chuti.

Pivní trh je v současné době přesycen, a proto je velkou výzvou na tomto trhu obstát. Pivovar však musí mít dobrou strategii a objevit svou konkurenční výhodu, která ho odliší od ostatních. Zvýšení konkurenceschopnosti pro řemeslné pivovary zahrnuje nejen nabídku výjimečného produktu, ale také efektivně zvládnuté využívání konkurenčních analýz, detailního průzkumu trhu, statistického predikování budoucího vývoje trhu a nalezení vhodného způsobu efektivního investování do zlepšování marketingových aktivit, rozšíření cílového trhu či distribuční sítě na nové trhy.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost minipivovaru ROTOR za pomoci vybraných metod, prozkoumání situace na pivním slovenském trhu a následně navrhnout projekt na zvýšení konkurenceschopnosti minipivovaru prostřednictvím rozšíření cílového trhu pomocí marketingového mixu.

Teoretická část diplomové práce je rozčleněna do šesti kapitol. Nejdříve jsou vysvětleny pojmy spojené s konkurenceschopností, jako jsou typy konkurence, konkurenční výhoda a strategie zdůrazňující Porterovy konkurenční strategie. Druhá kapitola popisuje historický vývoj pivovarství, klasifikuje pivovary podle jejich velikostí, vysvětluje proces výroby piva včetně surovin a různých druhů piva. Třetí kapitola se zaměřuje na analýzu okolního prostředí podniku, kde jsou prezentovány nástroje jako PESTLE analýza a Porterův model pěti sil pro vnější analýzu okolí. Finanční analýza a SWOT analýza jsou specifikovány pro zhodnocení vnitřního prostředí podniku. Ve čtvrté kapitole jsou popsány

metody zpracování práce. Zbývající pátá a šestá kapitola obsahuje teoretický popis marketingového mixu a projektového řízení.

Praktická část diplomové práce je následně dělena na analytickou a projektovou. V rámci analytické části je nejprve představena základní charakteristika minipivovaru ROTOR patřící biotechnologické firmě EPS biotechnology, s.r.o. Z hlediska konkurence jsou podrobně popsány průmyslové a řemeslné pivovary. Provedena je rovněž analýza konkurenčního prostředí minipivovaru pomocí Porterovy analýzy pěti sil zhodnocující nejen stávající, ale také nově vstupující konkurenty na trhu, dále také substituty, odběratele či dodavatele minipivovaru. Zhodnocena je taktéž SWOT analýza popisující slabé a silné stránky vnitřního prostředí minipivovaru či hrozby a příležitosti vnějšího prostředí. Také jsou určeny veškeré faktory charakterizující PESTLE analýzu a popsána konkurenční strategie dle Portera, se kterou se minipivovar nejvíce ztotožňuje.

V práci je dále proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, jehož cílem je zjistit současnou nabídku pivního sortimentu u vybraných slovenských subjektů a jejich zájem o rozšíření sortimentu piv od značky minipivovaru ROTOR.

Projektová část následně vychází ze zjištěných poznatků analytické části a zaměřuje se na jednotlivé kroky rozšíření cílového trhu minipivovaru ROTOR pomocí marketingového mixu. Závěrem je projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost minipivovaru ROTOR za pomoci vybraných metod, prozkoumání situace na slovenském pivním trhu a následně navrhnout projekt na zvýšení konkurenceschopnosti minipivovaru prostřednictvím rozšíření cílového trhu pomocí marketingového mixu.

Kromě tohoto hlavního cíle jsou stanoveny další dílčí cíle. Mezi nichž je řazeno provedení literární rešerše, která poskytuje vhodný podklad pro pochopení skutečností analyzovaných v praktické části či navrhnutých v projektové části. Zpracována je na základě knižních odborných publikací od českých a zahraničních autorů, případně internetových zdrojů. V rámci praktické části se jedná o položení výzkumných otázek, které slouží k naplnění hlavního cíle a jsou výstupem pro projektovou část. Podrobný popis výzkumných otázek je uveden v příslušné kapitole.

Praktická část je rozdělena na analytickou a projektovou část. Analytická část je dále členěna na primární a sekundární výzkum. Při zjištění konkurenceschopnosti minipivovaru ROTOR jsou využity sekundární data z českého pivního časopisu Pivo, Bier & Ale, daňového zákona a z potřebných, veřejně dostupných internetových dat, například webových stránek pivovarů, veřejného rejstříku či databáze Českého statistického úřadu (ČSÚ) a Sbírkou zákonů ČR.

Primární výzkum zahrnuje kvalitativní a kvantitativní přístup. Kvalitativní data jsou získána pro zjištění současné vnitřní situace minipivovaru ROTOR prostřednictvím osobního rozhovoru a e-mailových korespondencí s majitelem minipivovaru či účetním oddělením společnosti EPS biotechnology s.r.o. Kvantitativní data jsou shromážděna skrze dotazníkové šetření rozeslaného slovenským subjektům za účelem zjištění jejich zájmu o rozšíření sortimentu o česká piva značky minipivovaru ROTOR.

Získaná data jsou vyhodnocena pomocí grafů a tabulek spolu s jejich okomentováním či vysvětlením.

Projektová část dále navazuje na získaná data z analytické části a je věnována samotnému návrhu jednotlivých kroků vedoucích k rozšíření cílového trhu pomocí marketingového mixu, jejichž provedením se předpokládá naplnění vytyčených cílů. Závěrem jsou jednotlivé kroky podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

V rámci první kapitoly je představena problematika konkurenceschopnosti podniku, dále konkurence včetně dělení, konkurenční výhoda a konkurenční strategie.

1.1 Konkurenceschopnost podniku

Definice pojmu konkurenceschopnost je rozsáhlá, protože se vztahuje k různým oborům a může být chápána z různých úhlů pohledu. Tento pohled se v průběhu času měnil a vyvíjel, proto existuje několik odlišných definic tohoto pojmu.

Konkurenceschopnost podniků je dlouhodobě diskutovaným tématem, které se zaměřuje na jejich schopnost prosperovat v konkurenčním prostředí. Existují dva hlavní pohledy na tuto problematiku. Z makroekonomické perspektivy ji Evropská unie chápe jako schopnost ekonomiky zvyšovat produktivitu, což přispívá k udržitelnému růstu příjmů na obyvatele a zlepšení životního standardu. Mikroekonomický přístup, reprezentovaný například M. Porterem (1993), klade důraz na konkurenční výhodu podniku, která je výsledkem efektivnějšího řízení procesů než u konkurence. (Porter, 1993 cit. podle Částka a Pokorné, 2013, s. 21) Další autoři ji definují jako schopnost dosahovat dobrého postavení na trhu a zajišťovat prosperitu alespoň na krátkou či střední dobu. (Částek a Pokorná, 2013, s. 21)

Podle Mikoláše (2005, s. 33) je podstata konkurence v jejich konkurenceschopnosti, protože je klíčovým prvkem podnikatelského potenciálu.

Bartes (2022, s. 31) uvádí, že vytváření konkurenceschopnosti vyžaduje zásah napříč celým podnikem, což zahrnuje oblasti jako řízení, logistika, marketing, řízení či organizace výroby, servisu a prodeje.

Podle Kislingerové (2014, s. 4-5) lze konkurenceschopnost firem posílit skrze různé koncepce a procesy. V mnoha vyspělých zemích se v současnosti usiluje o vytvoření podnikatelsky příznivého prostředí. Nicméně většina států se potýká s nedostatkem finančních prostředků, což vede ke zvýšené daňové zátěži pro podniky a omezuje jejich schopnost investovat a rozšiřovat se.

I přes všechny obtíže se státy snaží skrze svou politiku podporovat podnikatelské aktivity a posilovat tak konkurenceschopnost svých ekonomických subjektů.

1.2 Konkurence

Většina jedinců obvykle vnímá konkurenci jako přímý souboj mezi rivaly. Nicméně podle Portera je takové chápání příliš omezené. Účelem konkurence není přemožení soupeře, ale dosažení zisku. Konkurenční jednání lze přirovnat k souboji, do kterého je obvykle zapojeno více účastníků s cílem přisvojit si hodnotu, která v konkrétním odvětví vzniká. Jednotlivé firmy tak bojují o zisky nejen s potencionální či existující konkurencí, ale také se svými dodavateli a zákazníky. (Magretta, 2012, s. 41-42)

Firmy potřebují porozumět svým konkurentům, jejich cílům a strategiím, aby se od nich mohly odlišit. Silné stránky konkurence představují hrozbu, naopak příležitosti představují slabé stránky. (Karlíček, 2018, s. 56)

Podle Magretta (2012, s. 18) může organizace dosáhnout trvale udržitelné excelentní výkonnosti pouze tím, že bude prosazovat ve svém odvětví svou jedinečnost.

Některé trhy jsou charakterizovány silnou přímou konkurencí, kde dochází k neustálému souboji mezi konkurenty. Naopak existují také trhy s nízkou nebo dokonce chybějící konkurencí, což umožňuje podnikům na těchto trzích dosahovat vysokých zisků. (Karlíček, 2018, s. 56)

Mikroekonomie obvykle definuje konkurenci jako soupeření mezi kupujícími nebo prodejci stejného zboží, což vyjadřuje střetávání poptávky a nabídky. (Mikoláš, 2005, s. 65)

1.2.1 Typy konkurence

Dle hlavních směrů mikroekonomie rozlišujeme následující charakteristiky konkurence:

- **Konkurence mezi poptávkou a nabídkou** – výrobci jsou motivováni prodat své výrobky s maximálním ziskem, zatímco spotřebitelé usilují o co největší uspokojení svých potřeb za co nejnižší cenu. Rovnovážný stav pak představuje určitý kompromis mezi poptávkou a nabídkou; (Mikoláš, 2005, s. 66)
- **Konkurence na straně poptávky** – vzniká konflikt zájmů mezi jednotlivými kupujícími, kteří usilují o maximalizaci svého užitku tím, že za své peníze získají co nejvíce zboží za co nejnižší cenu a to i vzhledem k ostatním spotřebitelům. Tento jev se zvláště projevuje v situacích, kdy je poptávka vyšší než nabídka.

V důsledku toho konkurence mezi spotřebiteli povede k růstu ceny; (Urbánek, 2010, s. 170; Mikoláš, 2005, s. 66)

- **Konkurence na straně nabídky** – všichni výrobci se snaží na trhu prodat co největší množství svých produktů za neoptimalnějších podmínek a za účelem maximalizovat svůj zisk. Současně je kladen cíl oslabit pozici svých soupeřů. Významná dynamika konkurence na straně nabídky vzniká, když nabídka nedostačuje poptávce. V této situaci pak konkurence mezi výrobci přispívá k poklesu cen. (Mikoláš, 2005, s. 66)

Konkurenci na straně nabídky dále dělíme na:

- **Cenová konkurence** – úsilí výrobců zaujmout co nejvíce zákazníků skrze snižování cen svých výrobků; (Mikoláš, 2005, s. 67)
- **Necenová konkurence** – na rozdíl od cenové je postavena na úsilí přilákat zákazníky pomocí jiných metod, jako je zdokonalování kvality výrobků, poskytování služeb, inovace, reklama, design, image a podobně; (Urbánek, 2010, s. 170; Mikoláš, 2005, s. 67)
- **Dokonalá konkurence** – jedná se o ideální situaci, kdy napříč trhem existuje na straně nabídky i poptávky hojný počet konkurentů; (Mikoláš, 2005, s. 67)
- **Nedokonalá konkurence** – naprosto opačným je reálný stav na trhu, kdy podmínky jednotlivých účastníků nejsou rovnocenné a v tržním hospodářství nikdy nebudou. Mezi formy nedokonalé konkurence patří monopolní konkurence, oligopol či monopol. (Urbánek, 2010, s. 171; Mikoláš, 2005, s. 67)

1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda představuje klíčovou charakteristiku nebo stav umožňující společnosti se odlišit a tím překonat své konkurenty. (Clemente, 2004, s. 92)

Magretta (2012, s. 67) zdůrazňuje, že konkurenční výhoda je spojena s poskytováním mimořádné hodnoty, ať už prostřednictvím nižších nákladů, účtováním vyšších cen či obojí, což je podstatou lepšího výkonu oproti konkurenci. Struktura odvětví pak stanovuje, jaké celkové výkonnosti podnik dospěje. (Magretta, 2012, 68)

Podle Clemente (2004, s. 92) může firma dosáhnout nižších nákladů než konkurence díky levné pracovní síle, vysoké pracovní morálce či nákupu surovin za značně nižší ceny.

Urbánek (2010, s. 169) upřesňuje, že konkurenční výhoda vychází z užitné hodnoty, kterou firma poskytuje svým zákazníkům. Tato hodnota je srovnatelná, měřitelná a může nabývat různých forem. Může být dosažena diferenciací, inovacemi, moderními technologiemi, substitucí původních výrobků novými nebo vyhledáváním nových segmentů na trhu. Bárta (2019, s. 72) dodává, že radí za konkurenční výhodu důležitost zákaznických dat jako klíčového zdroje informací pro manažerská rozhodnutí.

1.4 Konkurenční strategie

Bartes (2022, s. 35) rozumí konkurenční strategii jako sled přístupů a činností, který má při kvalitní implementaci zajistit firmě větší pravděpodobnost úspěchu při dosahování strategických cílů v daném konkurenčním prostředí v požadovaném časovém rámci.

Výběr optimální strategie by měl vycházet ze znalosti potenciální a stávající konkurence, trhů či zákazníků. Zmíněný výběr by měl být podložen řádně provedenými analýzami, jako je analýza odvětví, SWOT analýza nebo situační analýza. (Jakubíková, 2013, s. 187)

Před volbou vhodných strategií je nezbytné definovat cílové trhy, na které se firma zaměří. Po výběru trhu následuje formulace marketingových strategií, které se dále dělí na strategie zaměřené na konkurenci a strategie orientované na trh. (Jakubíková, 2013, s. 188)

Dle názoru Yoffie a Cusumano (2016, s. 68) strategie musí být proaktivní, předvídat zákaznické potřeby, odhadovat vývoj odvětví a reakce konkurentů. Nedostatek pozornosti může umožnit konkurenci kopírovat nápady, vstoupit na trh a zničit získané výhody. Proto je klíčové budovat pevné vztahy s klienty, partnery a vytvářet bariéry pro vstup na trh.

Novák (2017, s. 163-164) upozorňuje, že společnost se může ocitnout v situaci, kdy portfolio služeb nebo výrobků není dlouhodobě udržitelné. Na klesajícím nebo nasyceném trhu je nezbytné čelit agresivnímu konkurenčnímu tlaku, což může značně zvýšit riziko zániku společnosti. V takové situaci podnikům nepomůže změna ve vylepšení stávajících produktů, ale je vyžadována strategická změna v podobě samotného podnikatelského modelu.

1.4.1 Porterovy konkurenční strategie

Tato diplomová práce se věnuje třem obecným strategiím, které podle Portera umožňují firmám udržet svou konkurenceschopnost.

Tyto generické strategie nám poskytují určitý rámec pro porozumění klíčových strategických marketingových procesů. Jedná se o strategii koncentrace, strategii diferenciaci a v neposlední řadě strategii vůdčího postavení v nákladech. Jestliže jsou všechny tyto tři strategie správně využity v odpovídající situaci, tak mohou firmě zajistit dlouhodobý zisk. (Karlíček, 2018, s. 108)

- **Strategie prvenství v nákladech**

Uvedená strategie předpokládá, že firma dosáhne úspěchu, pokud bude mít nižší náklady než konkurence na daném trhu. Uskutečnění strategie je velmi náročné, protože vyžaduje neustálé sledování možností snižování nákladů. Snižování nákladů může zahrnovat úspory z rozsahu, redukci výrobních nákladů skrze levnější materiál, omezení reklamních výdajů, snížení nákladů na distribuci či servis.

Prodejní cena a nízké náklady však nezaručí úplný úspěch, neboť produkt s nižší cenou a žádnou přidanou hodnotou není vítězstvím. Je klíčové udržovat hodnotu vnímanou zákazníky na přiměřené výši s ohledem na cenu. Tato strategie je vhodná hlavně v oblastech s vysokou elasticitou poptávky přibližující se situaci dokonalé konkurence. (Štědroň et al., 2018, s. 23; Karlíček, 2018, s. 108)

Kotler a Keller (2016, s. 74) upozorňuje, že výzvou je konkurence s firmami, které mohou mít ještě nižší náklady a poškodí tím podnik, který celou svou budoucnost spočinul na nákladech.

- **Strategie diferenciaci**

David et al. (2023, s. 173) uvádí dvě úrovně úspěšné strategie diferenciaci, a to zaměření na široký a úzký cílový trh.

V rámci této strategie firmy nejsou tak závislé na úsporách z rozsahu, proto zaměření na menší skupinu zákazníků může být výhodné za podmínky, že lidé jsou ochotni zaplatit přírůstek za nabízené služby nebo produkty.

Uplatňování strategie nese riziko, že unikátní produkt nemusí být zákazníky oceněn dostatečně vysoko, aby ospravedlnil vyšší cenu. V takovém případě může strategie nákladového vedení snadno porazit strategii diferenciaci. Dalším rizikem je, že konkurenti rychle vyvinou způsoby kopírování nebo napodobení rozlišovacích prvků.

Firmy tedy musí najít trvalé zdroje jedinečnosti, které nelze rychle nebo levně napodobit konkurenčními firmami. Možnosti diferenciací existují nebo mohou být rozvinuty kdekoli v hodnotovém řetězci firmy včetně činností výzkumu a vývoje produktů, činností dodavatelského řetězce, výrobních a technologických činností či marketingových činností. (David et al., 2023, s. 173; Košťan a Šuleř, 2002, s. 92)

- **Strategie koncentrace**

Podnikání se zaměřuje na jeden nebo více úzkých segmentů trhu, důvěrně je poznává a usiluje buď o diferenciaci v rámci cílového segmentu nebo o vedoucí postavení v nákladech. (Kotler a Keller, 2016, s. 74; Drury, 2018, s. 561)

Karlíček (2018, s. 109) popisuje, že se jedná o mikrosegment či tržní výklenek, na jehož uspokojování specifických potřeb se firma specializuje.

Protože firma nabízí díky své úzké specializaci zákazníkům jedinečnou a významnou přidanou hodnotu, jsou jí její zákazníci ochotni platit poměrně vysoké ceny. Firmy orientované na tržní výklenky proto mohou dosahovat vysokých zisků. Aby strategie koncentrace fungovala dlouhodobě, konkurenti musí považovat daný tržní výklenek za příliš malý a tudíž neatraktivní pro vstup. (Karlíček, 2018, s.109)

Štědroň et al. (2018, s. 24) konstatuje, že tuto strategii často uplatňují exkluzivní automobilky, jako jsou Rolls Royce nebo Ferrari, které své produkty zaměřují na úzkou skupinu bohatých klientů.

Obrázek 1 níže zobrazuje schéma Porterových generických strategií.

	náklady	výrobky
široký cíl	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
úzký cíl	Soustředění pozornosti na nižší náklady	Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 1 Porterovy generické strategie (vlastní zpracování dle Štědroň et al., 2018, s. 22)

2 PIVOVARSTVÍ

Pivovarství je v ČR jedním z nejpopulárnějších a významných průmyslových odvětví, což reflektuje dlouhou tradici a reputaci českého národa jako milovníků piva. Češi si v posledních letech stále udržují i přes klesající tendence nejvyšší spotřebu piva na obyvatele na světě, ačkoliv z hlediska množství výroby piva nepatří mezi přední producenty na světovém trhu. (Kozák a Kozáková, 2013, s. 13-15)

2.1 Historie pivovarství a současnost

Počátky vaření piva se datují až ke starým civilizacím, jako jsou Sumerové z oblasti Mezopotámie. Pivo doprovází člověka od doby, kdy se začal věnovat pěstování obilí. (Machač, 2014, s. 10) Původní pivo bylo málo alkoholické a většinou se vařilo doma, ale jeho základní princip výroby zůstává stejný – tkví ve zkvašování cukerných roztoků z obilného škrobu nebo jiných rostlin. (Hasík, 2013, s. 13; Emmerová, 2007, s. 8)

V dnešní době se pivo masově vyrábí po celém světě, což je pro určité společnosti ekonomicky výhodné a přináší velké zisky. Tento průmyslový přístup však vedl k eliminaci rozmanitosti chutí piva různící se podle jednotlivých pivovarů a regionů. Proto v USA vznikla touha po zpětném objevení kvalitního piva, což vedlo k rozvoji domácího vaření piva známého jako homebrewing. Tento trend se postupně rozšířil do Evropy a k nám, což vedlo k vzniku známého světlého piva plzeňského typu. (Machač, 2014, s. 11-12)

Hasík (2013, s. 24) uvádí, že po roce 1989 v ČR vznikl první minipivovar U Fleků, který je stále v provozu. V současnosti v ČR existuje více než pět set minipivovarů a jejich počet se neustále zvyšuje. (Českomoravský svaz minipivovarů, © 2024)

2.2 Rozdělení pivovarů dle velikosti

Rozdělení pivovarů lze provádět podle mnoha kritérií, nejčastěji se dělí podle výstavu piva, který udává roční produkci pivovaru (viz Tabulka 1).

Tabulka 1 Rozdělení pivovarů podle velikosti (vlastní zpracování dle Kozák a Kozáková, 2013, s. 10)

Název kategorie	Roční výstav
Homebrewer	10 litrů neboli jedna várka
Minipivovar	do 10 000 hektolitrů
Restaurační pivovar	do 200 000 hektolitrů
Regionální pivovar	do 500 000 hektolitrů
Velkopivovar	nad 500 000 hektolitrů

2.3 Suroviny a postup vaření piva

Novotný (2017, s. 43) tvrdí, že během vaření piva se kombinují tepelné, mechanické či biochemické procesy. Základními surovinami pro výrobu piva jsou voda, slad, chmel a kvasinky. Voda, tvořící 90 až 95 % piva, hraje klíčovou roli v pivovarském procesu, protože její rozpustné minerály a soli pomáhají zvýšit kyselost varní vody nebo rozkládají přísady. (Kunath, 2012, s. 72-73)

Slad je ingredience, která vytyčuje barvu piva a zejména chuť. Množství použitého sladu ovlivňuje stupňovitost, respektive obsah alkoholu. (Novotný, 2017, s. 18)

Chmel stojí za charakteristickou hořkostí a aromatem, které se postupem času mění s jeho stárnutím. (Novotný, 2017, s. 33)

Kvasnice jsou určeny pro kvašení cukrů na CO₂ a alkohol. Dělí se na svrchní a spodní, přičemž spodní jsou využívány při výrobě ležáků a svrchní při výrobě piv typu Ale. (Novotný, 2017, s. 41) Sládkové v současnosti mohou volit mezi tekutými a suchými kvasnicemi, kdy tekuté mají nižší riziko kontaminace. (Kunath, 2012, s. 70)

Mezi základní postupy výroby piva se řadí: mletí, rmutování, vaření, hlavní kvašení, ležení, filtrace a v neposlední řadě pasterizace a stáčení. (Mcfarland, 2011, s.18-19)

2.4 Druhy piva

Dle **stupňovitosti** piva se dělí na:

- Piva výčepní v rozmezí 8°–10,99°;
- Ležáky v intervalu 11°– 12,99°;
- Piva speciální více než 12,99°. (Domácí pivotéka, © 2020)

Podle způsobu kvašení:

- Spodně kvašená piva při nízkých teplotách (ležáky);
- Svrchně kvašená piva při vysokých teplotách (Ale). (Forbes, 2013, s. 28)

Dále podle **barvy** na:

- Tmavá;
- Světlá;
- Polotmavá;
- Bílá neboli pšeničná piva. (Vitalia.cz, © 2022)

3 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 40-41) popisují strategickou analýzu jako proces, skrze který strategové okolí firmy monitorují a zjištěné skutečnosti vyhodnocují. V konečné fázi by měli být schopni určit hrozby a příležitosti, které pro podnik jednotlivé faktory okolí představují.

Skutečnost, že hlavní příčiny růstu či poklesu dlouhodobých změn fungování podniku jsou ovlivněny především faktory okolí a až poté jeho vnitřním stavem. Prvním krokem by měla být provedena analýza vnějšího prostředí, neboť mohou vzniknout omezení, na která firma musí reagovat. Cílem interní analýzy by pak mělo být zhodnocení, zda je podnik schopen těmto omezením čelit. Dle výzkumů je potvrzeno, že úspěšnější podniky jsou ty, u níž strategie je více přizpůsobena realitě jejich okolí. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 40)

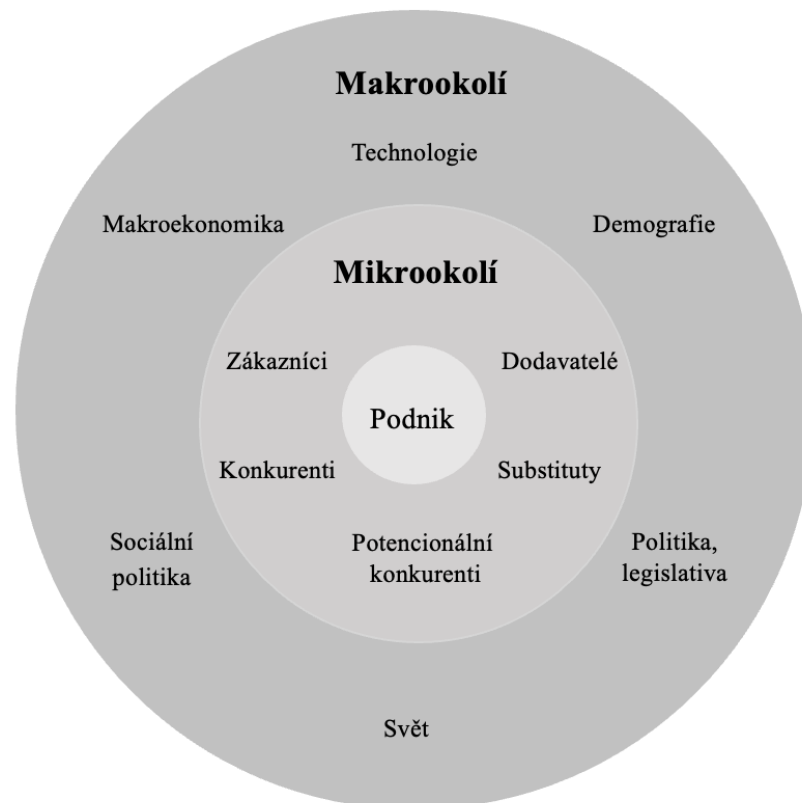
Analýza okolí podniku je v této kapitole rozdělena na analýzu vnitřního a vnějšího okolí.

3.1 Analýza vnějšího okolí

Analýza vnějšího prostředí je zaměřována primárně na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí, například v ekonomice či ve společnosti. Tyto zmíněné trendy mohou v budoucnu fungování firmy významně ovlivňovat. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 41)

Štědroň et al. (2018, s. 16) uvádí, že analýza vnějšího prostředí zahrnuje legislativní normy, které přímo či nepřímo ovlivňují podnikání, velikost trhu včetně jeho potenciálu, existující konkurenci, náročnost vstupu na trh a tím pádem i možný příliv nových konkurentů.

V názoru Dedouchové (2001, s. 16-17) je okolí rozděleno na dvě části – mikrookolí a makrookolí, viz Obrázek 2.



Obrázek 2 Okolí podniku (vlastní zpracování dle Dedouchové, 2001, s.16)

Mikrookolí představuje bezprostřední okolí podniku, zahrnující podniky, které si zpravidla vzájemně konkurují a jejichž výrobky mohou být vzájemně substituovány. Do mikrookolí patří i další subjekty, například dodavatelé či zákazníci podniku. (Dedouchová, 2001, s. 17)

Na rozdíl makrookolí, společné pro všechna mikrookolí včetně podniků, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi působí. Makrookolí stanovuje demografické, ekonomické, legislativní, politické, sociální či technologické podmínky a zahrnuje i celosvětové vlivy. (Dedouchová, 2001, s. 17)

Dedouchová (2001, s. 17) upozorňuje, že pro dosažení maximální úspěšnosti a výkonnosti musí podnik dokázat vytvořit harmonii mezi svou strategií a prostředím, v němž působí. K tomuto souladu manažeři dospějí, pokud pochopí, do jaké míry je podnik ve svém okolí schopen konkurovat.

3.1.1 PESTLE analýza

Analýza makrookolí nám odhaluje prostředí, které má vliv na podnikání samotné, ale současně je společnostmi neovlivnitelné.

Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí je využíván analytický model, který je často zkráceně označován jako PEST (podle začátečních písmen anglických a českých názvů), nebo nověji PESTLE, zahrnující právní a ekologický pohled. Cílem této analýzy je identifikovat nejvýznamnější rizika, jevy a vlivy, které firma není schopna ovlivnit a souvisí nebo by mohly v budoucnu souviset s podnikáním. (Štědroň, 2018, s. 16)

Níže jsou představeny a popsány zmiňované faktory:

- **Politické faktory**

Politické faktory výrazně vymezují míru investiční angažovanosti a podnikatelskou pozici.

Zahrnují se zde aspekty, jako jsou politický systém a stabilita vlády, investiční pobídky, ochrana investic, státní protekcionismus, vlastnické principy, regulační či deregulační zásady, sankce, vládní ekonomická politika (zejména privatizace), míra korupce, uplatnění lobbyismu, vykonatelnost práva, vývoj státního rozpočtu a rozpočtová politika, zapojení státu do ekonomických a vojenských integrací. Tyto faktory jsou klíčovými ukazateli pro hodnocení politického prostředí ovlivňujícího oblast podnikání. (Fotr et al., 2020, s. 59)

- **Ekonomické faktory**

Makroekonomické trendy mají značný vliv na tvorbu strategie. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu a určuje klíčové hrozby a příležitosti formující strategický záměr.

Mezi sledované faktory patří inflace, kurzy měn, úrokové sazby, růst ekonomiky a vývoj HDP, ceny komodit, průměrné mzdy včetně jejich vývoje, míra nezaměstnanosti, kupní síla obyvatel, vývoj spotřeby, burzovní charakteristiky, daňové zatížení, vládní pobídky, stav infrastruktury a dopad vývoje ekonomického cyklu.

Důležitým ekonomickým aspektem je také transpozice evropských norem a formování národního ekonomického prostředí vycházejícího z mezinárodních závazků jednotlivých států. (Fotr et al., 2020, s. 58; Machková a Machek, 2021, s. 29-30)

▪ Sociálně-kulturní faktory

Sociologie, demografie a kultura postupem globalizace socioekonomického prostoru nabývá v analýzách stále většího významu. Zvláště je nepominutelná při hodnocení rozhodujících investic a rozhodování o umístění divize či organizace.

Demografický vývoj, pravidla zaměstnanosti, sociální programy, zdravotní a kulturní iniciativy, míra korupce, vzdělanost, respektování norem, transparentnost, pracovní mobilita, délka pracovní doby, odchody do důchodu, postavení žen, genderové otázky, dostupnost požadovaných profesí, životní úroveň, životní styl, tradice a náboženství tvoří zásadní aspekty této složky makroprostředí. (Fotr et al., 2020, s. 57-58; Jakubíková, 2013, s. 100)

▪ Technologické faktory

Je nezbytné věnovat pozornost ke sledování tempa technologického vývoje v daném odvětví, protože předvídání tohoto vývoje se stává klíčovým k úspěchu firmy a předchází zaostávání za konkurencí.

Dále je podstatné se zaměřit na vládní či soukromé výdaje na vědu a výzkum, podíl HDP na vědecko-technickém rozvoji, rychlost morálního zastarávání technologie, inovace, zahraniční podíl na technologickém know-how, informační infrastrukturu, přístup k datům a informacím, úspěšnost substitutu či nástupu nových technologií. (Fotr et al., 2020, s. 59; Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

▪ Legislativní faktory

Vývoj národní a nadnárodní legislativy, je jedním ze zásadních faktorů ovlivňujících podnikatelské prostředí, a následně i tvorbu podnikatelské strategie.

