

# **Analýza úrovně marketingového řízení v pivovaru Holba a.s.**

Josef Jenčke

---

Bakalářská práce  
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Josef Jenčke**  
Osobní číslo: **M140221**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza úrovně marketingového řízení v pivovaru Holba**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

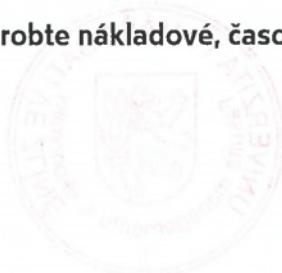
### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k marketingovému řízení.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav marketingového řízení v pivovaru Holba.
- Na základě analýzy zpracujte doporučení pro zvýšení úrovně marketingového řízení v pivovaru Holba.
- Doporučení podrobně nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr



*Josef Jenčke*

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

Seznam odborné literatury:

JANOUC, Viktor. Internetový marketing. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2014, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.

KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2016, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 2. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing Management. 15th ed. Boston: Pearson, 2016, 832 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. Marketing: přístup k marketingovému řízení. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.

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

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 11. 5. 2018

Jméno a příjmení: Josef Jenček

.....  
  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu marketingového řízení v pivovarnictví, přesněji řečeno na pivovar Holba, a. s. Cílem práce je definice základních marketingových pojmů. Teoretická část popisuje marketingový mix, marketingové řízení a následně i popis marketingových analýz, kterými jsou SWOT analýza, PESTE analýza a Porterův model pěti sil. V praktické části bude představen samotný pivovar Holba a následně vypracovány jednotlivé analýzy, které udají určitý přehled o marketingovém řízení společnosti. A nakonec budou společnosti předány určitá doporučení, která budou podrobena časovým, nákladovým a rizikovým analýzám.

Klíčová slova: pivovarnictví, SWOT analýza, marketingový mix, PESTE analýza, Porterův model pěti sil, marketingové řízení.

## **ABSTRACT**

This Bachelor thesis is aimed on marketing management in brewery, more precisely on brewery Holba, Plc. The aim of this thesis is to define basic marketing terms. Teoretical part describes marketing mix, marketing management and then description of analyses, which are SWOT analysis, PESTE analysis, Porter's five forces analysis. The practical part contains introduction of Holba brewery, then those analysis are going to be made. Those analysis should give some overview of the management marketing of the company. Finally some recommendations will be presented to a company and those recommendations will be tested by time, cost and risk analysis.

Keywords: brewery, SWOT analysis, marketing mix, PESTE analysis, Porter's five forces analysis, marketing management.

Touto cestou bych rád poděkoval svému vedoucímu panu doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, PhD., za cenné rady a trpělivost při konzultacích mé práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině za podporu při zpracovávání. A zároveň bych také chtěl poděkovat společnosti Holba a. s., za poskytnutí důležitých informací potřebných ke zpracování této práce.

*„Když neděláš chyby, nepracuješ na dostatečně těžkých problémech“* Frank Wilczek

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....                                  | <b>10</b> |
| <b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....        | <b>11</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                     | <b>12</b> |
| <b>1 ZÁKLADNÍ POJMY MARKETINGU</b> .....           | <b>13</b> |
| 1.1    DEFINICE MARKETINGU.....                    | 13        |
| 1.2    DEFINICE TRHU.....                          | 13        |
| 1.2.1    Spotřební trhy.....                       | 14        |
| 1.2.2    Obchodní trhy.....                        | 14        |
| 1.2.3    Globální trhy.....                        | 14        |
| 1.2.4    Neziskové a vládní trhy.....              | 14        |
| <b>2 STRATEGICKÝ MARKETING</b> .....               | <b>15</b> |
| 2.1    STRATEGICKÉ CÍLE.....                       | 15        |
| <b>3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ</b> .....                 | <b>16</b> |
| 3.1    FÁZE PLÁNOVÁNÍ.....                         | 16        |
| 3.1.1    Marketingová situační analýza.....        | 17        |
| 3.1.2    Stanovení marketingových cílů.....        | 17        |
| 3.1.3    Formulování marketingových strategií..... | 17        |
| 3.1.4    Sestavování marketingového plánu.....     | 18        |
| 3.2    FÁZE REALIZACE.....                         | 18        |
| 3.3    FÁZE KONTROLY.....                          | 19        |
| <b>4 MARKETINGOVÝ MIX</b> .....                    | <b>20</b> |
| 4.1    CENA.....                                   | 20        |
| 4.2    VÝROBEK.....                                | 21        |
| 4.3    KOMUNIKACE.....                             | 21        |
| 4.4    MÍSTO.....                                  | 22        |
| <b>5 MARKETINGOVÉ ANALÝZY</b> .....                | <b>23</b> |
| 5.1.1    Makroprostředí.....                       | 23        |
| 5.1.2    Mezoprostředí.....                        | 23        |
| 5.1.3    Mikroprostředí.....                       | 24        |
| 5.2    SWOT ANALÝZA.....                           | 24        |
| 5.2.1    SW analýza.....                           | 25        |
| 5.2.2    OT analýza.....                           | 25        |
| 5.3    PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....                | 25        |
| 5.3.1    Stávající konkurence.....                 | 25        |
| 5.3.2    Nová konkurence.....                      | 25        |
| 5.3.3    Vliv odběratelů.....                      | 26        |
| 5.3.4    Vliv dodavatelů.....                      | 26        |
| 5.3.5    Substituční produkty.....                 | 26        |
| 5.4    PESTE ANALÝZA.....                          | 26        |
| 5.4.1    Politicko-legislativní prostředí.....     | 27        |
| 5.4.2    Ekonomické prostředí.....                 | 27        |
| 5.4.3    Sociální a kulturní prostředí.....        | 27        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 5.4.4     | Technické a technologické prostředí.....   | 28        |
| 5.4.5     | Environmentální prostředí.....   | 28        |
| <b>6</b>  | <b>ROZLOŽENÍ NA PIVNÍM TRHU .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>II</b> | <b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>  | <b>31</b> |
| <b>7</b>  | <b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>  | <b>32</b> |
| 7.1       | PŘEDSTAVENÍ PIVOVARU HOLBA A.S. ....   | 32        |
| 7.2       | HISTORIE.....  | 32        |
| 7.3       | EKONOMICKÉ UKAZATELE .....   | 33        |
| 7.4       | CÍLE SPOLEČNOSTI .....   | 34        |
| 7.5       | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....  | 34        |
| <b>8</b>  | <b>ANALÝZA MARKETINGOVÉ ÚROVNĚ FIRMY .....</b>   | <b>36</b> |
| 8.1       | MARKETINGOVÝ MIX .....   | 36        |
| 8.1.1     | Cena.....  | 36        |
| 8.1.2     | Výrobek.....   | 36        |
| 8.1.3     | Komunikace .....   | 39        |
| 8.1.4     | Místo .....  | 41        |
| 8.2       | SWOT ANALÝZA .....   | 41        |
| 8.2.1     | Silné stránky.....   | 42        |
| 8.2.2     | Slabé stránky .....  | 43        |
| 8.2.3     | Příležitosti .....   | 43        |
| 8.2.4     | Hrozby.....  | 44        |
| 8.3       | PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....   | 44        |
| 8.3.1     | Stávající konkurence .....   | 44        |
| 8.3.2     | Hrozba nových konkurentů .....   | 45        |
| 8.3.3     | Vyjednávací síla dodavatelů .....  | 45        |
| 8.3.4     | Vyjednávací síla odběratelů .....  | 46        |
| 8.3.5     | Hrozba vzniku substitutů.....  | 46        |
| 8.4       | PESTE ANALÝZA .....  | 46        |
| 8.4.1     | Politicko-legislativní faktory.....  | 46        |
| 8.4.2     | Ekonomické faktory .....   | 47        |
| 8.4.3     | Sociální faktory .....   | 48        |
| 8.4.4     | Technologicko-technické faktory.....   | 49        |
| 8.4.5     | Environmentální faktory .....  | 49        |
| <b>9</b>  | <b>ZÁVĚŘEČNÁ DOPORUČENÍ A PODROBENÍ NÁKLADOVÉ,<br/>ČASOVÉ A RIZIKOVÉ ANALÝZE .....</b> | <b>50</b> |
| 9.1       | ZVÝŠENÍ KVALITY POSKYTOVANÝCH SLUŽEB V PIVOVARSKÉ RESTAURACI                           | 50        |
| 9.2       | SPOLUPRÁCE S RESTAURACEMI V JINÝCH KRAJÍCH .....                                       | 51        |
| 9.3       | VÝROBA BEZLEPKOVÉHO PIVA .....   | 52        |
| 9.4       | ÚPRAVA WEBOVÝCH STRÁNEK.....   | 52        |
|           | <b>ZÁVĚŘ .....</b>   | <b>54</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>  | <b>55</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>  | <b>59</b> |
|           | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>  | <b>60</b> |
|           | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>   | <b>61</b> |



|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b> | <b>62</b> |
|---------------------------|-----------|

## ÚVOD

České pivo je svou chutí a kvalitou vyhlášené po celém světě. Trh pivovarnictví zaznamenává v posledních několika letech velké změny. Na trhu se začalo, kromě známých, již zažitých pivovarů, objevovat nepřeborné množství malých pivovarů, které začínají nabírat na popularitě. Nejen kvůli takovému rozmachu konkurence je pro pivovary stále složitější získat a udržet si zákazníka, k tomuto společně pomáhá marketing. Aby byl marketing správně aplikován, musí podnik nejprve poznat svého zákazníka, jeho potřeby, očekávání a touhy.

Stálou konkurenční výhodou si samozřejmě drží velké pivovary, které svým tržním podílem a vysokými zisky mají lepší technologické a marketingové zázemí, než právě malé pivovary. Ovšem na druhé straně, tyto malé pivovary si získávají své zákazníky svou exkluzivitou. Pro zákazníky má tento konkurenční boj také jisté výhody, a to hlavně velký výběr různých produktů a také snižování cenové hladiny těchto produktů. V posledních letech s neustálým růstem HDP začíná být také znát, že zákazníci jsou ochotni si za kvalitu služeb připlatit.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První, teoretické, která se zabývá literární rešerší na téma managementu marketingu neboli marketingového řízení. V této části jsou popsány jednotlivé analýzy, které jsou následně v praktické části vypracovány. Jedná se o analýzy mikroprostředí i makroprostředí. A také je v této části popsáno rozložení pivovarů na trhu odvětví.

Praktická část nejdříve popisuje sledovaný pivovar Holba a.s., popisuje jeho historii, organizační strukturu a základní ekonomické ukazatele pivovaru. Dále jsou v této části vypracovány jednotlivé analýzy. Marketingový mix, který dává základní představu o mikroprostředí podniku. Dále vypracuji SWOT analýzu, která se označuje jako jedna ze základních strategických analýz. Další analýzou je Porterův model pěti sil, který sleduje konkurenční prostředí a jako poslední PESTE analýza neboli analýza makroprostředí. Tyto analýzy udávají obraz o celistvosti marketingového řízení společnosti a její situaci na trhu.

Závěrem, na základě informací z těchto analýz, vypracuji doporučení pro zlepšení svého postavení na trhu a získání co největšího počtu nových zákazníků, a tím samozřejmě co nejvíce zvýšit tržby pivovaru. Všechna tato doporučení budou na závěr podrobena nákladové, časové a rizikové analýze.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je vypracování návrhů na zlepšení úrovně marketingového řízení vybraného pivovaru. Vybraným pivovarem je severomoravský pivovar Holba.

Podklady ke zpracování práce budou z vypracované literární rešerše, která je také součástí práce a byla vypracována na základě průzkumu literárních a vhodných internetových zdrojů. Také budou použity informace z webů jako justice.cz, Českého statistického úřadu czso.cz, oficiálních stránek Českého svazu pivovarů a sladoven české-pivo.cz a jiných.

Vybraný podnik bude podroben analýzám vnitřního i vnějšího prostředí. Těmito analýzami jsou analýza marketingového mixu, SWOT analýza, analýza Porterova modelu pěti sil a PESTE analýza.

K získání podkladů k těmto analýzám budou použity interní materiály pivovaru, rozhovory s interními pracovníky pivovaru a také webové stránky pivovaru.

Na základě výsledků těchto analýz bude vypracováno doporučení ke zlepšení marketingového řízení, které bude podrobena časové, nákladové a rizikové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY MARKETINGU

## 1.1 Definice marketingu

Definice marketingu je opravdu mnoho, neboť každá literatura popisuje marketing trochu jinak.

*„Jedna ze základních a nejjednodušších definic nám říká, že marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb.“* (Kotler a kol., 2007, s. 43).

Rozsáhlejší definice podle Malcolma McDonalda a Hugh Wilsona (2012, s. 20) marketing popisuje jako proces:

- který definuje trhy,
- díky tomuto procesu se také dají kvantifikovat potřeby jednotlivých skupin zákazníků uvnitř těchto trhů,
- jehož prostřednictvím se určují hodnoty, kterými se tyto potřeby mohou uspokojit
- jímž se tyto hodnoty sdělují lidem v organizaci, kteří jsou zodpovědní za jejich naplnění, a společnost dosahuje toho, že v rámci celého procesu zaujmou daní lidé své role,
- díky kterému jednotlivci plní při tvorbě daných hodnot své příslušné úlohy,
- pomocí tohoto procesu se také pozorují hodnoty, jež společnost zákazníkům skutečně předala.

## 1.2 Definice trhu

Trhy se v ekonomice vyskytují prakticky odjakživa. Tradičně byl trh fyzickým místem, kde se střetávala nabídka s poptávkou, neboli prodáváči a kupci. *„Ekonomové popisují trh jako soubor kupců a prodávčů, kteří provádějí obchodní transakce s určitým produktem nebo třídou produktů (např. trh s byty a domy). Moderní ekonomiky takovými trhy oplývají.“* (Kotler a kol., 2007, s. 48)

Ekonomové tyto trhy rozdělují na čtyři základní trhy. Těmito trhy jsou:

- spotřební trhy,
- obchodní trhy,
- globální trhy,
- neziskové trhy.