Legislativní vlivy jsou vymezeny v různých oblastech možných dopadů. Patří sem odvětvová státní regulace ekonomiky, zahrnující národní politiky ve vzdělávání, dopravě, energetice apod. Důležitou součástí je i obecná legislativa, která chrání soukromé vlastnictví, upravuje integraci státu do soukromé sféry, občanský či trestní zákoník. V hospodářské oblasti má legislativa vliv na daňové zákony, antimonopolní opatření, veřejné zakázky, regulaci importu a exportu, obchodní bariéry či investiční pobídky. Dále environmentální zákony, hygiena práce a ochrana zdraví. V neposlední řadě jsou zohledněny i mezinárodní normy a závazky. Důležitým aspektem je koncept legislativních

norem a jejich srozumitelnost a transparentnost jak na úrovni národní, tak evropské a případně globální. (Fotr et al., 2020, s. 58)

- **Ekologické faktory**

Ekologické předpisy mohou mít významný vliv na investiční rozhodnutí, volbu materiálů a dodržování norem. Naopak projekty, které jsou nakloněny k ochraně životního prostředí, mohou mít větší úspěšnost pro realizaci. Pochopením ekologických trendů lze předejít konfliktům s místními zvyklostmi a regulacemi.

Mezi zkoumané ekologické trendy patří například vnímání ochrany životního prostředí, důraz na využívání obnovitelných energií, podporování udržitelného rozvoje, správa odpadů a recyklace, dostupnost vodních zdrojů včetně jejich kontaminace a sociální odpovědnost firem. (Fotr et al., 2020, s. 60)

Jurečka (2018, s. 314) zdůrazňuje, že neobnovitelné přírodní zdroje existují pouze v omezeném množství a jednou budou zcela vyčerpány. Naopak obnovitelné přírodní zdroje lze využívat opakovaně, přičemž jich neubývá pro budoucí využití.

3.1.2 Porterův model pěti sil

Štědroň et al. (2018, s. 17) tvrdí, že se jedná se naopak o analýzu mikrookolí neboli mikroprostředí podniku, která zahrnuje subjekty, které ovlivňují fungování a chod podniku, avšak podnik je může svým jednáním ovlivnit. Tato analýza je zaměřována na konkrétní trh a jeho charakteristiku, tj. bariéry vstupu do odvětví, kapitálovou náročnost, velikost trhu apod.

Při analýze mikroprostředí je využíván Porterův model pěti sil, který ilustruje možné chování a vývoj konkurenčních sil v daném odvětví. Tímto způsobem lze předvídat potenciální rizika pro společnost skrze analýzu trhu z hlediska síly stávající konkurence, zákazníků, dodavatelů, potenciálních konkurentů a možných substitutů.

Klíčovou otázkou v tomto modelu je, jak velký vliv mají tyto subjekty na činnost podniku a jak se těmito silám bránit. Na druhé straně umožňuje společnosti vnímat odvětví v širších souvislostech, odhaluje atraktivitu či neatraktivitu odvětví. (Štědroň et al., 2018, s. 17)

Michael Porter určil síly, které působí na firmu a představují možné příležitosti nebo hrozby. Tyto síly mohou působit současně, případně může působit jen některá z nich. Jedná se o následujících pět sil: (Srpová, 2020, s. 215)

- **Soupeření mezi stávajícími firmami** – Aktuální konkurenti na trhu již existují a řeší totožný problém pomocí stejného nebo podobného způsobu. Charakter vztahů mezi těmito konkurenty výrazně formuje celý trh. Pohybuje se od vzájemného respektu a občasné spolupráce až po tvrdou rivalitu a likvidační soutěž. Čím nepřátelštější je konkurenční prostředí, tím větší je riziko potíží při vstupu na trh.

Vždy je vhodné zjistit informace o konkurenci včetně toho, kdo jsou jejich zákazníci, v čem jsou silní, kde mají rezervy, jaká je jejich finanční stabilita či plány. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 77)

- **Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví** – Dle Karlíčka (2018, s. 56) je určena zejména tím, jaké jsou bariéry ke vstupu na daný trh. Překážky ke vstupu na trh jsou výhodou pro ty, které už na něm působí, zatímco problém představují pro nově vstupující. K nejčastějším bariérám patří potřeba specifických znalostí know-how, vysoká investiční náročnost, silná pozice stávajících konkurentů či omezená nabídka technologií a odborných pracovníků.

Šafrová Drášilová (2019, s. 78) konstatuje, že hlavním lákadlem ke vstupu na trh je jeho rychlý růst a velký zisk podniků, které už na něm působí.

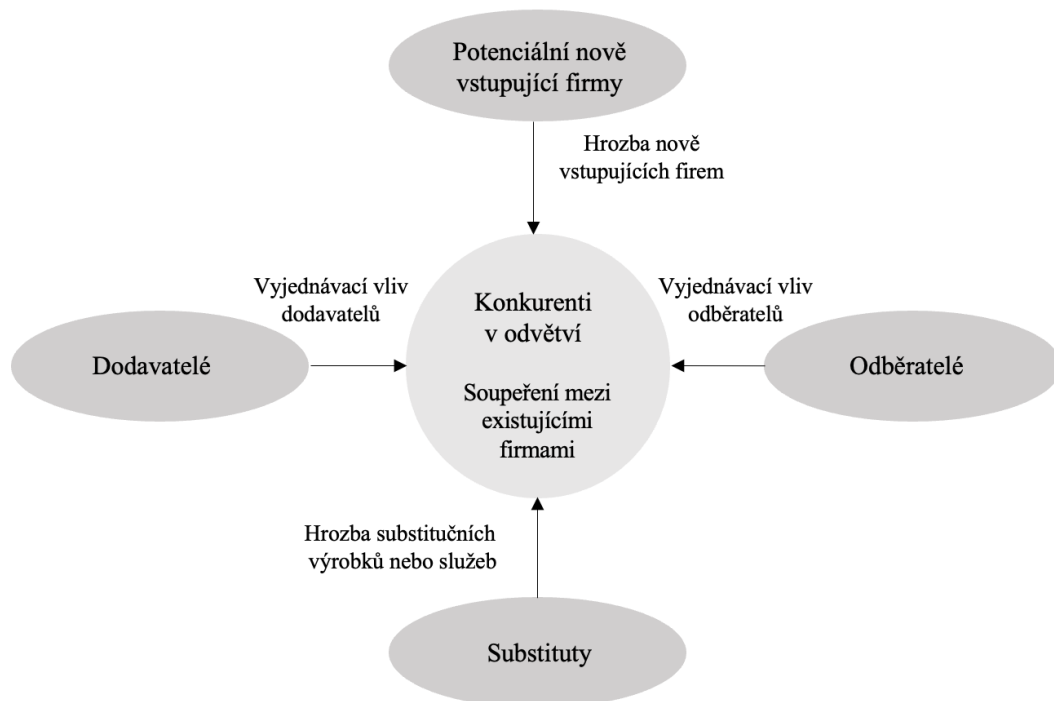
- **Hrozba náhražek** – Substituty splňují stejné nebo podobné potřeby jako produkty firmy a konkurence. Přesto se od těchto produktů vyznačují nějakým rozdílem, což vede často k jejich přehlížení. Substituty tak představují významné riziko. (Karlíček, 2018, s. 56-57)

Dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 57) substituty stanovují strop cenám. Jestliže jsou ceny stávajícího výrobku příliš vysoké, zákazníci přecházejí na tyto alternativní produkty.

- **Dohadovací schopnost dodavatelů** – Dodavatelé představují všechny subjekty, které poskytují firmě zdroje pro prodej vlastních produktů a nejedná se pouze o dodavatele surovin pro výrobu, ale také různé poradenské společnosti. Jejich vliv na firmu může být ohrožující tehdy, pokud mají schopnost zvyšovat své ceny na její úkor, což tvoří zejména riziko při závislosti na dodávkách od jednoho dodavatele. Silnou pozici však může získat dodavatel, jehož značka přispívá k celkové hodnotě, kterou zákazníci vnímají, přičemž tato síla dodavatele může být spojena s konkurenční výhodou. (Karlíček, 2018, s. 57)

- **Dohadovací schopnost kupujících** – Pro firmy mohou představovat hrozbu zákazníci na daném trhu tehdy, pokud mají sílu snižovat ceny. Tato situace obzvlášť nastává, když zákazníci cítí, že mohou své dodavatele lehce vyměnit a tím tak podporují i soutěživost jednotlivých konkurentů. (Karlíček, 2018, s. 57; Molnár, 2012, s. 105)

Na následujícím Obrázku 3 je vyobrazen Porterův model pěti sil:



Obrázek 3 Konkurenční síly dle Portera (vlastní zpracování dle Štědronek et al., 2018, s. 17)

3.2 Zahraniční okolí podniku

V dnešní době je většina společností ovlivněna zahraničním prostředím a v případě dceřiných společností také vlivem mateřské společnosti. Historicky byl vliv zahraničního prostředí spjat převážně s nadnárodními firmami a poté společnostmi, které se zabývají importem či exportem zboží a služeb. Tento trend dále zesílil v důsledku globalizace, jejíž důsledky ovlivňují nejen ekonomické prostředí, ale také společnost jako celek a zasahují do života každého jednotlivce.

Mezi pozitivní aspekty tohoto vývoje patří větší obchodní příležitosti, možnost získání nových klientů na globální úrovni, rozšíření dodavatelské sítě, snížení nákladů a větších úspor.

Naopak, propojení ekonomik a globalizace podnikatelského prostředí vytváří větší konkurenční tlak. V tomto rychle se měnícím prostředí dosahují úspěchu subjekty, které jsou schopny rychle reagovat na vnější změny, využívat nově vznikající příležitosti a získat tak konkurenční výhodu. (Štědroň et al., 2018, s. 18)

3.3 Analýza vnitřního prostředí firmy

Wöhe a Kislíngerová (2007, s. 95) považuje za cíl analýzy slabých a silných stránek objasnění pozice podniku v rámci konkurence.

Dle Keřkovského (2006, s. 119) je nezbytné pro identifikování slabých a silných stránek podniku analyzovat jeho vnitřní faktory, mezi které například patří: marketingové, distribuční, vědecko-technické, finanční, rozpočtové a faktory podnikových či pracovních zdrojů.

Podle Dedouchové (2001, s. 29) jsou pro odhalení těchto stránek důležité specifické přednosti. Jejich strategický význam spočívá v tom, že umožňují podniku se odlišit od konkurence, dosahovat vyššího zisku a zhodnocují, v čem je podnik silný. V důsledku toho jsou konkurenti motivováni k pokusu o napodobení těchto specifických předností. Pokud se jim to úspěšně podaří, tak tím odstraní výhodu, kterou tyto specifické přednosti podniku poskytovaly.

Štědroň (2018, s. 19) shrnuje, že vnitřní situace podniku definuje jeho možnosti. Klíčové jsou dostupné zdroje podniku, portfolia výrobků a rovněž prostředí, ve kterém podnik působí. Pro analýzu vnitřního prostředí podniků se používá řada postupů.

Tato diplomová práce se níže zaměřuje na stručný popis SWOT analýzy a finanční analýzy podniku.

3.3.1 Finanční analýza podniku

Kalouda (2009, s. 139) vysvětluje finanční analýzu jako složku finančního řízení podniku, která dokáže posoudit „finanční zdraví“ analyzovaného podniku.

Knápková et al. (2017, s. 17) zdůrazňují, že finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda je dostatečně ziskový, zda využívá efektivně svých aktiv či zda je schopen splácet své závazky včas.

Finanční analýzu jako zdroj pro další řízení a rozhodování potřebují nejen samotní manažeři podniku, ale i obchodní partneři, investoři, státní instituce, auditoři, konkurenti či zaměstnanci.

Základní zdroj dat pro zpracování finanční analýzy představují účetní výkazy podniku. Rozvaha podniku reflektuje finanční situaci podniku k určitému datu. Jedná se o statický přehled finanční a majetkové struktury podniku. (Knápková et al., 2017, s. 18-19; s. 65)

Základní oblastí finanční analýzy je horizontální a vertikální analýza rozvahy zisku a ztrát, spolu s provedením analýzy poměrových ukazatelů. Mezi další finanční ukazatele se řadí výpočet alternativních nákladů či ekonomická přidaná hodnota.

Poměrové ukazatele jsou oblíbené, díky své rychlosti použití a jednoduchosti. Jejich rozdělení je následující:

- ukazatele aktivity (obrat aktiv, doba obratu pohledávek či zásob);
- ukazatele rentability (ROA, ROE);
- ukazatele likvidity neboli platební schopnosti;
- ukazatele zadluženosti (zadluženosti vlastního kapitálu, úrokové krytí, míra celkové zadluženosti). (Knápková et al., 2017, s. 65; Štědroň, 2018, s. 20)

Štědroň (2018, s. 19) dodává, že za nedílnou součástí všech prodejních a marketingových rozhodnutí stojí právě finanční analýza, která by měla zjistit, jaké možné vlivy by mohla mít rozhodnutí, která se mohou týkat uvedení nových produktů a potenciálních změn v tržním postavení. Dále může finanční analýza hrát významnou roli v definování nových trendů v hospodaření podniku.

3.3.2 SWOT analýza

K propojení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí podniku se často využívá SWOT analýza. Obrázek 4 jasně rozděluje analýzu do čtyř hlavních částí – silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), hrozby (threats) a příležitosti (opportunities). Příležitosti a hrozby odrážejí vnější prostředí podniku, zatímco slabé a silné stránky jeho

interní vlastnosti v konfrontaci se situací v oborovém okolí. (Šafrová Dráčilová, 2019, s. 85)

<p>Silné stránky (Strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přináší výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (Weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (Opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (Threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 4 SWOT analýza (vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013, s. 129)

Grewal a Levy (2018, s. 53) vysvětlují, že tato analýza umožňuje manažerům systematicky zhodnotit současný stav firmy, včetně perspektivy a výkonnosti. Pomáhá identifikovat oblasti, ve kterých je společnost silná, kde by mohla dosáhnout zlepšení, a kde by mohla vyniknout na trhu. Zároveň určuje potenciální hrozby, které by mohly firmu ovlivnit.

Podle Špačka a Červeného (2020, s. 145) je SWOT analýza velmi užitečným nástrojem pro finanční řízení a je důležitým doplňkem finanční analýzy. Jakubíková (2013, s. 131) dodává, že za její nevýhodou se považuje, že je příliš subjektivní a statická.

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Tato kapitola se zabývá problematikou vybraných metod a analýz vlastního výzkumu za použití jejich teoretických popisů.

Marketingový výzkum je soubor činností zaměřených na zkoumání vnějších a vnitřních faktorů podniku. Získané poznatky o těchto faktorech podporují rozvoj prosperujícího podnikového řízení a podnikání. (Chovancová, Pilík a Podaná, 2008, s. 9)

Naopak dle Nagyové (2014, s. 155), lze marketingový výzkum chápat jako zpracovávání a získávání informací, které jsou nezbytné pro identifikaci a rozbor marketingového problému.

Podle Vašítkové (2014, s. 86), se rozděluje marketingový výzkum podle povahy výstupních informací na kvantitativní a kvalitativní. Zmíněné typy výzkumů se odlišují formou zpracování. Kašík a Pavlíček (2012, s. 103) dodává, že u středních a malých podniků koresponduje výzkum jejich možnostem. Správně provedený výzkum je základem pro rozvoj podniku a další aktivity. Jeho důležitost přirozeně roste, jestliže expandujeme na zahraniční trhy. Podcenění významu cizích trhů může vést k výrazným finančním ztrátám obzvláště při plánech rozšíření na velká území. (Kašík a Pavlíček, 2012, s. 104)

Data marketingového výzkumu se dělí podle způsobu jejich prvotního získávání data primární a sekundární.

4.1 Primární výzkum

Dle mínění Paulovčákové (2015, s. 27) lze hodnotit primární informace na základě zdrojů, ze kterých jsou informace čerpány. Tyto informace jsou získány speciálně pro daný výzkumný účel a dosud nebyly publikovány. Primární data jsou shromažďována prostřednictvím metod pozorování, dotazování a experimentu.

Před zahájením procesu shromažďování primárních dat je doporučeno a vhodné nejprve provést ověření dostupných sekundárních dat využitelná ke zkoumanému problému. Tato sekundární data byla již v minulosti získána za jiným účelem z dříve zjištěných údajů. (Paulovčáková, 2015, s. 22)

Výzkum, jenž je zdrojem primárních dat, dělíme z hlediska jeho zaměření na kvantitativní a kvalitativní. (Kašík a Pavlíček, 2012, s. 105)

4.1.1 Kvalitativní marketingový výzkum

Jak již bylo zmíněno, v závislosti na charakteru problému může být výzkum kvalitativní nebo kvantitativní. V kvalitativním výzkumu se často využívají různé formy rozhovorů a nedochází zde k ověření hypotézy. Hypotéza ve výzkumné činnosti představuje tvrzení o pravděpodobném či předpokládaném výsledku, který je buď vyvrácen nebo potvrzen. V kvalitativním výzkumu hypotézy vznikají nebo se odvozují během samotného průběhu výzkumu, zatímco v kvantitativním výzkumu se formulují před jeho zahájením. (Paulovčáková, 2015, s. 25)

Celosvětově převažují kvantitativní výzkumy, které tvoří 80 % použitých výzkumných metod, zatímco výzkumy kvalitativního charakteru zaujímají 20 % podíl. (Machková, 2015, s. 48)

4.1.2 Kvantitativní marketingový výzkum

Dle Kašíka a Pavlíčka (2012, s. 105) kvantitativní výzkum zjišťuje především faktické, kvantitativně zjistitelné údaje, u nichž v další fázi zkoumá závislosti a vztahy mezi příčinami a následky. Pomocí terénního výzkumu zjišťujeme poměrně široký okruh problémů. Například spotřební zvyklosti, postoje k určitým výrobkům či službám, účinnost reklamy, údaje o životním stylu, cenách či nákupních úmyslech. Takové výzkumy mohou být provedeny buď jednorázově či opakovaně. Kvantitativní výzkum využívá metodu dotazování, do níž patří telefonické dotazování, anketární šetření či dotazování přes internet. (Machková, 2015, s. 47)

V současnosti nejrychleji rostoucí metoda výzkumu mezinárodních trhů je dotazování na internetu. Výhodou jsou nižší náklady, rychlost zpracování informací a provádění mezinárodních výzkumů. Ovšem nevýhodou je závislost na technologickém vybavení potenciálních respondentů, které zůstává v některých zemích na nízké úrovni. (Machková, 2015, s. 48-49)

Proces marketingového výzkumu zahrnuje pět základních kroků:

- 1) Formulace problému a stanovení cíle výzkumu;
- 2) Uspořádání výzkumu, výběr sběrových metod a výběr vzorku – sběr a analýza sekundárních informací, výběr metod sběru primárních údajů apod.;
- 3) Sběr dat prostřednictvím dotazování, pozorování nebo experimentu;

- 4) Prezentace a analýza údajů s využitím matematicko-statistických metod a zpracování grafů;
- 5) Interpretace výsledků a vypracování výzkumné zprávy, zahrnující návrh doporučení a prezentaci v písemné nebo ústní formě. (Paulovčáková, 2015, s. 25-26)

V praktické části je kvantitativní výzkum prováděn prostřednictvím dotazníkového šetření a kvalitativní skrze osobní rozhovory či e-mailové korespondence s majitelem minipivovaru ROTOR.

4.2 Sekundární výzkum

Sekundární data jsou taková, která již někde existují v přístupové podobě a byla vzata za jiným účelem oproti primárním datům, které jsou sesbírána nově pro daný výzkum trhu za konkrétním účelem. (Kotler a Keller, 2013, s. 134) Tato data lze získat ze statistických úřadů, z internetu, medií, knihoven, statistických ročenek, od oborových sdružení a společenstev, asociací apod. (Kašík a Pavlíček, 2012, s. 105)

V této diplomové práci bude realizován sekundární výzkum z českého pivního časopisu Pivo, Bier & Ale, daňového zákona a z potřebných veřejně dostupných internetových dat, například pivovarů a veřejného rejstříku.

5 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je soubor nástrojů, které firma využívá k dosažení svých marketingových cílů na vybraném trhu. Je sestaven z nástrojů využívaných k propagaci a prodeji produktů nebo služeb. Nejčastěji se používá model „4 P“, který zahrnuje produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a propagaci (promotion).

V různých oborech podnikání dochází k rozšíření o další prvky, které jsou stručně zmíněny v závěru této kapitoly. (Urbánek, 2010, s. 36-37)

5.1 Produkt

Produkt představuje základ každého podnikání. Jedná se o cokoliv, co lze na trhu nabídnout ke směně a je o to projeven zájem z druhé strany. To znamená veškeré hmotné a nehmotné statky. Produkt je klíčovým prvkem marketingové strategie a základem pro marketingové aktivity. V běžném tržním prostředí produkty postupují čtyřmi fázemi: zaváděním, růstem, zralostí a poklesem. V každé fázi se vyžaduje tvorba různých kombinací strategií dalších prvků marketingového mixu. (Jakubíková, 2013, s. 236)

Výrobně orientovaná firma chápe produkt jako projev svých vlastních zdrojů a schopností, které může využít. Naopak marketingově orientovaná firma vnímá produkt jako prostředek k uspokojení potřeb a přání zákazníků. (Jakubíková, 2013, s. 198)

Jakubíková (2013, s. 228) podotýká, že produktová inovace je v dnešní době stále důležitější. Konkurenční tlak se zvyšuje a inovace produktů se stává klíčovou zbraní v boji mezi firmami.

5.2 Cena

Jakubíková (2013, s. 293) zdůrazňuje, že v marketingu hraje cena významnou roli jako signál pro zákazníky, konkurenční strategie, zdroj příjmů pro firmy a projev firemní kultury. Cenová politika zahrnuje veškerá rozhodnutí, která ovlivňují stanovení cen produktů na trhu, a je ovlivněna jak externími, tak interními faktory.

Mezi vnější faktory patří poptávka, charakter trhu, konkurence a potřeby zákazníků, zatímco interní faktory zahrnují marketingový mix, marketingové cíle firmy, produktovou diferenciaci, firemní politiku a náklady. (Jakubíková, 2013, s. 293)

Při stanovování cen může firma využít tři hlavní metody:

- **Nákladově orientovaná tvorba ceny** – jednoduchým způsobem stanovení ceny je zohlednění všech nákladů na výrobu nebo nákup produktu a přičtením přírážky, čili očekávaného zisku. Tím získáme cenu pro zákazníka. Tuto metodu používáme například při nacenění zboží na e-shopu. (iDoklad, © 2022)
- **Konkurenčně orientovaná cena** – cena je stanovena buď podle cen konkurentů nebo průměrné ceny v daném odvětví. Nemění se podle výrobních nákladů ani poptávky, ale pouze podle změn v cenách. Existuje také riziko cenové války, kdy konkurence snižuje ceny zboží a nutí ostatní prodejce, aby následovali za účelem udržení své konkurenceschopnosti. (iDoklad, © 2022)
- **Poptávkově orientovaná tvorba ceny** – v této metodě než se cena odvodí z nákladů, se bere v úvahu maximální částka, za kterou je zákazník ochoten zaplatit za produkt. Zásadní roli zde hraje kvalita, unikátnost a potřeby zákazníka, což vyžaduje dotazování spotřebitelů a sledování jejich chování. (iDoklad, © 2022)

5.3 Distribuce

Jakubíková a Janeček (2023, s. 275) míní, že distribuce má za cíl doručit zákazníkům produkt na místo, které je pro ně nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty dostupný a rovněž v požadované kvalitě či množství. Je to zákazník, kdo platí za produkt, tvoří zdroj příjmů pro firmu a tedy určuje peněžní hodnotu produktu. Distribuce tvoří zhruba 30–50 % celkových nákladů produktu.

Výrobci mají možnost si buď sami zajišťovat distribuci svých výrobků a služeb skrze interní specialisty své firmy nebo tuto činnost svěřit mezičlánkům neboli externím firmám. Distribuční partneři většinou disponují lepšími kontakty, zkušenostmi a schopností efektivněji obsloužit cílové trhy. (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 275)

Dodavatelský řetězec sleduje celý proces výroby a prodeje produktů či služeb. Jeho řízení zahrnuje nejen fyzický pohyb zboží, ale také tok informací o produktech. Každý výrobce stanovuje své distribuční cíle s ohledem na různá omezení, jako jsou vlastnosti produktů (kazivost, objemnost, záruční lhůty), charakteristiky distribučních kanálů (silné a slabé stránky), vlastnosti firmy či konkurence. (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 292)

5.4 Propagace

Všechny firmy a organizace by měly aktivně komunikovat a sdělovat své zprávy do okolí.

Marketingová komunikace má za cíl informovat zákazníky a veřejnost, vytvářet poptávku po produktech, odlišovat je od konkurence, zdůrazňovat jejich užitek a hodnotu, která přináší jeho vlastnění. Úspěšná marketingová komunikace vyžaduje správný čas, prostředí a sdělení, která jsou důvěryhodná a srozumitelná.

Marketingový komunikační mix zahrnuje podporu prodeje, reklamu, práci s veřejností (PR) či přímý marketing. (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 377)

Vzhledem k rozsahu, bohatosti a komplexitě oblasti marketingu, není tradiční marketingový mix dostatečný. Proto byl rozšířen o další prvky: (Kotler a Keller, s. 55)

- **Lidé** – tato skupina zahrnuje zaměstnance s přímým zákaznickým kontaktem. Jejich přátelský přístup a kvalifikace jsou zásadní pro poskytnutí vysoké úrovně služeb a vytvoření pozitivní zákaznické zkušenosti; (Ověřený web, © 2024)
- **Proces** – důležité je vytvořit proces, který je rychlý, efektivní a srozumitelný pro zákazníka. Je zde zahrnován například přístup k informacím, doručování či objednávkový proces; (Ověřený web, © 2024)
- **Fyzické důkazy** – tato složka je klíčová při online prodeji nebo poskytování služeb. Účelem je prezentovat prostředí, ve kterém produkty či služby vznikají skrze fotografie či virtuální prohlídku. (Ověřený web, © 2024)

6 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Projektové řízení představuje systematický proces, během kterého jednotlivec nebo tým aktivně koordinuje a řídí veškeré kroky či aktivity vedoucí k úspěšnému realizaci projektu.

Tento proces zahrnuje plánování, organizaci, monitorování a kontrolu všech hledisek projektu s cílem dosáhnout stanovených cílů včas, s dodržením rozpočtu a s požadovanou kvalitou. (Freelo, © 2022)

Cíl projektu

Každý projekt má za cíl úspěšně dosáhnout svých stanovených cílů. Přípravná fáze projektového řízení slouží jako základní kámen pro celý proces a zahrnuje stanovení SMART cílů, které jsou v souladu s celkovou vizí projektu. Důležitým prvkem této fáze je také určení rozpočtu a metod pro hodnocení úspěšnosti projektu. Metoda logického rámce pak poskytuje strukturu pro získání všech potřebných informací pro úspěšné projektové řízení. (Lamael, 2024)

Harmonogram

Harmonogram projektu je dokument, který definuje časový plán konkrétního projektu. Obvykle je prezentován pomocí Ganttova diagramu nebo síťového grafu. V jeho základní podobě může zahrnovat pouze stanovení hlavních milníků projektu a jejich časového plánování. (PM Consulting, © 2024)

Návrh

Návrh projektu je strukturovaný plán, který popisuje cíle, rozsah, plán činností, zdroje a rizika spojená s realizací projektu. Obsahuje zásadní informace nutné k úspěšnému provedení projektu a slouží jako vodítko pro projektový tým. (ManagementNews, © 2010)

Zhodnocení

Posouzení úspěchu projektu je klíčové pro individuální i týmový rozvoj. Důležité je dodržovat všechny potřebné postupy a principy projektového řízení. Celkově je nezbytné zhodnotit všechny hlediska řízení projektu, případně najít silné stránky a oblasti, které lze ještě zdokonalit. (Lamael, 2024)

7 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Teoretická část diplomové práce se skládá z šesti kapitol, které se věnují konkurenceschopnosti, pivovarství, analýze okolí, marketingovému výzkumu, marketingovému mixu a popisu projektového řízení.

V první kapitole je charakterizována konkurenceschopnost skrze různé perspektivy a pojmové definice, které se časem vyvíjely. Následně je vysvětlena konkurence, kterou podle hlavních směrů mikroekonomie rozdělujeme na různé typy. Klíčovou koncepcí umožňující společnosti se odlišit a tím překonat své konkurenty představuje konkurenční výhoda. Nakonec jsou v rámci konkurenční strategie vysvětleny tři obecné Porterovy konkurenční strategie, které pomáhají firmám udržet svou konkurenceschopnost.

Druhá kapitola pojednává o pivovarstvím jako jedním z nejpobulárnějších a významných průmyslových odvětví v ČR. Je popsán jeho dlouhý vývoj od historie až po současnost. Následuje vyjmenování a rozdělení pivovarů dle jejich velikosti. Dále je vymezen postup výroby piva a základní suroviny. V neposlední řadě jsou podle specifických kritérií určeny druhy piva.

Třetí kapitola rozděljuje analýzu okolí podniku na vnější okolí, zahraniční okolí podniku a vnitřní okolí firmy. Pro analýzu vnějšího prostředí jsou použity nástroje jako PESTLE analýza a Porterův model pěti sil. Vnitřní prostředí firmy je dále analyzováno pomocí finanční analýzy a SWOT analýzy.

Ve čtvrté kapitole jsou popsány metody zpracování práce, s důrazem na marketingový výzkum, který je rozdělen na primární a sekundární výzkum. Tyto čtyři zmíněné kapitoly poslouží jako základní rámec pro analytickou praktickou část.

Zbývající pátá a šestá kapitola obsahující pojmy marketingového mixu a teoretický popis projektového řízení jsou prakticky aplikovány v projektové části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ MINIPIVOVARU ROTOR

První kapitola praktické části je zaměřena na podrobné představení minipivovaru ROTOR. Nejprve je zmíněna jeho základní charakteristika včetně krátkého historického vývoje, dále je představeno široké spektrum produktů a v neposlední řadě je popsána finanční situace minipivovaru i společnosti EPS biotechnology s.r.o.

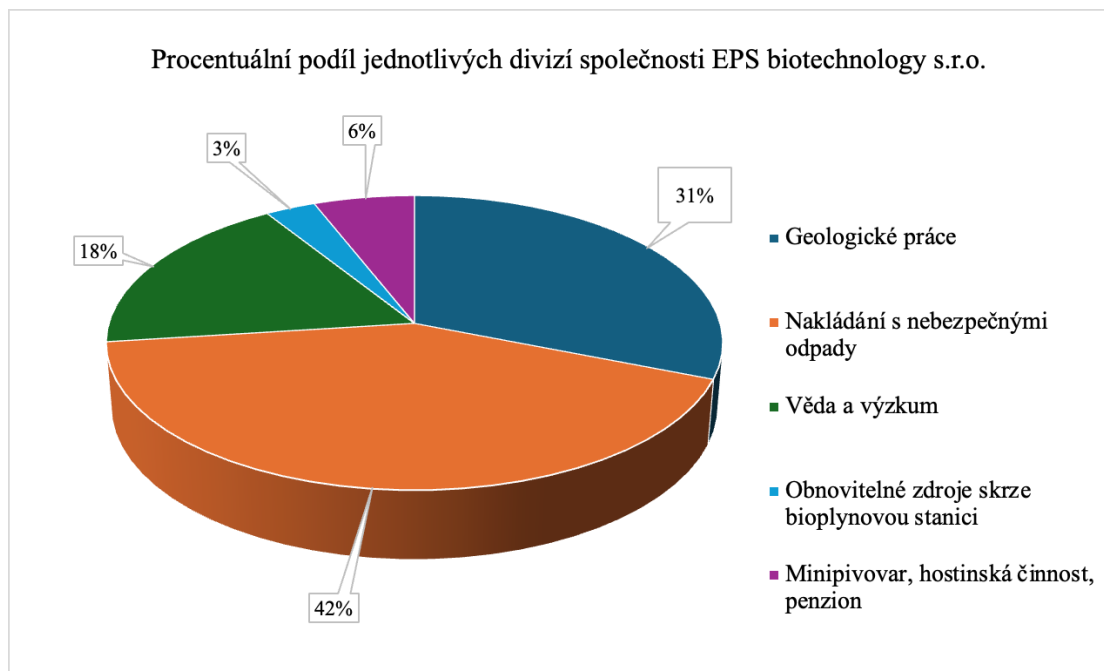
Informace prezentované v praktické analytické části diplomové práce pocházejí z různých zdrojů, včetně českého časopisu Pivo, Bier & Ale, daňového zákona a z relevantních internetových stránek, jako jsou weby pivovarů, veřejného rejstříku či databází ČSÚ a Sbírky zákonů ČR. Klíčovým zdrojem těchto poznatků jsou také e-mailové korespondence a osobní konzultace přímo s majitelem minipivovaru ROTOR a účetním oddělením společnosti EPS biotechnology s.r.o.

8.1 Základní charakteristika

Minipivovar ROTOR vznikl přímo v srdci Slovácka v červnu roku 2020 ve městě Kunovice, které je známé svým neveřejným mezinárodním letištěm, výrobou letadel a leteckým muzeem. Od toho se odvozuje pojmenování minipivovaru a také názvy piv. (Pivo Bier&Ale, 2022, s. 30)

Minipivovar ROTOR je součástí biotechnologické firmy EPS biotechnology, s.r.o., která dlouhodobě mimo jiné provádí výzkumy v oblasti vinařství a pivovarnictví. (Pivo Bier&Ale, 2022, s. 23-24)

Společnost se skládá z pěti divizí. První tvoří geologické práce, druhá se zabývá nakládáním s nebezpečnými odpady, třetí provádí vědu a výzkum, čtvrtá se věnuje obnovitelným zdrojům skrze bioplynovou stanici a poslední pátou divizi vytváří pivovar spolu s penzionem a hostinskou činností. Procentuální podíl jednotlivých divizí z celkového objemu celé společnosti EPS biotechnology s.r.o. jsou znázorněny na Obrázku 5. Minipivovar spolu s penzionem a hostinskou činností tvoří 6 %.



Obrázek 5 Procentuální podíl jednotlivých divizí společnosti EPS biotechnology s.r.o. (vlastní zpracování dle interních dat)

Minipivovar ROTOR nemá svoji právní subjektivitu a je tak zapsán v obchodním rejstříku pod společností EPS biotechnology, s.r.o. Jedná se o společnost s ručením omezeným, jejíž zcela splacený základní kapitál dosahuje patnácti milionů korun. Společnost byla založena 22. srpna 2002 se sídlem na adrese V Pastouškách 205, 686 04 Kunovice a je vedená u Krajského soudu v Brně. Statutární orgán je tvořen pěti členy neboli jednatelem, kteří jsou zároveň společníky a zastupují společnost samostatně. Předmětem podnikání je celkem třináct činností. Mezi hlavní patří podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, geologické práce, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, a také pivovarnictví a sladovnictví či hostinská činnost. (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2024)

Prvotní myšlenkou minipivovaru bylo vaření piva pouze pro kamarády, kterou však nahradily mnohem vyšší ambice a komerční přístup – proniknout mezi nejlepší minipivovary v České republice. Minipivovar tvoří dvě varny – třísetlitrové a desetihektolitrové, na kterých vznikají také speciální piva. Ročně se jejich počet pohybuje mezi třiceti až padesáti a nachází se ve stylové škále od pšeničná po kyselá piva. (Pivo Bier&Ale, 2022, s. 22-23)

Šestina produkce se prodává ve vlastním bistro, které je situováno přímo u minipivovaru. Významná část v zimním období směřuje do restauračních zařízení. Piva v lahvích a PET

lahvích pak pravidelně směřují do specializovaných pivoték nejen ve velkých městech, jako je Praha, Brno nebo Olomouc, ale také si našla své fanoušky v Plzni či v Kralupech nad Vltavou. (Pivo Bier&Ale, 2022, s. 23)

„Vaří pro všechny, kteří sní o velkých objevech, cestách a dálkách.“

Heslo minipivovaru: „Nohama na zemi, chutí v oblacích.“ (ROTOR, © 2024)



Obrázek 6 Logo minipivovaru ROTOR (ROTOR, © 2024)

8.2 Historický vývoj minipivovaru

Jak již bylo uvedeno, minipivovar ROTOR vznikl v červnu roku 2020 a je součástí páté firemní divize společnosti EPS biotechnology, s.r.o., která vznikla již v roce 2002.

Hlavním zájmem firmy je environmentální biotechnologie. Původně se firma zabývala sanacemi neboli bakteriemi, které umějí odstraňovat různá znečištění způsobená ropnými látkami či pesticidy. Několik let se také zaměřuje na biomasu, což je v současné době velmi aktuální téma a zároveň tradiční ve vinařství a pivovarnictví. (Pivo Bier&Ale, 2022, s. 22)

Myšlenka postavit a provozovat minipivovar se zrodila při hledání dalších nových sfér pro činnost podniku tak, aby se mohly využít dosavadní znalosti a jednalo se o rozvoj dlouhodobě udržitelný, protože některé zmíněné dimenze budou nuceny se v průběhu let transformovat na jiné formy činnosti či mohou dokonce zaniknout. Zaměření se na trvale udržitelné projekty je tudíž pro společnost klíčové. (Pivo Bier&Ale, 2022, s. 22)

8.3 Produktové portfolio minipivovaru

Produktové portfolio minipivovaru ROTOR je velmi rozmanité díky tomu, že se snaží naplnit čtyři pilíře, kterými jsou: prodej produktů ve vlastním bistro, rozvoz piv do pivotěk či restaurací a v neposlední řadě účast na veřejných akcích nebo festivalech. Každý zmíněný pilíř se orientuje na jiné zákazníky.

Bistro je vybaveno jak tradičními ležáky, tak i speciály. Naopak restaurace obvykle dostávají pouze běžné ležáky. Pivotěky se specializují především na ty nejzajímavější a unikátní druhy piva, protože jsou místem, kam chodí skuteční milovníci piva, kteří chtějí objevovat nové a výjimečné chutě. Výběr piva na veřejných událostech pak závisí na tom, jaký druh akce se koná.

Podle potřeb jednotlivých pilířů minipivovar nabízí stálou řadu širokého množství druhů piv, která zahrnuje klasické ležáky, sezónní piva a mnoho dalších speciálů, které jsou detailně popsány v Tabulce 2.

Tabulka 2 Přehled produktového portfolia minipivovaru ROTOR (vlastní zpracování dle ROTOR, © 2024)

Název	Popis	ALK. (% objemu)	Stálé/Sezónní/Speciál
Cyklolet	8° za studena chmelené světlé výčepní pivo	2,8	sezónní
Rogalo	10° světlé výčepní pivo	3,8	stálé
Dvouplošník	11° polotmavý ležák	4,1	stálé
Blackbird	12° tmavý ležák	4,2	stálé
Turbolet	12° světlý ležák	4,7	stálé
Čmelák	12° Witbier – pšeničné	3,7	sezónní
Tryskáč	12° APA	4,2	stálé
Bombardér	14° IPA	5,3	stálé
Mrija	20° STOUT	7,2	speciál
UFO	14° NEIPA	5,5	speciál
3 – Plošník	18° Belgický Tripel	8,2	speciál
Speciální edice DIVOKÝ BALÓN ORIGINÁL	Sour – ochucené pivo plné	4,9	speciál
Speciální edice DIVOKÝ BALÓN NACHMELENÝ	Sour – ochucené pivo plné za studena chmelené	4,9	speciál
Speciální edice DIVOKÝ BALÓN RYBÍZÁK	Sour – ochucené pivo plné s ovocnou složkou	4,9	speciál
Speciální edice DIVOKÝ BALÓN SWEET CHERRY	Sour – ochucené pivo plné s ovocnou složkou	4,9	speciál

Z Tabulky 2 výše lze podle názvu piv pocítit, že minipivovar ROTOR sídlí ve městě, které je známé svým spojením s leteckým průmyslem.

Každoročně se navíc přidává zhruba dvacet dalších speciálních piv, která odpovídají ročním obdobím a událostem, jako jsou vánoční, velikonoční či halloweenské edice.

Pivo lze zakoupit v PET lahvích, které jsou nabízeny v objemu 1 l, dále v klasickém skle s objemy 0,5 l a 0,75 l. Pro restaurační zařízení nabízí sudové dodávky o objemu 15, 30 nebo 50 l. Jako novinku pro rok 2024 představí minipivovar prodej piva v plechových lahvích o objemu 0,5 l, což ocení zákazníci, kteří preferují praktičnost a přenosnost piva o menším množství v nerozbitném obalu.

Minipivovar ROTOR se vymyká mezi minipivovary tím, že používá slady z místní sladovny v Záhlinicích, která je jednou ze světově posledních původních humnových sladoven v provozu. Pro své spodně kvašené ležáky, které jsou základem jejich nabídky, používají výhradně moravské a české slady a chmele, čímž podporují regionální suroviny. ROTOR preferuje tradiční český chmel poloraný červeňák dovezený buď ze Žatce nebo z Rousínova. V případě aromatických svrchně kvašených piv, známých jako Ale –„ejly“, se dováží chmel z Ameriky, protože pěstování exotických odrůd v ČR není běžné, například banánové či citrusové chmele. Obrázek 7 níže představuje láhve různých druhů piv značky ROTOR.



Obrázek 7 Ukázka lahví různých druhů piv ROTOR (Instagram rotor.beer, © 2024)

8.4 Vývoj ekonomických parametrů

Minipivovar ROTOR

Finanční ukazatele minipivovaru v Tabulce 3 byly vypočteny z interních dat za pomoci účetního oddělení, a to pouze za období 2021-2023. Důvodem je skutečnost, že minipivovar vznikl v červnu 2020 a údaje by byly zkresleny, protože by nebyly spočteny za celý kalendářní rok.

Tabulka 3 Finanční ukazatele minipivovaru ROTOR (vlastní zpracování dle interních dat)

(V Kč)	2020 (od 1.6.)	2021	2022	2023
Počet zaměstnanců	3	6	7	5
Výnosy	1 030 233	2 429 692	5 158 550	5 422 842
Náklady	4 223 506	5 553 717	8 763 112	6 692 053
VH před zdaněním	- 3 193 273	-3 124 025	-3 604 562	- 1 269 211
Daň z příjmu (19 %)	- 606 721,87	- 593 564,75	- 684 866,78	-241 150,09
VH po zdanění	- 2 586 551,13	- 2 530 460,25	-2 919 695,22	-1 510 361,09
ROE	-	-512,76 %	-591,63 %	-306,05 %
ROS	-	-104,15 %	-56,60 %	-27,85 %
ROA	-	-277,26 %	-128,69 %	-92,18 %

Kvůli tomu, že je minipivovar součástí společnosti EPS biotechnology s.r.o. a nejedná samostatně, poskytlo účetní oddělení pouze základní informace.

Minipivovar od roku 2020 každoročně vykazuje záporný výsledek hospodaření, který se však postupně snižuje. Z dat v Tabulce 3 je patrné významné zvýšení tržeb od roku 2022 díky přírůstku nové klientely, což se projevuje i v následujícím roce. Náklady v roce 2023 klesly oproti předchozímu roku, především díky snížení mzdových nákladů, které tvoří téměř polovinu všech nákladů. Rentabilita je ovlivněna záporným výsledkem hospodaření, ale lze pozorovat každoroční mírné zlepšení.

Důležité je uvědomění, že minipivovar je stále na začátku svého působení na trhu a nemá ani pětiletou historii, což znamená, že jeho finanční ukazatele zatím nejsou ustáleny. Je také důležité poznamenat, že veškeré náklady spojené s projektovou částí a potenciálními investicemi jsou hrazeny a dotovány celkovou společností EPS biotechnology s.r.o.

Společnost EPS biotechnology s.r.o.

Vzhledem k tomu, že EPS biotechnology s.r.o. je auditorskou společností nemohla být doposud uveřejněna účetní uzávěrka roku 2023, tudíž jsou finanční ukazatele v Tabulce 4 a poměrové ukazatele v Příloze P I vypočteny pouze do roku 2022.

Tabulka 4 Finanční ukazatele společnosti EPS biotechnology s.r.o (vlastní zpracování dle interních dat)

(V tis.Kč)	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců	40	40	58	67
Výnosy	177 385	233 743	132 512	147 616
Náklady	171 628	203 327	129 239	146 549
VH před zdaněním	5 757	30 416	3 273	1067
Daň z příjmu (19 %)	1093, 83	5 779, 04	621,87	202,73
VH po zdanění	4 663,17	24 636,96	2 651, 13	864,27

Je důležité zdůraznit, že společnost dosahuje pozitivního hospodářského výsledku ve všech uvedených letech. Razantní zvýšení nákladů v roce 2020 bylo způsobeno rostoucí inflací během pandemie Covid-19 a tím pádem rostoucí cenou komodit, které společnost pořizuje. Rostoucí výnosy v tomto období byly zapříčiněny prodejem nemovitého majetku.

Celková zadluženost společnosti je velmi nízká, což naznačuje, že společnost preferuje financování z vlastních zdrojů. Ve všech sledovaných letech se jedná o zadluženost krátkodobou, která je tvořena především závazky z obchodních vztahů. Dle výsledků ukazatelů lze konstatovat, že společnost nevykazuje rizikové výsledky a je tím pádem považována za stabilní.

Společnost má vyšší hotovostní likviditu, což naznačuje, že neefektivně využívá své peněžní prostředky. Na druhou stranu je schopná řádně splácet své závazky, což jí umožňuje financovat svou pátou divizi minipivovaru.

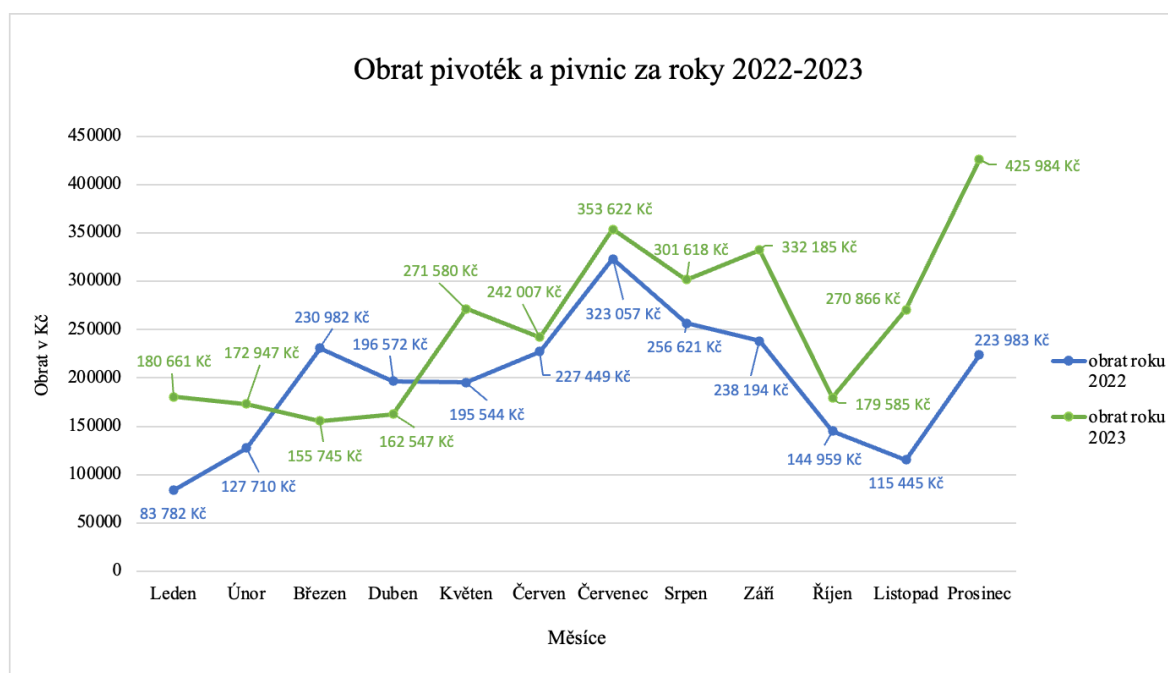
Doba obratu závazků nepřekračuje dobu obratu pohledávek, což není optimální, protože by měla alespoň dosahovat hodnoty doby obratu pohledávek. V budoucnu to může znamenat potenciální problémy s hrazením závazků. I když se tyto ukazatele od roku 2022 mírně zlepšují, stále jsou relativně vysoké, což naznačují opožděné platby od odběratelů. Doba obratu zásob je nízká, což je způsobeno tím, že společnost se specializuje spíše na poskytování služeb než na skladování materiálu.

Společnost ve všech sledovaných letech kromě roku 2020 dosahovala nižších hodnot rentability. V roce 2020 se však společnosti velmi dařilo, efektivně využívala vlastní kapitál i aktiva, a také generovala vyšší zisky z tržeb z důvodu prodeje nemovitého majetku.

Poměr čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech je ve firmě po celé sledované období vyšší než doporučené hodnoty. Firma je finančně stabilní a nemá problém svými prostředky pokrýt krátkodobé závazky.

8.4.1 Obrat pivoték a pivnic

V roce 2023 dosáhl obrat minipivovaru více než pěti milionů korun. Tržby neboli obrat minipivovaru závisí především na ročním období, kdy dosahuje nejvíce přes letní období 50-60 % z celkového obratu.



Obrázek 8 Graf obratu pivoték a pivnic minipivovaru ROTOR za rok 2023 (vlastní zpracování dle interních dat minipivovaru ROTOR)

Obrázek 8 ukazuje pouze data za roky 2022-2023, jelikož nebyly ovlivněny pandemií Covid-19, která vyžadovala dodržování státních opatření včetně omezení restaurací.

Jak již bylo zmíněno v dřívější kapitole, minipivovar ROTOR se snaží naplnit čtyři pilíře, které jsou rozděleny podle toho, kam jsou produkty mířeny – vlastní bistro, pivotéky, restaurace či hospody a festivaly či veřejné akce.

Přes letní měsíce plně fungují všechny čtyři pilíře. Neboť pouze v určitých měsících jsou otevřeny letní zařízení – Krab bistro v Uherském Hradišti, stánek v Leteckém muzeu v Kunovicích, přístav Staré Město, Narcis Ritual ve Starém Městě a také v těchto měsících probíhají různé pivní festivaly či jiné veřejné kulturní akce.

Na obrázku 8 tak vidíme od května do září znatelný nárůst tržeb. V říjnu již však obrat značně klesl, protože objem piv je dáván pouze do pivoték a stálých restaurací či hospod – restaurace U hejtmána Šarovce, restaurace Pánský dvůr.

V prosinci je opět razantní a doposud největší znatelný nárůst za rok 2023 způsoben pivotékami a vlivem vánočních nákupů.

Ekonomickým cílem minipivovaru pro rok 2024 je snížit náklady, dle možností zvýšit výstav pivovaru o 20 % a dosáhnout většího obratu taktéž o 20 %. S tím souvisí posílení restaurací jako základ a rozšíření cílového trhu.

9 KONKURENCE SPOLEČNOSTI

V této diplomové práci je konkurence společnosti rozdělena na průmyslové a řemeslné pivovary, které se od sebe odlišují svou velikostí, výrobním postupem, inovací či zaměřením na trh.

9.1 Průmyslové pivovary

V současné době existuje na českém pivním trhu řada velkých průmyslových pivovarů, kteří jsou pro minipivovar ROTOR a obecně také pro ostatní minipivovary silnými konkurenty. Průmyslové pivovary produkují nad 50 000 hl piva, což je spojeno s velkovýrobou a omezenými inovacemi. Jejich hlavním cílem je zaujmout co největší množství spotřebitelů nabídkou širokého sortimentu piva za přijatelné ceny.

V této diplomové práci jsou zmíněny nejznámější z nich: (Micetgroup, © 2023)

- **Plzeňský prazdroj** – Plzeňský prazdroj je lídr pivovarnického průmyslu v České republice a vyrábí řadu oblíbených značek – Pilsner Urquell, Gambrinus, Kozel, Radegast či Primus. Zásadou jejich jedinečného světlého plzeňského ležáku je zcela nová pivní kategorie Pils. České pivo od Plzeňského Prazdroje se vyznačuje sytější barvou, plnou chutí, intenzivní hořkostí a výrazným chmelovým aromatem.
Od roku 2023 vlastní jeden z nejmodernějších skladů díky jeho automatizaci, která poskytuje více skladovacího prostoru a rychlejší odbavování plechovkového a lahvového piva. (Plzeňský Prazdroj, © 2024)
- **Pivovary Staropramen** – Pivovary Staropramen patří mezi druhé největší producenty piva v České republice s celkovým ročním prodejem kolem 3 milionů hektolitrů. Jsou lídrem v oblasti pivních inovací. Společnost vlastní dva pivovary – Staropramen v Praze a Ostravar v Ostravě. (Staropramen, © 2024)
- **Heineken Česká republika** – Společnost Heineken je v současnosti evropskou jedničkou mezi výrobci piva a třetí největší pivovarnickou skupinou na světě. Na domácím pivním trhu se řadí co do významnosti na třetí příčku. Heineken Česká republika vlastní 3 pivovary – pivovar Starobrno, Královský pivovar Krušovice a pivovar Velké Březno. Výrobou ve svých třech pivovarech produkuje 2,5 milionů hektolitrů ciderů a piv, mezi nimiž nechybí značky Starobrno, Zlatopramen, Stongbow či Desperados. (Heineken Česká republika, © 2021)

- **Budějovický Budvar** – Budějovický Budvar ročně uvaří téměř 1,8 milionů hektolitrů piva. Výroba probíhá výlučně v Českých Budějovicích a jediné s použitím českých surovin. Sládkové z Budvaru navíc aktivně podporují české minipivovary tím, že jim poskytují prostor pro vlastní receptury, sdílí s nimi své unikátní pivovarské kvasnice a umožňují testování vzorků piva v jejich laboratořích. (Budějovický Budvar, © 2024)
- **Pivovar Svijany** – Pivovar Svijany je součástí holdingového uskupení firem LIF Group, které je zodpovědné za jeho realizaci. Toto uskupení se specializuje v různých oborech, včetně pivovarnictví a chmelařství. (Lifgroup, © 2018) Svijanské pivo se pyšní procesem výroby bez chemického ošetření či pasterizace. (Pivotéka.cz, © 2024)
- **Rodinný pivovar Bernard** – Rodinný pivovar Bernard, sídlící v Humpolci, vyrábí 16 druhů piv včetně piva bezlepkového. Své produkty nebalí do nevratných PET lahví a hliníkových plechovek, místo toho zaznamenal velký úspěch při uvedení piva na trh v retro patentních lahvích a dřevěných bedýnkách. Pivovar se stal průkopníkem ve vaření polotmavého nealkoholického piva, čímž otevřel nový segment trhu nealkoholických piv s přírodními ovocnými příchutěmi. Společník pivovaru Stanislav Bernard roku 1993 bojoval za malé pivovary za účelem snížení spotřební daně pro pivovary s ročním výstavem do 200 tisíc hektolitrů. Jeho úsilí přispělo k udržení malých pivovarů a vedlo k jejich aktivnímu rozvoji. Koncem roku 2020 jich po celé ČR existovalo již pět set. (Bernard, © 2024)

9.2 Řemeslné minipivovary

Další hrozbou ale zároveň výzvou jsou neustále vznikající řemeslné minipivovary, které zažívají v posledních letech výrazný vzestup. Stále více lidí se zajímá o nová a speciální piva. Celková produkce zde nepřekročí 10 000 hl. Minipivovary jsou známé pro svou inovativnost a schopnost experimentovat s různými slady, chmely či kvasnicemi. Podporují lokální suroviny a tradiční postupy. Cílí na segment náročnějších pivních nadšenců. (Micetgroup, © 2023)

Tato podkapitola představuje čtyři vybrané minipivovary ze Zlínského kraje, neboť jsou lokálně nejbliž k minipivovaru ROTOR.

- **Jarošovský pivovar** – Jarošovský pivovar je především známý svou historií, která se datuje již k roku 1688. Za tu dobu překonal mnoho překážek, byl několikrát prodán a měnil své majitele. Návaznost na staletou tradici vaření piva v Jarošově byla obnovena v roce 2017. Pivovar se pyšní nejen svou řemeslnou zručností, ale i designem etiket, za které byl oceněn na prestižní soutěži World Beer Awards. Názvy piv a jejich etikety vychází z místního folklóru a tradic Slovácka. Pivovar se zapojuje pravidelně do kulturního života města Uherského Hradiště a okolních obcí. Pořádá také vlastní akce, jako jsou Jarošovský Oktoberfest, Hradištské piváky a Den otevřených dveří v Jarošovském pivovaru. Pro zájemce o prohlídku je k dispozici exkurze s návštěvou expozice minimuzea, která představuje třístátřicetiletou historii pivovarnictví v Jarošově. V roce 2023 byla v srdci Uherského Hradiště otevřena nová prodejna, kde si lidé mohou zakoupit všechny produkty tohoto pivovaru. (Jarošovský pivovar, © 2020)
- **Pivovar Malenovice** – Pivovar má své kořeny v Sazovicích, které se nachází nedaleko Zlína. Odtud také pramení název jeho značky piv Zlínský švec, neboť Zlín je symbolický svým spojením s obuvnickým průmyslem. Pivovárěk na nekomerční bázi přešel v roce 2010 z homebrewingu na oficiální pivovar. O dva roky později se přestěhoval do útrob bývalého šternberského pivovaru pod hradem v Malenovicích. Od začátku je soustředěn na vaření ze základních surovin a nepřidává do produkce žádné sladové výtažky či koncentráty. K dispozici má vlastní hospůdku a také prodejnu piva, kde se prodává i pivo značky ROTOR. (Pivovar Malenovice Zlínský švec, © 2024)
- **Lázeňský pivovar Luhačovice** – Lázeňský pivovar Luhačovice byl do srpna roku 2021 tzv. létající pivovar, což znamená, že pivovar nemá vlastní zázemí a pivo vaří v jiných pivovarech. Hlavním sortimentem pivovaru jsou piva plzeňského typu neboli světlé spodně kvašená piva. Základní řada je pojmenována známými luhačovickými jmény: Otto, Alojz či Vincent. Lázeňský pivovar Luhačovice poskytuje možnost účastnit se exkurzí s odborným výkladem a ochutnávkou piv. (Lázeňský pivovar Luhačovice, © 2024)
- **Záhlinický pivovar** – Záhlinický pivovar vznikl koncem 90. let 19. století v oblasti Jižní Hané, která je proslulá pěstováním nejkvalitnějších sladovnických ječmenů. V důsledku první světové války byl minipivovar uzavřen. K jeho obnovení přišlo až v roce 2016 a v současnosti má opět plnohodnotné využití. Aktuální produkce

piva se však pohybuje pouze kolem tisíce hektolitrů a nedosáhne tak zdaleka bývalých výstavů.

Na tehdejší dobu zde vznikla také moderní a rozsáhlá sladovna, která dodnes vyrábí slad klasickou humnovou technologií. Sladovna zpracovává sladovnické odrůdy jarního ječmene, které jsou doporučeny pro výrobu českého piva, a tím navazuje na tamější tradici v oblasti výroby sladu. Záhlinický slad směřuje nejen do minipivovaru ROTOR, ale také do dalších menších regionálních a restauračních pivovarů. (Záhlinický pivovar, © 2024)

Pivovar v Záhlinicích vyniká mezi minipivovary především svou excelentní výrobou limonád, která v současné době přináší vyšší ziskovou marži než samotná výroba piva.

10 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI MINIPIVOVARU ZA POMOCI VYBRANÝCH METOD

Tato kapitola je podrobena analýzám konkurenceschopnosti minipivovaru. Nejdříve je představena PESTLE analýza, poté analýza pěti konkurenčních sil podle Porterova modelu či jeho analýza konkurenčních strategií a v neposlední řadě je zkoumána SWOT analýza.

10.1 PESTLE analýza

10.1.1 Politické faktory

Politické faktory ovlivňující fungování minipivovaru ROTOR zahrnují daňovou politiku státu, zejména daň z přidané hodnoty, spotřební daň a daň z příjmů právnických osob:

Daň z přidané hodnoty (DPH) – Od 1.1.2024 přinesl konsolidační balíček změny. Základní sazba činí 21 % a dvě snížené sazby jsou nyní sloučené do jedné ve výši 12 %. (Sazby DPH 2024, © 2024) Pro stanovení správné sazby DPH jsou klíčové přílohy č. 2 a 3 v zákoně č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty. (Česko, 2004) Zásadní změna proběhla u čepovaného piva, kdy se zvýšila DPH o 11 %, což znamená, že se sazba DPH přesunula z původních 10 % do vyšší základní daňové sazby 21 %. Následkem bude snížení spotřeby piva u zákazníků, neboť pivo se stane dražším. Podle některých podnikatelů se jedná o hranici, při které zákazníci mohou ztratit ochotu platit. (kurzycz, © 2024a) Dopad to bude mít zejména na vesnické hospody, které nabízejí levné točené pivo. Na druhou stranu se může kvalita tohoto produktu zvýšit. Pivo by již nemuselo být vnímáno pouze jako nápoj na zahánění žízně, ale jako produkt, kterého si lidé více váží. Také se očekává, že lidé z důvodu cenového nárůstu přejdou od čepovaného k lahvovému pivu. (Děčínský deník, © 2023)

Spotřební daň – Pro spotřební daň je podstatný zákon č. 353/2003 Sb. o spotřebních daních. (Česko, 2003) Daň z piva je rozlišena dle ročního výstavu pivovaru v hektolitrech a dle stupňovitosti kvasitelného extraktu původní mladiny. Rozdíly v hodnotách jsou zmíněny v Tabulce 5. Minipivovar ROTOR má roční výstav do 1 500 hektolitrů piva, a proto spadá do skupiny se sníženou sazbou spotřební daně a platí pro něj v závislosti od stupňovitosti sazba ve výši 16 Kč za hektolitr za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny. (Marková, 2023, s. 225)

Tabulka 5 Základní sazba daně z piva a snížené sazby daně z piva (vlastní zpracování dle Markové, 2023, s. 225)

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
32,00 Kč	16,00 Kč	19,20 Kč	22,40 Kč	25,60 Kč	28,80 Kč

Daň z příjmů právnických osob – Povinnost k dani z příjmů právnických osob je upravena zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. (Česko, 1992a) Tato daň platí pro všechny právnické osoby jako jsou firmy, obchodní společnosti, ale i neziskové organizace. Daňová povinnost právnických osob spočívá v odvádění daně ze svých příjmů státu. Daň se vztahuje na veškeré příjmy z činnosti firmy a na nakládání s jejím majetkem. (Money S3, © 2024)

10.1.2 Ekonomické faktory

Míra nezaměstnanosti – Ke konci roku 2023 bylo podle úřadů práce ve Zlínském kraji evidováno 11 498 uchazečů o zaměstnání, což odpovídalo poměru 1,34 uchazeče na každé volné pracovní místo. Zlínský kraj vykazoval druhý nejnižší podíl nezaměstnaných osob v ČR, a to 2,88 %, ve srovnání s celorepublikovým podílem 3,73 %. (kurzycz, © 2024b)

Pokud jde o trh práce v souvislosti s minipivovary, majitel minipivovaru ROTOR uvádí, že není obecně dostatek sládků. Může tak nastat problém s nabídkou dostupných kvalifikovaných sládků, kteří jsou klíčový zaměstnanci v pivovarech a může to vést k negativnímu dopadu na provoz minipivovaru.

Hrubý domácí produkt (HDP) – HDP očištěný o sezónnost a cenové vlivy byl ve 4. čtvrtletí 2023 o 0,2 % vyšší než v předchozím čtvrtletí a v porovnání s totožným čtvrtletím roku 2022 klesl o 0,2 p.b. Celoroční HDP za rok 2023 poklesl o 0,4 %. Tuzemská ekonomika zažila v roce 2023 vysokou inflaci a negativní dopady energetické krize, což vedlo k poklesu HDP. Dále vývoj byl ovlivněn snížením výdajů na konečnou spotřebu domácností a změnou stavu zásob. Zatímco pozitivní vliv měla zejména zahraniční poptávka. (ČSÚ, © 2024a; Deloitte, © 2024)

Průměrná měsíční mzda – Ve Zlínském kraji se průměrná hrubá měsíční nominální mzda zaměstnanců ve 4. čtvrtletí 2023 zvýšila o 6,6 % na 42 318 Kč oproti stejnému období roku

minulého. Nicméně kvůli růstu spotřebitelských cen o 7,6 % a přetrvávající inflaci reálná mzda v kraji klesla o 0,9 p.b. (kurzycz, © 2024c)

V minipivovaru ROTOR tvoří mzdové náklady 40 % z celkových nákladů, což je jedna z největších položek vedle nákladů na energie či suroviny. Této vysoké hodnoty bylo docíleno i přes snížení počtu zaměstnanců k lednu 2024. Mzdové náklady tak mají významný vliv na celkovou hospodářskou situaci minipivovaru ROTOR.