### 1.2.1 Spotřební trhy

Zde se nachází společnosti, které se zaměřují na prodej zboží a služeb masového charakteru. Jsou to například společnosti, které prodávají nealkoholické nápoje, kosmetiku, sportovní vybavení, letenky, atd. V tomto tržním odvětví je velmi důležité budování lepší image značky. Síla značky se odvíjí od vývoje lepších výrobků a balení, zajištění dostupnosti a podpoře pomocí komunikace a poskytováním kvalitních služeb. (Kotler a kol., 2007, s. 49)

### 1.2.2 Obchodní trhy

Obchodní nákupčí bývají velmi často dobře připraveni a v jistém oboru velmi dobře informovaní profesionálové a zboží nakupují za účelem dalšího prodeje se ziskem. Lidé, kteří se zabývají obchodním marketingem, musí umět prosadit své výrobky a dokázat kupcům, jak jim zrovna jejich výrobky pomohou zvýšit příjmy. Největší roli v tomto odvětví hraje prodejní tým, cena a pověst společnosti. (Kotler a kol., 2007, s. 49)

### 1.2.3 Globální trhy

Společnosti prodávající zboží na globálních trzích musí provádět dodatečná rozhodnutí. Mezi tyto rozhodnutí patří například, rozhodnutí do které země společnost vstoupí, jak vstoupit do dané země (vývozce, poskytovatel licence, partner ve společném podnikání či přímo jako samostatný výrobce), také musí rozhodnout jak nejlépe přizpůsobit své výrobky či služby danému trhu. Tato rozhodování musí brát v potaz veškeré vlivy těchto trhů, jakými jsou například jiné požadavky zákazníků, vlastnění a disponování s majetkem, rozdílná kultura, vyjednávání, jiný jazyk, jiný právní a politický systém a navíc také měna, jejíž kurz se může měnit. (Kotler a kol., 2007, s. 50)

### 1.2.4 Neziskové a vládní trhy

Společnosti, které prodávají své zboží neziskovým organizacím, jako jsou univerzity, církve, vládní úřady nebo dobročinné organizace, musí zvažovat ceny, za které nabízí své produkty, protože tyto organizace mají méně volných finančních prostředků. Tyto organizace proto často dostávají slevy na nabízené služby či produkty, které běžní lidé nedostávají. Při rozhodování dávají tyto organizace často přednost nejlevnější nabídce. (Kotler a kol., 2007, s. 50)

## 2 STRATEGICKÝ MARKETING

Definice strategického marketingu se různí podle zdrojů. „Podle *Ekonomického slovníku (Hindls a kol., 2003)* se jedná o vývojovou fázi marketingu. Strategického charakteru nabývá marketing v okamžiku, kdy se při plánování budoucích soustředí na vymezení potencionálních zákazníků a na specifikaci jejich potřeb.“ (Jakubíková, 2013, s. 74)

Podle Kotlera a kol. se jedná o „proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“ (Kotler a kol., 2007, s. 66)

Z výše uvedených zdrojů lze tedy definovat základní znaky strategického marketingu, jsou jimi:

- zaměření na budoucí činnost firmy,
- poznání budoucích zákazníků a jejich potřeb,
- zkoumání budoucí poptávky.

### 2.1 Strategické cíle

Strategické cíle by měly být ve spojení s vizí firmy a měly by vyjádřit dlouhodobé předpokládané výsledky v kvantifikované podobě a změřitelných ukazatelích, v takovém případě se jedná o tzv. tvrdé cíle. Cíle měkké představují kvalitativní změnu, která je převedena na hodnotící stupnici (Paulovčáková, 2015, s. 46).

Tyto cíle by měly dodržovat tzv. modifikované pravidlo SMARTER, které je zkratkou slov:

- specific – jasná formulace,
- measurable – měřitelnost,
- achievable – dosažitelnost, akceptovaný lidmi, kteří se na plnění podílí,
- result oriented – realistický,
- time framed – časově vymezený,
- ethical – v souladu s etickým přístupem k podnikání
- resourced – zaměřený na zdroje

(Jakubíková, 2013, s. 27.)

### 3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Nejobecněji je marketingové řízení chápáno jako komplexní aktivita podniku, která vede ke stanovení marketingových cílů podniku, stanovení plánů k dosažení těchto cílů, realizaci plánů a následným vyhodnocením efektivnosti plánů.

*„Proces marketingového řízení představuje kontinuální proces, který probíhá ve třech po sobě jdoucích etapách.“* (Boučková, 2003, s. 14) Těmito etapami jsou:

- plánování,
- realizace,
- kontrola.

Základním cílem marketingového řízení je získání určitých výhod, těmito výhodami jsou:

- vytvoření silného vztahu mezi podnikem a cílovým trhem nebo segmentem trhu, na který se společnost zaměřuje se svými výrobky nebo službami, tento vztah by měl podniku pomoci k dosažení jeho cílů,
- volbou a realizováním marketingových strategií, které podpoří vytvoření vhodného tržního prostoru pro zdravý výrobek, vše v souladu se zdroji a cíli podniku,
- správným výběrem, zaučením a motivováním kvalitních manažerů, kteří vykonávají vedoucí funkce v marketingovém prostředí.

#### 3.1 Fáze plánování

*„Ačkoliv se může zdát, že je marketingové plánování jednoduchý proces s jasně danými postupy, ve skutečnosti jde o mnohostrannou a komplexní aktivitu, která zahrnuje členy ze všech oddělení firmy a dotýká se aspektů jejího fungování.“* (McDonnald, 2012, s. 42)

Marketingové plánování se podle více literárních zdrojů (McDonnald, 2012, s. 42, Boučková, s. 15) považuje za nejdůležitější etapu marketingového řízení. Na druhou stranu, bez realizace a následné kontroly a vyhodnocení, je tato fáze sama o sobě neefektivní.

Fáze plánování je rozdělena do dalších čtyř kroků, těmito základními kroky jsou:

- marketingová situační analýza,
- stanovení marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií,
- sestavování marketingového plánu.



### 3.1.1 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza je důkladné a systematické zkoumání, na jedné straně, vnitřní situace podniku a na straně druhé postavení podniku ve vnějším prostředí. Zároveň se analýza provádí ve třech časových intervalech, a těmi jsou minulý vývoj, současný stav a možný budoucí vývoj.

Odborná literatura doporučuje provádět marketingovou situační analýzu pravidelně alespoň jedenkrát za rok na začátku plánovacího období a systematicky v požadované struktuře. Výsledky kvalitně provedené situační analýzy jsou pro podnik dobrým zdrojem pro poznání okolností, které jim mohou značnou mírou pomoci při uspokojování potřeb trhu.

### 3.1.2 Stanovení marketingových cílů

Základem stanovování marketingových cílů by mělo být sestavení SWOT analýzy. Stanovování marketingových cílů navazuje na již provedenou situační analýzu. Cíle by měly být slučitelné se skutečnostmi zjištěnými v rámci situační analýzy a konzistentní se stanovenými podnikovými cíli, které jsou primární, neboť marketingové cíle jsou až druhotné cíle odvozené od celopodnikových. Marketingové cíle vyjadřují určité marketingové úkoly, které jsou vymezené na určité časové období. (Boučková, 2003, s 18)

Mezi základní pravidla pro stanovení marketingových cílů patří:

- stanovení na základě potřeb zákazníků,
- jasné a konkrétní vymezení,
- cíle musí být stanoveny srozumitelně, musí být dosažitelné a akceptovatelné,
- kvantifikovatelnost a měřitelnost,
- vzájemně souladné a uspořádané.

(Boučková, 2003, s. 18)

### 3.1.3 Formulování marketingových strategií

Formulování marketingových strategií je hlavní manažerskou funkcí. Marketingové strategie zastávají základní schéma postupu, který pomůže podniku ke splnění marketingových a tím také podnikových cílů.

Často užívané je třídění strategií podle:

- „*trendů trhu (strategie růstové, udržovací a ústupové)*,”

- *na základě chování k vnějšímu prostředí (strategie kooperační a konfliktní),*
- *podle přístupu k trhu a segmentům trhu (strategie ofenzivní a defenzivní),*
- *na základě cyklu životnosti trhu (strategie pro trhy ve fázi zavádění, pro trhy na kterých dochází k růstu, pro zralé i nasycené trhy a pro trhy klesající).“ (Boučková, 2003, s. 19)*

### 3.1.4 Sestavování marketingového plánu

Posledním krokem fáze plánování je sestavování marketingového plánu. Tento plán by měl mít formu jednoduchého seznamu marketingových aktivit, rozdělených do jednotlivých měsíců. Tento plán by měl také obsahovat plán delegování jednotlivých aktivit příslušným oddělením, nebo přímo zaměstnancům. Tyto aktivity by měly podniku pomoci dosáhnout jeho cílů.

*„Marketingové plánování má následující hlavní východiska:*

- *jasné vymezení poslání podniku,*
- *určení podnikových cílů a formulování generické strategie,*
- *vytipování příležitostí podniku,*
- *ve vztahu ke zdrojům podniku,*
- *v rámci určitého časového období.“*

(Boučková, 2003, s. 25)

## 3.2 Fáze realizace

Realizační fáze v marketingovém procesu znamená zavedení jednotlivých kroků z plánu efektivně do každodenní praxe podniku. Tato fáze zahrnuje soubor aktivit, pomocí kterých se číselné údaje i verbálně zadané úkoly plánu mění ve skutečné výrobky a služby. Realizační fáze počítá se vzájemnou koordinací a kooperací činností, správnou motivací jednotlivců i týmů, jasně určenou odpovědností za veškeré prováděné aktivity a rovněž kvalitní komunikací. Tyto činnosti provází také vypracování náležitých dokumentů, obzvláště pak časových harmonogramů, a konkrétní přiřazení odpovědnosti za správné provedení jednotlivých akcí.

*„Realizace marketingových strategií závisí do značné míry na organizačním zabezpečení realizačních činností.“ (Boučková, 2003, s. 27) Tato akce nepředstavuje jednoduchou a*

prostou činností, nýbrž je to celý soubor činností, které společnosti posouvají blíže k podnikovým cílům. Proto je organizační zapojení marketingových činností mezi podnikové činnosti tak důležité.

### 3.3 Fáze kontroly

Fáze kontroly, podle mnohých zdrojů také marketingová kontrola. Tato fáze kompletně sleduje a posuzuje marketingové úsilí podniku. Hlavním cílem kontroly je zjistit, zda strategie, které byly použity, jsou skutečně nejlepší možností k dosažení stanovených marketingových cílů. Fáze kontroly probíhá srovnáváním odchylek marketingových plánů od skutečnosti, dále fáze kontroly zjišťuje příčiny těchto odchylek a snaží se je odstranit. (Kašík a kol., 2012, s. 116)

*„Jestliže vzniknou odchylky mezi výsledky realizačních marketingových činností a kvantifikovanými cíli marketingového plánu, dochází k identifikaci odchylek (mohou být kladné i záporné) a k diagnostikování jejich příčin a rozměrů.“* (Boučková, 2003, s. 29)

Následné korekce mohou probíhat jak v plánovací, tak v realizační fázi. V plánovací to mohou být například nereálné plány prodeje, špatně stanovené zdroje, atd... a v realizační například špatné přidělení kompetencí, špatná kooperace jednotlivých oddělení podniku, nebo špatná komunikace, atd... (Boučková, 2003, s. 30)

## 4 MARKETINGOVÝ MIX

*„Marketingový mix představuje soubor marketingových nástrojů, které manažeři využívají k dosažení marketingových cílů na cílovém trhu. Rozhodování o marketingovém mixu je neoddělitelnou součástí marketingové koncepce a marketingového řízení. Všechny prvky marketingového mixu vytváří jednotlivý celek.“* (Paulovčáková, 2015, s. 157) Dvěma hlavními klíčovými znaky marketingového mixu by měly být synergie a interakce. Neboli, že by jednotlivé nástroje měly působit stejným směrem a měly by vzájemně spolupracovat.

Klasický, zřejmě nejznámější je produktový marketingový mix, a ten se skládá ze čtyř hlavních ukazatelů, tzv. 4P, a těmi jsou:

- price (cena),
- product (výrobek),
- promotion (komunikace),
- place (místo).

### 4.1 Cena

Stanovování ceny produktu patří k nejdůležitějším rozhodnutím v marketingu. Cena je totiž prvek, který podniku přináší zisk a zároveň se velmi snadno mění. Cenová strategie by měla být propojena s marketingovou strategií podniku a očekáváním trhu. Ceny stanovené firmou by měly firmě generovat zisk, ale na druhou stranu by měly být přijatelně vysoké, aby je zákazníci akceptovali. (Paulovčáková, 2015, s. 193)

*„Cena je částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu; je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě.“* (Kotler a kol., 2004, s. 483)

K nejčastějším funkcím ceny se řadí funkce alokační a funkce informační.

- Alokační funkce – Funkce, která říká zákazníkům, jak rozdělit (alokovat) své finance mezi jednotlivé statky k maximalizaci jejich užitku.
- Informační funkce – Cena udává zákazníkům informace o umístění produktu na trhu. Kdy zákazníkům dává určitý informační prvek o kvalitě produktu, síle značky, atd... (Paulovčáková, 2015, s. 193)

## 4.2 Výrobek

Výrobek neboli product je podle Payna „*souhrn objektů či procesů, které přinášejí zákazníkům určitou hodnotu, zboží a služby jsou dílčí kategorie, které představují dva typy produktu. Termín produkt bývá obecně používán jak pro výrobky, tak pro označení služeb.*“ (Paulovčáková, 2015, s. 166)

Skvělý výrobek je hlavní složkou tržní nabídky. Podle Kotlera vybírá zákazník svůj výrobek podle tří hlavních prvků, které musí být propojeny tak, aby upoutaly zákaznickovu pozornost. Těmito prvky jsou:

- vlastnosti a kvalita výrobku,
- mix a kvalita souvisejících služeb,
- cena odvíjející se od hodnoty.

Literatura uvádí, že výrobek se skládá ze tří hlavních vrstev:

- jádro,
- skutečný výrobek,
- rozšířený výrobek.

Jádro – Vyjadřuje skutečný užitečný efekt, základní funkci.

Skutečný výrobek – Zahrnuje úroveň kvality, styl, design, doplňky, balení, značku (hlavní komponenty vlastního produktu).