Míra inflace – Průměrná míra inflace v ČR za rok 2023 dosáhla 10,7 %. Oproti předchozímu roku došlo ke snížení o 4,4 p.b. Vývoj spotřebitelských cen byl nejvíce ovlivněn nárůstem cen alkoholických nápojů, bydlení, ubytovacích či stravovacích služeb. (ČSÚ, © 2024b) Vysoká míra inflace může vést ke snížení kupní síly spotřebitelů, což může způsobit pokles spotřeby. Kromě toho inflační zdražování vstupů, jako jsou suroviny a energie, které nelze zcela přenést na zákazníky, zvyšují náklady minipivovaru.

10.1.3 Sociální faktory

Do sociálních faktorů, které mají vliv na minipivovary, zahrnujeme především demografii. V září roku 2023 bylo v ČR evidováno vlivem nárůstu migrace celkově 10,88 milionu obyvatel. Oproti roku 2022 bylo zaznamenáno výrazné snížení narozených dětí a sňatků. Také meziročně došlo k poklesu počtu rozvodů a úmrtí. Od roku 2019 je možné pozorovat vyšší počet zemřelých než narozených. (ČSÚ, © 2024c) K 1.1. 2023 bylo evidováno ve Zlínském kraji zhruba 580 tisíc obyvatel, z toho ve městě Kunovice 5 638 obyvatel, kdy se tento počet každým rokem nepatrně zvyšuje. (ČSÚ, © 2024d)

Dle počtu obyvatel v tomto menším městě včetně turistů lze očekávat adekvátní prodej v místě minipivovaru. Nejvyšší návštěvnost je typicky zaznamenána během letních měsíců. Nicméně svátky a volné dny také ovlivňují celkovou návštěvnost, neboť obyvatelé ČR je tradičně využívají k poznávání památek a cestování obecně.

10.1.4 Technologické faktory

Pivovarnictví je spojováno s pomalejším tempem modernizace, protože se mnozí snaží zachovat tradiční postupy vaření piva. Avšak minipivovar ROTOR se nebrání inovacím či přijímání nových technologií. Koncem roku 2023 byl obohacen novou výrobní stáček linkou. Neustále přichází s výrobou nových produktů. Díky tomu, že je minipivovar

součástí společnosti EPS biotechnology s.r.o. má silnou oporu ve vědě a výzkumu a má možnost neustále experimentovat.

10.1.5 Legislativní faktory

Legislativní faktory úzce souvisí s politickými a ekologickými aspekty. Pro minipivovar ROTOR je zásadní zákon o potravinách a tabákových výrobcích č. 110/1997 Sb., který zahrnuje závazné a základní členění piv podle jakosti a vlastností. Pivovar se musí také řídit zákonem o ochraně spotřebitele, zákonem o spotřebních daních či dani z přidané hodnoty, dále zákony o životním prostředí a o ochraně přírody a krajiny. (Česko, 1997)

Při expanzi na zahraniční trhy musí být také ztotožněn s regulací exportu či importu. Je také důležité zajistit platební terminál pro bezhotovostní transakce a vystavovat zákazníkům účtenky. Při pořádání kulturních akcí musí dbát na dodržování základních hygienických norem.

10.1.6 Ekologické faktory

Jak již bylo uvedeno v kapitole 10.1.5, minipivovar pečlivě dbá na dodržování zákonů o životním prostředí (č. 17/1992 Sb.) a ochraně přírody a krajiny (č. 114/1992 Sb.). (Česko, 1992b; Česko, 1992c) Tato opatření zahrnují implementaci fotovoltaických panelů pro využití obnovitelných zdrojů energie, šetrné nakládání s podzemní vodou s ohledem na úsporu pitné vody. V budoucnu minipivovar také plánuje zachytávání CO₂ při kvašení pív.

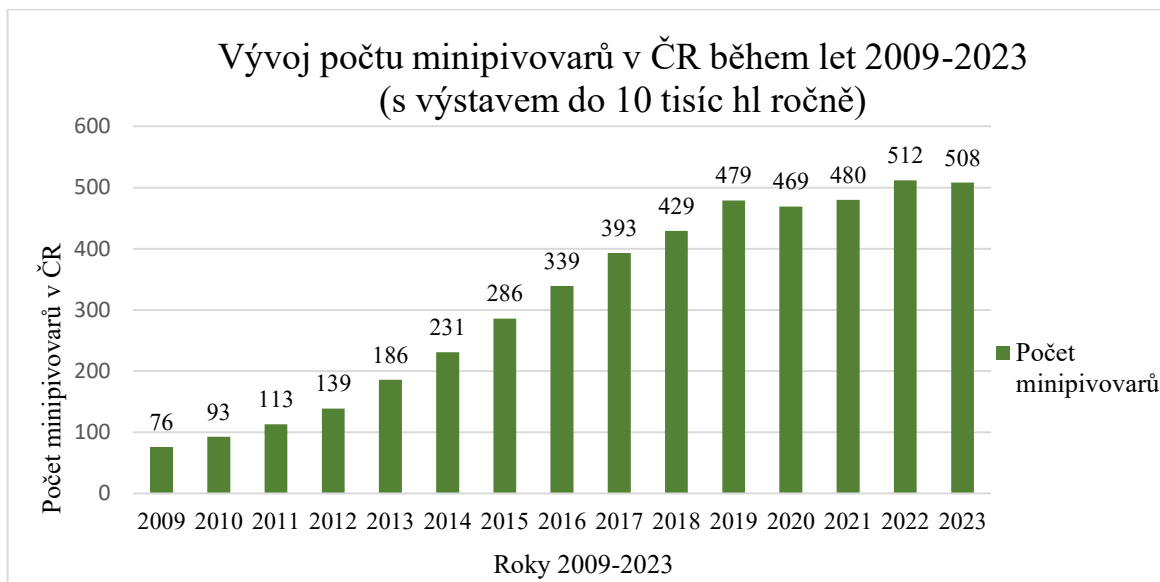
10.2 Analýza pěti konkurenčních sil podle Porterova modelu

10.2.1 Hrozba vstupu nových subjektů na trh

Obrázek 9 naznačuje neustálý růst počtu minipivovarů v ČR, což znamená rostoucí konkurenci a zároveň výzvu pro minipivovar ROTOR. Podle majitele minipivovaru ROTOR mohou noví konkurenti potřebovat dlouhou dobu na budování své značky či hledání trhů, ale mohou se také rychle rozšířit, jak ukázal příklad velké investice pivovaru Plzeňský Prazdroj do minipivovaru PROUD v Plzni.

Pro odolání tlaku potenciální konkurence je pro minipivovar ROTOR zásadní si udržet věrnost a navyklost zákazníků k jeho značce pív. Toho lze docílit za pomoci pivní turistiky. Čím více pivovarů v dané oblasti, tím více návštěvníků. Důležité je prodávat

kvalitní a specifická piva díky sládkovi, který si chrání své know-how. Mít dostatečný finanční polštář či technologické zázemí a efektivní marketing.



Obrázek 9 Graf vývoje počtu minipivovarů v ČR během let 2009-2023 (vlastní zpracování dle dat ekonom, © 2023)

Pozn. Údaje jsou poznamenány ke konci roku, ale rok 2023 pouze k polovině července

10.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Dle názoru majitele minipivovaru mají vyjednávací sílu s dodavateli jen ty největší průmyslové pivovary, které zpracovávají velké množství surovin, lahví apod. Minipivovary takovou sílu mít nemohou, nakupují v malých množstvích vzhledem k nízkým výstavům minipivovarů. Přesto existují dodavatelé, kteří poskytují množstevní slevy nebo různé akce. Další možností je dohodnout se s ostatními minipivovary na společném nákupu za účelem získání výhodnějších podmínek. Minipivovary nemají moc ovlivnit trh, ale na druhou stranu trh je volný, mohou tedy objednávat nejen z různých firem v ČR, ale také z Evropy a ze světa.

Konkrétně minipivovar využívá dodavatele sladu z ječmene ze Záhlinic a českého chmele poloraného červeňáku ze Žatce nebo z Rousínova. Americké chmely jsou získávány od několika málo společností. Láhve jsou odebírány od dodavatele BS Vinařské potřeby, který je získává ve velkém ze skláren v Kyjově a prodává je minipivovaru za výhodnější ceny než při přímém odběru ze skláren.

10.2.3 Vyjednávací síla kupujících

Zákazníci jsou pestří, protože se minipivovar snaží oslovit různé segmenty trhu prostřednictvím vlastního bistra, dvou restaurací, pivoték a festivalů. Pro minipivovar je mnohem flexibilnější vyjednávat s kupujícími než s dodavatelem surovin.

Ve vlastním bistru mohou zákazníci zakoupit čepované pivo, u kterého se cena stanovuje dle různých parametrů. Odběratelé pivoték a restaurací mají pevně stanoven ceník platný pro Moravu i Čechy. S individuálními odběrateli sjednává minipivovar ceny v závislosti na množství odebíraného zboží.

Minipivovar pro ověření citlivosti na cenu občas uspořádá slevové akce, aby si ověřil, nakolik je cena diktující. Nejmenší citlivost na cenu je u festivalů a jiných venkovních akcích, zatímco největší je u restaurací.

10.2.4 Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Každý průmyslový či řemeslný pivovar má různá piva, různé chutě a příběhy. Minipivovar ROTOR čelí substitutům nejen ze strany jiných značek piv, ale i z dalších alkoholických i nealkoholických nápojů. Příkladem může být víno, lihoviny, limonády, cidery, energy drinky a podobně. Pro zákazníka je velmi jednoduché přejít podle svých preferencí na jiný možný výrobek. Přesto ROTOR stále klade důraz na své řemeslně kvalitní produkty, inovativní receptury a pečlivý výběr surovin včetně nových odrůd chmele. Kromě toho nabízí prodej vlastních kvasinek či spolupráci s jinými pivovary a v krátké budoucnosti bude diverzifikovat svou nabídku o nealkoholická piva.

10.2.5 Stávající konkurence v odvětví

Jak již bylo zmíněno v kapitole 9, v ČR je konkurence zvláště významná díky velkému množství průmyslových či řemeslných pivovarů včetně vstupu zahraničních pivovarů na tuzemský trh. Průmyslové pivovary představují hlavní konkurenci v restauračním sektoru, zatímco řemeslné pivovary dominují v oblasti pivoték. Ve Zlínském kraji se nachází téměř třicet atraktivních řemeslných minipivovarů včetně restauračních minipivovarů. Nicméně restaurační minipivovary nejsou vnímány jako zásadní hrozba, protože vaří pivo primárně pro spotřebu v rámci dané restaurace a neexportují své produkty na širší trh.

10.3 Analýza konkurenční strategie dle Portera

V rámci strategického přístupu podle Portera se minipivovar nejvíce ztotožňuje se strategií diferenciací. ROTOR klade důraz na vytváření řemeslně kvalitních produktů s inovativními recepturami a pečlivě vybranými surovinami. Nabízí širokou škálu speciálních piv díky zkušenému sládku. Piva se odlišují od konkurence i svým charakteristickým názvem značky a designem balení, protože reflektují spojení s leteckým průmyslem, který je pro město, ve kterém se nachází typické. Největší odlišnost od ostatních minipivovarů tkví v tom, že má vědecké a výzkumné zázemí, protože je součástí společnosti EPS biotechnology s.r.o. Jako atraktivní příležitost vidí v uvedení nealkoholických piv na trh, protože jsou díky svému výzkumu schopni vyvíjet vlastní kvasinky pro tento druh piva. Paralelně se však snaží minimalizovat náklady, proto dochází k prolínání strategie nižších cenových nákladů.

V rámci zákaznicku se soustřeďuje dle čtyř zmíněných pilířů na široký okruh. Avšak z geografického hlediska minipivovar zatím cílí na úzký pivní trh, protože zásobuje místní restaurace či hospody a zúčastňuje se festivalů v blízkém okolí. I přesto, že dodává piva do Čech, jedná se pouze o malé rozsahy v rámci pár pivotěk. Proto plánuje do budoucna soustředit svou činnost i na zahraniční trhy, kde vidí mnoho nových příležitostí pro rozšíření svého pivního trhu.

Na Obrázku 10 je tato zmíněná strategie soustředící se na úzký cílový trh a diferenciací vyznačena v matici Porterových generických strategií.

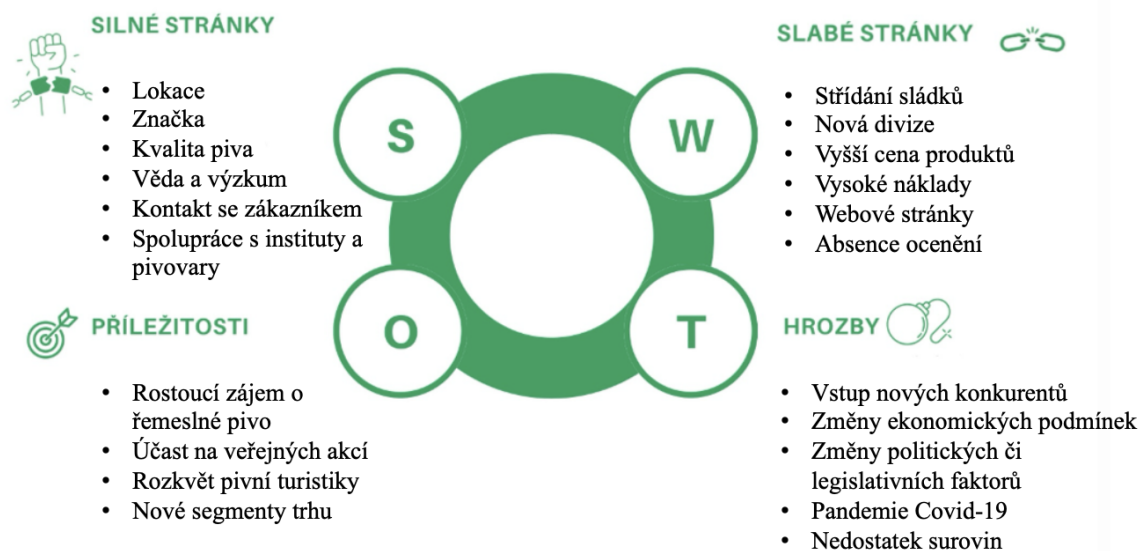
	náklady	výrobky
široký cíl	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciací
úzký cíl	Soustředění pozornosti na nižší náklady	Soustředění pozornosti na diferenciací

Obrázek 10 Matice Porterových generických strategií (vlastní zpracování)

10.4 SWOT analýza

Z vnitřního prostředí minipivovaru je úkolem zjistit, jaké má silné a slabé stránky. Uvedené poznatky byly čerpány od majitele minipivovaru a také na základě vlastního

posouzení. Dále se SWOT analýza zaměřuje na zkoumání vnějšího prostředí podniku, konkrétně na hrozby a příležitosti. Klíčové vstupní faktory jsou znázorněny v následujícím schématu na Obrázku 11:



Obrázek 11 SWOT analýza minipivovaru ROTOR (vlastní zpracování)

10.4.1 Silné stránky

- **Lokace** – minipivovar se snaží odlišit od konkurence skrze silné spojení s místem, jako jsou Kunovice a jeho charakteristické letectví. Kromě samotného pivovaru se zde nachází vlastní bistro a penzion ROTOR, jehož součástí je společenský vinný sklep. Tyto subjekty jsou situovány nedaleko cyklostezky, což znamená vysokou návštěvnost zejména v letních měsících. Kunovice se nachází v oblasti Slovácka, což přináší mnoho kulturních událostí, jako je například tradiční Jízda králů, která přitahuje také mnoho návštěvníků.
- **Značka** – název ROTOR je zapamatovatelný a názvy jeho piv odrážejí spojení s leteckým průmyslem. Navíc se v názvech snaží vyjádřit jejich charakteristiku, například pivo „Cyklolet“ signalizuje lehkost a nižší obsah alkoholu.
- **Kvalita piva** – ROTOR klade důraz na své kvalitní a řemeslně vyrobené piva, přičemž inovativní receptury a pečlivý výběr surovin jsou zásadní. Díky zkušenému sládkovi nabízí širokou škálu speciálů. Aktivně sleduje trendy v pivovarnictví a pružně přizpůsobuje svůj sortiment podle potřeb zákazníků.

- **Věda a výzkum** – díky tomu, že je minipivovar začleněn do struktury společnosti EPS biotechnology s.r.o., je na rozdíl od jiných minipivovarů neuvěřitelně inovativní. Důležitou roli hraje místní výzkum a vývoj vinných a pivních kvasinek. Vlastní pivní kvasinky vyvinuté hybridizací jsou výsledkem nejen pro výrobu českého ležáku, ale i svrchně kvašených a nealkoholických piv.
- **Kontakt se zákazníkem** – minipivovar pravidelně pořádá dny otevřených dveří s grilováním přímo v pivovaru. Dále pro zájemce nabízí bezplatný seminář brewershop o pivovarských kvasinkách nebo pořádá každý první pátek v měsíci cyklus degustací včetně exkurze vinného sklepa. Sládek ROTORU v minulosti uspořádal i přednášku přímo na půdě univerzitní knihovny UTB. Minipivovar využívá aktivně i komunikaci přes sociální sítě, jako jsou Facebook či Instagram. Zákazníci mohou získat povědomí o minipivovaru také skrze mobilní aplikaci „Gastromapa“ od gastro blogera Lukáše Hejlíka, která sdružuje tipy na zajímavé restaurace.
- **Spolupráce s instituty a pivovary** – minipivovar spolupracuje s výzkumnými ústavy a univerzitami a také díky tomu si vytváří v laboratoři vlastní sbírku pivovarských kvasinek. Taktéž se zapojuje do společných projektů s ostatními pivovary při vaření pivních novinek. Dále spolupracuje s leteckým muzeem v Kunovicích prostřednictvím letního stánku a získává nabídky od dalších leteckých zařízení.

10.4.2 Slabé stránky

- **Střídání sládků** – během svého krátkého působení minipivovar vystřídal několik zkušených sládků, kteří odešli hledat nové pracovní výzvy. Tato fluktuace může vést k nestabilitě procesu vaření piva a komplikacím při hledání dalších zkušených sládků.
- **Nová divize** – minipivovar představuje nejnovější divizi společnosti EPS biotechnology s.r.o., což znamená, že má méně zkušený tým zejména v obchodním oddělení.
- **Vyšší cena produktů** – cena řemeslného piva ve srovnání s průmyslovými pivovary je primárně způsobena nižším ročním objemem výroby piva a tím pádem

vyššími výrobními a provozními náklady na každý litr vyrobeného produktu. Potenciální zákazník může tato skutečnost odradit od koupi řemeslného piva.

- **Vysoké náklady** – minipivovar se snaží budovat svou značku v Praze vlastní distribucí a prostřednictvím distribučního kanálu velkoskladu Kvelb, který rozváží piva do pivotěk po zbytku Čech. Avšak distribuované objemy piva jsou vzhledem k jejich malému rozsahu ekonomicky neefektivní, neboť náklady spojené s rozvozem jsou významné a neadekvátní vzhledem k dosaženým prodejům. Mimo jiné mzdové náklady jsou také zásadní, protože tvoří 40 % z celkových nákladů.
- **Webové stránky** – kalendář událostí na webových stránkách minipivovaru není pravidelně aktualizován.
- **Absence ocenění** – minipivovar se doposud nezúčastnil žádné významné pivní soutěže.

10.4.3 Příležitosti

- **Rostoucí zájem o řemeslné pivo** – nárůst zájmu o řemeslné pivo je důsledkem rostoucího povědomí o kvalitě piva z menších pivovarů, čímž reaguje na pokles kvality piva z velkých průmyslových pivovarů. Průmyslová výroba piva se soustředí na masovou produkci a často používá pasterizaci a filtraci, což sice prodlužuje trvanlivost piva, ale na úkor jeho autentické chuti. Tento trend posiluje preferenci piva z minipivovarů, které se zaměřují na zachování tradičních metod výroby a bohaté chuti piva.
- **Účast na veřejných akcích** – minipivovar podporuje přímý kontakt se zákazníky na veřejných kulturních akcích či pivních festivalech. V roce 2022 patřil dokonce mezi hlavní sponzory známého Slovákého léta v Uherském Hradišti.
- **Rozkvět pivní turistiky** – zájem o návštěvu pivovarů a poznávání různých pivních stylů a tradic v daném regionu stále roste. S narůstajícím počtem pivovarů v dané oblasti se také zvyšuje počet návštěvníků.
- **Nové segmenty trhu** – získání nových tržních segmentů skrze expanzi do zahraničí, což otevírá nové příležitosti a umožňuje oslovit nové zákazníky.

10.4.4 Hrozby

- **Vstup nových konkurentů** – rostoucí poptávka po kvalitním pivě v ČR vede k nárůstu počtu řemeslných pivovarů. Avšak tato konkurence také čelí hrozbě ze strany velkých průmyslových pivovarů, kteří mají větší výrobní kapacity, dosahují širšího okruhu spotřebitelů a nabízejí nižší ceny piva.
- **Změny ekonomických podmínek** – změny jako je inflace, zvýšení cen surovin, energií či pohonných hmot nebo změny v kurzech měn, které mohou zvýšit náklady na výrobu.
- **Změna politických či legislativních faktorů** – potenciaální riziko nových zákonů a vyhlášek, které by mohlo způsobit zvýšení nákladů pro pivovar.
- **Pandemie Covid-19** – období pandemie bylo pro spousty minipivovarů likvidační, protože restrikce restaurací způsobily rapidní pokles odběru sudového piva. Covidová pandemie však zásadně nezasáhla do provozu minipivovaru, protože minipivovar měl zatím krátkou historii a s tím souvisel i menší počet prodejů. S různými restrikcemi státu a omezeností restaurací si poradil minipivovar tak, že posílil prodej sortimentu v pivotékách a k tomu nabízel individuální rozvozy přímo ke dveřím zákazníkům.
- **Nedostatek surovin** – závislost na jediném dodavateli může představovat riziko kvůli omezeným zásobám nebo kvalitě surovin. Dále nedostatek chmele může být spojen s klimatickou změnou zejména deficitem vody.

11 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM SOUČASNÉHO STAVU NABÍDKY PIVNÍHO SORTIMENTU VE VYBRANÝCH KRAJÍCH NA SLOVENSKU

V této kapitole byl zrealizován kvantitativní výzkum, který je již součástí projektové části zaměřené na zvýšení konkurenceschopnosti minipivovaru.

Vzhledem k přetrvávající chuti majitele zkusit divizi nějakým způsobem oživit, bude proveden kvantitativní výzkum s cílem rozšířit trh se stávajícím produktovým portfoliem. Je to možná příležitost pro tuto divizi, jak získat nové potenciální zákazníky a zvýšit konkurenceschopnost divize, i přestože jsou její výsledky hospodaření od počátku vzniku záporné.

V rámci kvantitativního výzkumu je zhodnocen současný stav nabídky pivního sortimentu u zvolených subjektů nacházející se v Bratislavském, Trnavském a Trenčianském kraji. Tyto tři konkrétní kraje byly zvoleny kvůli své blízkosti hranic a hlavního města, což umožňuje rychlou dodávku zásob i bez prostředníků.

11.1 Stanovení výzkumného cíle

Pro kvantitativní výzkum byl formulován cíl: Zjistit, zda by dané slovenské pivotéky/restaurace či hospody/e-shopy měly zájem rozšířit svůj sortiment piv od české značky minipivovaru ROTOR.

11.2 Výzkumné otázky

Na základě hlavního cíle výzkumu byly stanoveny následující výzkumné otázky:

VO1: Jaké druhy a formy balení piv tvoří současnou nabídku slovenských pivoték/restaurací či hospod/e-shopů?

VO2: Které faktory jsou pro pivotéky/restaurace či hospody/e-shopy zásadní při rozhodování o zařazení piv do jejich nabídky?

VO3: Mají ve vybraných krajích na Slovensku zájem o česká piva se zaměřením na produkty minipivovaru ROTOR?

11.3 Výzkumné metody a techniky sběru dat

Pro provádění kvantitativního výzkumu byla zvolena metoda dotazníkového šetření, která byla uskutečněna pomocí programu Google Forms. Dotazník byl rozeslán skrze odkaz umístěný v elektronické podobě směřující ke konkrétním adresátům cílené skupiny.

Sběr dotazníkových odpovědí probíhal od 26. února do 14. března 2024.

11.4 Respondenti výzkumu

Dotazník byl koncipován pouze pro subjekty prodávající piva koncovým zákazníkům v Bratislavském, Trenčianském a Trnavském kraji. Vyplnění dotazníkového formuláře bylo svěřeno zaměstnancům nebo samotným provozovatelům slovenských pivotěk, pivních restaurací či hospod a e-shopů.

Za pomoci veřejně dostupných internetových dat – TripAdvisor, © 2024; Google Maps, © 2024; RateBeer, © 2024; Živé pivo, © 2024 byl sestaven výčet všech těchto subjektů, do kterých byl následně dotazník zasílán. Na dotazníku se podílelo 30 respondentů, což představuje přibližně 25 % návratnosti z celkového počtu oslovených 120 subjektů. Výčet cílených subjektů dotazníku rozdělených dle krajů je k naleznutí v Příloze IV.

11.5 Struktura dotazníkového šetření

Dotazník byl plně anonymní a skládal se celkově z 15 otázek, z nichž 8 obsahovalo možnost více odpovědí a předposlední otázka byla jako jediná dobrovolná. Detailní scénář dotazníkového šetření je k naleznutí v Příloze II.

11.6 Vyhodnocení výzkumu

Celkové shrnutí všech odpovědí spolu s vyhodnocením grafů a tabulek je shromážděno v Příloze III.

- 1) **Kam byste se zařadil/a v rámci podnikatelské činnosti?** (můžete vybrat více možností)

Tabulka 6 Zařazení subjektů v rámci podnikatelské činnosti (vlastní zpracování)

Zařazení v rámci podnikatelské činnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Pivní restaurace/hospoda	22	66,67
Kamenná pivotéka	5	15,15
E-shop piv	6	18,18
Celkem	33	100

První otázka má na výběr více možností odpovědí, protože jednotlivé subjekty mohou působit ve vícero podnikatelských činnostech. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 22 pivních restaurací či hospod (66,67 %), 5 kamenných pivoték (15,15 %) a 6 e-shopů (18,18 %). Odpovědi ze strany pivních restaurací či hospod převažovaly, což je zcela pochopitelné vzhledem k vyššímu celkovému počtu restaurací a hospod v porovnání s množstvím pivoték či e-shopů na Slovensku.

- 2) **V jakém kraji se Váš subjekt nachází?** (můžete vybrat více možností)

Tabulka 7 Umístění subjektů v krajích (vlastní zpracování)

Umístění subjektů v krajích	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Bratislavský kraj	20	62,50
Trenčianský kraj	7	21,88
Trnavský kraj	5	15,63
Celkem	32	100

Z otázky týkající se umístění subjektů v různých krajích lze vyčíst z Tabulky 8, že absolutní četnost činí 32, přičemž každý subjekt patří buď do jednoho nebo do více krajů z těchto tří možností. Nejvíce zúčastněných subjektů se nachází v Bratislavském kraji (62,50 %), dále v Trenčianském kraji (21,88 %) a nejméně v Trnavském kraji (15,63 %).

- 3) **Jaké druhy piv tvoří Vaši současnou nabídku?** (můžete vybrat více možností)

Cílem otázky č. 3 je zjistit, jaké druhy piv jsou momentálně součástí nabídky daných respondentů. Souhrn odpovědí poskytuje přehled o rozmanitosti sortimentu, přičemž relativní četnosti ukazují, jak často se jednotlivé druhy piv v procentuálním vyjádření v nabídce vyskytují.

Z otázky týkající se současné nabídky piv vyplývá, že respondenti poskytují různorodou škálu piv. Spodně kvašená piva, zahrnující ležáky (13,16 %) a piva výčepní (11,58 %), spolu s nealkoholickými pivy (12,63 %) tvoří největší relativní podíl.

Mezi svrchně kvašenými/speciálními pivy dominuje IPA (10 %), zatímco ostatní typy APA (6,84 %), NEIPA (6,84 %), Stout (6,84 %) a Pšeničného piva (5,79 %) jsou z této kategorie piv méně zastoupeny.

Nefiltrovaná a ovocná či lehká piva byly zvoleny vícekrát než svrchní/speciální piva s výjimkou druhu IPA.

Zároveň dvanáct subjektů uvádí, že nabízí všechny výše uvedené druhy piv. Tři subjekty doplnily svrchně kvašené/speciální piva o druhy – Sour, Porter, Sour Ale, Saison, Kveik či farmhouse.

4) Jaké druhy piv nejčastěji prodáváte svým zákazníkům? (můžete vybrat více možností)

Z této otázky může být zjištěno, jaké typy piv jsou v daném území populární či preferované, což je pro pivovary zásadní při plánování nabídky, marketingových strategiích a dalších rozhodnutích v oblasti výroby a prodeje.

Z odpovědí 30 respondentů vyplývá, že nejčastěji prodávané druhy piv jsou spodně kvašená piva – ležáky (29,89 %) následované svrchně kvašenými/speciálními pivy „Ale“ (APA, IPA atd.) s relativní četností 19,54 %. Dále jsou hojně zastoupeny spodně kvašená piva – výčepní (17,24 %). Rovněž své zastoupení našla piva nealkoholická (13,79 %), ovocná či lehká (10,34 %) a v neposlední řadě piva nefiltrovaná (9,2 %).

5) O jaké formy balení piv máte nejčastěji zájem? (můžete vybrat více možností)

Pomocí této otázky je zjištěno o jaké typy a objemy balení piv mají respondenti největší zájem.

Dotazníkové šetření naznačuje, že respondenti mají různorodý zájem o formy balení piva. Nejvíce preferovanými jsou 30 l a 50 l sudové dodávky, protože tuto formu balení odebírají pivní restaurace či hospody nejčastěji a byly zároveň nejvíce zúčastněným subjektem v dotazníku. Z PET lahví je nejžádanější objem 1 l, lahvové pivo o objemech 0,5 l a 0,75 l bylo zvoleno se stejnou oblibou, plechové lahve ovládá nejčastěji objem 0,5 l.

Dva subjekty projeví zájem o dárková balení a jeden subjekt dokonce podotkl zájem o pивní tanky.

6) Kolik druhů piva od jedné značky daného pivovaru nejčastěji odebíráte? (nezapočítávejte různá balení)

Z otázky č. 6 vyplývá, jaké množství různých druhů piva z konkrétního pivovaru zákazníci nejčastěji nakupují.

Ukázalo se, že většina respondentů (63,33 %) odebírá 1-4 druhy piva. Dalších deset respondentů (33,33 %) se rozhoduje pro 5-9 druhů piva, zatímco pouze jeden z dotázaných preferuje 10 a více druhů piva od jedné značky pivovaru.

7) V jakém ročním období nejvíce objednááte piva od svých dodavatelů či pivovarů? (můžete vybrat více možností)

Cílem sedmé otázky je zjistit, v jakých částech roku mají respondenti největší poptávku po pivech od svých dodavatelů či pivovarů. Tyto poznatky jsou využity při plánování a řízení zásob piv v průběhu roku.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti nejčastěji objednávají piva od svých dodavatelů či pivovarů během letního období, přičemž léto zaznamenalo největší relativní podíl (50,98 %). Následuje jaro s relativním podílem 27,45 %. Naopak v zimě a na podzim je objem objednávek nižší, přičemž zima dosahuje nejnižší relativní četnosti (3,92 %). Zbývající dva subjekty nedokážou posoudit.

8) Které faktory jsou pro Vás zásadní při rozhodování o zařazení piv do Vaší nabídky? (můžete vybrat více možností)

Otázka č. 8 analyzuje informace o zásadních faktorech, které mají vliv na rozhodování respondentů při zařazování piv do jejich nabídky.

Největší důraz je kladen na kvalitu a chuť piva, což označilo téměř všech třicet respondentů. Další důležitou roli hraje cena, původ piva či surovin a značka. Odběratelé se také rozhodují dle podmínek, rychlosti a spolehlivosti dodávky či komunikace s výrobcem. Někteří si potrpí i na originalitu např. tvar láhve či název. Dále mezi méně časté faktory při rozhodování se řadí balení, barva piva, propagační aktivity v místě či mimo místa prodeje. Tři subjekty vyjádřily odmítnutí rozšíření jejich nabídky či jakékoli změny stávající nabídky.

9) Kterou formu distribuce pív preferujete?

Cílem deváté otázky je zjistit, jakou formu distribuce pív respondenti preferují. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 43,3 % respondentů dává přednost přímé distribuci od výrobce, zatímco 36,7 % preferuje obchodní zastoupení nebo zprostředkovatele. Velkosklad zvolilo 20 % dotázaných. Tyto poznatky mohou být klíčové pro pivovary a distributory při plánování strategie distribuce a komunikace s klienty.

10) Podporujete prodej pív z řemeslných minipivovarů a z průmyslových pivovarů?

Pomocí desáté otázky je zjištěno, zda podporují řemeslné a průmyslové pivovary.

Dvanáct respondentů uvádí, že podporuje oba dva pivovary, třináct dotázaných podporuje pouze řemeslné minipivovary a jeden subjekt prosazuje pouze průmyslové pivovary. Zbylí čtyři respondenti uvedli, že nepreferují ani jeden z nich.

11) Prodáváte ve Vašem sortimentu česká piva?

Pomocí této otázky bylo zjištěno, zda respondenti ve svém sortimentu nabízejí česká piva. Z odpovědí dotazníkového šetření vyplývá, že dvacet sedm (90 %) dotázaných odpovídá kladně, tedy uvádí česká piva ve svém prodeji, zatímco u zbylých tří (10 %) česká piva v jejich sortimentu nenajdeme.

12) Měli byste zájem rozšířit Váš sortiment o česká piva či o další značky českých pív?

Dvanáctou otázkou je sledován zájem o rozšíření jejich sortimentu právě o česká piva či o další značky českých pív.

Dotázaní ze 70 % vyjádřili zájem o rozšíření sortimentu těmito produkty. Naopak tento zájem nemá pět subjektů (16,7 %) a zbývající (13,3 %) si nebylo jistých.

13) Znáte značku pív českého minipivovaru ROTOR?

Z výsledků otázky ohledně povědomí o existenci minipivovaru ROTOR vyplývá, že třináct respondentů (43,3 %) zná tuto značku, zatímco více než polovina (56,7 %) jí není obeznámena.

14) V případě, že jste odpověděli v předcházející otázce č. (13.) „Ano“, kde jste se dozvěděli o existenci minipivovaru ROTOR? (můžete vybrat více možností)

Čtrnáctá otázka dotazníkového šetření byla jako jediná dobrovolná, neboť byla zodpovězena pouze v případě, zda u předchozí otázky respondenti odpověděli kladně. Cílem otázky bylo zjistit, jakým způsobem respondenti získali povědomí o existenci minipivovaru ROTOR.

Pět dotázaných uvedlo povědomí skrze nabídku sortimentu svých dodavatelů, což bylo ovlivněno nedávnou a krátkou spoluprací minipivovaru ROTOR s velkoobchodem, který zajišťuje distribuci pív na Slovensku. Tři subjekty znají minipivovar skrze sociální sítě, jako je Facebook či Instagram. Dva respondenti se o minipivovaru dozvěděli účastí na pивních festivalech či jiných veřejných akcích. Dále byly uvedeny online recenze či hodnocení, doporučení od známých nebo jiných gastronomických subjektů, osobní oslovení přímo od sládky minipivovaru či informace z časopisu Pivo, bier & Ale. Dva subjekty uvedly, že pivo značky ROTOR dokonce již mají v nabídce. Nikdo z dotázaných však neuvedl reklamní kampaně či propagace nebo pивní turistiku.

15) Měli byste zájem o zařazení piva od české značky minipivovaru ROTOR do své nabídky?

Cílem poslední otázky bylo zjistit, zda by měli respondenti zájem o zařazení piva od české značky minipivovaru ROTOR do své nabídky.

Odpovědi ukazují, že 20 % respondentů projevilo okamžitý zájem o zařazení piva od české značky minipivovaru ROTOR do své nabídky. Další 40 % respondentů bylo ochotno zvážit zařazení po degustaci. Naopak 26,7 % nemá zájem o jeho zařazení a zbylých 13,3 % respondentů si nejsou zařazením jistí.

11.7 Výzkumné otázky

VO1: Jaké druhy a formy balení pív tvoří současnou nabídku slovenských pivoték/restaurací či hospod/e-shopů?

V rámci současné nabídky pív slovenských pivoték, restaurací či hospod a e-shopů lze pozorovat rozmanitost jak ve druzích, tak i ve formách balení pív. Z výsledků dotazníkového šetření plyne, že respondenti nabízejí pestrou paletu pív, kde největší relativní

podíl tvoří spodně kvašená piva. Mezi nimi vyčnívají ležáky s 13,16 % a piva výčepní s 11,58 %. Rovněž nealkoholická piva s 12,63 % zaujímají významný podíl na pивním trhu.

V kategorii svrchně kvašených/speciálních piv „Ale“ dominuje IPA s 10 %, přičemž další typy, jako jsou APA, NEIPA, Stout a Pšeničné pivo, jsou méně zastoupeny, ale stále představují atraktivní volbu pro zákazníky. Zajímavým zjištěním nabídky piv je preferovanost nefiltrovaných a ovocných či lehkých piv oproti svrchním/speciálním pivům „Ale“ s výjimkou druhu IPA. Několik subjektů dokonce nabízí kompletní sortiment výše zmíněných piv, a to včetně doplněných svrchně kvašených/speciálních piv „Ale“ o druhy – Sour, Porter, Sour Ale, Saison, Kveik a farmhouse.

Respondenti vykazují taktéž rozmanitý zájem o formy balení piv. Nejvíce preferovanými jsou 30 l a 50 l sudové dodávky, které jsou nejčastěji využívány pivními restauracemi a hospodami. V případě PET lahví je nejžádanější objem 1 l, zatímco lahvové pivo o objemech 0,5 l a 0,75 l má stejné zalíbení. Plechové lahve jsou voleny nejčastěji v objemu 0,5 l. Zjištění ukazuje také zájem o dárková balení a dokonce i o pivní tanky, což naznačuje diverzitu poptávky a zájmu respondentů o různé formy a objemy balení piv.

VO2: Které faktory jsou pro pivotěky/restaurace či hospody/e-shopy zásadní při rozhodování o zařazení piv do jejich nabídky?

Z dotazníkového výzkumu bylo zjištěno, že pro pivotěky, restaurace, hospody a e-shopy jsou zásadními faktory při rozhodování o zařazení piv do jejich nabídky především kvalita a chuť piva, což potvrdilo téměř všech třicet respondentů. Tato důležitost vyplynula jako klíčová priorita, která zdůrazňuje potřebu o poskytování vysoce kvalitních a výtečných produktů zákazníkům.

Mezi další faktory ovlivňující rozhodování se rovněž ukázaly: cena piva, původ samotného piva či surovin a jeho značka. Důležitou roli sehrávají i podmínky, rychlost a spolehlivost dodávky a komunikace s výrobcem. Originalita, zahrnující například tvar láhve nebo název, byla určena jako další hledisko, na které někteří odběratelé kladou důraz.

Mezi méně časté faktory, které byly v průzkumu zaznamenány, patří balení, barva piva, propagační aktivity v místě prodeje či mimo něj. Tři subjekty v dotazníku vyjádřily odmítnutí rozšíření své nabídky nebo jakékoli změny ve stávající nabídce, což naznačuje, že někteří podnikatelé preferují zachování stabilního sortimentu.

VO3: Mají ve vybraných krajích na Slovensku zájem o česká piva se zaměřením na produkty minipivovaru ROTOR?

Záměrem této výzkumné otázky bylo zjistit, zda by měli respondenti zájem o zařazení piva od české značky minipivovaru ROTOR do své nabídky. Šest z třiceti subjektů (20 %) projevilo okamžitý zájem o zařazení piva od minipivovaru ROTOR do své nabídky. Tato pozitivní odezva naznačuje atraktivitu a bezprostřední poptávku po produktech této české značky. Důležitým poznatkem je, že dalších dvanáct dotázaných (40 %) je ochotno zvážit zařazení piva minipivovaru ROTOR po předchozí degustaci. To svědčí o otevřenosti a zvědavosti odběratelů vůči novým produktům a jejich ochotě věnovat pozornost kvalitě a chuti nabízených piv.

Naopak osm respondentů (26,7 %) neprojevilo zájem o zařazení piva této značky do své nabídky. Může to být z toho důvodu, že pět subjektů nemá zájem o rozšíření sortimentu, tři subjekty neprodávají česká piva a jeden dotázaný prosazuje pouze průmyslové pivovary.

Zbývající čtyři respondenti (13,3 %) si nejsou jistí. Tato nejistota může být spojena s potřebou dalších informací, zkušeností nebo dalšího zkoumání nabízených produktů.

Celkově lze tedy říci, že existuje zájem o česká piva této značky a to i s potenciálním nárůstem pod podmínkou, že bude umožněna degustace či různá forma prezentace produktů.

12 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části byla nejprve představena základní charakteristika minipivovaru ROTOR patřící biotechnologické firmě EPS biotechnology, s.r.o. Minipivovar nabízí svým zákazníkům rozmanité portfolio druhů piv, které jsou cíleny do čtyř pilířů. Každý pilíř se orientuje na jiné zákazníky. V neposlední řadě byla přiblížena finanční situace minipivovaru, kdy v závislosti na ročním období dosahuje nejvyššího obratu v letním období. Od roku 2020 minipivovar každoročně zaznamenává záporné hospodářské výsledky, avšak tento trend postupně klesá. Je důležité mít na paměti, že minipivovar je teprve na začátku svého působení na trhu a má ještě krátkou historii, což znamená, že jeho finanční výsledky ještě nejsou stabilizovány. Veškeré náklady spojené s projektovou částí jsou financovány celkovou společností EPS biotechnology s.r.o., která je finančně stabilní a je schopná řádně splácet své závazky.

V další části diplomové práce byla konkurence minipivovaru ROTOR rozdělena na průmyslové a řemeslné pivovary, které se od sebe liší zásadními aspekty. Byly popsány ty nejznámější průmyslové pivovary a lokálně nejbližší řemeslné minipivovary Zlínského kraje. Průmyslové pivovary představují hlavní konkurenci v restauračním sektoru, zatímco řemeslné pivovary dominují v oblasti pivoték. Ve Zlínském kraji se v současnosti nachází téměř třicet atraktivních řemeslných minipivovarů včetně restauračních minipivovarů. Restauriční minipivovary nejsou vnímány jako zásadní hrozba, protože se zaměřují na výrobu piva pro spotřebu v rámci své restaurace, nikoli na export na širší trh.

Následující kapitola byla podrobena čtyřem analýzám konkurenceschopnosti minipivovaru. V rámci PESTLE analýzy byly popsány faktory ovlivňující fungování minipivovaru. Zásadní změna přišla v letošním roce, kdy DPH u čepovaného piva se zvýšila o 11 %, následkem bude snížení spotřeby piva u zákazníků, neboť pivo se stane dražším. Vyšší míra inflace ovlivňuje zdražování vstupů minipivovaru, jako jsou suroviny a energie, což vede k nárůstu nákladů pro minipivovar. Z výsledků SWOT analýzy vyplynulo, že minipivovar má silné stránky v tom, že spolupracuje s různými institucemi či pivovary a má vědeckou podporu ze strany celkové společnosti. Za slabé stránky byly zejména považovány vyšší ceny produktů a vysoké provozní náklady minipivovaru. Během analýzy pěti konkurenčních sil podle Porterova modelu bylo potvrzeno, že minipivovar čelí neustálému tlaku nově vznikajících minipivovarů a pivovarů, proti kterému se musí bránit skrze udržení věrné klientely, prodeje kvalitních piv či ochrany

know-how sládka. Pro minipivovar je mnohem flexibilnější vyjednávat s kupujícími než s dodavatelem surovin. Dle preferencí zákazníka hrozí také velmi často náhrada za substituční výrobky či služby.

V rámci strategického přístupu podle Portera se minipivovar nejvíce ztotožňuje se strategií diferenciací na úzký cílový pивní trh. Minipivovar se orientuje na všechny čtyři pilíře pouze ve Zlínském kraji. Největší odlišnost od ostatních minipivovarů jeví v tom, že má pevné vědecké a výzkumné zázemí a možnost experimentovat díky podpoře společnosti EPS biotechnology s.r.o. Další konkurenční výhodou minipivovaru jsou řemeslně kvalitní suroviny, široká nabídka druhů pив, jejich charakteristické názvy či vlastní výroba pивních kvasinek. V blízké budoucnosti vidí také potenciál ve výrobě nealkoholických pив a v rozšíření cílového trhu na zahraniční.

V poslední části byl proveden kvantitativní výzkum, který měl za cíl zhodnotit současný stav nabídky pивního sortimentu u vybraných subjektů nacházející se v Bratislavském, Trnavském a Trenčianském kraji. Pomocí tří stanovených výzkumných otázek bylo zjištěno, že v rámci současné nabídky pив slovenských pivotěk, restaurací či hospod a e-shopů lze pozorovat rozmanitost jak ve druzích, tak i ve formách balení pив. Největší relativní podíl tvořily spodně kvašená pивa, nealkoholická pивa a svrchně kvašená pивa druhu IPA. Nejvíce preferovanými formami balení byly 30 l a 50 l sudové dodávky. Kvalita a chuť pивa patřily mezi klíčové faktory při rozhodování o zařazení pив do jejich nabídky. V neposlední řadě byl projeven zájem o česká pивa značky ROTOR a to i s potencionálním nárůstem pod podmínkou, že bude umožněna degustace či jiné formy prezentace produktů.

Na základě získaných poznatků z analytické části bude navržen projekt, který má za cíl zvýšit konkurenceschopnost vybraného minipivovaru.

13 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část vychází ze zjištěných poznatků analytické části. Projekt se zabývá jednotlivými kroky rozšíření cílového trhu minipivovaru ROTOR pomocí marketingového mixu na zahraniční trh a to konkrétně na Slovensko.

Z analýzy konkurenční strategie dle Portera bylo zjištěno, že se minipivovar ztotožňuje se strategií diferenciací a soustředěním na úzký cílový trh. Minipivovar ROTOR v současné době zásobuje dvě restaurace sídlící v blízké lokaci od minipivovaru v Uherském Hradišti a pivotěky nacházející se převážně v okolí Zlínského kraje. Minipivovar se snaží budovat svou značku také v Praze prostřednictvím vlastní distribuce a distribučního kanálu velkoskladu Kvelb, který rozváží piva do pivotěk po zbytku Čech. Avšak distribuované objemy piva jsou vzhledem k jejich malému rozsahu ekonomicky neefektivní, neboť náklady spojené s rozvozem jsou významné a neadekvátní vzhledem k dosaženým prodejům. Proto by chtěl zaměřit svou strategii na příležitosti na bližších pivních trzích.

Minipivovar plánuje v létě tohoto roku zvýšit počet výstav o 20 % a dosahovat tak vyšších zisků o 20 %. Jak již bylo zmíněno v analytické části, minipivovar je založen společností EPS biotechnology s.r.o., ve které moderní výzkum představuje zázemí pro výrobu vlastních pivních kvasinek i pro nealkoholický druh piva. Proto plánuje diverzifikovat svou nabídku kromě různých speciálních druhů o nealkoholická piva, protože na trhu dominuje pouze jeden velký konkurent značka Birell. V souvislosti s navýšením výstav neboli produkcí piva bude proto řešeno v projektové části zajištění odbytu prostřednictvím slovenského pivního trhu.

Česká republika má silný tradiční pivní trh s dominantními značkami jako Pilsner Urquell, či Gambrinus. Slovenský pivní trh má menší podíl na trhu a je méně dominantní s menším počtem velkých pivovarů. V obou zemích se rozvíjí zájem o řemeslná piva skrze zakládání minipivovarů, ale na Slovensku se tento trend vyvíjí výrazně pomaleji. V současné době se na SK nachází pouze 90 minipivovarů, zatímco v ČR jich je zhruba o 440 více. (Pivídky, 2024) Slovenské pivo se exportuje v menším měřítku a část spotřeby je kryta dovozem z jiných zemí. To bylo ověřeno v dotazníkovém výzkumu, kdy 90 % slovenských subjektů uvedlo, že ve svém sortimentu nabízejí česká piva. Lze tedy konstatovat, že slovenský pivní trh je menší a mladší, tudíž se zde nachází málo konkurentů v porovnání s českým pivním trhem.

Důležitým a podstatným zjištěním pro projektovou část z dotazníkového šetření je, že většina (86,7 %) dotázaných projevila závažní zařazení piva značky ROTOR do své nabídky. Minipivovar ROTOR tak může vidět velký potenciál pro rozšíření cílového trhu právě do konkrétních krajů Slovenska. Je zde menší konkurence, nacházejí se blíže k minipivovaru s porovnáním s Čechy a dle dotazníkového šetření byl prokázán ze strany slovenských subjektů určitý zájem o piva této značky.

13.1 Cíl projektu

Cílem projektu je zvýšení konkurenceschopnosti minipivovaru ROTOR prostřednictvím jednotlivých kroků pro rozšíření cílového trhu pomocí marketingového mixu na slovenský pivní trh. Nejprve je popsáno oslovení či nalákání potencionálních odběratelů sortimentu skrze zavedení degustačního balíčku pro slovenské subjekty a uspořádání osobní prezentace Tap takeover v restauracích či hospodách. Dále je navrhnutá možná distribuce piv a propagace na zvýšení povědomí této značky na slovenském pivním trhu. V neposlední řadě jsou tyto kroky zhodnoceny na základě nákladové, časové a rizikové analýzy.

Úspěšné splnění cíle by mohlo vést ke zvýšení tržeb, získání nových zákazníků a také k přesunu logistiky z rozvozu do pražských pivotek na rozvoz do slovenských subjektů. To by bylo výhodné kvůli nižším nákladům na dopravu ve srovnání s vzdálenostmi.

13.2 Produkt

Z průzkumu pomocí dotazníků vyplývá, že odběratelé projevili zájem o zařazení piva této značky do svého sortimentu za předpokladu, že budou mít možnost degustace nebo jiných způsobů prezentace produktů.

Důležitým faktorem pro jejich rozhodnutí je převážně kvalita a chuť piva. Dále se také zaměřují na značku a původ piva či surovin. Náročnější odběratelé kladou důraz i na originální design láhve či název piv. Pro získání více informací o druzích piv jim poslouží degustační balíčky a osobní prezentace produktů, například během akcí jako je Tap takeover v restauracích či hospodách. Tyto přístupy jim pomohou se lépe rozhodnout a ověřit si kvalitu piva či další potřebné faktory.

13.2.1 Zavedení degustačního balíčku

Degustační balíček s názvem „Nohama na zemi, s chutí v oblacích“ přináší ochutnávkové vzorky různých piv, které jsou k dispozici buď ve skleněných lahvích o objemu 0,75 l nebo v plechových lahvích o objemu 0,5 l. Druhy piv v degustačních balíčcích jsou vybírány podle toho, k jakým zákazníkům jsou mířeny.

Restaurace a hospody se obvykle zaměřují na tradiční styly spodně kvašených piv, jako jsou světlé nebo polotmavé ležáky, které jsou široce oblíbené mezi zákazníky a běžně dostupné. Proto jsou do degustačního balíčku zařazeny dva ležáky: 10° světlý ležák Rogalo a 11° polotmavý ležák Dvouplošník. Některé restaurace preferují ležáky pouze od velkých průmyslových pivovarů a od řemeslných minipivovarů se rozhodnou vyzkoušet některý druh speciálu. Balíček tudíž doplňuje speciální svrchně kvašené pivo: 12° APA Tryskáč.

Naopak pivotéky oceňují rozmanitost pivních stylů včetně méně obvyklých a exotických stylů. Proto balíček určený pro ně obsahuje tři svrchně kvašená piva typu Ale: UFO 14° NEIPA, Tryskáč 12° APA a Bombardér 14° IPA. Pro pivotéky je k dispozici i degustační balení v kartonové krabici vhodné pro šest druhů speciálních piv v plechových lahvích o objemu 0,5 l. Tento typ balíčku obsahuje tři další druhy piv: Čmelák 12° Witbier – pšeničné, Mrija 20° STOUT a Tříplošník 18° Belgický Tripel.



Obrázek 12 Návrh vzhledu degustačních balíčků (vlastní zpracování)

Ilustrační obrázek 12 zobrazuje obal s praktickým odnosným uchem z vlnité lepenky pro pohodlný přenos tří lahví a kartonovou krabici pro umístění šesti plechových lahví piva.

Po provedení analýzy trhu a sestavení seznamu potenciálních subjektů obchodním zástupcem následuje distribuce těchto degustačních balíčků a jejich prezentace v určených pivotékách, restauracích či hospodách. Tuto činnost řídí taktéž obchodní zástupce minipivovaru. Degustační balíček s třemi skleněnými lahvemi je poskytován odběratelům zcela zdarma, zatímco kartonová krabice obsahující šest speciálních plechových piv je nabízena s poloviční slevou. Po týdnu se obchodní zástupce znovu spojí se subjekty, aby zjistil jejich zájem o zařazení piv do jejich sortimentu. V případě spokojenosti a zájmu mohou zákazníci využít slevu při prvním nákupu, jejíž výše závisí na množství zakoupeného zboží.

13.2.2 Prezentace produktů v restauracích – Tap takeover

Jedná se o tzv. Tap takeover událost, kdy sládek minipivovaru převezme dočasně kontrolu nad provozem určité hospody nebo restaurace, aby mohl prezentovat své pivo a zvýšit povědomí o své značce. Tato událost má větší váhu než degustační balíčky, protože je již ze strany majitele restaurace projeven určitý zájem o piva této značky. Organizací této události si chce pouze potvrdit své rozhodnutí na základě reakcí svých zákazníků.

Sládek minipivovaru ROTOR se předem dohodne na konkrétním termínu konání této akce s danou restaurací či hospodou, která má zájem o prezentaci jeho piv. Událost ponese název „Tap takeover minipivovar ROTOR – vyskúšajte krídla chuti“ a probíhá v rámci běžné otevírací doby jako zpestření pro hosty. Vážní zájemci si rezervují vstupy, protože jsou omezeny kapacitou dané restaurace. Zkušený sládek si před konáním akce pečlivě zváží různé pivní styly a spolu s týmem vybere ty nejlepší, aby oslovily každého návštěvníka restaurace. Před akcí probíhá marketingová kampaň na podporu události. Vybraná restaurace tuto událost inzeruje skrze propagační pozvánku umístěnou v prostorech hospody nebo na jejich sociálních sítích. Obrázek 13 ukazuje námět, jak by taková pozvánka mohla vypadat.

WWW.ROTOR.PIV.
ROTOR BEER • PIV.

TAP TAKEOVER MINIPIVOVAR ROTOR

vyskúšajte krídla chuti

**BESEDA SO SKÚSENÝM
SLÁDKOM MORAVSKÉHO
MINIPIVOVARU ROTOR**

**V PIATOK 2.8.2024 V 16.00
MESTSKY HOSTINEC
PIVOVARSKA RESTAURACE
HVIEZDOSLAVOVA 137/8, 911 01
TRENČÍN, SLOVENSKO**

**NEPASTERIZOVANÉ
NEFILTROVANÉ
ZDRAVÉ PIVO**

**5 ČAPOVANÝCH DRUHOV
MINIPIVOVARU ROTOR A
MNOHO FIAŠKOVÝCH NA VÝBER**

Obrázek 13 Pozvánka na událost Tap takeover minipivovaru ROTOR (vlastní zpracování)

Na začátku události sládek představí krátkou prezentaci o minipivovaru ROTOR a jeho výzkumném zázemí, které vychází z podpory společnosti EPS biotechnology s.r.o. Tato prezentace je uskutečněna skrze projekční plátno, které zprostředkuje informace o historii pivovaru a jeho výjimečných výrobních postupech. Poté sládek představí jednotlivé druhy piv, jejichž příběhy o vzniku a zkušenosti z pivovarnictví sdílí se zúčastněnými hosty. Na závěr prezentace přichází zábavný pivní kvíz, který slouží k prověření pozornosti a znalostí posluchačů. Vítěz kvízu obdrží degustační balíček tří lahvových piv a tričko s logem ROTOR.

Následně se sládek ujme výčepních kohoutů restaurace a nabídne hostům pět druhů výčepních piv zdarma. Tyto výčepní piva doplní také druhy piv ve skleněných láhvích, které jsou k dispozici s 15% slevou.

Jednotliví hosti mohou během události jednoduše navazovat přímou osobní interakci se zkušeným sládkem minipivovaru ROTOR.

Tato událost pomůže provozovatelům restaurací se rozhodnout, zda by zařadili pivo značky ROTOR do své nabídky. Rozhodují se především na základě zpětné vazby spokojenosti jejich zákazníků, což je pro dané restaurace podstatné.

Pro minipivovar ROTOR je to příležitost prezentovat své produkty širší veřejnosti, posílit povědomí o značce a poskytnout hostům jedinečný zážitek. Hlavním cílem je vytvořit vzájemně prospěšné partnerství s restauracemi a zajistit jejich spokojenost, ale také i zákazníků.

13.3 Distribuce

Po oslovení a navázání spolupráce se slovenskými subjekty je řešena distribuce, která je rozdělena na přímou a nepřímou. Distribuce je velmi klíčová, protože dostává produkt na správné místo ve správnou dobu.

13.3.1 Přímá distribuce

Minipivovar momentálně produkuje 1500 hl piva ročně a plánuje zvýšit výrobu o 20 %, což znamená, že roční produkce piva vzroste na 1800 hl. Tato produkce je dostačující k zásobení přibližně čtyř slovenských restaurací či hospod. Vše však závisí na objemu odebíraného piva a kolik výčepních kohoutů v dané restauraci obsadí pivo značky ROTOR. Doprava sortimentu do restaurací proběhne přímou distribucí, za kterou je zodpovědný obchodní zástupce minipivovaru ROTOR.

Tato přímá distribuce skrze obchodního zástupce bude realizována jednou za 14 dní, protože restaurace obvykle nakupují pivo ve větším objemu v sudech a mají dostatek skladovacího prostoru. Tato perioda umožní obchodnímu zástupci efektivně naplánovat a zvládnout distribuci sortimentu jak do slovenských restaurací, tak do dalších českých subjektů, aniž by byl časově vytížen.

Výhody tohoto rozdělení distribuce jsou zjevné. Minipivovar navazuje přímý, osobní vztah s koncovým zákazníkem a nese odpovědnost za všechny aspekty distribuce včetně logistiky, skladování a podpory zákazníků. Dle dotazníkového šetření je u zákazníku tento přímý kontakt s minipivovarem nejvíce preferovanou formou distribuce.

13.3.2 Nepřímá distribuce

Nejnáročnější na distribuci jsou pivotéky, které odebírají pouze omezené množství lahví či plechovek pív, jelikož nemají skladovací prostory a uchovávají zboží pouze v chladničkách. Proto je nutné pivotéky zásobovat častěji než restaurace či hospody. Pro minipivovar to znamená vysoké náklady na dopravu a z časového hlediska je to pro celkově dva obchodní zástupce minipivovaru v rámci pracovní doby nepřijatelné. Z toho důvodu distribuce pivoték vyžaduje oslovení distributorů.

V první fázi osloví minipivovar více distributorů a poté vyberou alespoň dva, kteří budou ochotni si pro sortiment dojíždět přímo do zázemí minipivovaru. Distribuovat budou všem typům slovenských odběratelů kromě restaurací či hospod, u kterých si minipivovar distribuci zajišťuje sám. Distributoři disponují svými velkosklady, kde skladují široký sortiment pивních značek.

Jakmile se distributor stane majitelem zboží, přebírá kompletní kontrolu nad jeho marketingem, cenotvorbou a budováním značky. Nevýhodou je, že minipivovar ztrácí přímý kontakt se zákazníkem a nemá kontrolu nad tím, jaká značka piva bude distributorem více či méně propagována. Naopak výhodou nepřímé distribuce je, že poskytuje větší pokrytí trhu a efektivitu distribuce díky specializovaným distribučním partnerům.

13.4 Propagace

V dnešním konkurenčním prostředí je důležité nejen nabízet kvalitní produkt, ale také ho efektivně propagovat a dostat do povědomí veřejnosti. Tato kapitola se soustředí na propagační aspekty marketingového mixu, které jsou nezbytné pro rozšíření cílového trhu minipivovaru ROTOR na slovenský trh. Propagace je realizována prostřednictvím propagačních předmětů, sociálních médií, webových stránek, vztahů s veřejností a také využitím billboardů a reklamy v rádiu. Každý z těchto kanálů hraje klíčovou roli při budování povědomí o značce, oslovování potenciálních zákazníků a získávání konkurenční výhody na trhu. Navrhované strategie a přístupy by měly podpořit úspěšné začlenění sortimentu pív minipivovaru ROTOR na slovenský trh a přispět k jeho dlouhodobému růstu a uznání mezi zákazníky. Celou propagační kampaň bude mít na starost obchodní zástupce, případně pověření zaměstnanci majitelem minipivovaru.

13.4.1 Propagační předměty

Minipivovar bude soustřeďovat reklamní úsilí na slovenském pivním trhu především na místa prodeje. Všem subjektům v rámci degustačních balíčků či po navázání spolupráce budou rozdány propagační vizitky, letáky a brožury obsahující základní informace o historii minipivovaru a popisu různých pivních druhů. Kromě toho budou nabídnuty samolepky a trička s logem minipivovaru pro zaměstnance partnerských podniků.

Pro restaurace a hospody minipivovar připraví originální podtácky a pivní sklenice s vlastním potiskem, aby zajistil, že jeho pivo bude čepováno do vhodné nádoby s jasným odkazem na značku ROTOR. Tím se zaručí, že zákazníci budou mít autentický zážitek z ochutnání piva, aniž by byli rušeni nevhodným propagačním materiálem.

Dodávka, která bude obchodním zástupcem distribuovat pivní sortiment do restaurací či hospod bude označena motivy a logem značky ROTOR, čímž upoutá pozornost po celé její cestě po slovenských krajích. Obrázek 14 ukazuje možný design polepu na dodávce.



Obrázek 14 Návrh potisku dodávky (vlastní zpracování)

13.4.2 Sociální sítě

Jak již bylo zmíněno v kapitole 10.4. ve SWOT analýze, minipivovar aktivně komunikuje se svými zákazníky prostřednictvím Facebooku a Instagramu. Na svém Facebookovém profilu má přibližně 1 400 sledujících, zatímco na Instagramu pouze 633. Toto rozdílné číslo je způsobeno menším množstvím příspěvků na Instagramu ve srovnání s Facebookem. Na Instagramu sice minipivovar komunikuje téměř denně, ale pouze

prostřednictvím příběhů, které mizí po 24 hodinách. Proto doporučuji přidat více příspěvků na hlavní profil, tzv. „feed“. Toho lze snadno dosáhnout propojením účtu Instagramu s účtem na Facebooku, což způsobí, že příspěvky zveřejněné na Facebooku se zobrazí i na instagramovém profilu.

Dále by měly být na hlavním profilu přidány aktualizované výběry seřazené např. dle různých pivních festivalů, veřejných akcí, pivních novinek a doporučení od zákazníků. Každý příspěvek by měl obsahovat hashtagy související s řemeslným pivem, aby oslovil konkrétního potenciálního zákazníka.