Rozšířený výrobek – Zahrnuje služby, které komplexně řeší zákazníkům problém, jedná se např. o instalaci, zaškolení, poprodejní opravy a servis, záruky, dodávky, finanční služby, atd... (Kotler a kol., 2007, s. 385)

## 4.3 Komunikace

Princip komunikace v marketingovém mixu je spojen s orientací na poptávku. Firma by se měla orientovat na cílové skupiny, snažit se poznávat jejich názory, potřeby a přání. Pomocí těchto zjištění si firma může získat a udržet spoustu spokojených klientů, kteří se k jejím produktům či službám budou rádi vracet a budou šířit povědomí o firmě. Marketingovou komunikací se podniky snaží přesvědčovat potenciální klienty, aby si koupili právě jejich produkt a pomohli tak naplnit firemní cíle (Karlíček, 2016, s. 10)

*„Marketingový komunikační mix – Marketingový komunikační mix je soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, přímého marketingu a public relations, který firma využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů.“ (Paulovčáková, 2015, s. 205)*

Ke komunikačnímu mixu jednoznačně patří koncepce positioningu. Jedná se o konkurenční strategii, která má za cíl dostat se do zákaznickova povědomí a odlišit se od konkurence. Cílem je stanovení co nejúčinnějšího sdělení zákazníkovi. (Janouch, 2014, s. 70)

Mezi nejpoužívanější prostředky marketingového komunikačního mixu patří podle Kotlera a Kellera (2016, s. 582):

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations,
- event. marketing,
- osobní prodej,
- online a společenská média (sociální sítě, atd...),
- mobilní marketing,
- přímý a databázový marketing.

#### **4.4 Místo**

Místo, neboli distribuční cesty, podle Paulovčákové (2015) zajišťují přesun produktů k zákazníkům. Tyto cesty spojují zákazníky a producenty. Ve většině případů se podniky zaměřené na výrobu spotřebního zboží (kosmetika, potraviny, nápoje, atd...) nerozhodne pro přímý prodej zákazníkovi, ale volí prodej pomocí prostředníků, kterými jsou velkoobchody a maloobchody. Naopak při průmyslovém prodeji se jedná o obchodní zástupce společnosti.

V dnešní době je také velmi častým distribučním kanálem internet. Tento distribuční kanál se nazývá e-commerce. Jeho hlavní výhodou je úspora nákladů na prostory prodejny, je potřeba méně zaměstnanců. Firmy v tomto odvětví mohou fungovat buďto čistě online, kdy k obsluze klientů používají čistě webové stránky, nebo kombinovaně, kde zákazníci mohou přijít na kamennou prodejnu.

## 5 MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Marketingová situační analýza – situační analýza je charakteristická tím, že zpracovává velké množství dat z vnitřního i vnějšího prostředí firmy. Tato data nestačí pouze sesbírat, je potřeba je také utřídit, analyzovat a nakonec správně interpretovat, aby marketéři z těchto analýz získali maximum.

Analýzy marketingového prostředí – marketingové prostředí se dělí na tři základní druhy:

- makroprostředí,
- mezoprostředí,
- mikroprostředí.

### 5.1.1 Makroprostředí

*„Makroprostředí je vnějším, širším prostředím firmy, zahrnuje faktory ovlivňující plánování, tvorbu strategií a další podnikatelské aktivity. Pro firmu mohou tyto faktory znamenat nové příležitosti, ale také ohrožení, rizika, na která musí firma včas zareagovat.“* (Paulovčáková 2015, s. 67) Tyto faktory ovlivňují všechny společnosti v odvětví na trhu stejně.

### 5.1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí nebo také vnější mikroprostředí podniku. Do tohoto prostředí spadají faktory, které firmu ovlivňují zvenčí, ale zároveň je firma může do jisté míry ovlivnit sama. Analýza mezoprostředí začíná zkoumáním odvětví a podniků, které v tomto odvětví působí. Je zde zkoumána konkurenceschopnost podniků a jejich výkonnost. Základní faktory, které spadají do mezoprostředí jsou:

- konkurence,
- dodavatelé,
- zákazníci,
- zprostředkovatelé,
- distributoři,
- atd...

(Paulovčáková, 2015, s. 73)

### 5.1.3 Mikroprostředí

Do tohoto prostředí spadají faktory, které může firma ovlivnit svým plánováním a chováním. Dle Paulovčákové (2015, s. 77) je toto prostředí tvořeno například finančním hospodařením podniku, marketingovými aktivitami, řízením výroby, vybavením informačními technologiemi, lidskými zdroji podniku, atd...

## 5.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejčastěji využívaných analýz marketingového prostředí, je to jak z důvodu její univerzálnosti, tak z důvodu její jednoduchosti. SWOT analýza zkoumá silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, tudíž nám dává přehled o celkovém postavení společnosti na trhu. Kvalitně zpracovaná SWOT analýza může vycházet z mnoha jiných analýz, například analýzy konkurence, strategických skupin, atd... Tato analýza se původně skládá ze dvou jednodušších analýz a to analýzy SW (strengths – weaknesses) a analýzy OT (opportunities – threats). Kniha Strategický marketing doporučuje začít s analýzou vnějšího prostředí neboli analýzou OT, po kvalitním zpracování OT analýzy přichází na řadu SW analýza, neboli analýza vnitřního prostředí.



Obr. 1 SWOT analýza (dreamacademy.cz, 2013)



### 5.2.1 SW analýza

SW analýza je analýza silných a slabých stránek podniku. Tyto silné a slabé stránky vychází z vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Dle knihy Strategický marketing (Jakubíková, 2013, s. 130), velmi často vychází z již popsaného marketingového mixu – 4P a analýzy mikroprostředí.

### 5.2.2 OT analýza

OT analýza je analýza příležitostí a hrozeb podniku. Analyzuje podniku vnější prostředí, neboli co na podnik působí zvenku a nemůže je ovlivnit. Podle knihy Marketingový plán (McDonald a kol., 2012, s. 226) se tyto vlivy dělí na 3 hlavní skupiny a těmi jsou:

- obchodní a ekonomické prostředí,
- trh,
- konkurence.

## 5.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil sleduje konkurenční prostředí z hlediska vyjednávacího vlivu dodavatelů, odběratelů, z hlediska stupně soupeřivosti mezi firmami v odvětví, uvažuje také nebezpečí existence substitutů i vliv možnosti vstupu nových firem do odvětví, které zkoumané firmě sníží tržní podíl. (Paulovčáková, 2015, st 75) Každá z těchto sil má přímý a předvídatelný vliv na ziskovost odvětví. Obecné pravidlo říká, že když je daná síla mocnější, má větší vliv na ceny nebo náklady, a tím méně bude pro zapojené v odvětví příznivější. (Magretta, 2012, s. 45)

### 5.3.1 Stávající konkurence

Ovlivňuje ji velikost a počet současných konkurentů na trhu, odlišností, atd... Čím jsou konkurenční firmy silnější, tím nižší je ziskovost podniku. Konkurence může mít podobu cenové konkurence, investic do reklamy, zlepšování služeb zákazníkům, uvedení nových produktů na trh, atd... (Magretta, 2012, s. 54)

### 5.3.2 Nová konkurence

Nová konkurence je podle M. Kašíka a kol. (2012, str. 46) v současnosti velmi opomíjeným faktorem. Tento faktor je ovlivňován novými konkurenty, kteří zvyšují kapacitu odvětví, ale zároveň usilují o část tržního podílu. Před tímto druhem konkurence je trh chráněn bariérami

vstupu. Nová konkurence snižuje ziskovost podniků hned ve dvou směrech. Prvním je snížená cena, která kdyby byla vysoká, upoutala by pozornost nových konkurentů a ti by vstoupili na trh, a druhým je zvyšování nákladů na udržení stávajících zákazníků již zavedených firem na trhu. (Magretta, 2012, s. 52)

### 5.3.3 Vliv odběratelů

Zákazníci, kteří mají velkou vyjednávací sílu, budou schopni tlačit ceny v odvětví dolů nebo budou za stejnou cenu vyžadovat kvalitnější produkty. (Magretta, 2012, s. 47)

### 5.3.4 Vliv dodavatelů

Tato síla spočívá ve velikosti dodavatelů na trhu, kteří jsou schopni firmě zvyšovat náklady. V případě existence monopolu se jedná o velkou hrozbu pro podnikání, neboť nastane nedostatek výrobních zdrojů a bude růst jejich cena. (Blažková, 2007, s. 58)

### 5.3.5 Substituční produkty

Představují možnosti alternativních výrobků nebo služeb, které zákazníkům nahradí současnou nabídku na trhu. Představují pro podnik riziko, že si zákazník vybere konkurenční výrobek, který dle jeho názoru lépe uspokojí jeho potřeby. Velké množství těchto produktů snižuje cenu, za kterou se tyto výrobky mohou prodávat. Velmi častým odvětvím, kde se nachází velké množství substitučních produktů je trh s elektronikou, kde se nachází spousta výrobců, kteří vyrábí velmi podobné výrobky. (Blažková, 2007, s. 58)

## 5.4 PESTE analýza

Tato analýza spadá do analýz makroprostředí, tudíž jednotlivé prostředí ovlivňují všechny firmy v odvětví stejně. A jelikož se jedná o makroprostředí, firmy nemají možnost tyto faktory ovlivnit. Tato analýza se nazývá podle prvních písmen jednotlivých prostředí, která jsou analyzována, a těmi jsou:

- politicko-legislativní,
- ekonomické,
- sociální,
- technické a technologické,
- environmentální.

(Boučková, 2003, s. 84)

### 5.4.1 Politicko-legislativní prostředí

Zásahy státu formou legislativy chrání zájmy společnosti jako celku. Tyto zákony musí firmy respektovat a chrání spotřebitele před nekalými obchodními praktikami, nízkou kvalitou produktů na trhu, chrání firmy proti nekalé konkurenci, atd... Celkově politicko-legislativní prostředí ukazuje současnou vnitrostátní i mezinárodní politiku státu, jestli stát podporuje export, či nikoliv. Politicko-legislativní prostředí má významný vliv na marketingové plánování podniku. (Paulovčáková, 2015, s. 69)

### 5.4.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí se odvíjí od kupní síly zákazníků. Tato kupní síla výrazně ovlivňuje poptávku po zboží. Se zvyšováním příjmů domácností se také zvyšují jejich výdaje na služby, produkty dlouhodobé spotřeby, zároveň více investují do svého volného času. Naopak v období ekonomické recese se výdaje domácností snižují a zákazníci začínají více srovnávat nabídky, přemýšlet o cenách a více je ovlivňují například slevy. Tím pádem se zvyšuje poptávka a tento aspekt by se měl v marketingu zachytit a pracovat s ním.

Důležité faktory, které ovlivňují ekonomické prostředí jsou například:

- míra nezaměstnanosti,
- míra inflace,
- průměrná mzda,
- úroveň cen,
- stabilita měny,
- dostupnost úvěrů,
- atd...

(Paulovčáková, 2015, s. 70)

### 5.4.3 Sociální a kulturní prostředí

Sociální a kulturní prostředí se odvíjí od základních hodnot společnosti, ovlivňuje postoje, názory a chování členů společnosti. Sociální a kulturní prostředí ovlivňuje vnímání sebe sama, vnímání ostatních lidí, vnímání různých organizací, vnímání přírody, vesmíru, popřípadě víru v Boha (Kozák a kol., 2008, s. 41). Názory na přijímání veškerých sociálních fak-

torů se dělí na primární a sekundární názory. Primární přejímají lidé většinou od svých rodičů, ty se hůře ovlivňují (např. náboženství). Sekundární jsou ovlivňovány názory společnosti a skupinami, a dají se z hlediska marketingu formovat. (Paulovčáková, 2015, s. 70)

Do sociálního a kulturního prostředí spadá také analýza demografického prostředí. Ta se zabývá skladbou obyvatelstva ve více faktorech. Těmito faktory jsou velikost a věková skladba obyvatel, hustota a migrace obyvatelstva, charakter rodin a domácností, vzdělanost obyvatelstva, rasová a národnostní kultura, atd... (Kozel a kol., 2011, s. 26)

#### **5.4.4 Technické a technologické prostředí**

Technologické prostředí nabývá velmi rychlých změn, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Proto by se každý podnik měl zajímat o technologický pokrok. Význam těchto technologií spočívá ve vynalézání nových strojů a zařízení, které zrychlují výrobní proces a snižují jeho náklady. (Paulovčáková, 2015, s. 72)

#### **5.4.5 Environmentální prostředí**

Environmentální neboli přírodní prostředí jsou zahrnovány vyčerpatelné zdroje země, které vstupují do procesu produkce společností. Spadají sem také geografické a klimatické podmínky, které také mohou ovlivňovat spotřebu těchto statků. Analýza tohoto prostředí se zabývá ekologií, neboli vztahem člověka k přírodě a snaží se o ochranu životního prostředí. (Paulovčáková, 2015, s. 73)

## 6 ROZLOŽENÍ NA PIVNÍM TRHU

V pivovarnictví v posledních letech stoupá konkurence. Je to zapříčiněno vysokým nárůstem počtu minipivovarů a zároveň jejich oblibou. V České republice se podle posledních aktualizovaných zdrojů (3. 2. 2018) **nachází celkem 424 pivovarů**, z toho 44 jsou průmyslové pivovary a 380 je minipivovarů (hranice dělení 10 000 hl ročně). (Kryštof Materna, 2018) Oproti roku 2014, kdy to bylo celkem 244 pivovarů (44 velkých a 200 minipivovarů). (Roman Peterka, 2014) Ovšem i přes velké množství minipivovarů dosahuje produkce z těchto pivovarů pouze 1,5% z celkové produkce piva v Česku. (Česká Televize, 2016)

České pivovary v roce 2015 dokonce poprvé v historii překročily **hranici produkce 20 mil. hl**. Tento fakt byl způsoben jak zvýšením konzumace piva v České republice, tak zvýšením exportu. Spotřeba piva v České republice vzrostla meziročně (z roku 2015 na rok 2016) o 2 procenta, zatímco množství exportovaných piv o 6 procent. (Česká Televize, 2016)

Češi v posledních letech přestávají chodit do hospod a restaurací a dávají přednost konzumaci doma. Stále více roste obliba ležáků na úkor sudového piva. Z pohledu obalů si nejvíce polepšila spotřeba piva v plechovkách, a to o 18 procent, dále pak v PET lahvích o 4 procenta a polepšila si také spotřeba piva v lahvích o 2 procenta. Na druhé straně konzumace sudového piva klesla mezi lety 2015 a 2016 o 4 procenta. (České pivo, 2017)

Dalším následkem snižování konzumace piva v restauracích a hospodách jsou regulace ze strany státu, které se dotýkají jak živnostníků, tak konzumentů, které byly zavedeny v roce 2017. Jedná se o zákon o elektronické evidenci tržeb, který ovlivňuje živnostníky a pak také protikuřácký zákon, který zase ovlivňuje především spotřebitele. (České pivo, 2017)

V následující tabulce je seřazeno 10 největších Českých pivovarských skupin, dle ročního výstavu. Na prvním místě se nachází pivovarská skupina Plzeňský Prazdroj s **více než 50 % podílem na trhu**, její sídlo se nachází v Plzni. Druhou největší pivovarskou skupinou z pohledu ročního výstavu jsou pivovary Staropramen, ty mají podíl na trhu již jen přes 15% a sídlo se nachází v Praze. Na třetím místě jsou pivovary Heineken Česká republika s 11% podílem a sídlem v Krušovicích. Dalším velkým pivovarem je pivovar Budějovický Budvar, který má 7% podíl na trhu a jeho sídlo se nachází v Českých Budějovicích. Jediný je tento pivovar stále veden jako národní podnik. Pivovary Lobkowicz mají roční produkci pod 1 000 000 hl, ale jejich podíl na trhu je přes 4 % a sídlo se nachází v Praze. Dále se zde nachází LIF holding, jedná se o Libereckou investiční společnost, která vlastní skupinu pivovarů a jejich podíl na trhu je 4 %. Na 7. místě se nachází skupina pivovarů **PMS Přerov**

s necelým 4% podílem. Dále v tabulce najdeme rodinný pivovar Bernard s 1% podílem a sídlem v Humpolci. Dále jsou tu s necelým 1% pivovary Nymburk a Samson (České Budějovice).

Tab. 1 TOP 10 pivovarů v České republice, dle výstavu (zejdlik.cz, © 2018)

| TOP 10 pivovarů                    | Výstav        | % podíl na trhu | Hlavní značky   |
|------------------------------------|---------------|-----------------|---|
| <b>1. Plzeňský Prazdroj</b>        | 10 150 000 hl | 50,4%           | Plzeňský ležák, Gambrinus, Radegast, Velkopopovický Kozel, Primus |
| <b>2. Pivovary Staropramen</b>     | 3 100 000 hl  | 15,3%           | Staropramen, Velvet, Ostravar, Braník                             |
| <b>3. Heineken Česká republika</b> | 2 300 000 hl  | 11,3%           | Zlatopramen, Krušovice, Starobrno, Břežňák                        |
| <b>4. Budějovický Budvar</b>       | 1 470 000 hl  | 7,2%            | Budějovický Budvar, Pardál  |
| <b>5. Pivovary Lobkowicz Group</b> | 894 000 hl    | 4,3%            | Lobkowicz, Platan, Uherský Brod, Rychtář, Černá Hora              |
| <b>6. LIF Group</b>                | 802 000 hl    | 4,0%            | Svijany, Rohozec, Primátor  |
| <b>7. PMS Přerov</b>               | 755 000 hl    | 3,7%            | Holba, Zubr, Litovel  |
| <b>8. Rodinný pivovar Bernard</b>  | 265 000 hl    | 1,2%            | Bernard   |
| <b>9. Pivovar Nymburk</b>          | 163 500 hl    | 0,7%            | Postřižinské pivo   |
| <b>10. Pivovar Samson</b>          | 156 000 hl    | 0,7%            | Samson  |

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

### 7.1 Představení pivovaru Holba a.s.

Pivovar Holba, který se nachází v úpatí hor Jeseníků ve městě Hanušovice, je v současné době, co se týče výstavu, druhý největší pivovar na Moravě, hned po pivovaru Starobrnno. Pivovar Holba patří pod mateřskou společnost PMS a.s. se sídlem v Přerově, kde také sídlí další dceřiná společnost pivovar Zubr a.s. Poslední dceřinou společností firmy PMS a.s. je pivovar Litovel a.s. Všechny tři tyto pivovary si vybudovaly velmi kvalitní postavení na území celé Moravy a ve východních Čechách.

Pivovar Holba se zaměřuje hlavně na výrobu piva, ale její vedlejší činností je také cestovní ruch, neboť pivovar od 1. října 2010 otevřel vlastní pivovarské muzeum, které je možné navštěvovat po celý rok. Návštěvníci se seznámí s historickými pomůckami, které se používaly při výrobě piva, mohou si prohlédnout staré dřevěné sudy, které byli pýchou bednářského umění a také například historická výčepní zařízení. Expozice hosty také seznámí s ingrediencemi, které se pro výrobu piva používají a také se samotným procesem, jak se dříve pivo vyrábělo.

### 7.2 Historie

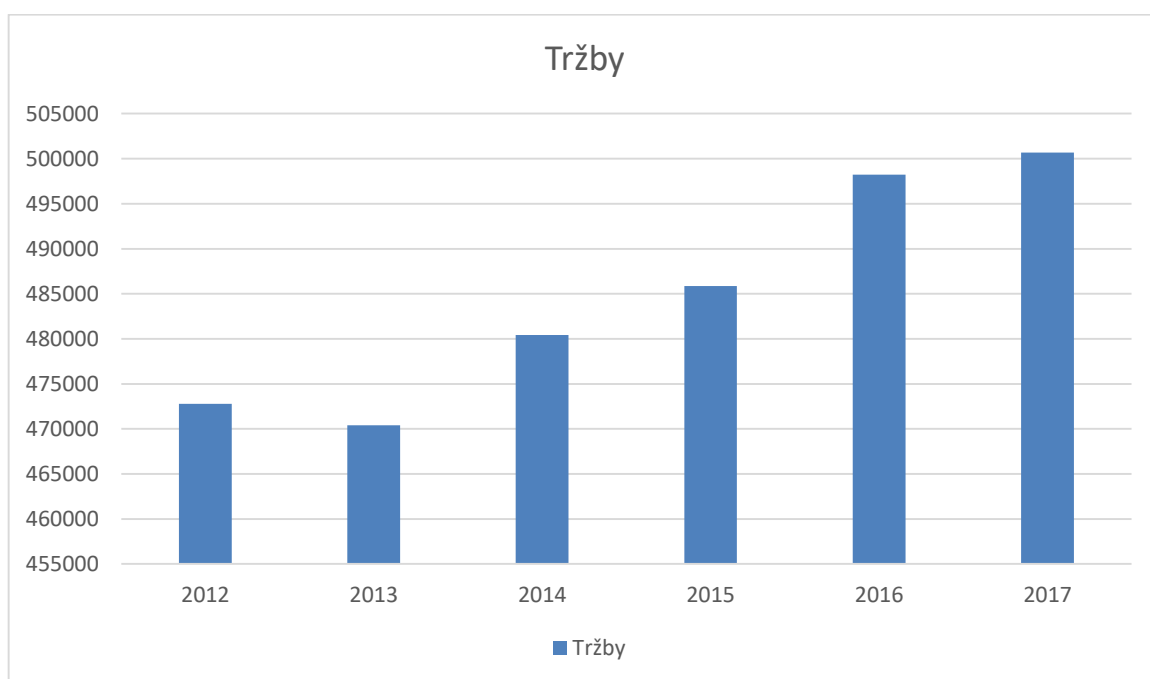
Pivovar byl založen roku 1874 mladým sládkem Josefem Müllschitským ve vesnici Holba, která byla později sjednocena s vedlejší vesnicí Hanušovice. Již roku 1881 pivovar Holba skupila většinu podílů rodina Oberleithenerů a dr. Karl Chiari. Kvůli této akci se pivovar musel přejmenovat na Brauerei von Chairi & Co. Zu Hannsdorf-Halbseite. Dalším důležitým milníkem v historii tohoto pivovaru bylo spojení do jedné akciové společnosti s pivovary v Třemešku, Šumperku v roce 1906. Pivovar byl nucen znovu změnit své jméno, a to na Nordmährische Brauerei und Malzfabriks Aktiengesellschaft in Mährisch Schönberg. V této akciové společnosti měl pivovar v Hanušovicích největší podíl.

Po 1. světové válce byl tento název přeložen do českého jazyka a akciová společnost se nazývala Severomoravský pivovar a sladovna, akciová společnost v Šumperku. Během meziválečného období měla produkce pivovaru neustále rostoucí tendenci a v roce 1926 dokonce překonala hranici výstavu 100 000 hl. Během druhé světové války byla produkce mnohem nižší, a to hlavně z důvodu nedostatku surovin. Roku 1948 byl pivovar znárodněn a dostal nové jméno Pivovar Hanušovice n.p. Již o rok později se spolu s pivovarem v Litovli stal součástí společnosti Hanácké pivovary n.p. Přerov.



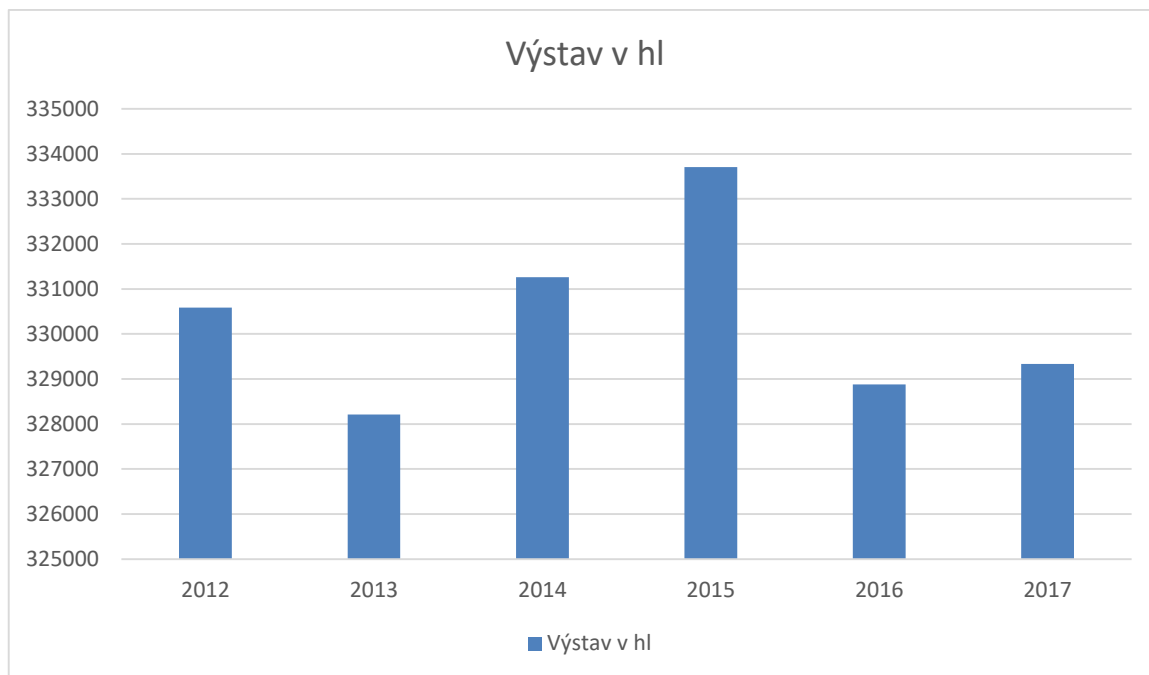
V letech 1960-1970 byl pivovar modernizován a bylo do něj investováno 7 mil. Kčs, hlavní investicí byla nová spilka, která umožnila zvýšit objem produkce. V roce 1990 vznikla společnost Moravskoslezské pivovary Přerov, a.s, která sdružovala pivovary v Přerově, Hanušovicích, Litovli, Opavě, Olomouci a Vsetíně. Roku 1996 již vznikla samostatná společnost Pivovar Holba a.s., která takto funguje dodnes. Pivovar stále spadal pod mateřské společnost Moravskoslezské pivovary Přerov, a.s. až do roku 2000, kdy byla tato společnost přejmenována do současné podoby PMS, a.s. (pivovary.info, ©1999-2018)

### 7.3 Ekonomické ukazatele



Obr. 2 Tržby pivovaru Holba (vlastní zpracování dle interního zdroje)

Dle ročních tržeb pivovaru je zřejmé, že jeho tržby, až na výjimku v roce 2013, rostou a největší nárůst byl zaznamenán mezi roky 2015 a 2016, kdy tržby pivovaru vzrostly o 14 mil. Kč.



Obr. 3 Výstav pivovaru (vlastní zpracování dle interního zdroje)

Z grafu je jasně vidět propad mezi roky 2015 a 2016. Tento pokles byl způsoben uzavřením mnoha malých hospod na Severní Moravě, v důsledku zavedení povinné EET, které odebíraly právě výrobky pivovaru Holba.