V rámci „bia“ neboli biografie bych doporučila zmínit jeden hlavní sjednocený hashtag, pod kterým se bude minipivovar prezentovat, tím bude hashtag #pivoRotor, protože použití pouze hashtagu #Rotor by lidé dohledali pouze příspěvky aut nebo letadel zahraničních uživatelů. Lidé tak budou vědět, který hashtag použít v případě, že by chtěli minipivovar na Instagramu vyhledat nebo sdílet pivo značky ROTOR na svém profilu.

S ohledem na rostoucí popularitu TikToku Instagram zavedl funkci Reels, která si v současnosti získala velkou oblibu. Doporučila bych tak minipivovaru vytvořit Reels videa z interního prostředí při výrobě piva nebo aktuálního dění, co se připravuje nebo na jakých produktech momentálně pracují. Vedle toho videa z pivních festivalů, na kterých bude možné vidět, jaké druhy piv minipivovar vystavoval, jak taková akce probíhá včetně její přípravy.

Tyto všechny zmíněné postupy zaručí přitáhnutí a zvýšení počtu nových sledujících na instagramovém profilu. Aktualizace profilu by probíhala zcela zdarma a mohl by se na tom podílet celý tým minipivovaru.

13.4.3 Webová stránka

Webová stránka minipivovaru je sice přehledná a estetický působivá, avšak je zde absence podstatných informací. Sekce „kalendář událostí“ na webových stránkách minipivovaru není pravidelně aktualizována. Je zapotřebí zde zahrnout všechny blízkí se relevantní události, jako jsou například Tap takeover akce v restauracích, pivní festivaly, veřejné kulturní události, exkurze minipivovaru či pozvánky na cykly degustací. Kromě událostí by mělo být také informováno o novinkách minipivovaru, jako je nové partnerství se slovenskou restaurací, navázání spoluprací s jinými pivovary na společných projektech nebo nabídnutí letní brigády pro studenty v bistru či na letních stáncích na festivalech.

Zákazníci, kteří obzvláště nejsou příznivci sociálních sítí, tak dostanou snadný přístup k informacím o plánovaných událostech a aktivitách minipivovaru, což přispívá k jejich zapojení a zvýšení jejich zájmu o minipivovar. Pravidelné aktualizování webových stránek bude mít na starost pověřená osoba majitelem minipivovaru.

13.4.4 Vztah s veřejností

Podle slov majitele minipivovaru ROTOR je osobní reklama nejcennější, protože umožňuje mimo obvyklá média osobní interakci se zákazníky. Jak bylo uvedeno ve SWOT analýze v kapitole 10.4., minipivovar se často účastní veřejných kulturních akcí a pivních festivalů ve Zlínském kraji a podporuje významné události jako je Slovácké léto v Uherském Hradišti. V ČR je také značný rozkvět pivní turistiky, díky tomu se minipivovar setkává v daném regionu s hojným počtem návštěvníků. Vzhledem k tomu, že se na SK nachází malý počet minipivovarů a neexistuje zde tak rozsáhlá pivní turistika jako u nás v ČR a především slovenští občani by za návštěvou minipivovaru museli až za hranice, nemůže minipivovar na tento přímý kontakt se zákazníky vsázet.

Slovenské pivní festivaly či jiné různé veřejné akce jsou však skvělou příležitostí, jak sympatickou cestou oslovit slovenské občany přímým kontaktem a dostat značku ROTOR do jejich povědomí. V letních měsících se konají zejména v hlavním městě v Bratislavě mnoho pivních festivalů. Minipivovar se jich může zúčastňovat a předvést tak svou pestrou nabídku druhů piv ve svém propagačním stánku s logem ROTOR.

Druhý způsob jak navázat kontakt přímo s koncovými zákazníky kromě sociálních sítí či webových stránek je přes inzerci v regionálních novinách, kde například budou informovat o restauracích, které spolupracují s českým minipivovarem včetně jeho základních informací.

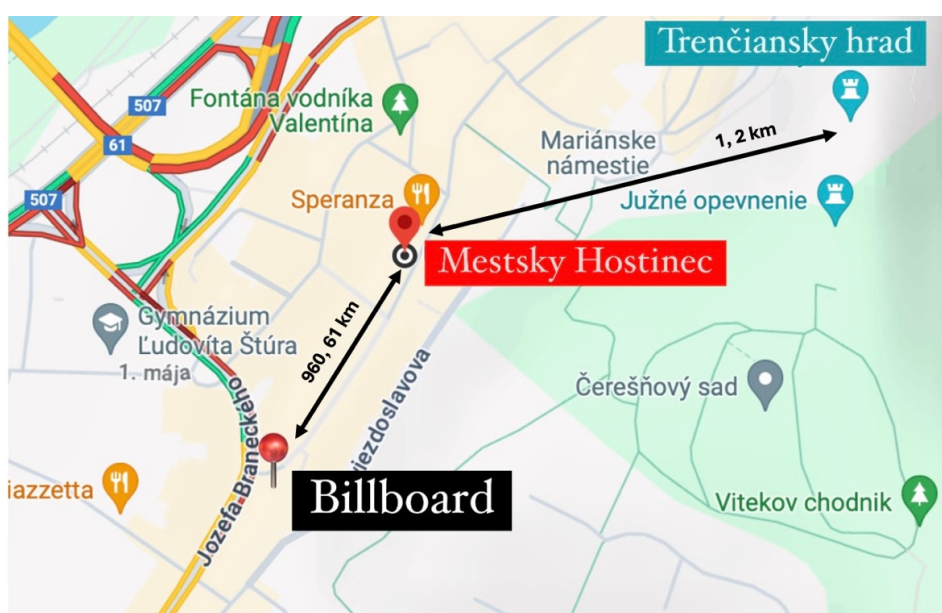
13.4.5 Billboard

Po navázání spolupráce s konkrétní restaurací či hospodou zvýší minipivovar svou působnost pomocí offline reklamy – billboardu. Jedná se o efektivní venkovní reklamu, která dokáže poměrně za nízké náklady zasáhnout obrovské množství lidí, kteří nemají žádné povědomí o existenci českého minipivovaru ROTOR v dané oblasti.

Pro konkrétní vysvětlení je zvolen potenciální odběratel Mestsky Hostinec v Trenčíně, který byl také součástí výčtu subjektů, na který dotazníkové šetření cílilo.

Úspěch billboardové reklamy závisí na strategickém umístění a na často frekventovaných silnicích poblíž prezentovaného podniku, což umožňuje cíleně oslovit možné zákazníky.

Minipivovar si tudíž pronajme plochu billboardu, která je umístěna na ulici Jozefa Braneckého viz Obrázek 15. Jedná se o jednu z hlavních silnic vedoucí centrem Trenčína se středně rychlým provozem. Podél této frekventované silnice se nachází gymnázium, Krajský soud včetně spousty restaurací a kaváren. Billboard je zároveň situován u odbočky na vedlejší silnici vedoucí k Mestskému Hostinci strategicky vzdálenou necelý 1 kilometr od dané restaurace.



Obrázek 15 Umístění Billboardu v Trenčíně (vlastní zpracování dle Google Maps)

Tím, že je billboard umístěn na jednom místě, osloví nejen místní obyvatelé, kteří se s ním denně setkávají, ale také chodce a řidiče, kteří kolem něj poprvé prochází či projíždějí. Tyto dvě cesty jsou dále využívány velkým spektrem turistů, protože zde vede cesta na hlavní trenčínskou dominantu Trenčianský hrad vzdálený pouhých 1,2 km od Mestského Hostince.

Je tak velmi pravděpodobné, že se turisté po cestě zastaví na občerstvení v této restauraci a posilní se kvalitním pivem značky ROTOR. Naopak i projíždějící řidiči se mohou zastavit na nealkoholické pivo, které může být po domluvě s minipivovarem také součástí nabídky dané restaurace.

Cílem billboardu je nalákat a vyzvat kolemjdoucí či projíždějící k návštěvě Mestského Hostince za účelem ochutnání produktů minipivovaru ROTOR.

Pro dosažení účinnosti billboardu je důležité, aby zaujal na první pohled svou nápaditostí a atraktivností. Plocha billboardu bude dosahovat klasické velikosti 5,1 x 2,4 m a bude pronajata na celý měsíc.

Jeho plocha bude tvořena výraznými obrázky a jasným stručným sloganem, přes který se přesně sdělí hlavní zpráva, která dostane jedince do rychlého povědomí o této značce.

Nepostradatelnou součástí bude název a logo minipivovaru, stejně jako zkrácený odkaz na webové stránky minipivovaru pro lepší přehlednost a zapamatovatelnost. Billboard dále bude obsahovat hashtag #pivorotor, který by zákazníkům usnadnil případné vyhledání na sociální síti Instagram.

Obsah billboardu je tedy co nejjednodušší s minimem slov, protože lidé mají k dispozici pro jeho prohlídnutí jen pár vteřin. Pro lepší představivost je na Obrázku 16 vytvořen grafický návrh, jak by mohl billboard v reálu vypadat.



Obrázek 16 Návrh billboardu (vlastní zpracování)

13.4.6 Reklama v rádiu

Další možností, jak upozornit veřejnost na spolupráci minipivovaru s určitou restaurací, je prostřednictvím reklamy v rádiu. S rozvojem nových digitálních platform a aplikací získává rádio stále větší význam. Jeho popularita spočívá v tom, že umožňuje široký dosah a provází nás na každém kroku. Pro inzerenty je to skvělá příležitost oslovit nové zákazníky nebo informovat ty stávající o speciálních nabídkách a novinkách. Reklama

v rádiu je sice stejně efektivní jako televizní reklama, ale zároveň mnohem cenově dostupnější. Stále však patří mezi jednu z nejdražších možných propagací v rámci minipivovaru.

Volba vhodného rádiového kanálu by měla být pečlivě zvažována s ohledem na cílovou skupinu a geografickou lokalitu. Například minipivovar může oslovit regionální rádio, jako je Fun Rádio v Trenčíně. Reklamní spot by měl být krátký, zajímavý a obsahovat konkrétní informace o nabídce minipivovaru. Délka spotu bude tudíž 10 vteřin s průměrným tempem a bude vysílán v dopoledních hodinách po dobu sedmi dnů. Reklamní oznam bude znít následovně: „Mestský Hostinec Trenčín, ochutnajzte krídla chuti s českým minipivovarem ROTOR, na čape 2 druhy ležiaka a mnoho fľaškových speciálnych na výber.“

Očekávané výsledky kampaně by měly zahrnovat zvýšení povědomí o minipivovaru, přilákání nových zákazníků a zvýšení návštěvnosti restaurace.

14 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

V rámci této kapitoly je provedena nákladová analýza navržených degustačních balíčků, náklady na realizaci akce Tap takeover v restauraci spolu s náklady na možnou propagaci.

V neposlední řadě jsou vyčísleny personální náklady na školení a mzda zaměstnanců.

14.1 Náklady na realizaci degustačních balíčků

V následujících tabulkách jsou vymezeny veškeré náklady potřebné k tvorbě degustačních balíčků směřujících do pivotěk či restaurací nebo hospod včetně personálních nákladů.

Tabulka 8 Degustační balíček se třemi druhy piv pro restaurace či hospody (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Výpočet nákladů (včetně DPH 21 %)	Členění nákladů
10° světlý ležák Rogalo	62,00 Kč	VN
11° polotmavý ležák Dvouplošník	67,00 Kč	VN
12° APA Tryskáč	73,00 Kč	VN
Obal pro 3 láhve s potiskem	15,37 Kč	FN
Celkem N na 1 balíček	217,37 Kč	
Kalkulace pro 20 restaurací	4 347,40 Kč	

V tabulce 9 jsou rozepsány ceny druhů piv dle interních údajů minipivovaru spolu s obalem, ve kterém budou tyto láhve přenášeny. Hodnota jednoho balíčku vychází na 217,37 Kč. Dále je názorně vyhodnocena cena degustačních balíčků pro 20 restaurací, která činí 4 347,40 Kč.

Tabulka 9 Degustační balíček se třemi druhy piv pro pivotěky (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Výpočet nákladů (včetně DPH 21 %)	Členění nákladů
UFO 14° NEIPA	87,00 Kč	VN
Tryskáč 12° APA	73,00 Kč	VN
Bombardér 14° IPA	78,00 Kč	VN
Obal pro 3 láhve s potiskem	15,37 Kč	FN
Celkem N na 1 balíček	253,37 Kč	
Kalkulace pro 40 pivotěk	10 134,80 Kč	

Tabulka 10 Degustační balíček s šesti druhy piv pro pivotěky (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Výpočet nákladů (včetně DPH 21 %)	Členění nákladů
UFO 14° NEIPA	67,00 Kč	VN
Tryskáč 12° APA	56,00 Kč	VN
Bombardér 14° IPA	60,00 Kč	VN
Čmelák 12° Witbier – pšeničné	67,00 Kč	VN
Mrija 20° STOUT	68,00 Kč	VN
Tříplošník 18° Belgický Tripel	68,00 Kč	VN
Kartonová krabice s potiskem (210x130x175 mm)	75,29 Kč	FN
Celkem N pro balíček v krabici	461,29 Kč	
Kalkulace pro 40 pivotěk	18 451,60 Kč	

V tabulce 10 a 11 jsou vyhodnoceny ceny degustačních balíčků pro pivotěky lišící se svým složením a počtem piv. Degustační balíček se třemi skleněnými láhvemi o objemu 0,75 l s přenosným obalem vychází na 253, 37 Kč, šest plechových lahví o objemu 0,5 l umístěných v kartonových krabicích činí 461,29 Kč. Degustační balíčky ilustrované pro 40 pivotěk se třemi láhvemi v klasickém sklu jsou vykalkulovány na 10 134, 80 Kč, pro šest plechových lahví vychází celková cena 18 451, 60 Kč.

Tabulka 11 Personální náklady na obchodního zástupce (vlastní zpracování)

	Hrubá mzda	Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem	Zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem	Školení
Obchodní zástupce	43 000 Kč	14 534 Kč	10 664 Kč	2 500 Kč
Celkem				70 698 Kč

Celkové personální náklady na obchodního zástupce, který je pověřen rozvozem degustačních balíčků činí 70 698 Kč/měsíc, viz Tabulka 12.

Celkové náklady na realizaci sto degustačních balíčků činí **103 631,8 Kč**.

14.2 Náklady na Tap takeover

Náklady na projektor a projekční plátno zde nejsou započítány, jelikož minipivovar touto technikou již disponuje. Sládek v rámci této akce nabídne pět druhů výčepních piv převážných v KEG sudech o objemu 15 l a poskytne zhruba 30 láhví v klasickém skle o objemu 0,75 l různých druhů piv. Orientační cena tohoto sortimentu byla vypočtena na 5 881 Kč. Náklady na dopravu jsou ilustračně spočteny na vzdálenost z Kunovic do Městského Hostince do Trenčína, kdy se vyšplhaly zhruba na 421 Kč. Mzda sládky

je spočtena jako osmihodinová směna, tj. 4000 Kč. Školení sládků externí společností je 2500 Kč. Celkové náklady na jednu událost Tap takeover činí **12 802 Kč**.

14.3 Náklady na propagaci

V tabulce 13 jsou vyjádřeny jednotlivé náklady za propagační předměty, které jsou vykalkulovány dle určených počtů kusů. Celkové náklady na propagační předměty činí 6 223,21 Kč.

Tabulka 12 Náklady na propagační předměty (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Výpočet nákladů (včetně DPH 21 %)	Členění nákladů
Vizitky (90x50 mm, lesklé, barevné)	4,76 Kč/ks x 100 ks= 476,00 Kč	FN
Letáky (A5, lesklá křída, 130 g, barevné, jednostrané)	5,47 Kč/ks x 100 ks= 547, 50 Kč	FN
Brožury (A5, 4 str.oboustranné, barevný tisk, lesklá křída, 135 g)	11,88 Kč/ks x 100 ks=1 184,74 Kč	FN
Tričko s logem	333,6 Kč/ks x 10 ks= 3 335,97 Kč	FN
Samolepky tvaru loga	6,79 Kč/ks * 100 ks= 679,00 Kč	FN
Celkem za propagaci bez polepu dodávky		6 223,21 Kč

Výše nákladů na polep dodávky se odvíjí od rozsahu polepu, který začíná od 4 500 Kč a výše, podle cen externích společností. (Nantoo Company, © 2023) Náklady na umístění billboardu závisí na jeho lokalitě. Čím atraktivnější místo, tím vyšší náklady na pronájem umístění. Obecně se ceny pronájmu billboardů o velikosti 510 x 240 cm na SK pohybují od 160 € do 480 € za měsíc, přičemž samotný tisk plátna přidává dalších 38 €. (Pronajem-billboardu.cz, 2024)

V případě inzerce v novinách je cena stanovena podle vybrané redakce časopisu a délky textu. Například inzerce v trenčinském časopisu Týždenníku MY obsahující 1/8 strany se pohybuje od 140 €. (MY Trenčín, © 2024)

Reklama v rádiu je pak ovlivněna délkou spotu, typem rádia a časem vysílání. Reklamní spot běžící po sedm dní se pohybuje od 600 € a výše. (Radio Group, © 2023)

Propagační kampaní je pověřen obchodní zástupce, jehož personální náklady činí 70 698 Kč/měsíc, viz Tabulka 12. Celkové náklady na propagaci jsou odhadnuty přibližně na **108 871,21 Kč**, přičemž pro stanovení je využita průměrná hodnota rozmezí nebo minimální možná cena.

14.4 Personální náklady

Náklady na analýzu trhu představují personální náklady obchodního zástupce minipivovaru, který učiní průzkum slovenského trhu, existující konkurence včetně tvorby přehledů a analýz v podobě elektronických výstupů. Dále jeho činností je rozvoz degustačních balíčků do určených subjektů. Zajištění propagace má na starost druhý obchodní zástupce minipivovaru. Personální náklady na jednoho obchodního zástupce dle interních dat jsou stanoveny na 70 698 Kč/měsíc.

Sládek minipivovaru, který má na starost prezentaci degustačních vzorků v restauracích je oceněn 500 Kč/ hod. Celkové náklady na proškolení vybraných obchodních zástupců a sládka externí společností vychází na 7 500 Kč.

Kompletní cena za navržený projekt činí **225 305 Kč**.

15 ČASOVÁ ANALÝZA

Časová analýza se zaměřuje na dobu nutnou pro navrhnutí a následné provedení jednotlivých kroků vedoucí k rozšíření cílového trhu minipivovaru ROTOR na slovenský trh. Analýza projektu je uskutečněna pomocí metody kritické cesty – CPM (Critical Path Method).

15.1 Analýza činností projektu

V tabulce 14 níže jsou pro každou činnost uvedeny předpokládané doby trvání vyjádřené v dnech, které jsou potřebné k jejich provedení. Dále jsou zaznamenány vazby mezi jednotlivými aktivitami, které jsou na sobě vzájemně závislé.

Tabulka 13 Časová analýza vedoucí k rozšíření cílového trhu minipivovaru ROTOR na slovenský trh (vlastní zpracování)

Aktivita	Popis aktivity	Doba trvání (dny)	Předchozí aktivity
A	Představení a schválení projektu	1	-
B	Analýza slovenského trhu	5	A
C	Vyhodnocení analýzy a schválení strategie	3	B
D	Školení vybraných zaměstnanců	2	C
E	Zajištění propagačních předmětů	3	D
F	Polep auta	1	E
G	Oslovení vybraných subjektů	7	F
H	Rozvoz degustačních balíčků vybraným subjektům	30	G
I	Uspořádání akce „Tap takeover“ v restauraci	4	G
J	Seznam nových odběratelů na základě provedených aktivit	2	H,I
K	Sestavení smlouvy s novými odběrateli	1	J
L	Přímá/ nepřímá distribuce	2	K
M	Prodej sortimentu subjektům	1	L
N	Propagační kampaň – billboard	30	M
O	Propagační kampaň – reklama v rádiu	7	M
P	Propagační kampaň – inzerce v novinách	1	M

Na základě výše zmíněné Tabulky 14 jsou následně vyhodnoceny jednotlivé činnosti v programu WinQSB, viz Obrázek 17. Výstupem je časová náročnost zajištění projektu a odhalení kritické cesty, podle které je zjištěno, v jakém nejkratším časovém rámci mohou být všechny kroky vedoucí k rozšíření cílového trhu minipivovaru provedeny.

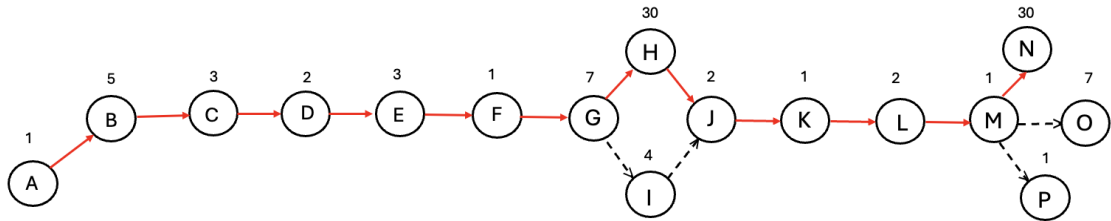
Project	88						
A	1	0	1	0	1	0	0
B	5	1	6	1	6	1	0
C	3	6	9	6	9	6	0
D	2	9	11	9	11	9	0
E	3	11	14	11	14	11	0
F	1	14	15	14	15	14	0
G	7	15	22	15	22	15	0
H	30	22	52	22	52	22	0
I	4	22	26	48	52	26	26
J	2	52	54	52	54	52	0
K	1	54	55	54	55	54	0
L	2	55	57	55	57	55	0
M	1	57	58	57	58	57	0
N	30	58	88	58	88	58	0
O	7	58	65	81	88	65	23
P	1	58	59	87	88	59	29

Obrázek 17 Vyhodnocení časové analýzy (program WinQSB)

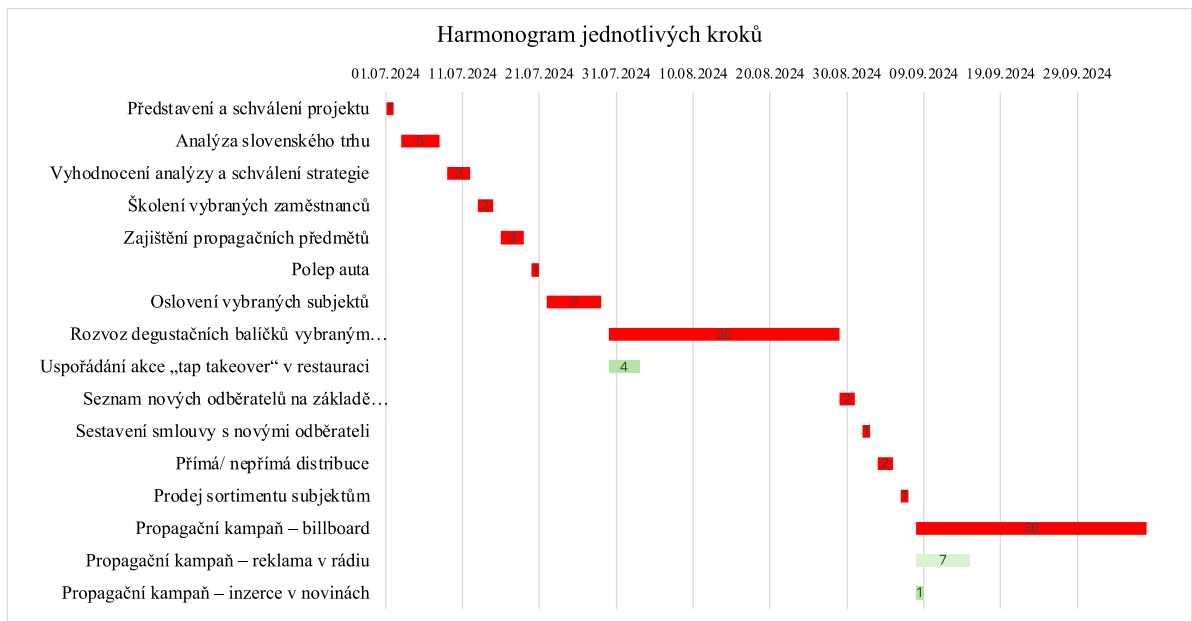
Celková nejkratší možná doba trvání činností vedoucí k rozšíření cílového trhu minipivovaru je 88 dní. Jednotlivé aktivity nacházející se na kritické cestě projektu jsou následující: A → B → C → D → E → F → G → H → J → K → L → M → N. Celkem třináct aktivit na kritické cestě disponují nulovou časovou rezervou. Při jejich zpoždění o jeden den se tak celková doba trvání činností vedoucí k rozšíření cílového trhu na slovenský trh zvýší o jeden den. Jedná se především o aktivity spojené s analýzou slovenského trhu včetně vyhodnocení, dále školení vybraných zaměstnanců, oslovení subjektů skrze degustační balíčky, sestavení smlouvy s novými odběrateli, formy distribuce až po prodej sortimentu subjektů a zahájení propagační kampaně prostřednictvím billboardu.

Pořádání události Tap takeover v restauraci disponuje s časovou rezervou 26 dní. Propagační kampaň skrze reklamu v rádiu má časovou rezervou 23 dní a inzerce v novinách 29 dní. U těchto tří činnosti je možné posunout jejich začátek či prodloužit dobu trvání, aniž by to ovlivnilo plánovanou dobu trvání celého projektu.

Obrázky 18 a 19 znázorňují červeně zvýrazněnou kritickou cestu trvající 88 dní prostřednictvím síťového grafu a Ganttova diagramu.



Obrázek 18 Síťový graf (vlastní zpracování dle programu WinQSB)



Obrázek 19 Harmonogram jednotlivých kroků dle Ganttova diagramu (vlastní zpracování)

16 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Během jednotlivých fází projektu se mohou vyskytnout různá rizika. Účelem této kapitoly je rozpoznat tato potencionální rizika, posoudit jejich pravděpodobnost vzniku a možný dopad na projekt. V důsledku těchto zjištění jsou navržena náležitá opatření k jejich minimalizaci či prevenci.

Stanovení pravděpodobnosti a dopadu je určeno na základě verbálního ohodnocení ve třech úrovních – nízké, střední a vysoké. Výsledná hodnota rizika je konzultována s panem majitelem minipivovaru a sestavena podle Tabulky 15 níže:

Tabulka 14 Třídy hodnoty rizika (vlastní zpracování dle Lacka, 2017, s. 86-93)

	Nízký dopad	Střední dopad	Velký dopad
Nízká pravděpodobnost	Nízká hodnota	Nízká hodnota	Střední hodnota
Střední pravděpodobnost	Nízká hodnota	Střední hodnota	Vysoká hodnota
Vysoká pravděpodobnost	Střední hodnota	Vysoká hodnota	Vysoká hodnota

V následné Tabulce 16 jsou popsána konkrétní rizika s určenou mírou pravděpodobnosti vzniku a jejich dopadem, která mohou výrazně ovlivnit jednotlivé kroky při rozšíření cílového trhu na slovenský pivní trh.

Tabulka 15 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku	Dopad na projekt	Hodnota rizika	Opatření
Analýza trhu				
Nepřesné a zastaralé informace	Střední	Velký	VHR	Data pravidelně aktualizovat a využívat důvěryhodné zdroje
Školení zaměstnanců				
Nedostatečná účinnost	Střední	Velký	VHR	Ověření znalostí ze školení
Degustační balíček				
Nevhodný výběr pív	Nízká	Velký	SHR	Zanalyzování preferencí daného subjektu
Špatná kvalita piva	Nízká	Velký	SHR	Kvalitní výběr surovin; zkušený sládek
Uspořádání akce Tap takeover				
Nedostatečný zájem zákazníků o událost	Střední	Velký	VHR	Zahájení marketingové kampaně
Riziko špatné reputace	Nízká	Velký	SHR	Vysoká úroveň servisu o zákazníky během akce
Negativní reakce na představené sortimenty	Nízká	Velký	SHR	Zajistit různorodou nabídku; různé styly piva
Technické problémy s projektorem	Střední	Nízký	NHR	Náhradní komunikační nástroje
Domluva o zařazení sortimentu do jejich nabídky				
Odmítnutí zařazení sortimentu	Střední	Velký	VHR	Degustační vzorky; různé druhy pív a formy balení
Distribuce				
Konflikty s distribučním partnerem	Vysoká	Střední	VHR	Diverzifikace distribuční sítě
Zpoždění doručení	Vysoká	Velký	VHR	Monitorování stavu dodávek
Poškození zboží během přepravy	Nízká	Velký	SHR	Speciální ochranné obaly nebo bedny
Propagace				
Neefektivní umístění billboardu	Střední	Střední	SHR	Určení hojně frekventovaného provozu

Nízká hodnota rizika a jeho opatření

- **Technické problémy s projektorem** – Místo závislosti pouze na projektoru by měl mít sládek k dispozici náhradní komunikační nástroje. Například může mít připravené tištěné brožury s informacemi o pivu nebo demonstrační vzorky suchých pivních kvasinek, které může použít k interaktivnímu vysvětlení procesu vaření piva.

Střední hodnota rizika a jeho opatření

- **Nevhodný výběr piv** – Je podstatné správně zanalyzovat preference daného subjektu, na jaké druhy piv se zaměřuje a podle toho vytvořit nabídku piv v degustačním balíčku.
- **Špatná kvalita piva** – Pečlivý výběr kvalitních surovin, skladování a manipulování jsou zásadní. Minipivovar by měl mít zkušeného sládku, který dodržuje správnou kontrolu procesu vaření piva a jeho testování chuti.
- **Riziko špatné reputace** – Sládek musí zaručit čerstvost a kvalitní chuť piva a dopřát hostům vysokou úroveň servisu a poskytnout skvělý zážitek. Po události je důležité získat zpětnou vazbu od účastníků a vyhodnotit, co fungovalo dobře a co bylo možné zlepšit. Tento způsob pomáhá určit nedostatky v organizování události a přizpůsobit budoucí Tap takeover tak, aby byly ještě úspěšnější a udržela se vysoká reputace.
- **Negativní reakce na představené sortimenty** – Zde je důležité zajistit kvalitní různorodou nabídku, která zahrnuje různé styly piva.
- **Poškození zboží během přepravy** – K přepravě skleněných lahví je vhodné využít speciální ochranné obaly nebo bedny, které zabezpečují dostatečnou ochranu proti nárazům a otřesům.
- **Neefektivní umístění billboardu** – Před umístěním je potřeba provést analýzu potenciálních lokalit, aby byla zvolena místa s vysokou frekvencí provozu.

Vysoká hodnota rizika a jeho opatření

- **Nepřesné a zastaralé informace** – Trh se neustále mění a je důležité pravidelně aktualizovat a přezkoumávat data. Sledovat nové trendy, změny ve spotřebitelském chování či vývoj konkurence, aby se mohlo adekvátně reagovat na změny

v prostředí trhu. Data musí být získána z důvěryhodných zdrojů a být správně interpretována.

- **Nedostatečná účinnost školení** – Po ukončení školení je potřeba otestovat znalosti zaměstnanců pomocí testů, praktických cvičení či demonstrování dovedností pro ověření jejich znalostí a porozumění probírané látce. Poté případně poskytnout příležitost k dalšímu vysvětlení nebo zdokonalení.
- **Nedostatečný zájem zákazníků o událost** – Zvýšit povědomí zahájením marketingové kampaně skrze propagaci události na sociálních sítích, webových stránkách či letáků. Přilákat více lidí na různé pivní styly, speciální nabídku slev nebo soutěží pro účastníky.
- **Odmítnutí zařazení sortimentu** – Poskytnout odběratelům degustační vzorky a osobním setkáním představit jejich kvalitu a jedinečnost. Dále nabízet širokou škálu produktů v různých formách balení.
- **Konflikty s distribučním partnerem** – Zásadní je nebýt závislý na jednom distribučním partnerovi, ale diverzifikovat distribuční síť. V případě konfliktu se tak udržet kontinuita dodávek díky ostatním distribučním kanálům.
- **Zpoždění doručení** – Je nezbytné pravidelně monitorovat stav dodávek a mít k dispozici záložní možnosti dopravy, jako je například spolupráce s vícero distributory.