## 7.4 Cíle společnosti

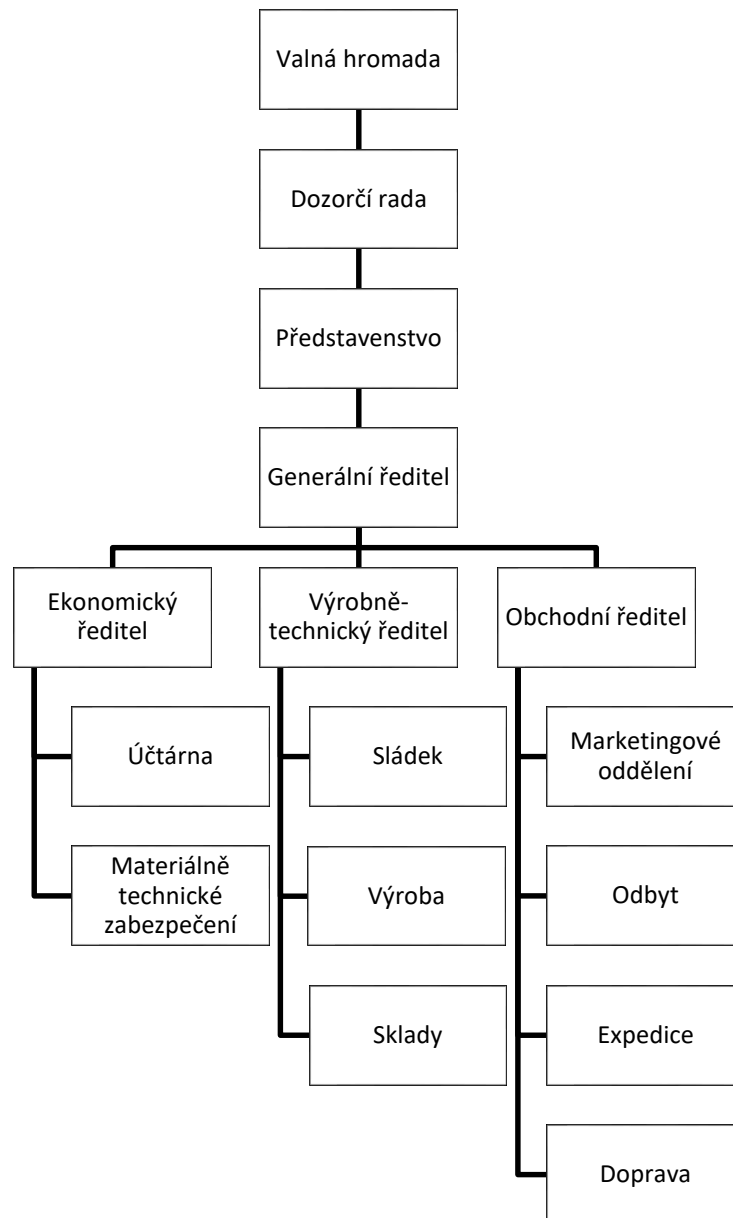
Cíle společnosti v posledních letech zůstávají stejné a jedním z jejich cílů je udržení stávajícího tržního podílu na trhu v České republice a jeho posílení a zároveň zvýšení exportu. Hlavním cílem je rozšíření obchodní sítě u vybraných výrobků pivovaru na území České republiky. (Interní dokumenty pivovaru Holba)

## 7.5 Organizační struktura

Společnost Holba, jakožto akciová společnost, má jako hlavní statutární orgán valnou hromadu. Pod valnou hromadou se nachází jako druhý nejvyšší orgán Představenstvo. Generální ředitel společnosti je současně předsedou představenstva. Valná hromada také volí členy dozorčí rady, která má za povinnost dohlížet na jednotlivé kroky společnosti. Pod generálním ředitelem se na úrovni středního managementu nachází ředitel ekonomického oddělení, pod kterého spadá účtárna a materiálně technické zabezpečení výrobního procesu. Ve středním managementu se také nachází ředitel výrobního oddělení, pod kterého spadají sklady, výrobní proces a také vrchní sládek. Dále se na této úrovni managementu nachází

obchodní oddělení, pod které spadá marketingové oddělení, odbyt, expedice a doprava. Posledním oddělením středního managementu ve firmě je personální oddělení.

V posledních letech se počet zaměstnanců zvýšil a ustálil se na 149 zaměstnancích.



Obr. 4 Organizační struktura (vlastní zpracování dle interního zdroje)

## 8 ANALÝZA MARKETINGOVÉ ÚROVNĚ FIRMY

Analýza úrovně marketingového řízení firmy Holba zahrnuje zpracování analýz marketingového mixu, SWOT analýzy, analýzy Porterova modelu pěti sil a PESTE analýzy, a tato část by nám měla dát určitý obraz o marketingových cílech a celkovém chodu společnosti.

### 8.1 Marketingový mix

#### 8.1.1 Cena

Pivovar Holba se řídí strategií pokrytí veškerých nákladů s přičtením ziskové marže. Zisková marže se pro jednotlivé výrobky liší, neboť jsou na výrobu například technologicky náročnější, nebo suroviny na jeho výrobu jsou vzácné (horský chmel použitý při výrobě Keprníku). Do nákladů zahrnuje veškeré náklady (náklady na spotřebu materiálu, mzdové náklady, náklady na skladování a náklady na přepravu, atd...). Cenu po sečtení veškerých nákladů a přičtením ziskové marže srovnává s konkurenčními výrobky z odvětví, ale nezohledňuje ji ve výsledné ceně. Dlouholetým a stálým odběratelům poskytuje pivovar množstevní slevy a také jim zdarma, při určitém objemu odběru, zapůjčuje zařízení, kterými jsou slunečníky, stoly, lavice, atd...

#### 8.1.2 Výrobek

Pro všechny produkty společnosti Holba je použita výhradně kvalitní horská voda, kterou pivovar bere ze svých vlastních hlubinných vrtů. Dále používá kvalitní chmel a slad od dlouholetých dodavatelů. Produkce pivovaru Holba je velmi rozmanitá. Vyrábí poměrně velké množství různých druhů piv. Výrobky tohoto pivovaru vyhráli celkem 35 různých ocenění, včetně například 1. místa v soutěži **Best European Lager** nebo 2. místo na **World Beer Awards** (obě tyto ceny vyhrál Holba Premium). Více o oceněních v příloze P1.

**Horská 10** – Světlé výčepní pivo, které zažene žízeň a nabídne mimořádný chuťový zážitek. Kombinace horské vody, kvalitních sladů z moravských ječmenů a chmele od ověřeného dodavatele dávají pivu příjemnou vůni a chuť. Pivo obsahuje 4,2 obj. % alkoholu a jeho extrakt původní mladiny (EPM) je 10%.



Obr. 5 Holba Horská 10 (zdroj: holba.cz/produkty)

**Šerák** – Světlý ležák, vlajková loď pivovaru Holba. Tento ležák se vyznačuje medově zlatavou barvou, příjemnou hořkostí a jemnou chutí chmele. Tento ležák je pojmenován po nedalekém hoře Šerák. Pivo obsahuje 4,7 obj. % alkoholu a jeho EPM je 11%.



Obr. 6 Holba Šerák (zdroj: holba.cz/produkty)

**Premium** – Světlý ležák s jantarovou barvou a hustou pěnou. Tento ležák je znám svou plnou chutí a vyváženou hořkostí. Tento ležák má obsah alkoholu 5,2 obj. % a jeho EPM je 12%.



Obr. 7 Holba Premium (zdroj: holba.cz/produkty)

**Holba polotmavá 11** – Polotmavý ležák. Pivo granátové barvy s velmi hustou pěnou, plnou zaokrouhlenou chutí. Unikátní receptura, která kombinuje typické suroviny pro výrobu světlého i tmavého piva dodává pivu speciální hořké aroma. Tento ležák je zvláštní svou kombinací pěti různých sladů. Pivo obsahuje 4,7 obj. % alkoholu a jeho EPM je 11%.



Obr. 8 Holba Polotmavá 11 (zdroj: holba.cz/produkty)

**Free** – Nealkoholické pivo, které neztrácí na chuti, je příjemně hořké a vyvážené.

**Holba Speciál** – Světlé speciální pivo. Pivo není pravidelným produktem, vaří se pouze při speciálních příležitostech, jakými jsou pivovarské slavnosti, Velikonoce, Vánoce, atd... Extrakt původní mladiny tohoto piva je inspirován nadmořskou výškou hory Šerák (1351 m. n. m.), která propůjčila jméno nejpopulárnějšímu produktu tohoto pivovaru. Pivo má tedy EPM 13,51% s obsahem alkoholu 6,2 obj. %. Pivo je charakteristické jak svojí jantarovou barvou, tak hlavně chutí. O jeho chuti rozhoduje hlavně vyšší množství použitého chmele při výrobě.

**Kvasničák** – Světlé nefiltrované pivo, jedná se o další specialitu, kterou pivovar Holba začal vyrábět, a to kvasnicový Šerák. Jedná se o pivo zlatožluté barvy s obsahem přírodních kvasinek, které způsobují mírné zakalení piva. Tyto kvasnice mají velmi dobrý vliv na lidský organismus, protože napomáhají trávení a mají vysoký obsah vitamínu B. Kvasničák má obsah alkoholu 4,7 obj. %. A jeho EPM je 11%

**Horské byliny** – Míchaný nápoj z piva. Kombinace světlého výčepního piva a bylin (máta, koriandr, mateřídouška, heřmánek, řebříček, šalvěj a tomka vonná) dala za vznik velmi oblíbenému letnímu nápoji. S obsahem alkoholu 2,5 obj. % se jedná o opravdu osvěžující nápoj.

**Brusinka s mátou** – Míchaný nápoj z piva s obsahem alkoholu 2,2 obj. %. Kombinací lesních brusinek a lístků máty s pivem Holba vznikla jedinečná osvěžující kombinace, která je vhodná zejména v letních dnech. Nápoj je bez umělých barviv, sladidel a konzervanů.

**Horské byliny nealko** – Míchaný nápoj z nealkoholického piva. Vzhledem k vysoké oblíbenosti míchaného nápoje Horské byliny, vytvořil pivovar i jeho nealkoholickou verzi, která je vhodná jako osvěžení do letních dnů nejen pro řidiče.

**Keprník** – Jedná se o poslední speciální světlé pivo tohoto pivovaru, které bylo představené na začátku dubna roku 2018. Název Keprník má poukazovat na to nejlepší z Jeseníků. Speciální ingrediencí pro tento ležák je horský chmel, který roste přímo v Jeseníkách a je ručně sbírán. Pro tento ležák byl také použit místní slad. Toto pivo se díky své unikátní chuti stává velmi populárním výrobkem. Jeho EPM je 12% a obsahu alkoholu 5,3 obj. %.

A dále uvařil pivovar také spoustu dalších druhů, které byly uvařeny pouze pro určité příležitosti.

### 8.1.3 Komunikace

Pivovar se snaží oslovit co největší množství zákazníků. Ke své marketingové komunikaci využívá ve značné míře online technologie ve formě webových stránek a sociálních sítí. Ale jejím hlavním komunikačním nástrojem se zákazníci jsou hlavně akce, které pivovar organizuje. Dále používá prostředky ve formě sponzoringu, tištěné reklamy, reklamních předmětů a exkurzí.

**Online marketing** – Jednou z hlavních priorit při vedení online marketingu je přehlednost webových stránek pivovaru, aby se v nich zvládl orientovat každý. Stránky obsahují veškeré

informace o produktech pivovaru, uskutečněných akcích, dále jsou zde pozvánky na plánované akce, e-shop pivovaru, kde jsou nabízeny reklamní předměty a informace o exkurzích muzea a pivovaru. Webové stránky pivovaru byly roku 2015 předělány do současné moderní podoby.

Další formou online marketingu jsou také sociální sítě Facebook a Instagram. Instagramový účet pivovaru byl založen teprve nedávno a není mu dána taková priorita, tudíž má pouze kolem 900 fanoušků, ale pomocí Facebookového účtu komunikuje pivovar se zákazníky a získává od nich zpětnou vazbu. Na svém Facebookovém účtu má pivovar již více než 14 000 fanoušků.

**Akce pořádané k posílení povědomí o značce** – Akce, které pivovar pořádá, jsou na Jesenícku a Šumpersku velmi oblíbené. Mezi tyto akce patří Pivovarská čtvrtka, Hanušovická 50, Pivovarské slavnosti, Holbáci a Šeráci, akce na podporu hospodských a další.

- **Pivovarská čtvrtka** – Sportovní událost, které se pravidelně účastní kolem 4 000 lidí a jedná se o organizovaný turistický pochod, který se pořádá na několika různých trasách a jeho účelem je prohlédnutí krás Jeseníků. Tato akce je zakončena v Hanušovicích
- **Hanušovická 50** – Sportovní událost, kterou pořádá pivovar Holba a firma KOSTKA Hanušovice (společnost zabývající se výrobou koloběžek). Kdy účastníci začínají v Hanušovicích a na koloběžkách oběhnou 50 kilometrový okruh a tato vyjížďka je zakončena před pivovarem Holba.
- **Pivovarské slavnosti** – Největší akce pořádaná pivovarem Holba. Každoročně se koná na začátku září a tak tomu bude i letos kdy se bude jednat o 15. ročník této události. Pravidelná účast je kolem 7 000 návštěvníků. A pivovar má nachystán zábavní program na celý víkend. Každoročně zde vystoupí mnoho známých kapel a zpěváků. Pivovar pro tuto akci vaří speciální pivo, které představí účastníkům až těsně před konáním slavností.
- **Holbáci a Šeráci** – Jedná se o sraz fanoušků pivovaru, který se pořádá každé léto již čtvrtým rokem. Fanoušci pivovaru jsou ze stanovených svozových míst dovezeni autobusem do pivovaru, dostanou dárkové předměty a následuje exkurze pivovaru, kde účastníci mohou vidět původní měděnou kád' ve varně nebo otevřenou spilku. Dále následuje program plný her a občerstvení



- **Podpora hospodských** – Každým rokem pomáhá pivovar svým hospodským tím, že jim nabízí organizaci různých zábavních her se spoustou odměn pro účastníky. Těmito hrami jsou například střelnice, bingo, bowling, atd... A účastníci mohou vyhrát spoustu reklamních předmětů nebo poukazy na konzumaci.

**Sponzoring** – Pivovar Holba sponzoruje ve značné míře sport jak na Šumpersku, tak také na Jesenicku. Je významným sponzorem Šumperského hokejového týmu Draci Šumperk. Ale sponzoruje také na republikové úrovni, a to když se nově stal oficiálním partnerem České florbalové unie. Dále sponzoruje dobročinnou organizaci Dětský klíč v Šumperku nebo Sborny dobrovolných hasičů v Hanušovicích a Šumperku.

#### 8.1.4 Místo

Produkty pivovaru Holba se dají zakoupit v obchodních sítích po celé republice. Výrobky v balení KEG jsou distribuovány do mnoha hospod v Olomouckém kraji, ale i Moravskoslezském kraji nebo na Vysočinu. Určitou část své produkce dokonce pivovar vyváží do Polska a Německa. K distribuci piva do hospod používá pivovar převážně své vlastní dodávky, ale využívá také služeb soukromých dopravců z Jesenicka.

Mezi nejvýznamnější spotřebitele pivovaru Holba patří:

- Zábavní a gastronomické centrum Maják, Šumperk
- Pivovarská restaurace, Hanušovice
- Olis restaurace, Olomouc
- Avion, Olomouc

Dále jsou produkty tohoto pivovaru velmi populární na všech velkých akcích, které jsou na Šumpersku organizovány, jako například:

- Blues Alive, Hudební festival v Šumperku
- Majáles, Šumperk
- Beerfest, Olomouc

## 8.2 SWOT analýza

V této části práce srovnám silné stránky a příležitosti pivovaru, kterých by se pivovar měl držet a měl je zdokonalovat proti slabým stránkám a hrozbám, které by měl pivovar eliminovat.

Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)

| Silné stránky   | Slabé stránky  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postavení na trhu</li> <li>• Bohatá historie</li> <li>• Velký sortiment kvalitních výrobků</li> <li>• Sponzoring</li> <li>• Vlastní muzeum</li> <li>• Stálí zaměstnanci</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Webové stránky</li> <li>• Služby ve vlastní restauraci</li> <li>• Změny výrobních procesů</li> <li>• Volná výrobní kapacita</li> </ul>  |
| Příležitosti  | Hrozby   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zájem o pivo v dalších zemích EU</li> <li>• Zvyšování zájmu o turismus</li> <li>• Zájem o speciální piva</li> <li>• Nákup piva v jiných krajích</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celorepublikový trend snižování spotřeby piva</li> <li>• Růst vstupních nákladů na výrobu</li> <li>• Regulace státu</li> <li>• Ohrožení konkurenčními pivovary</li> <li>• Finanční krize</li> </ul> |

### 8.2.1 Silné stránky

Postavení na trhu – Jednou z nejsilnějších stránek hodnotím postavení pivovaru na trhu. Jedná se o jeden z největších pivovarů v České republice. Zejména postavení v Olomouckém a Moravskoslezském kraji je velmi významnou silnou stránkou.

Bohatá historie – Tato silná stránka je spojena s povědomím o pivovaru a zároveň s tím, že pivovar propaguje své klasické výrobní postupy, které zákazníci oceňují.

Velký sortiment kvalitních produktů – Velkou předností pivovaru, je také to, že pivovar nabízí velké množství produktů, tudíž si vybere každý z jeho zákazníků. Zároveň i přes pestrou škálu těchto produktů, jsou produkty vyráběny kvalitně, o čemž svědčí také množství vyhraných ocenění.

Sponzoring a pořádání akcí – Za jednu z opravdu významných silných stránek považují také sponzorskou aktivitu pivovaru, která způsobuje posilování povědomí o značce, zejména na Severní Moravě.

Vlastní muzeum – Další výhodou pivovaru je jejich poměrně nové pivovarské muzeum, které láká turisty z blízkého okolí a objasňuje návštěvníkům klasické postupy výroby piva a popisuje jim historii pivovaru.

Stálí zaměstnanci – Poslední silnou stránkou, kterou by si pivovar měl udržet je nízká fluktuace zaměstnanců. Hlavní výhodou v tomto případě je, že pivovaru odpadá povinnost stálého zaškolování nového personálu.

### 8.2.2 Slabé stránky

Webové stránky – Webové stránky pivovaru jsou sice přehledné, ale jejich aktuálnost zůstává. Oproti předchozím webovým stránkám mají ty nové také stručnější obsah. Chybí zde také například fotogalerie z pořádaných akcí, historie pivovaru byla zkrácena a také zde chybí sekce, kde se dají výrobky pivovaru pořídit.

Služby pivovarské restaurace – Pivovarská restaurace je postavena v klasickém stylu, ale její nabídka služeb je poměrně malá. Navíc zákazníci již dlouhodobě nejsou příliš spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb.

Změny výrobních procesů – Dříve kdy pivovar změnil výrobní proces piva Šerák, se velký počet stálých zákazníků přiklonil k jiným, konkurenčním značkám.

Volná výrobní kapacita – Poslední slabou stránkou je volná výrobní kapacita, kdy pivovar má v současné době vyšší výrobní kapacity než využívá. To zapříčiňuje, že pivovar má vyšší fixní náklady a generuje nižší zisky.

### 8.2.3 Příležitosti

Zájem o pivo v dalších zemích EU – Jednou z hlavních příležitostí, které by měl pivovar využít je členství v EU ke zvýšení exportu. České pivo je vyhlášené po celé Evropě, a tak by bylo vhodné se více zaměřit i na Evropský trh.

Zájem o speciální piva – Zákazníci dávají v posledních letech přednost speciálním pivům, tak by pivovar mohl vyzkoušet uvařit pár speciálních druhů. Pokud by se tyto speciální produkty na trhu osvědčily, mohl by je zařadit do svého stálého sortimentu.

Zvyšování zájmu o turismus – S neustálou stavbou nových cyklostezek a turistických stezek se také zvyšuje zájem o prostředí Jeseníků a tím také přichází více turistů, kteří mohou navštívit pivovarnické muzeum a přilehlou restauraci.

Nákup piva v jiných krajích – Další příležitostí pivovaru je také zájem o produkty v jiných krajích, například v Praze, Severních Čechách, nebo na Jižní Moravě, kde v současné době nemají tak velké zastoupení.

#### **8.2.4 Hrozby**

Celorepublikový trend snižování spotřeby piva – V posledních letech klesá celková spotřeba piva v České republice, pokud bude tento trend pokračovat, může to mít za následek snížení tržeb pivovaru.

Růst vstupních nákladů na výrobu – Další hrozbou je zvýšení nákladů na materiál ať už z důvodu zhoršení pěstitelských podmínek sladu nebo chmele, nebo zvýšení ceny u dodavatelů.

Regulace státu – Další hrozbou můžou být zvýšené regulace státu. Buď v rámci zvýšení spotřební daně nebo DPH nebo také další vydávání zákonů, které budou snižovat spotřebu piva v restauracích a pivnicích.

Ohrožení konkurenčními pivovary – Jednou z hrozeb jsou konkurenční pivovary. Pivovar ohrožují jak jiné průmyslové pivovary, které mají velké tržní zastoupení, tak minipivovary, za kterými se v poslední době zákazníci přiklánějí z důvodu exkluzivity jejich produktů.

Finanční krize – Poslední hrozbou, která může ohrozit fungování pivovaru je také finanční krize, která by zapříčinila snížení kupní síly obyvatelstva, a lidé by následně začali méně kupovat pivo.

### **8.3 Porterův model pěti sil**

#### **8.3.1 Stávající konkurence**

Stávající konkurence v odvětví je ovlivněna vysokým množstvím lokálních minipivovarů. Tyto pivovary jsou oproti velkým pivovarům znevýhodněny možností nabídky pro hospodské, ať už je to zapůjčení výčepního zařízení, nabídka čištění tohoto zařízení nebo třeba zapůjčení slunečníků, atd... Ale celková konkurence je ovlivněna i více známými průmyslovými pivovary (Plzeňský Prazdroj, Heineken, atd... výrobky z těchto pivovarů se prodávají po celé republice).

Vzhledem k celkovému vysokému počtu konkurentů byly vybráni pouze ti z nejbližšího okolí pivovaru, tudíž z Olomouckého kraje, kde má pivovar Holba největší pole působnosti.

Mezi nejbližší konkurenty patří:

- Zubr Přerov
- Cestář Ostružná
- Kolštejn Branná
- Bravůr Loučná nad Desnou
- Zlosin Velké Losiny
- Chomout Olomouc
- Pivovar Litovel (pivovary.info, ©2003-2018)

### 8.3.2 Hrozba nových konkurentů

Vstup nových konkurentů do odvětví je jako takový poměrně snadný, ale má velmi mnoho úskalí, aby se nově vzniklý pivovar udržel na trhu. Mezi tyto úskalí patří například:

- výdaje na marketing
- vstupní náklady
- edukace sládků
- know-how
- atd...

Těmto malým pivovarům aspoň do jisté míry napomáhá stát svojí sníženou sazbou spotřební daně pro malé pivovary, která se odvíjí od ročního výstavu pivovaru.

Na druhou stranu tyto pivovary mohou uspět, když nabídnou zákazníkům něco nového, co sledovaný pivovar nenabízí. Například piva z pšeničných sladů, svrchně kvašená piva, bezlepková piva, atd... Tyto speciální piva by mohli znamenat odchod zákazníků a přechod ke konkurenci.

### 8.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost odebírá chmel i slad od svých stálých dodavatelů v České republice, ale i v zahraničí. Dodavatelů pivovarských materiálů je v celé republice sice spousta, ale vzhledem ke své velikosti by se pivovar mohl v případě nutnosti změny dodavatele, ať už z důvodu zhoršené kvality, změny vedení nebo navyšování ceny, potýkat s problémem, že by noví dodavatelé nemuseli být schopni pokrýt vysokou spotřebu pivovaru.

### 8.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je na trhu s pivem poměrně vysoká, neboť když vynecháme stále příznivce své oblíbené značky, zůstane nám druhá část zákazníků, pro které je velmi jednoduché přejít od své oblíbené značky k jiné. Když přihlédneme k velkému množství odběratelů, je toto riziko pozorovatelné až za delší časový úsek. Za předchozího vedení se pivovar potýkal velkým odlivem zákazníků, kvůli změně receptury jejich nejžádanějšího produktu Holba Šerák. Ale následně po změně vedení se pivovar vrátil k původní receptuře a dříve nespokojení zákazníci se zase pomalu vrací zpátky ke sledovanému pivovaru.

### 8.3.5 Hrozba vzniku substitutů

Hrozba vzniku substitutů je pro všechny pivovary poměrně velký problém. V dnešní době je trh plný alkoholických nápojů, které mohou nahradit pivo, ať už se jedná o vína, cidery, lihoviny, atd... Substituty se mohou pro pivovary stát opravdovým problémem, neboť například spotřeba vína v České republice stále roste a tento trend lze pozorovat stálým nárůstem nových vináren. (retailnews.cz, 2015)

## 8.4 PESTE analýza

### 8.4.1 Politicko-legislativní faktory

Daňová politika v České republice – Daňová politika ovlivňuje pivovary poměrně značnou mírou. Pivovary musí odvádět:

- daň z příjmu právnických osob
- spotřební daň
- DPH
- a další (silniční daň, majetkové daně)

**Spotřební daň** – Spotřební daň zatěžuje výrobce veškerých alkoholických výrobků, minerálních olejů a tabákových výrobků. Z tabulky níže je vidět, že základní sazba spotřební daně vzrostla v roce 2010 o 75 % (8 Kč). Pivovar Holba s produkcí vyšší než 200 000 hl platí základní sazbu daně, tedy 32 Kč/hl za každé % extraktu původní mladiny.

Zjednodušeně: **celková daň = 32Kč \* extrakt původní mladiny \* objem produkce v hl**  
(finance.cz, © 2017)

Tab. 3 Spotřební daň (businessinfo.cz, 2018 s úpravou z finance.cz, © 2017)

| Rok              | Sazba daně v Kč/hl za každé celé 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 |
| <b>2009</b>      | 24,00Kč  | 12,00Kč                                    | 14,40Kč                     | 16,80Kč                      | 19,20Kč                       | 21,60Kč                       |
| <b>2010-2018</b> | 32,00Kč  | 16,00Kč                                    | 19,20Kč                     | 22,40Kč                      | 25,60Kč                       | 28,80Kč                       |

**Daň z přidané hodnoty** – Daň z přidané hodnoty se řídí zákonem č. 235/2004 sb. a také podléhá směrnici Evropské unie o dovozu a vývozu zboží. V České republice jsou od roku 2015 tři sazby daně. Základní sazba (21 %), snížená (15 %) a druhá snížená (10 %). Pro pivovary platí základní sazba daně, tedy 21 %. Naposledy se daň zvedla v roce 2013, a to o 1 %. Pokud by se měla daň znovu zvýšit, mohlo by to mít za následek zvýšení nákladů, dále snížení zájmu zákazníků, a tím pádem snížení tržeb pivovaru.

**Daň z příjmu** – V současné době je sazba daně z příjmu právnických osob stanovena na 19 %. Tato daň se od roku 2009 nezměnila a s její změnou se v poslední době ani nepočítá. Základem daně je upravený výsledek hospodaření (je upraven k daňovým účelům).

#### 8.4.2 Ekonomické faktory

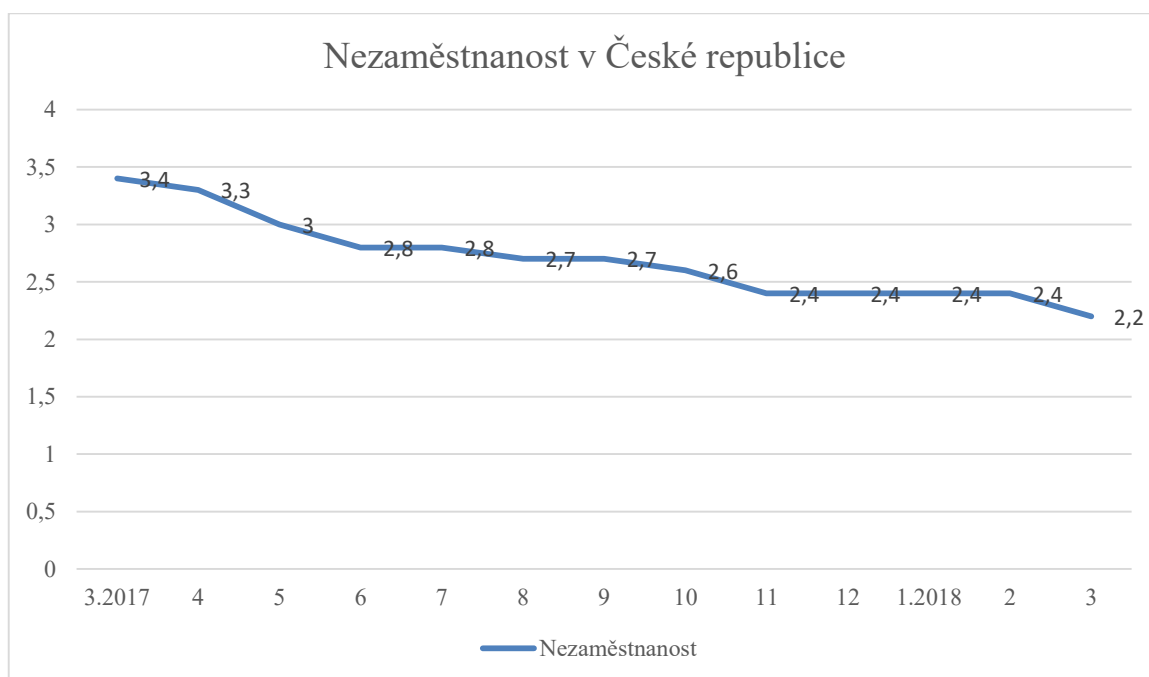
Mezi ekonomické faktory se řadí například minimální a průměrná mzda, inflace, kupní síla, měnový kurz, nezaměstnanost, atd...