Hodnotící kritéria pro úspěšnost projektu:

- Nárůst tržeb;
- Zlepšení finančních a poměrových ukazatelů;
- Získání nových zákazníků;
- Zvýšení počtu sledujících na sociálních sítích Facebook a Instagram;
- Snížení nákladů na dopravu;
- Rozšíření distribuční sítě;
- Zvýšení povědomí o značce, efektivita propagace;
- Zvýšená poptávka po produktech značky ROTOR;
- Návratnost investice.

17 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Cílem projektu bylo pomocí marketingového mixu navrhnout jednotlivé kroky vedoucí k rozšíření cílového trhu minipivovaru ROTOR na slovenský trh, což přispěje ke zvýšení konkurenceschopnosti minipivovaru a také ke zvýšení celkového povědomí o této značce na zahraničním trhu.

Z analytické části z dotazníkového šetření vyplynulo, že subjekty vyžadují pro ověření kvality a chuti piva určitou prezentaci degustačních vzorků, aby uskutečnily případné zařazení sortimentu značky ROTOR do své nabídky.

V rámci produktu byl tak navrhnout degustační balíček, který se lišil svým složením druhů piv podle toho, k jakým cílovým subjektům mířil. Pro restaurace se skládal spíše z tradičních stylů spodně kvašených piv, naopak pro pivotěky z neobvyklých a exotických stylů svrchně kvašených piv. Další způsob k prezentaci degustačních vzorků byla uvedena událost Tap takeover, kdy sládek minipivovaru převezme výčepní kohouty předem domluvené restaurace či hospody, aby mohl prezentovat své pivo před zraky hostů a zvýšit povědomí o své značce. Tato událost pomůže provozovatelům restaurací se rozhodnout na základě zpětné vazby spokojenosti jejich zákazníků, což je pro dané restaurace podstatné.

Po oslovení a navázání spolupráce se slovenskými subjekty byla řešena distribuce produktů, která byla rozdělena na přímou a nepřímou. Doprava sortimentu do restaurací proběhne přímou distribucí, za kterou je zodpovědný obchodní zástupce minipivovaru ROTOR. Naopak distribuce pivotěk, které odebírají sortiment častěji, vyžaduje oslovení distributorů, kteří disponují svými velkosklady.

V dnešním konkurenčním prostředí je důležité nejen nabízet kvalitní produkt, ale také ho efektivně propagovat a dostat ho do povědomí veřejnosti. Propagace byla realizována prostřednictvím propagačních předmětů umístěných v místech prodeje, rozvoje vztahů s veřejností, využití billboardů, reklamy v rádiu a také zlepšení efektivnosti sociálních médií či webových stránek minipivovaru.

Projekt zahrnoval nákladovou analýzu, která podrobila výpočtu náklady nutné k realizaci jednotlivých kroků pro rozšíření cílového trhu na slovenský pivní trh.

V závěrečné fázi projektu proběhla analýza rizik, která měla za úkol identifikovat potenciální hrozby, jimž by mohl projekt čelit v budoucnosti. Pro tyto rizika byla navržena

opatření ke snížení jejich dopadů. Časová analýza projektu ukázala, že jednotlivé kroky nutné k rozšíření cílového trhu na slovenský pivní trh budou vyžadovat minimálně 88 dní.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost minipivovaru ROTOR za pomoci vybraných metod, zjistit stav na pивním slovenském trhu a následně navrhnout projekt na zvýšení konkurenceschopnosti minipivovaru prostřednictvím rozšíření cílového trhu na slovenský trh pomocí marketingového mixu.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část, která se následně dělila na analytickou a projektovou část. Teoretická část byla tvořena literární rešerší, která sloužila jako podklad k praktické části. Vysvětleny byly základní pojmy týkající se konkurenceschopnosti, pivovarství, analýzy okolí, marketingového výzkumu či mixu a teoretického popisu projektového řízení. Na konci teoretické části byly tyto teoretické poznatky shrnuty.

Analytická část byla výstupem pro projektovou část práce. V rámci analytické části byla nejprve představena základní charakteristika minipivovaru včetně rozmanitého portfolia produktů, jejichž názvy jsou úzce spjaty s leteckým průmyslem. Stěžním této části byly vybrané čtyři metody určené k analýze konkurenceschopnosti minipivovaru. V rámci PESTLE analýzy byly popsány faktory ovlivňující fungování minipivovaru. Zásadní změna přišla v letošním roce, kdy DPH u čepovaného piva se zvýšila o 11 %, následkem bude snížení spotřeby piva u zákazníků, neboť pivo se stane dražším. Během analýzy pěti konkurenčních sil podle Porterova modelu bylo zjištěno, že minipivovar čelí na českém pивním trhu neustálému tlaku nově vznikajících minipivovarů a pivovarů, proti kterému se musí bránit především skrze udržení věrné klientely. Dle preferencí zákazníka hrozí také velmi často náhrada za substituční výrobky či služby. V rámci strategického přístupu podle Portera se minipivovar nejvíce ztotožňoval se strategií diferenciacie na úzký cílový pивní trh. Ze SWOT analýzy byly odhaleny silné stránky, kdy minipivovar spolupracuje s různými instituty a pivovary a disponuje vědeckým zázemím a možností experimentování s pивními kvasinkami díky podpoře společnosti EPS biotechnology s.r.o. Za slabé stránky byly zejména považovány vyšší ceny produktů a vysoké provozní náklady minipivovaru. Zhodnocení ekonomických ukazatelů minipivovaru přineslo velmi špatné výsledky, přesto předkládaný návrh možného zlepšení konkurenceschopnosti bylo i pro majitele přijatelné. Také díky tomu byla v této práci navržena strategie rozšíření cílového trhu se stávajícím pивním sortimentem. Následně byl v této práci proveden kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření, z jehož výsledků byl zjištěn současný stav

nabídky pivního sortimentu ve vybraných krajích na Slovensku a projevený zájem slovenských subjektů o česká piva značky ROTOR.

Na základě poznatků z analytické části byl navržen projekt, jehož cílem bylo pomocí marketingového mixu navrhnout jednotlivé kroky vedoucí k rozšíření cílového trhu minipivovaru ROTOR na slovenský pivní trh. Nejprve bylo popsáno oslovení či nalákání potenciálních odběratelů sortimentu skrze zavedení degustačního balíčku pro slovenské subjekty, který se lišil svým složením podle toho, k jakému odběratelskému segmentu mířil. Jako další způsob pod vedením sládků minipivovaru bylo uvedeno uspořádání osobní prezentace Tap takeover v restauracích či hospodách. Po oslovení a navázání spolupráce se slovenskými subjekty byla navržena možná distribuce piv a propagace na zvýšení povědomí této značky na slovenském pivním trhu. V neposlední řadě byly tyto kroky zhodnoceny na základě nákladové, časové a rizikové analýzy.

Úspěšné splnění cíle by mohlo mladému minipivovaru pomoci ke zvýšení tržeb a zlepšení ukazatelů rentability, dále k získání nových zákazníků a také k přesunu logistiky z rozvozu do pražských pivotek na rozvoz do slovenských subjektů. To by bylo výhodné kvůli nižším nákladům na dopravu ve srovnání s vzdálenostmi. Rozšíření cílového trhu na zahraniční trh by dále posílilo povědomí o značce, otevřelo nové podnikatelské možnosti a přispělo k trvalému růstu a úspěchu minipivovaru. Navržený projekt jednotlivých kroků pro rozšíření cílového trhu by tak měl vést k vyšší konkurenceschopnosti minipivovaru a naplnění cíle této diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje

BÁRTA, Leoš, 2019. *Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0853-3.

BARTES, František, 2022. *Konkurenční zpravodajství: tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3504-2.

CLEMENTE, Mark N., 2004. *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0228-9.

ČÁSTEK, Ondřej a POKORNÁ, Jana, 2013. *Konkurenční schopnost podniků: výsledky empirického výzkumu*. Brno: Masarykova univerzita, 144 s. ISBN 978-80-210-6124-8.

DAVID, Fred R.; DAVID, Forest R. a DAVID, Meredith E., 2023. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 17th Edition. Baylor University Waco, Texas: Pearson Education Limited. ISBN 9781292441405.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.

DRURY, Colin, 2018. *Management and cost accounting*. 10th edition. Australia ; Brazil ; Mexico ; Singapore ; United Kingdom ; United States : Cengage Learning. ISBN 978-1-4737-4887-3.

EMMEROVÁ, Milada, 2007. *Pivo a zdraví*. Plzeň: Nava. ISBN 978-80-7211-253-1.

FORBES, Kevin, 2013. *Domácí vaření piva : vaříme si vlastní pivo, připravujeme víno a cider*. Praha: Svojtka & Co. ISBN 978-80-256-1247-7.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování : teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.

GREWAL, Dhruv a LEVY, Michael, 2018. *Marketing*. Sixth edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 9781259709074 1-259-70907-8.

HASÍK, Tomáš, 2013. *Svět piva a piva světa*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4648-7.

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing : strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3722-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0146-7.
- KALOUDA, František, 2009. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-174-8.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KAŠÍK, Milan a PAVLÍČEK, Karel, 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-060-9.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2006. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.
- KNAPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich, 2002. *Firemní strategie : plánování a realizace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-657-8.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2016. *Marketing management*. 15. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-09262-1.
- KOZÁK, Vratislav a KOZÁKOVÁ, Věra, 2013. *Změny v českém pivovarství na přelomu tisíciletí*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-875-0045-3.
- KUNATH, Brian. *Pivní bible*. Praha: Mladá fronta, 2012. ISBN 978-80-204-2665-9.

- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MACHAČ, František, 2014. *Uvařte si pivo doma!: příručka pro začátečníky a mírně pokročilé*. Praha: Svojtka & Co. ISBN 978-80-256-1172-2.
- MACHKOVÁ, Hana a MACHEK, Martin, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MARKOVÁ, Hana, 2023. *Daňové zákony 2023 úplná znění k 1. 1. 2023*. 34. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0023-1.
- MCFARLAND, Ben, 2011. *Nejlepší piva světa: 1000 vynikajících piv od Portlandu po Prahu*. 9788074061295. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-7406-129-5.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1277-2.
- MOLNÁR, Zdeněk, 2012. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. V Praze: Oeconomica, 254 s. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.
- NAGYOVÁ, Ludmila, 2014. *Marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita. ISBN 978-80-552-1269-2.
- NOVÁK, Adam, 2017. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0333-1.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-117-1.
- PETR, Novotný, 2017. *Pivařka: tajemství domácího pivovarství*. Brno: Jota. ISBN 978-80-7565-108-2.
- Pivo, Bier & Ale*, 2022. Roč. 2022, č. 96. Praha: RHA Communications. ISSN 1804-7165.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071793671.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠPAČEK, Miroslav a Karel ČERVENÝ, 2020. *Kreativní metody v inovacích*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2322-4.

ŠTĚDRŇ, Bohumír; ČÁSLAVOVÁ, Eva; FORET, Miroslav; STRÍTESKÝ, Václav a ŠÍMA, Jan, 2018. *Mezinárodní marketing*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-441-4.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa nakladatelství. ISBN 978-80-87197-17-2.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

WÖHE, Günter a KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-807-1798-972.

YOFFIE, David a CUSUMANO, Michael, 2016. *Principy strategie : pět nadčasových pravidel strategického vedení v podání Billa Gatese, Andyho Grovea a Steva Jobse*. Praha: Práh. ISBN 978-80-7252-627-7.

Internetové zdroje

BERNARD, © 2024. *Příběh pivovaru*. Online. Dostupné z: <https://www.bernard.cz/cs/pivovar/pribeh-pivovaru/2006-2010>. [cit. 2024-04-01].

BUDĚJOVICKÝ BUDVAR, © 2024. *Jsme národní pivovar*. Online. Dostupné z: <https://www.budejovickybudvar.cz/pivovar>. [cit. 2024-04-01].

ČESKO, 1992a. *Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>. [cit. 2024-04-04].

ČESKO, 1992b. *Zákon č. 17/1992 Sb. Zákon o životním prostředí*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-17>. [cit. 2024-04-04].

ČESKO, 1992c. *Zákon č. 114/1992 Sb. Zákon České národní rady o ochraně přírody a krajiny*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-114>. [cit. 2024-04-04].

ČESKO, 1997. *Zákon č. 110/1997 Sb. Zákon o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-110>. [cit. 2024-04-01].

ČESKO, 2003. *Zákon č. 353/2003 Sb. Zákon o spotřebních daních*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-353>. [cit. 2024-04-01].

ČESKO, 2004. *Zákon č. 235/2004 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235#f5768032>. [cit. 2024-04-01].

ČESKOMORAVSKÝ SVAZ MINIPIVOVARŮ, © 2024. *O nástroje*. Online. Dostupné z: <https://www.minipivo.cz/cz/o-nas/>. [cit. 2024-04-01].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2023d. *Počet obyvatel v obcích - k 1. 1. 2023*. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112023>. [cit. 2024-04-01].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2024a. *Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2023*. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2023>. [cit. 2024-04-01].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2024b. *Míra inflace v České republice v roce 2023*. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/mira-inflace-v-ceske-republice-v-roce-2023>. [cit. 2024-04-01].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2024c. *Pohyb obyvatelstva - 1. – 3. čtvrtletí 2023*. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/pohyb-obyvatelstva-1-3-ctvrtleti-2023>. [cit. 2024-04-01].

DĚČÍNSKÝ DENÍK.CZ, © 2023. *Pivaři si připlatí, návrh vlády na změnu DPH zdraží čepované pivo až o pět korun*. Online. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/dph-sazby/>. [cit. 2024-04-01].

DELOITTE, © 2024. *Výhledy české ekonomiky pro rok 2024*. Online. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky.html>. [cit. 2024-04-01].

DOMÁCÍ PIVOTÉKA, © 2020. *Druhy piva*. Online. Dostupné z: <https://www.domaci-pivoteka.cz/pivni-blog/druhy-piva/>. [cit. 2024-04-01].

EKONOM, © 2023. *Těžké roky minipivovarů*. Online. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-67228290-tezke-roky-minipivovaru-obavaji-se-ze-lide-prestanou-chodit-do-hospod>. [cit. 2024-04-04].

FREELO. © 2022. *Co je projektové řízení a jak vám pomůže zvýšit efektivitu týmu*. Online. Dostupné z: https://www.freelo.io/cs/co-je-projektove-rizeni-a-jak-vam-pomuze-zvysit-efektivitu-tymu?adsign=cz-dsa-bw&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwnv-vBhBdEiwABCYQA3c3kRJ9KSBsTINm9-KHRkpXiSX7LVB4eAUadA2HfzNhVp-rAzM4LBoCBekQAvD_BwE. [cit. 2024-04-04].

GOOGLE FORMS, © 2024. *Průzkum současného stavu nabídky pivního sortimentu ve vybraných krajích na Slovensku*. Online. Dostupné z: <https://docs.google.com/forms/d/1MCz315vq4a05KeXKgE-dnkzmua0mTNPYB3wbnMaXsH4/edit?pli=1>. [cit. 2024-04-01].

GOOGLE MAPS, © 2024. *Trenčín*. Online. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/Trenčín,+Slovensko/@48.8982362,17.8929396,11z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x4714a2221be02575:0x400f7d1c696f680!8m2!3d48.884936!4d18.0335208!16zL20vMDF6MHRr?entry=tu>. [cit. 2024-04-01].

HEINEKEN ČESKÁ REPUBLIKA, © 2021. *Heineken*. Online. Dostupné z: <https://www.heinekenceskarepublika.cz/o-nas/>. [cit. 2024-04-01].

IDOKLAD, © 2022. *Jak ohodnotit své produkty a služby? 3 metody stanovení ceny*. Online. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz/blog/jak-ohodnotit-sve-produkty-a-sluzby-3-metody-stanoveni-ceny>. [cit. 2024-04-01].

INSTAGRAM ROTOR.BEER, © 2024. *Pivovar Rotor*. Online. Dostupné z: <https://www.instagram.com/rotor.beer/>. [cit. 2024-04-04].

JAROŠOVSKÝ PIVOVAR, © 2020. *Tradice poctivého piva*. Online. Dostupné z: <https://www.jarosovskypivovar.cz>. [cit. 2024-04-01].

KURZYCZ, © 2024a. *Restaurace zdrazují pivo.* Online. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/755108-restaurace-zdrazuji-pivo-cast-hospod-v-novem-roce-opet-zvysovala-ceny-reaguji-na-vseobecne/>. [cit. 2024-04-01].

KURZYCZ, © 2024b. *Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 12. 2023 byla 2,88 %, úřady evidovaly 11498 uchazečů o zaměstnání.* Online. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/755058-nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2023-byla-2-88--urady-evidovaly-11498-uchazecu-o/>. [cit. 2024-04-01].

KURZYCZ, © 2024c. *Průměrná mzda ve Zlínském kraji vzrostla ve 4. čtvrtletí 2023 o 2 614 Kč na 42 318 Kč - Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 4. čtvrtletí 2023.* Online. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/760145-prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-vzrostla-ve-4-ctvrtleti-2023-o-2-614-kc-na-42-318-kc-prumerna/>. [cit. 2024-04-01].

LACKO, Branislav, 2017. *Systémový a procesní přístup v metodě RIPRAN.* Online. *Acta Informatica Pragensia*. Vol.06, s. 86-93. Dostupné z: <https://doi.org/10.18267/j.aip.102>. [cit. 2024-04-02].

LAMAEI, 2024. *Úvod do projektového řízení. Co to je a jaká má fáze?* Online. Dostupné z: <https://www.lamael.cz/uvod-do-projektoveho-rizeni/>. [cit. 2024-04-06].

LÁZEŇSKÝ PIVOVAR LUHAČOVICE, © 2024. *Lázeňské město Luhačovice má svůj minipivovar.* Online. Dostupné z: <https://www.pivovarluhacovice.cz/historie/>. [cit. 2024-04-01].

LIFGROUP, © 2018. *Lifgroup.* Online. Dostupné z: <https://www.lif.cz/>. [cit. 2024-04-01].

MANAGEMENTNEWS, © 2010. *5 fází projektového managementu.* Online. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/manazerske-dovednosti-id-147962/5-fazi-projektoveho-managementu-id-1113867>. [cit. 2024-04-06].

MICETGROUP, © 2023. *Jak se liší řemeslné pivovary od velkých?* Online. Dostupné z: <https://www.micetgroup.com/cs/how-do-craft-breweries-differ-from-large-breweries/>. [cit. 2024-04-01].

MONEY, © 2024. *[Průvodce] Vše, co potřebujete vědět o dani z příjmu právnických osob.* Online. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/dane/pruvodce-vse-co-potrebuji-vedet-o-dani-z-prijmu-pravnickych-osob/>. [cit. 2024-04-01].

- MY TREŇČÍN, © 2024. *Inzercia*. Online. Dostupné z: <https://mytrecin.sme.sk/dok/20060537/inzercia>. [cit. 2024-04-09].
- NANTOO COMPANY, © 2023. *Orientační ceník polepů aut*. Online. Dostupné z: <https://www.polepy-aut.cz/cenik-polepu-aut.html>. [cit. 2024-04-09].
- OVĚŘENÝ WEB, © 2024. *Marketingový mix 7p*. Online. Dostupné z: <https://www.overenyweb.cz/marketingovy-mix-7p/>. [cit. 2024-04-01].
- PIVOTÉKA.CZ, © 2024. *Svijany*. Online. Dostupné z: <https://www.pivoteka.cz/svijany>. [cit. 2024-04-01].
- PIVOVAR MALENOVICE ZLÍNSKÝ ŠVEC, © 2024. *Zlínský švec- historie*. Online. Dostupné z: <https://www.zlinskysvec.cz>. [cit. 2024-04-01].
- PIVOVARY STAROPRAMEN, © 2024. *Pivovary*. Online. Dostupné z: <https://pivovary-staropramen.cz/pivovary/>. [cit. 2024-04-01].
- PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, © 2024. *Historie české legendy*. Online. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh/historie>. [cit. 2024-04-01].
- PM CONSULTING, © 2024. *HARMONOGRAM*. Online. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/slovnikovy-pojem/harmonogram/>. [cit. 2024-04-06].
- PRONAJEM BILLBOARDU.CZ, 2024. *Ceny*. Online. Dostupné z: <https://www.pronajem-billboardu.cz/ceny>. [cit. 2024-04-09].
- RADIO GROUP, 2023. *Cenník celoplošnej a regionálnej reklamy*. Online. Dostupné z: <https://radiogroup.sk/static/files/jthj605tfnf8.pdf>. [cit. 2024-04-09].
- RATEBEER, © 2024. *Bratislava Beer Guide*. Online. Dostupné z: <https://www.ratebeer.com/places/city/bratislava/0/178/>. [cit. 2024-04-01].
- ROTOR, © 2024. *Nohama na zemi, chutí v oblacích*. Online. Dostupné z: <https://rotor.beer/index.php>. [cit. 2024-04-01].
- SAZBY DPH 2024, © 2024. *Přehled změn sazeb DPH*. Online. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/dph-sazby/>. [cit. 2024-04-01].
- STAROPRAMEN, © 2024. *Příběh pivovaru*. Online. Dostupné z: <https://staropramen.cz/pivovar>. [cit. 2024-04-01].

TRIPADVISOR, © 2024. *Restaurants in Bratislava*. Online. Dostupné z: <https://www.tripadvisor.com/FindRestaurants?geo=274924&offset=60&cuisines=10670%2C10640&establishmentTypes=10591%2C11776&broadened=true>. [cit. 2024-04-01].

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, © 2024. *Úplný výpis z obchodního rejstříku EPS biotechnology, s.r.o.* Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=601151&typ=UPLNY>. [cit. 2024-04-02].

VITALIA.CZ, © 2022. *Sládek radí, jak se vyznat v pivech: Co je stout, IPA, bock či bílé pivo?* Online. Dostupné z: <https://www.vitalia.cz/clanky/sladek-radi-jak-se-vyznat-v-pivech-co-je-stout-ipa-bock-ci-bile-pivo/#h20>. [cit. 2024-04-01].

ZÁHLINICKÝ PIVOVAR, © 2024. *Pivo našich předků*. Online. Dostupné z: <https://www.zahlinicky-pivovar.cz/o-nas/>. [cit. 2024-04-01].

ŽIVÉ PIVO, © 2024. *Všetko o remeselnom pive na jednom mieste*. Online. Dostupné z: <https://zivepivo.sk>. [cit. 2024-04-01].

Interní zdroje

Osobní konzultace a e-mailové korespondence s majitelem minipivovaru a účetním oddělením společnosti EPS biotechnology s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

#	Hashtag používaný na sociálních sítích
€	Euro
©	Copyright
Ale	Typ svrchně kvašených piv
APA	American Pale Ale
Apod.	A podobně
CO ₂	Oxid uhličitý
CPM	Critical Path Method (metoda kritické cesty)
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
FN	Fixní náklad
HDP	Hrubý domácí produkt
hl	hektolir
IPA	India Pale Ale
Kč	Koruna česká
km	kilometr
l	litr
NEIPA	New England IPA
NHR	Nízká hodnota rizika
p.b.	Procentní bod
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SHR	Střední hodnota rizika
SK	Slovenská republika
Tj.	To je
Tzv.	takzvaných
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
VHR	Vysoká hodnota rizika
VZZ	Výkaz zisku a ztrát

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Porterovy generické strategie (vlastní zpracování dle Štědroneš et al., 2018, s. 22).....	20
Obrázek 2 Okolí podniku (vlastní zpracování dle Dedouchové, 2001, s.16).....	25
Obrázek 3 Konkurenční síly dle Portera (vlastní zpracování dle Štědroneš et al., 2018, s. 17).....	30
Obrázek 4 SWOT analýza (vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2013, s. 129).....	33
Obrázek 5 Procentuální podíl jednotlivých divizí společnosti EPS biotechnology s.r.o. (vlastní zpracování dle interních dat)	44
Obrázek 6 Logo minipivovaru ROTOR (ROTOR, © 2024)	45
Obrázek 7 Ukázka lahví různých druhů piv ROTOR (Instagram rotor.beer, © 2024)	48
Obrázek 8 Graf obratu pivotěk a pivnic minipivovaru ROTOR za rok 2023 (vlastní zpracování dle interních dat minipivovaru ROTOR).....	51
Obrázek 9 Graf vývoje počtu minipivovarů v ČR během let 2009-2023 (vlastní zpracování dle dat ekonom, © 2023)	61
Obrázek 10 Matice Porterových generických strategií (vlastní zpracování).....	63
Obrázek 11 SWOT analýza minipivovaru ROTOR (vlastní zpracování)	64
Obrázek 12 Návrh vzhledu degustačních balíčků (vlastní zpracování).....	81
Obrázek 13 Pozvánka na událost Tap takeover minipivovaru ROTOR (vlastní zpracování).....	83
Obrázek 14 Návrh potisku dodávky (vlastní zpracování)	86
Obrázek 15 Umístění Billboardu v Trenčíně (vlastní zpracování dle Google Maps)	89
Obrázek 16 Návrh billboardu (vlastní zpracování).....	90
Obrázek 17 Vyhodnocení časové analýzy (program WinQSB).....	97
Obrázek 18 Síťový graf (vlastní zpracování dle programu WinQSB)	98
Obrázek 19 Harmonogram jednotlivých kroků dle Ganttova diagramu (vlastní zpracování).....	98

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdělení pivovarů podle velikosti (vlastní zpracování dle Kozák a Kozáková, 2013, s. 10)	22
Tabulka 2 Přehled produktového portfolia minipivovaru ROTOR (vlastní zpracování dle ROTOR, © 2024)	47
Tabulka 3 Finanční ukazatele minipivovaru ROTOR (vlastní zpracování dle interních dat).....	49
Tabulka 4 Finanční ukazatele společnosti EPS biotechnology s.r.o (vlastní zpracování dle interních dat)	50
Tabulka 5 Základní sazba daně z piva a snížené sazby daně z piva (vlastní zpracování dle Markové, 2023, s. 225)	58
Tabulka 7 Zařazení subjektů v rámci podnikatelské činnosti (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 8 Umístění subjektů v krajích (vlastní zpracování)	70
Tabulka 9 Degustační balíček se třemi druhy piv pro restaurace či hospody (vlastní zpracování)	92
Tabulka 10 Degustační balíček se třemi druhy piv pro pivotéky (vlastní zpracování)	92
Tabulka 11 Degustační balíček s šesti druhy piv pro pivotéky (vlastní zpracování)	93
Tabulka 12 Personální náklady na obchodního zástupce (vlastní zpracování)	93
Tabulka 13 Náklady na propagační předměty (vlastní zpracování)	94
Tabulka 14 Časová analýza vedoucí k rozšíření cílového trhu minipivovaru ROTOR na slovenský trh (vlastní zpracování)	96
Tabulka 15 Třídy hodnoty rizika (vlastní zpracování dle Lacka, 2017, s. 86-93).....	99
Tabulka 16 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)	100

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Finační ukazatele a VZZ společnosti EPS biotechnology s.r.o.

Příloha P II: Struktura dotazníku

Příloha P III: Odpovědi dotazníku

Příloha P IV: Výčet cílených subjektů dotazníku

PŘÍLOHA P I. FINANČNÍ UKAZATELE A VZZ SPOLEČNOSTI EPS BIOTECHNOLOGY S.R.O.

Tabulka: Finanční ukazatele společnosti EPS biotechnology s.r.o

Zadluženost	2019	2020	2021	2022
Celková zadluženost	21,43%	32,10%	20,38%	21,99%
Rentabilita				
ROE	3,57%	16,43%	1,60%	0,63%
ROS	3,36%	13,82%	2,44%	0,82%
ROA	2,63%	10,25%	1,24%	0,45%
Likvidita				
Běžná likvidita	2,92	2,31	3,01	2,31
Pohotová likvidita	2,87	2,31	2,99	2,29
Hotovostní likvidita	0,84	0,96	0,94	1,16
ČPK/OA	65,72 %	56,88 %	66,79 %	56,73 %
Obratovost				
Doba obratu pohledávek	188,96	180,26	167,89	127,06
Doba obratu závazků	133,52	92,72	81,27	110,67
Doba obratu zásob	3,92	1,7	1,58	2
Obrat aktiv	0,78	0,74	0,51	0,55

	VZZ – v tis. Kč	2019	2020	2021	2022
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	152 266	181 416	101 497	120 055
II.	Tržby za prodej zboží	-	46	76	15
A.	Výkonová spotřeba	129 676	136 171	73 672	96 206
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	-	642	-	86
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	1 862	20 079	-	18 046
A.3.	Služby	111 004	115 450	-	78 074
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	1 973	-276	-67	-103
C.	Aktivace (-)	-	-	-	-
D.	Osobní náklady	29 949	34 856	36 848	46 802
D.1.	Mzdové náklady	21 619	25 230	-	34 377
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	8 330	9 626	-	12 425
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	6 979	8 246	-	11 234
D.2.2.	Ostatní náklady	1 351	1 380	-	1 191
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	7 824	7 921	8 611	9 225
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hmot. majetku	7 824	7 921	-	9 225
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hmot. majetku – trvalé	7 824	7 921	-	9 225
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehm. a hmot. majetku – dočasné	-	-	-	-
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-	-	-	-
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-	-	-	-
III.	Ostatní provozní výnosy	25 043	52 030	30 916	27 157
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	147	26 827	-	15
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	20	161	-	2 309
III.3.	Jiné provozní výnosy	24 876	25 042	-	24 833
F.	Ostatní provozní náklady	2 072	24 599	9 244	-6 043
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	105	13 917	-	137
F.2.	Prodaný materiál	12	-	-	-
F.3.	Daně a poplatky	171	244	-	345
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-	8 041	-	-8 041
F.5.	Jiné provozní náklady	1 784	2 396	-	1 516
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	5 815	30 221	4 181	1 140
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	-	-	7	-
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	50	117	-	414
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	50	117	-	414
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	-	-	-	-
VII.	Ostatní finanční výnosy	26	134	16	-25
K.	Ostatní finanční náklady	134	56	931	462
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-58	195	-908	-73
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	5 757	30 416	3 273	1 067
L.	Daň z příjmů	637	5 340	795	88
L.1.	Daň z příjmů splatná	40	4 658	42	30
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	597	682	753	58
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	5 120	25 076	2 478	979
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	5 120	25 076	2 478	979
*	Čistý obrat za účetní období=I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	177 385	233 743	132 512	147 616

PŘÍLOHA P II: STRUKTURA DOTAZNÍKU

Průzkum současného stavu nabídky pivního sortimentu ve vybraných krajích na Slovensku

Vážená respondentko/Vážený respondent,

jmenuji se Lenka Huťková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, jehož cílem je zjistit zájem o rozšíření Vašeho sortimentu piv od české značky minipivovaru ROTOR sídlící v Kunovicích ve Zlínském kraji. Vyplnění dotazníku Vám zabere pár minut. Data jsou zcela anonymní a budou použita výhradně jako podklad pro zpracování mé diplomové práce, která se zabývá zvýšením konkurenceschopnosti minipivovaru ROTOR.

Dotazník je určen pouze pro subjekty prodávající piva koncovým zákazníkům v Bratislavském, Trenčianském a Trnavském kraji.

Předem Vám moc děkuji za věnovaný čas při vyplnění dotazníku.