**Minimální a průměrná mzda** – Minimální i průměrná mzda zaznamenávají v posledních letech značný nárůst. Od roku 2013 vzrostla minimální mzda o 3 700 Kč, a v roce 2018 tak činí 12 200 Kč. Stejně tak jako minimální mzda, i průměrná zaznamenává stálý růst. Od roku 2013, kdy se Česká ekonomika začala vzpamatovávat z ekonomické krize, průměrná mzda každoročně stoupá. V roce 2018 činí průměrná mzda 29 979 Kč (meziroční nárůst o 1747 Kč). (finance.cz, © 2017)

**Inflace** – Průměrná roční míra inflace, která je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, srovnává procentní změnu průměrné cenové hladiny posledních 12 měsíců proti průměru 12 přecházejících měsíců. Za rok 2017 byla tato hodnota 2,5 %. Za rok 2016 byla tato hodnota pouze 0,7 %, příčinou byly intervence ČNB, které uměle udržovaly kurz koruny kolem 27 Kč/EUR. (czso.cz, 2018)

**Měnový kurz** – Za další ekonomický faktor se dá považovat i měnový kurz. Měnový kurz může znatelně ovlivnit míru exportu do zahraničí. V současné době se kurz EUR/CZK pohybuje kolem hodnoty 25,6 Kč/EUR. (kurzy.cz, 2018)

**Nezaměstnanost** – V současné době je nezaměstnanost v České republice na úrovni 2,2 % (březen 2018) a statistici odhadují, že je nejnižší z celé Evropské unie. (novinky.cz, 2018) Statisticy také tvrdí, že míra nezaměstnanosti je na historicky nejnižší hranici od založení samostatného Českého státu. (e-15.cz, © 2001 – 2018)



Obr. 9 Nezaměstnanost v ČR (vlastní zpracování, zdroj: novinky.cz, 2018)

### 8.4.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory patří například počet obyvatel, spotřeba piva, preference zákazníků, životní styl, atd...

**Počet obyvatel** – Počet obyvatel má neustále rostoucí tendenci. Poprvé od konce 2. světové války žilo na území České republiky, v roce 2018, přes 10,6 mil. obyvatel. Dále také již čtvrtým rokem v řadě roste počet novorozenců. Navzdory nárůstu novorozenců se stále zvedá i průměrný věk, v roce 2018 byl průměrný věk 42,2 let. (zpravy.idnes.cz, 2018)

**Spotřeba piva** – Spotřeba piva se již pár let pohybuje kolem 140 litrů na hlavu a i přesto, že spotřeba obyvatel bývala dříve vyšší, stále si držíme prvenství na světě ve spotřebě piva na osobu. Téměř 9 z 10 mužů si dá občas pivo. Dokonce ze statistik vyplývá, že 74% mužů si dá pivo alespoň dvakrát týdně. U žen je toto číslo nižší, ale pohybuje se nad hranicí 40%.



(Pivo v České společnosti 2016) V roce 2016 byla celková spotřeba piva v České republice 16,4 milionu hektolitřů. (ekonomika.idnes.cz, 2017)

**Preference zákazníků** – Pro největší část obyvatelstva je velmi důležitým faktorem chuť piva. Celých 65 % považuje jako velmi důležité jak pivo chutná, pro dalších 27 % je to spíše důležité, z čehož vyplývá, že celých 92 % obyvatel klade důraz na chuť. Dalším faktorem byla také finanční stránka, podle které se rozhoduje stále nadpoloviční většina a to 59 %. (Pivo v České společnosti 2016)

#### 8.4.4 Technologicko-technické faktory

**Technologie na výrobu bezlepkového piva** – Díky novým technologiím již není jediným způsobem jak vyrobit bezlepkové pivo použití bezlepkových surovin. Spoluprací Žateckého pivovaru a Výzkumného ústavu pivovarnictví a sladařství vzniklo speciální bezlepkové pivo, které se vyrábí jako běžné pivo z ječného sladu, ale je přidáván speciální enzym, který z lepku odštěpí látku prolin. (vitalia.cz, 2014)

**High Gravity Brewing** – Pomocí technologie HGB vytvoří pivovar ze stejného množství vstupní suroviny silnější pivo, než by vytvořil klasickou technologií. Následně jsou tato piva ředěna na požadovanou míru EPM. (morebeer.com, 2016) Význam tohoto stylu vaření je v tom, že pivovar ze stejné kapacity udělá větší množství a pivo je tedy levnější, ovšem jeho kvalita klesá. Tato technologie není moc využívána, ale někteří zahraniční investoři v rámci zvýšení zisků, jí požadují. (alkoholium.cz, 2013)

#### 8.4.5 Environmentální faktory

V současné době je kladen velmi vysoký důraz na ekologické dopady společností, tudíž je nejčastěji na ochranu životního prostředí využívány procesy využití recyklovatelných obalů, úspora vody, ochrana zdraví zaměstnanců, atd...

**Využívání recyklovatelných obalů** – Pivovary se snaží stáčet své produkty převážně do vratných obalů, jakými jsou obaly KEG a skleněné lahve. Pivovary často stáčí i do plastových lahví, které nejsou znovu použitelné, ale jsou aspoň recyklovatelné. Stáčí se také do plechovek, které bohužel v současné době většinou končí v odpadkových koších.

**Úspora vody** – Voda je hlavním produktem pro výrobu piva. Pivo je také tvořeno z 95 % z vody, a proto v současné době například v pivovarech Heineken řeší, jak začít vodu recyklovat a znovu používat při výrobě. Ovšem ne jako surovinu, ale například na oplachování sudů nebo lahví. (euro.cz, 2017)

## 9 ZÁVĚŘEČNÁ DOPORUČENÍ A PODROBENÍ NÁKLADOVÉ, ČASOVÉ A RIZIKOVÉ ANALÝZE

Po vypracování jednotlivých analýz se v této části bakalářské práce zaměřím na jednotlivá doporučení, která by mohla pivovaru pomoci zvýšit svůj tržní podíl a zároveň spokojenost svých zákazníků.

### 9.1 Zvýšení kvality poskytovaných služeb v pivovarské restauraci

Jak již bylo zmíněno v kapitole 8.2.2., tak velké množství zákazníků není spokojeno se službami, které pivovar poskytuje ve své vlastní restauraci. Ale na druhou stranu počet turistů se na Jesenicku začíná zvyšovat a turisté nechodí pouze za památkami. Zvyšujícím se trendem je zážitková turistika. To znamená, že turisté mají větší zájem o poznávání. Chtějí si například projít pivovar nebo muzeum, ale chtějí se také dobře najíst. V dnešní době také platí, že zákazníci jsou ochotni si za kvalitu připlatit. Vhodným způsobem jak zvýšit kvalitu služeb by bylo proškolení zaměstnanců nebo zaměstnání zkušenějších osob z praxe, kteří by současné zaučili a dále je vedli k odvádění kvalitní práce.

Školení by vyšlo na 1 500 Kč na jednoho číšníka (restaurantacademy.cz, 2018), kdy v restauraci je zaměstnáno 5 číšníků a dále 2 000 Kč certifikace restaurace. U kuchařů se toto školení pohybuje kolem 5 000 Kč za osobu, kuchaři jsou v restauraci 2. Tato varianta by tedy vyšla na 19 500 Kč.

Druhou možností je zaměstnání zkušeného šéfkuchaře a vrchního číšníka, kteří by současné zaměstnance vedli k lepším výkonům. Tato investice je ovšem mnohem nákladnější, neboť šéfkuchaři jsou oceněni na přibližně 30 000 Kč a vrchní číšník na 25 000 Kč (obojí v hrubé mzdě). Tato varianta by tedy stála 74 000 Kč měsíčně i s povinnými odvody pojistného.

*Tab. 4 Časová analýza na zvýšení kvality restaurace (vlastní zpracování)*

| Opatření na zlepšení             | Časová náročnost (odhad)  |
|----------------------------------|---|
| Školení zaměstnanců              | 3 týdny (s objednáním i dobou trvání školení)   |
| Zaměstnání zkušených zaměstnanců | 2 měsíce (nalezení takovýchto zaměstnanců při současné nízké nezaměstnanosti bude trvat déle) |

Hlavním rizikem při těchto opatřeních může být stále nízká návštěvnost restaurace, která by, zvláště při zvolení druhé možnosti, mohla vést k vysokým ztrátám restaurace. Opatřením proti tomuto riziku by mohla být již zmíněná certifikace o proškolení, nebo propagační akce, která by měla předvést zákazníkům schopnosti nového personálu.

## 9.2 Spolupráce s restauracemi v jiných krajích

Jak již bylo řečeno, v kapitole 8.1.4, dají se produkty pivovaru koupit ve většině supermarketů po celé republice. Vhodnou investicí pivovaru by byla také spolupráce s novými restauracemi v jiných částech republiky, například v Praze nebo Severních Čechách.

Toto doporučení je doprovázeno sice zvýšenými náklady, ale mohlo by zapůsobit na velké množství potencionálních zákazníků, kteří by si mohli produkty pivovaru oblíbit. Náklady na dopravu piva například do Prahy, by byly kolem 1 000 Kč, to není velký problém, ale aby zákazníci produkty pivovaru oslnily, musel by pivovar zvýšit výdaje na propagaci v daném kraji. Například by bylo vhodné poskytnout hospodě 4 velké slunečníky, kdy jeden vyjde na 10 000 Kč, dále sklenice přibližně 100 kusů s průměrnou cenou 50 Kč, podtácky 1000 kusů s cenou 2 Kč za kus. Dále, pokud by byla výtoč hospody vyhovující, by bylo vhodné nabídnout také stoly a lavice na zahrádku. Cena dvou lavic a stolu z masivu by byla kolem 14 000 Kč a bylo by vhodné hospodě nabídnout 6 sad. Celková investice by se tedy pohybovala kolem 47 000 Kč za nabídnuté slunečníky, sklenice a podtácky. Doprava by se stala pravidelným výdajem a byla by měsíční ve výši 1 000 Kč. Pokud by hospoda opravdu splnila požadovanou výtoč zvedla by se tato investice o 84 000 Kč za reklamní lavice a stoly.

*Tab. 5 Časová analýza spolupráce s restauracemi v jiných krajích (vlastní zpracování)*

| Opatření na zlepšení                          | Časová náročnost (odhad)  |
|---|---|
| <b>Prodej piva do hospod v jiných krajích</b> | 2-3 měsíce (najít vhodnou restauraci ke spolupráci může trvat dlouho a dále musíme počítat s následnou realizací) |

Při tomto doporučení je na druhou stranu také vysoké riziko, že zákazníci nebudou s produkty pivovaru spokojeni, dále je zde také vysoká doba návratnosti této investice, která by se pohybovala v řádu přibližně tří až čtyř let, záleží na výtoči hospody.

### 9.3 Výroba bezlepkového piva

V posledních letech se ve světě objevuje stále víc lidí trpících intolerancí na lepek, a také lidí, kteří preferují zdravý životní styl. Tito lidé by si mohli oblíbit bezlepkové pivo. Na českém trhu se sice již pomalu začínají objevovat i česká piva vařená bez lepku, ale jejich výběr je zatím velmi malý. Bylo by velmi dobrou příležitostí pro pivovar být právě při začátcích prodeje těchto piv v České republice.

Cenová náročnost výroby bezlepkového piva může být vzhledem k použitým surovinám poměrně vysoká. Náklady na použité suroviny odhaduji ve výši 35 000 Kč na jednu várku. Dalšími výdaji bude také uzpůsobení výrobního procesu, které by mohlo stát kolem 10 000 Kč. Dalším výdajem by bylo navrhnutí nových etiket, kde by se cena za grafické zpracování pohybovala kolem 3 000 Kč i s tiskem etiket. Posledním výdajem by byla také marketingová komunikace, která by byla svěřena marketingovému oddělení. Výdaje na tuto propagaci by byly kolem 20 000 Kč s tím, že většina propagace by byla řízena internetovou reklamou a dále brigádníky, kteří by nabízeli ochutnávky v rámci Olomouckého kraje. Celkové výdaje na toto doporučení by se pohybovaly kolem 68 000 Kč.

*Tab. 6 Časová analýza na výrobu bezlepkového piva (vlastní zpracování)*

| Opatření na zlepšení     | Časová náročnost (odhad)   |
|--------------------------|--|
| Výroba bezlepkového piva | 4 měsíce (musíme počítat s výběrem surovin, úpravou výrobního procesu a časovou náročností výroby) |

Hlavním rizikem při výrobě bezlepkového piva může být nízký zájem zákazníků. Jak už v důsledku malého zájmu o tato piva, tak chuťovým výsledkem piva. Dalším rizikem může být vyšší prodejní cena z důvodu vysokých nákladů na výrobu.

### 9.4 Úprava webových stránek

V současné době je online marketing velmi důležitým komunikačním prostředkem s klienty. Ačkoliv jsou webové stránky pivovaru nové a přehledné, tak jak jsem již zmiňoval ve slabých stránkách v kapitole 8.2.2. jednou z jejich hlavních nevýhod je jejich neaktuálnost. Některé informace se zde objevují s výrazným zpožděním. Zároveň webové stránky postrádají odkazy na fotografie z již pořádaných akcí. Proto bych doporučoval jejich úpravu.

Co se týče cenové náročnosti, má pivovar možnost svěřit webové stránky jednomu zaměstnanci marketingového oddělení, kterého by nechal proškolit o online marketingových komunikacích. Cena tohoto školení se pohybuje okolo 3 500 Kč a jedná se o jednorázový náklad. Popřípadě by společnost měla proškolenému zaměstnanci přidat 1 000 Kč měsíčně k jeho mzdě. Druhou možností je najmout zaměstnance na vedlejší pracovní poměr, který má již zkušenosti se správou webových stránek. Tato investice by byla s měsíčním opakováním a pohybovala by se okolo 10 000 Kč měsíčně.

*Tab. 7 Časová analýza úpravy webových stránek (vlastní zpracování)*

| <b>Opatření na zlepšení</b>              | <b>Časová náročnost</b>   |
|--|---|
| <b>Školení zaměstnance</b>               | 2 týdny   |
| <b>Zaměstnání člověka se zkušenostmi</b> | 6-8 týdnů (nalezení vhodného zaměstnance může trvat poměrně dlouho) |

Rizikem při tomto doporučení může být odchod proškoleného zaměstnance nebo stále nízká návštěvnost webových stránek. Opatřením může být zvýšení mzdy proškoleného zaměstnance o 1 000 Kč měsíčně jako náhradu za zvýšení jeho povinností.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat úroveň marketingového řízení v pivovaru Holba a následné vypracování doporučení na zlepšení.

Společnost Holba je regionální pivovar, který má svůj největší tržní podíl na Severní Moravě. Produkce pivovaru se pohybuje kolem 330 tis. hl ročně a většina je prodána na českém trhu. V současné době, kdy konkurence pivovarů stále stoupá, je důležité udržet si své stáje klienty a dbát na jejich spokojenost. O spokojenosti zákazníků a kvalitě produktů svědčí množství získaných ocenění.

V teoretické části byla zpracována literární rešerše, kde byla popsána definice marketingu, dále zde také byly popsány jednotlivé druhy trhů. Bylo zde popsáno co je to marketingové řízení, k čemu slouží a také jak se vypracovávají jednotlivé analýzy, které byly následně vypracovány v praktické části.

V praktické části byl představen pivovar Holba, jeho historie, ekonomické ukazatele, cíle společnosti pro současný rok a také organizační struktura společnosti. Dále byly vypracovány jednotlivé analýzy, které byly popsány v teoretické části. Ve SWOT analýze jsem popsal jednotlivé silné a slabé stránky pivovaru, kdy se jedná o vnitřní faktory a také příležitosti a hrozby, které pivovar ovlivňují z vnějšího prostředí. Další zpracovanou analýzou byl Porterův model pěti sil, který popisuje konkurenční prostředí podniku. Další analýzou vnějšího prostředí byla PESTE analýza. Na základě těchto analýz byla vypracována doporučení pivovaru na zlepšení jejich úrovně marketingového řízení.

Vzhledem k dlouholetému fungování pivovaru je jejich úroveň marketingového řízení již na poměrně dobré úrovni, ale dají se tu najít ještě drobné nedostatky. Hlavními návrhy na zlepšení jsou zvýšení kvality poskytovaných služeb v pivovarské restauraci, neboť podle spokojenosti klientů je v posledních letech tato kvalita velmi nízká. Dalším doporučením byla spolupráce s novými restauracemi v jiných krajích, kdy by pivovar zvýšil povědomí o značce i v jiných krajích a rozšířil by tak svůj tržní podíl. Další doporučení se týká výroby bezlepkového piva, kdy v současné době je trendem zdravý životní styl a lidé začínají vyhledávat bezlepkové potraviny. Posledním doporučením byla častější aktualizace webových stránek. Všechna tato doporučení byla podrobena časové, nákladové a rizikové analýze.

Vypracování této práce pro mě bylo cennou zkušeností a věřím, že splnila stanovený cíl.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2003, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2014, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.

KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada, 2016, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 15th ed. Boston: Pearson, 2016, 832 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Phillip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 1. vyd. Dotisk. Praha: Grada Publishing. 2004, 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. *Marketing I*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 127 s. ISBN 978-80-7318-698-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu, sv. 33. ISBN 978-80-7261-251-2.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno, : BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.

## Internetové zdroje

Česko má přes 10,6 milionu obyvatel, vrací se na úroveň z konce války. *IDNES.cz* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: [https://zpravy.idnes.cz/pocet-obyvatel-cesko-ceska-republika-2017-csu-cesky-statisticky-urad-1dy-/domaci.aspx?c=A180321\\_093614\\_domaci\\_bur](https://zpravy.idnes.cz/pocet-obyvatel-cesko-ceska-republika-2017-csu-cesky-statisticky-urad-1dy-/domaci.aspx?c=A180321_093614_domaci_bur)

Češi loni vypili nejvíce piva v historii, v hospodách ale spotřeba klesá. *IDNES.cz* [online]. Praha, 2017 [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/spotreba-piva-2016-02z-/ekonomika.aspx?c=A170424\\_171957\\_ekonomika\\_fih](https://ekonomika.idnes.cz/spotreba-piva-2016-02z-/ekonomika.aspx?c=A170424_171957_ekonomika_fih)

Dan z piva a daň z vína a meziproductů | Celní správa ČR. *Celní správa ČR* [online]. Praha, ©2018 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/dane/spotrebni-dane/ostatni/Stranky/default.aspx>

DOLEŽAL, Michal. Pivovarnictví umí zneužít technologie. *Alkoholium.cz* [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.alkoholium.cz/hgb-a-ckt-i-pivovarnictvi-ukazujeze-umi-zneuzit-technologie/>

EUR / CZK, Kurzy měn Online, Forex, Graf. *Kurzy.cz* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/aktualni/CZK-EUR/>

Historie pivovaru Hanušovice. *Pivovary.info* [online]. ©1999-2018 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: [https://www.pivovary.info/prehled/hanusovice/hanusovice\\_h.htm](https://www.pivovary.info/prehled/hanusovice/hanusovice_h.htm)

MATERNA, Kryštof. *Pividky.cz*. *Pividky.cz* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: [http://www.pividky.cz/povidky/unor2018/bilance\\_2018.php](http://www.pividky.cz/povidky/unor2018/bilance_2018.php)

Míra inflace v ČR v lednu 2018. *Český statistický úřad* [online]. Pardubice, 2018 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-lednu-2018>

Nezaměstnanost je na historickém minimu, tvrdí statistici. *E15.cz* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/nezamestnanost-je-na-historickem-minimu-tvrdi-statistici-1328375>



Nezaměstnanost v Česku klesla ještě víc. Statistici hlásí 2,2 procenta. *Novinky.cz* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/470862-nezamestnanost-v-cesku-klesla-jeste-vic-statistici-hlasi-2-2-procenta.html>

Olomoucký kraj | Pivovary | Pivní.info. *Pivni.info* [online]. ©2003-2018 [cit. 2018-04-22]. Dostupné z: <http://pivni.info/pivovary/olomoucky-kraj/>

PETERKA, Roman. Analýza: Aktuální situace na českém pivním trhu. *Montyrich.cz* [online]. Praha, 2014 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://montyrich.cz/novinky/podnikani/1930-analyza-aktualni-situace-na-ceskem-pivnim-trhu>

Pivo v české společnosti 2016 [online]. Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR, 2016 [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: [http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/soubory\\_k\\_clankum/pivo\\_v\\_ceske\\_spolecnosti\\_2016\\_infografika.pdf](http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/soubory_k_clankum/pivo_v_ceske_spolecnosti_2016_infografika.pdf).

Pivovary budou recyklovat vodu. *Euro.cz* [online]. Praha, 2017 [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/pivovary-budou-recyklovat-vodu-1364631>

Pivovary loni v Česku vyrobily rekordní množství piva. *Ceskatelevize.cz* [online]. Praha, 2016 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1747711-pivovary-loni-v-cesku-vyrobily-rekordni-mnozstvi-piva>

Produkty | Pivovar Holba a. s. *Holba.cz* [online]. Hanušovice, ©2015 [cit. 2018-05-05]. Dostupné z: <http://www.holba.cz/produkty/>

Průměrná mzda, minimální mzda, statistiky vývoje průměrné a minimální mzdy. *Finance.cz* [online]. Praha: Mladá fronta, ©2018 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mzda/>

REGULACE VYHÁNĚJÍ LIDI Z HOSPOD A PODEPISUJÍ SE NA VÝSLEDČÍCH ČESKÉHO PIVOVARNICTVÍ @ České pivo. *Ceske-pivo.cz* [online]. Praha, 2017 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://ceske-pivo.cz/tz/regulace-vyhaneji-lidi-z-hospod-a-podepisuji-se-na-vysledcich-ceskeho-pivovarnictvi>

Rekordní výstav piva v roce 2016 podpořen exportem i vyšší spotřebou na tuzemském trhu. *Ceske-pivo.cz* [online]. Praha, 2017 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://ceske-pivo.cz/tz/rekordni-vystav-piva-v-roce-2016-podporen-exportem-i-vyssi-spotrebou-na-tuzemskem-trhu>

Spotřební daň - pivo - Finance.cz. *Finance.cz* [online]. Praha: Mladá fronta, ©2017 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dane/pivo/>

SWOT analýza | Plánování | Plánování projektu | Výklad | Naučíme! | Dream Academy. *Dreamacademy.cz* [online]. Praha, © 2013 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.dreamacademy.cz/naucime/vyklad/planovani-projektu/planovani/swot-analyza/>

Trh s vínem: spotřeba stále roste - Retail News. *Retail News* [online]. Praha, 2017 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <http://retailnews.cz/2017/09/22/trh-s-vinem-spotreba-trvale-roste/>

Unikátní technologie umí pivo i z ječmene. *Vitalia.cz* [online]. Praha, 2014 [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.vitalia.cz/clanky/unikatni-technologie-umi-bezlepkove-pivo-z-jecmene/>

Žejdlíkopedie - Vše o pivu... - Největší pivovary v ČR (dle výstavu) - Žejdlík.cz. *Zejdlik.cz* [online]. © 2018 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.zejdlik.cz/zejdlikopedie/vse-o-pivu/nejvetsi-pivovary-v-cr-dle-vystavu-0b55bf6e-94c3-4394-b731-b0a38f763f08>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|        |  |
|--------|--|
| a. s.  | Akciová společnost   |
| ČR     | Česká republika  |
| EET    | Elektronická evidence tržeb  |
| EPM    | Extrakt původní mladiny  |
| EU     | Evropská unie  |
| HGB    | High gravity brewing   |
| hl.    | Hektolitr  |
| Kč     | Koruna Česká   |
| obj. % | Objemových procent   |
| PESTE  | Politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, environmentální |
| sb.    | Sbírký   |
| SWOT   | Strenghts, weaknesses, opportunities, threats                            |

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |    |
|---|----|
| <i>Obr. 1 SWOT analýza (dreamacademy.cz, 2013)</i> .....                              | 24 |
| <i>Obr. 2 Tržby pivovaru Holba (vlastní zpracování dle interního zdroje)</i> .....    | 33 |
| <i>Obr. 3 Výstav pivovaru (vlastní zpracování dle interního zdroje)</i> .....         | 34 |
| <i>Obr. 4 Organizační struktura (vlastní zpracování dle interního zdroje)</i> .....   | 35 |
| <i>Obr. 5 Holba Horská 10 (zdroj: holba.cz/produkty)</i> .....                        | 37 |
| <i>Obr. 6 Holba Šerák (zdroj: holba.cz/produkty)</i> .....                            | 37 |
| <i>Obr. 7 Holba Premium (zdroj: holba.cz/produkty)</i> .....                          | 38 |
| <i>Obr. 8 Holba Polotmavá 11 (zdroj: holba.cz/produkty)</i> .....                     | 38 |
| <i>Obr. 9 Nezaměstnanost v ČR (vlastní zpracování, zdroj: novinky.cz, 2018)</i> ..... | 48 |

**SEZNAM TABULEK**

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Tab. 1 TOP 10 pivovarů v České republice, dle výstavu (zejdlik.cz, © 2018).....</i>                 | <i>30</i> |
| <i>Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování) .....</i>  | <i>42</i> |
| <i>Tab. 3 Spotřební daň (businessinfo.cz, 2018 s úpravou z finance.cz, © 2017) .....</i>               | <i>47</i> |
| <i>Tab. 4 Časová analýza na zvýšení kvality restaurace (vlastní zpracování) .....</i>                  | <i>50</i> |
| <i>Tab. 5 Časová analýza spolupráce s restauracemi v jiných krajích (vlastní zpracování)<br/>.....</i> | <i>51</i> |
| <i>Tab. 6 Časová analýza na výrobu bezlepkového piva (vlastní zpracování) .....</i>                    | <i>52</i> |
| <i>Tab. 7 Časová analýza úpravy webových stránek (vlastní zpracování) .....</i>                        | <i>53</i> |

## SEZNAM PŘÍLOH

*P1 – Vyhraná ocenění*

## PŘÍLOHA P I: VYHRANÁ OCENĚNÍ

(vlastní zpracování, zdroj informací: <http://www.holba.cz/produkty/>)

| Název piva                | Vyhraná ocenění  |
|---------------------------|--|
| <b>Holba Šerák</b>        | Pivo České republiky 2015 – 1. místo<br>Pivex 2014 – certifikát kvality<br>České pivo 2014 – 2. místo<br>Česká Pivní pečeť 2014 – 3. místo<br>Žatecká dočesná 2013 – 1. místo<br>Pivex 2013 – 2. místo<br>Česká Pivní pečeť 2013 – 2. místo<br>České pivo 2013 – 3. místo<br>České pivo 2015 - 2. místo v kategorii vý-<br>čepní světlá piva |
| <b>Holba Premium</b>      | Pivo České republiky 2017 - absolutní vítěz<br>soutěže<br>Stockholm Beer and Whisky Festival 2013<br>– 1. místo<br>Pivo České republiky 2013 – 1. místo<br>České pivo 2013 – 2. místo<br>World Beer Awards - 2. místo v kategorii<br>czech-style lager beer<br>Best European Lager - 1. místo  |
| <b>Holba Polotmavá 11</b> | Žatecká dočesná – 2. místo v kategorii po-<br>lotmavé pivo   |
| <b>Holba Free</b>         | Česká Pivní pečeť 2015 – 1. místo<br>Pivo České republiky 2015 – 3. místo  |

|                            |  |
|----------------------------|--|
|                            | <p>Pivo České republiky 2014 – 1. místo</p> <p>Žatecká dočesná 2014 – 3. místo</p> <p>České pivo 2015 - 3. místo v kategorii nealkoholická piva</p>  |
| <b>Holba Speciál</b>       | <p>Pivo České republiky 2015 – absolutní vítěz soutěže</p> <p>Česká Pivní pečeť 2014 – 2. místo</p> <p>Pivo České republiky 2017 – 1. místo v kategorii světlý speciál</p>   |
| <b>Holba Kvasničák</b>     | <p>Pivo České republiky 2015 – 1. místo</p> <p>Česká Pivní pečeť 2015 – 3. místo</p> <p>Česká Pivní pečeť 2014 – 1. místo</p> <p>Pivo České republiky 2014 – 2. místo</p> <p>Česká Pivní pečeť 2013 – 1. místo</p> |
| <b>Holba Horské byliny</b> | <p>Pivex 2015 – 1. místo</p> <p>Pivo české republiky 2015 – 3. místo</p> <p>Zlatá Pivní pečeť v kategorii ochucená piva – 1. místo</p> <p>Pivní speciál roku 2017 – 2. místo</p>                                   |