* Povinné pole

- 1) Kam byste se zařadil/a v rámci podnikatelské činnosti? (můžete vybrat více možností) ***
 - a. Pivní restaurace/hospoda
 - b. Kamenná pivotéka
 - c. E-shop piv

- 2) V jakém kraji se Váš subjekt nachází? (můžete vybrat více možností) ***
 - a. Bratislavský kraj
 - b. Trenčianský kraj
 - c. Trnavský kraj

- 3) Jaké druhy piv tvoří Vaši současnou nabídku? (můžete vybrat více možností) ***
- Spodně kvašená piva – ležáky
 - Spodně kvašená piva – piva výčepní
 - Svrchně kvašené/speciální pivo – APA
 - Svrchně kvašené/speciální pivo – IPA
 - Svrchně kvašené/speciální pivo – NEIPA
 - Svrchně kvašené/speciální pivo – Stout
 - Svrchně kvašené/speciální pivo – Pšeničné pivo
 - Nefiltrované piva
 - Nealkoholické piva
 - Ovocná a lehká piva
 - Všechna výše uvedená
 - Jiné (uveďte, prosím): _____
- 4) Jaké druhy piv nejčastěji prodáváte svým zákazníkům? (můžete vybrat více možností) ***
- Spodně kvašená piva – ležáky
 - Spodně kvašená piva – piva výčepní
 - Svrchně kvašená/speciální piva „ALE“ (APA, IPA, NEIPA, Stout, Pšeničné..)
 - Nefiltrovaná piva
 - Nealkoholická piva
 - Ovocná a lehká
 - Nedá se určit
 - Jiné (uveďte, prosím): _____
- 5) O jaké formy balení piv máte nejčastěji zájem? (můžete vybrat více možností) ***
- 0,5 l PET lahve
 - 1 l PET lahve
 - 1,5 l PET lahve
 - 2 l PET lahve
 - 0,5 l lahvové pivo
 - 0,75 l lahvové pivo
 - 0,33 l plechové lahve
 - 0,5 l plechové lahve
 - 15 l sudové dodávky
 - 30 l sudové dodávky
 - 50 l sudové dodávky
 - Dárková balení
 - Zájem o všechny výše uvedené
 - Jiné (uveďte, prosím): _____
- 6) Kolik druhů piva od jedné značky daného pivovaru nejčastěji odebíráte? (nezapočítávejte různá balení) ***
- 1-4
 - 5-9
 - 10 a více

7) V jakém ročním období nejvíce objednááte piva od svých dodavatelů či pivovarů? (můžete vybrat více možností) *

- a. Jaro
- b. Léto
- c. Podzim
- d. Zima
- e. Nelze určit

8) Které faktory jsou pro Vás zásadní při rozhodování o zařazení piva do Vaší nabídky? (můžete vybrat více možností) *

- a. Kvalita/chuť piva
- b. Původ piva/surovin
- c. Značka
- d. Cena
- e. Balení
- f. Originalita výrobku (tvar láhve, název aj.)
- g. Propagační aktivity v místě prodeje
- h. Propagační aktivity mimo místo prodeje
- i. Podmínky, rychlost a spolehlivost dodávky
- j. Komunikace s výrobcem/lidé při prodeji
- k. Nechceme rozšiřovat/měnit stávající nabídku piva
- l. Jiné (uveďte, prosím): _____

9) Kterou formu distribuce piva preferujete? *

- a. Přímá distribuce od výrobce
- b. Obchodní zastoupení/zprostředkovatel
- c. Velkosklad

10) Podporujete prodej piva z řemeslných minipivovarů a z průmyslových pivovarů? *

Pozn. Řemeslný minipivovar = celková produkce do 10 000 hl, dodržuje tradiční postupy

Průmyslový pivovar = celková produkce nad 50 000 hl, velkovýroba

- a. Ano podporujeme oba dva
- b. Podporujeme pouze řemeslné minipivovary
- c. Podporujeme průmyslové pivovary
- d. Nepreferujeme ani jeden

11) Prodáváte ve Vašem sortimentu česká piva? *

- a. Ano
- b. Ne

12) Měli byste zájem rozšířit Váš sortiment o česká piva či o další značky českých piv? *

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nejsem si jistý/á

13) Znáte značku piv českého minipivovaru ROTOR? *

- a. Ano
- b. Ne

14) V případě, že jste odpověděli v předcházející otázce č. (13.) „Ano“, kde jste se dozvěděli o existenci minipivovaru ROTOR? (můžete vybrat více možností)

- a. Sociální sítě (Facebook, Instagram)
- b. Z reklamních kampaní nebo propagace
- c. Z doporučení od známých či jiných gastronomických subjektů
- d. Z online recenzí a hodnocení
- e. Z účasti na pivních festivalech či jiných veřejných akcích
- f. Z nabídky sortimentu svých dodavatelů
- g. Z osobní návštěvy Zlínského kraje
- h. Pivní turistika
- i. Jiné (uveďte, prosím): _____

15) Měli byste zájem o zařazení piva od české značky minipivovaru ROTOR do své nabídky? *

- a. Ano
- b. Ano, až po degustaci
- c. Ne
- d. Nejsem si jistý/á

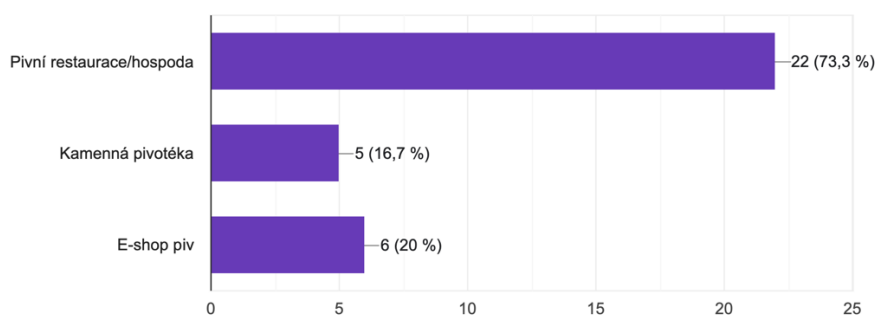
Odeslat formulář

PŘÍLOHA P III. ODPOVĚDI DOTAZNÍKU

1) Kam byste se zařadil/a v rámci podnikatelské činnosti? (můžete vybrat více možností) 30 odpovědí

Tabulka: Zařazení subjektů v rámci podnikatelské činnosti (vlastní zpracování)

Zařazení v rámci podnikatelské činnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Pivní restaurace/hospoda	22	66,67
Kamenná pivotéka	5	15,15
E-shop piv	6	18,18
Celkem	33	100

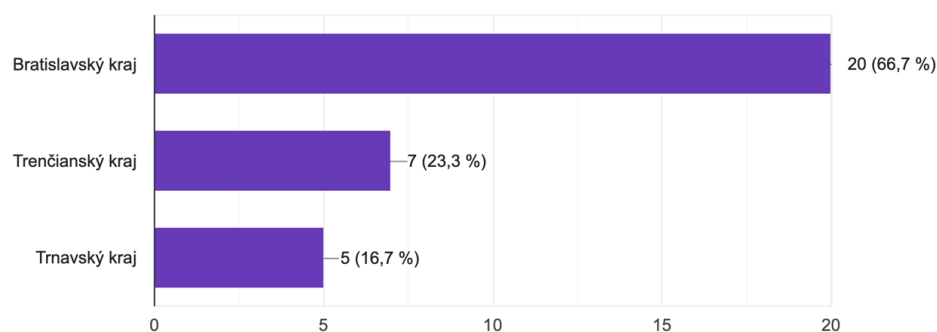


Graf: Zařazení subjektů v rámci podnikatelské činnosti (docs.google.com)

2) V jakém kraji se Váš subjekt nachází? (můžete vybrat více možností) 30 odpovědí

Tabulka: Umístění subjektů v krajích (vlastní zpracování)

Umístění subjektů v krajích	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Bratislavský kraj	20	62,50
Trenčianský kraj	7	21,88
Trnavský kraj	5	15,63
Celkem	32	100

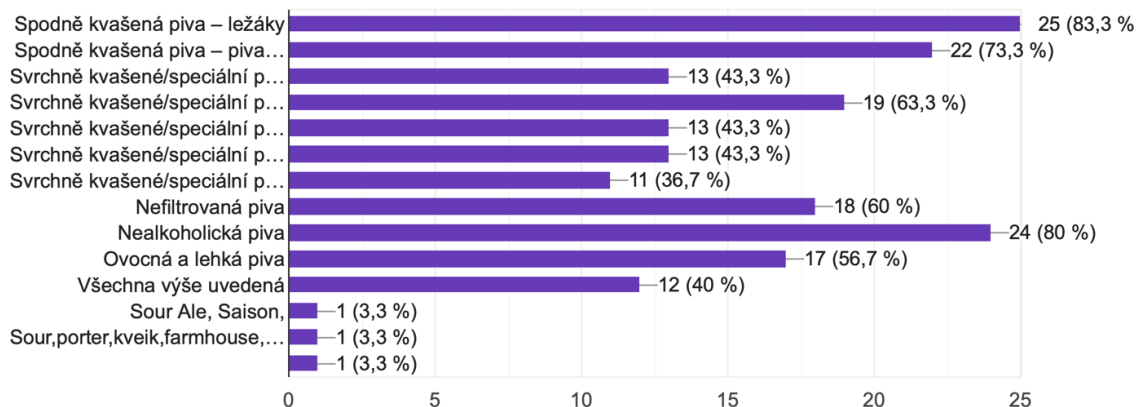


Graf: Umístění subjektů v krajích (docs.google.com)

3) Jaké druhy pív tvoří Vaši současnou nabídku? (můžete vybrat více možností) 30
odpovědí

Tabulka: Druhy pív tvořící současnou nabídku (vlastní zpracování)

Současná nabídka pív	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Spodně kvašená piva – ležáky	25	13,16
Spodně kvašená piva – piva výčepní	22	11,58
Svrchně kvašené/speciální pivo – APA	13	6,84
Svrchně kvašené/speciální pivo – IPA	19	10,00
Svrchně kvašené/speciální pivo – NEIPA	13	6,84
Svrchně kvašené/speciální pivo – Stout	13	6,84
Svrchně kvašené/speciální pivo – Pšeničné pivo	11	5,79
Nefiltrované piva	18	9,47
Nealkoholické piva	24	12,63
Ovocná a lehká piva	17	8,95
Všechna výše uvedená	12	6,32
Jiné	3	1,58
Celkem	190	100

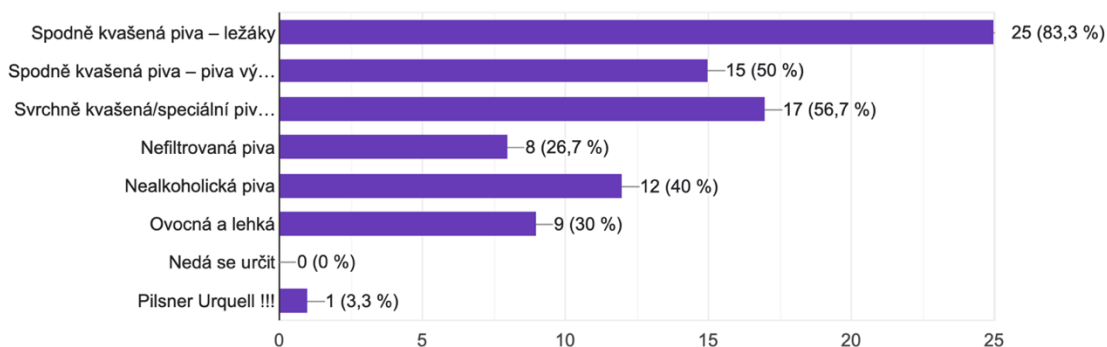


Graf: Druhy pív tvořící současnou nabídku (docs.google.com)

4) Jaké druhy pív nejčastěji prodáváte svým zákazníkům? (můžete vybrat více možností) 30 odpovědí

Tabulka: Nejčastější prodávané druhy pív (vlastní zpracování)

Nejčastější prodávané druhy pív	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Spodně kvašená piva – ležáky	26	29,89
Spodně kvašená piva – piva výčepní	15	17,24
Svrchně kvašená/speciální piva „ALE“ (APA, IPA,..)	17	19,54
Nefiltrovaná piva	8	9,2
Nealkoholická piva	12	13,79
Ovocná a lehká	9	10,34
Celkem	87	100

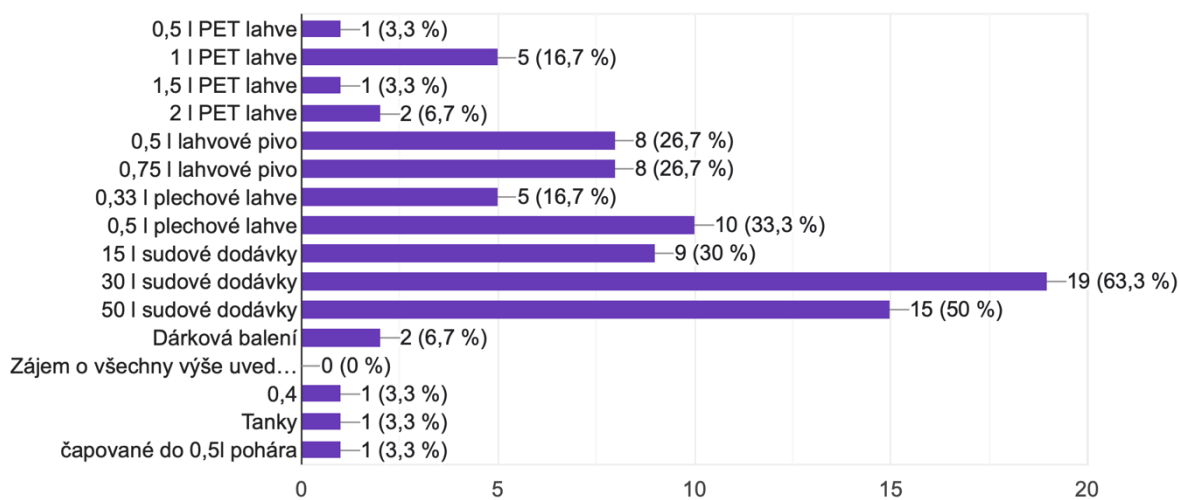


Graf: Nejčastější prodávané druhy pív (docs.google.com)

5) O jaké formy balení piv máte nejčastěji zájem? (můžete vybrat více možností) 30 odpovědí

Tabulka: Formy balení piv (vlastní zpracování)

Formy balení piv	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
0,5 l PET lahve	1	1,14
1 l PET lahve	5	5,68
1,5 l PET lahve	1	1,14
2 l PET lahve	2	2,27
0,5 l lahvové pivo	8	9,09
0,75 l lahvové pivo	8	9,09
0,33 l plechové lahve	5	5,68
0,5 l plechové lahve	10	11,36
15 l sudové dodávky	9	10,23
30 l sudové dodávky	19	21,59
50 l sudové dodávky	15	17,05
Dárková balení	2	2,27
Ostatní	3	3,41
Celkem	88	100

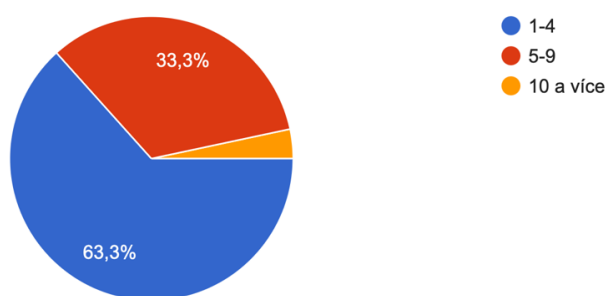


Graf: Formy balení piv (docs.google.com)

6) Kolik druhů piva od jedné značky daného pivovaru nejčastěji odebíráte? (nezapočítávejte různá balení) 30 odpovědí

Tabulka: Množství odběru druhů piv od jedné značky (vlastní zpracování)

Množství odběru druhů piv	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
1-4	19	63,33
5-9	10	33,33
10 a více	1	3,33
Celkem	30	100

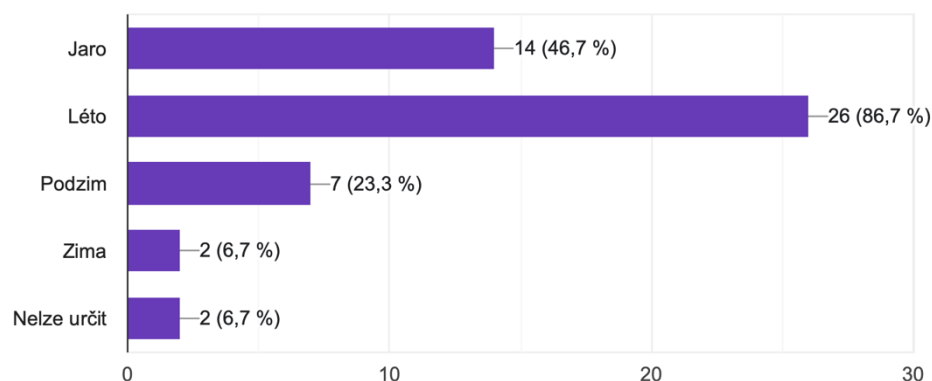


Graf: Množství odběru druhů piv od jedné značky (docs.google.com)

7) V jakém ročním období nejvíce objednáváte piva od svých dodavatelů či pivovarů? (můžete vybrat více možností) 30 odpovědí

Tabulka: Největší odběr dle ročního období (vlastní zpracování)

Největší odběr dle ročního období	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Jaro	14	27,45
Léto	26	50,98
Podzim	7	13,73
Zima	2	3,92
Nelze určit	2	3,92
Celkem	51	100

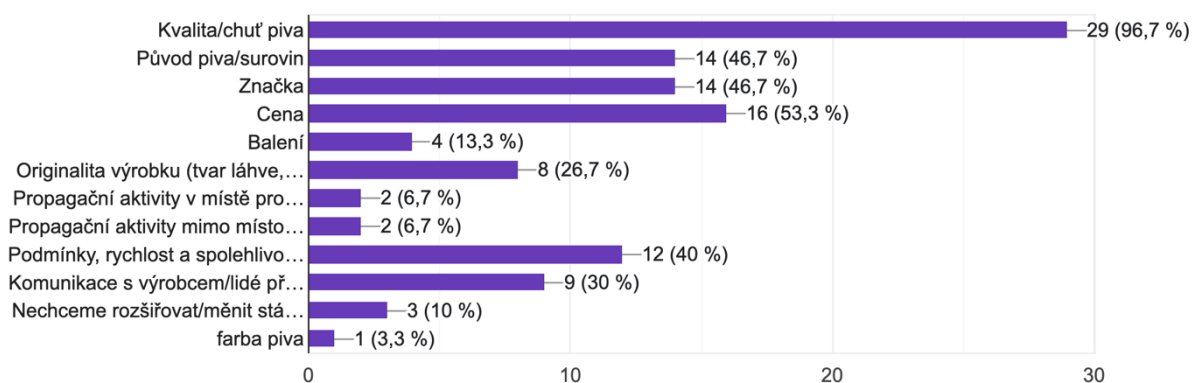


Graf: Největší odběr dle ročního období (docs.google.com)

8) Které faktory jsou pro Vás zásadní při rozhodování o zařazení piv do Vaší nabídky? (můžete vybrat více možností) 30 odpovědí

Tabulka: Faktory při rozhodování o zařazení piv (vlastní zpracování)

Faktory při rozhodování o zařazení piv	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Kvalita/chuť piva	29	25,44
Původ piva/surovin	14	12,28
Značka	14	12,28
Cena	16	14,04
Balení	4	3,51
Originalita (tvar láhve, název aj.)	8	7,02
Propagační aktivity v místě prodeje	2	1,75
Propagační aktivity mimo místo prodeje	2	1,75
Podmínky, rychlost a spolehlivost dodávky	12	10,53
Komunikace s výrobcem/lidé při prodeji	9	7,89
Nechceme rozšiřovat/měnit stávající nabídku piv	3	2,63
Jiné	1	0,88
Celkem	114	100

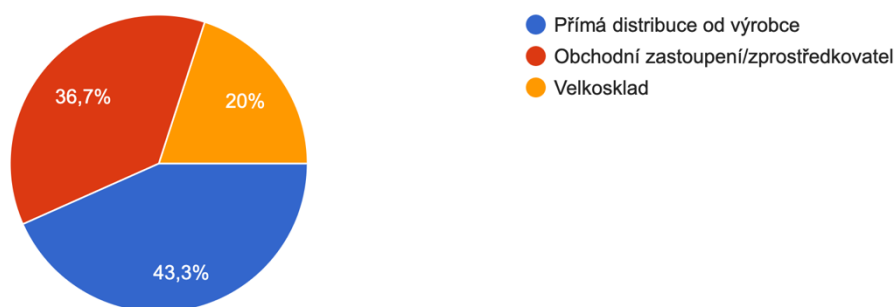


Graf: Faktory při rozhodování o zařazení piv (docs.google.com)

9) Kterou formu distribuce piv preferujete? 30 odpovědí

Tabulka: Preferovaná forma distribuce piv (vlastní zpracování)

Preferovaná forma distribuce piv	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Přímá distribuce od výrobce	13	43,3
Obchodní zastoupení/zprostředkovatel	11	36,7
Velkosklad	6	20
Celkem	30	100



Graf 1: Preferovaná forma distribuce piv (docs.google.com)

10) Podporujete prodej piv z řemeslných minipivovarů a z průmyslových pivovarů?

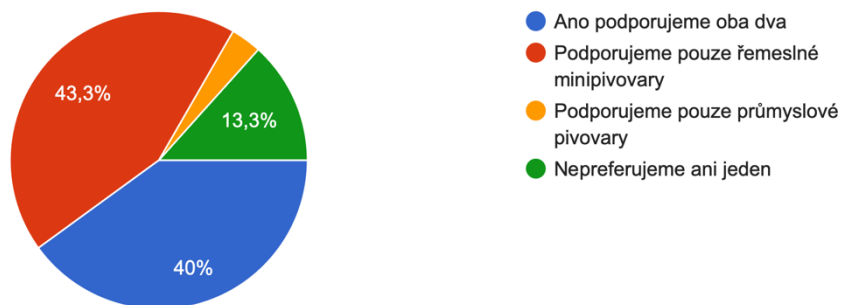
30 odpovědí

Pozn. Řemeslný minipivovar = celková produkce do 10 000 hl, dodržuje tradiční postupy

Průmyslový pivovar = celková produkce nad 500 000 hl, velkovýroba

Tabulka: Podpora řemeslných a průmyslových pivovarů (vlastní zpracování)

Podpora řemeslných a průmyslových pivovarů	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano, podporujeme oba dva	12	40
Podporujeme pouze řemeslné minipivovary	13	43,3
Podporujeme pouze průmyslové pivovary	1	3,30
Nepreferujeme ani jeden	4	13,3
Celkem	30	100

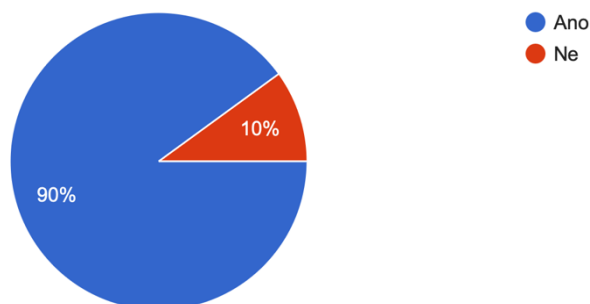


Graf: Podpora řemeslných a průmyslových pivovarů (docs.google.com)

11) Prodáváte ve Vašem sortimentu česká piva? 30 odpovědí

Tabulka: Prodej českých piv (vlastní zpracování)

Prodej českých piv	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	27	90
Ne	3	10
Celkem	30	100

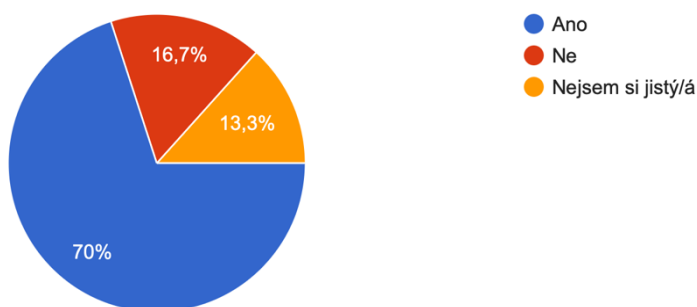


Graf: Prodej českých piv (docs.google.com)

12) Měli byste zájem rozšířit Váš sortiment o česká piva či o další značky českých piv? 30 odpovědí

Tabulka: Zájem o rozšíření sortimentu (vlastní zpracování)

Zájem o rozšíření sortimentu	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	21	70
Ne	5	16,7
Nejsem si jistý/á	4	13,3
Celkem	30	100

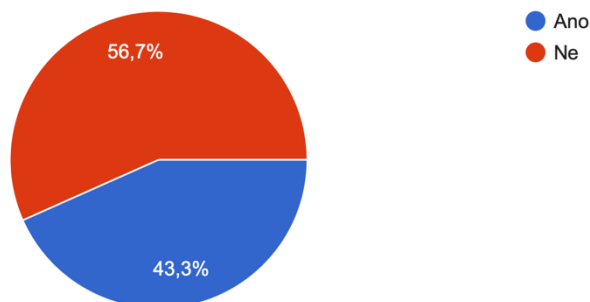


Graf: Zájem o rozšíření sortimentu (docs.google.com)

13) Znáte značku piv českého minipivovaru ROTOR? 30 odpovědí

Tabulka: Povědomí o existenci minipivovaru ROTOR (vlastní zpracování)

Povědomí o existenci minipivovaru ROTOR	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	13	43,3
Ne	17	56,7
Celkem	30	100

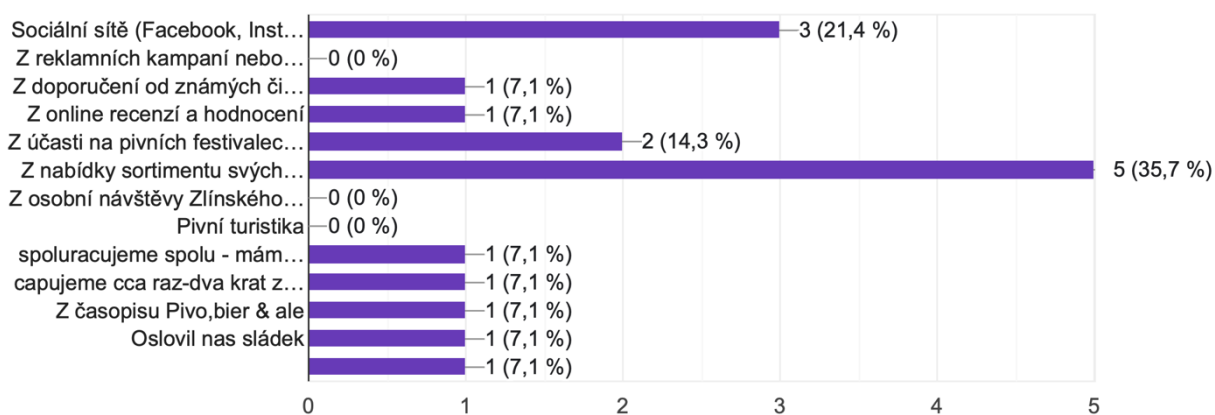


Graf: Povědomí o existenci minipivovaru ROTOR (docs.google.com)

14) V případě, že jste odpověděli v předcházející otázce č. (13.) „Ano“, kde jste se dozvěděli o existenci minipivovaru ROTOR? (můžete vybrat více možností) 14 odpovědí

Tabulka: Způsob dozvědění se o minipivovaru ROTOR (vlastní zpracování)

Způsob dozvědění se o minipivovaru ROTOR	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Sociální sítě (Facebook, Instagram)	3	18,75
Z doporučení od známých či jiných gastronomických subjektů	1	6,25
Z online recenzí a hodnocení	1	6,25
Z účasti na pивních festivalech či jiných veřejných akcích	2	12,50
Z nabídky sortimentu svých dodavatelů	5	31,25
Jiné	4	25
Celkem	16	100

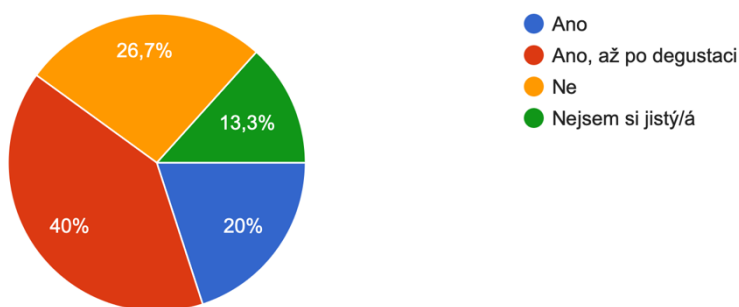


Graf: Způsob dozvědění se o minipivovaru ROTOR (docs.google.com)

15) Měli byste zájem o zařazení piva od české značky minipivovaru ROTOR do své nabídky? 30 odpovědí

Tabulka: Zájem o zařazení piva ROTOR do nabídky (vlastní zpracování)

Zájem o zařazení piva ROTOR do nabídky	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	6	20
Ano, až po degustaci	12	40
Ne	8	26,70
Nejsem si jistý/á	4	13,30
Celkem	30	100



Graf: Zájem o zařazení piva ROTOR do nabídky (docs.google.com)

PŘÍLOHA P IV. VÝČET CÍLENÝCH SUBJEKTŮ DOTAZNÍKU

Trenčianský kraj:

Pivotéky: Cromatop, Pivoteka.net, Piv-ko, Vinotéka Horniš, WorldWineGallery

Pivní restaurace či hospody: Zemanove Lokše, Terra Mate, Penzión Pod Hradom, Bosco restaurant & Bowling, Speranza, Reštaurácia ROTUNDA, Remy's Bistro & Pub, Plazamos Restaurant, Penzion & Restaurant Mária, Koruna Pub Restaurant, Reštaurácia Fatima, U Zaja, Da Giacomo – Penzion a Restauracia Trencin, Reštaurácia Mike's Garage Trenčín, FUDI Restaurant, Mestský Hostinec, Country Pub Trenčín, ADRIANO Restaurant, Safari Pub & Restaurant, Reštaurácia Čaroděj, Barbakan Bar, RESTAURANT Facility System Hub, Zahradná piváreň Jama, Steps PUB, Sokolovňa Pub, Duplex beer pub & Restaurant, Piváreň & Pizzéria Panelák, Šenk Trenčianský, Hostinec u Ondreja, HAVRAN reštaurácia, Dream Bistro & Pub, Salaš Beckov

Trnavský kraj:

Pivotéky: Pivotéka na jedno, Hellstork, Pivotéka Bednička

Pivní restaurace či hospody: Akademia, Burger& Soul Food, Kamináč, Restauracia & Pub Merkur, Prengo, Regal Burger Trnava, Rotunda Spiegelsaal, Bistro Vodáreň, Kavárieň Limi, LightHouse Club, Tučný kocúr, Reštaurácia Dvor u Sedliaka, Trnavský dvor, Piváreň Bokovka, LUX restaurant & cafe – Modranka, Penzión Patriot, Relax Reštaurácia, Gastro Trnavia, s.r.o., Restauracia & Pub Merkur, Trnka Gastronomy, Per Tutti Ristorante, Tiamo, Reštaurácia Tovariš Trnava, U Právnicka, Hrnčiarsky Dvor, Penzión Grand Trnava, Reštaurácia Na Mlyne, Linčanský Dvor

Bratislavský kraj:

Pivotéky: More Piva, Prešporská pivotéka, Piváreň Lemon - Craft Beer, Staromeštianska Pivotéka, Pivotéka MorePiva, Yeme, Pivný ráj, Damian Bar – Rozadol, 100 pív - craft beer bar

Pivní restaurace či hospody: Feriba Pub - craft beer alehouse, Mešuge Craft Beer Pub,

Feriba Pub, Kollarko, Žil Verne craftbeerpub Bratislava, Clock-Block, Fabrika Pub, Mešuge Craft Beer Pub, Skupinová Terapia - all day bar, Za rohom by Bombovar , Urban House, Meetnica, Sky bar, Weranda, Koliba Kamzík Bratislava, Spilka beer&restaurant, RIVA Bar & Bites, Pod Kamenným stromom, Funus, Výčap U Ernóho, Steinplatz, 17's Bar, Sladovna - House of beer, Slovak Pub, Bukowski Bar, Čierny Pes, Mýtny domček, Dunaj Be About, The Dubliner Irish Pub – Bratislava, Brojnoš, PlanB-Bratislava, Bistro Marina Bar, Vaše pivárnička

E-shop: Drinkshop, Flaskomat, Janus nápoje, PIMA, Yeme, Beerstation, Grand beer & food, Pivná Pohotovosť, Diskont Alko, Sklizeno, HOPPYNESS.EU, GENERALSHOP.sk, beerstation.sk, hellstork.sk, pivoparom.sk, podvrchnakom.sk, remeslneprodukty.sk, ziwell.sk