

# Projekt zvýšení konkurenceschopnosti Minipivovaru Harvánek

Bc. Branislav Gašpírik

---

Diplomová práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2019/2020

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Branislav Gašpírik**  
Osobní číslo: **M18199**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti Minipivovaru Harvánek**

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice konkurenceschopnosti firem s důrazem na konkurenceschopnost pivovarů.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav konkurenceschopnosti Minipivovaru Harvánek.
- Vypracujte projekt pro zvýšení konkurenceschopnosti Minipivovaru Harvánek.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**  
Jazyk zpracování: **Slovenština**

#### Seznam doporučené literatury:

ANG, Lawrence. *Principles of integrated marketing communications*. 1st pub. Port Melbourne: Cambridge University Press, 2014, 401 s. ISBN 978-1107649187.  
DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.  
KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu. 2.*, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.  
KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.  
SHARP, Byron. *Marketing: theory, evidence, practice*. Second edition. South Melbourne: Oxford University Press, 2017, 796 s. ISBN 978-0195590296.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel 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 v případě, že uzavřu licenční smlouvu uzavřenou 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 14.05.2020

Jméno a příjmení: Branislav Gašpírik

.....

podpis diplomanta



## **ABSTRAKT**

Diplomová práca je zameraná na zvýšenie konkurencieschopnosti Minipivovaru Harvánek. V rámci celkového riešenia marketingu bol v teoretickej časti popísaný a v praktickej časti analyzovaný marketingový a komunikačný mix tejto spoločnosti. Dáta z vonkajšieho a vnútorného prostredia ovplyvňujúce Minipivovar Harvánek boli spracované pomocou metód ako PESTLE analýza, Porterova analýza, analýza najbližšej konkurencie, regresná analýza a SWOT analýza. Na základe výsledkov z analytickej časti bol v práci vypracovaný projekt, ktorý obsahuje konkrétne riešenia, ako efektívne zvýšiť konkurencieschopnosť tohto minipivovaru. Týmito riešeniami sú realizácia nového e-shopu, nákup dodávky na transport piva, skúšobná várka nealkoholického piva, umiestnenie billboardu v mieste pôsobenia, zvýšenie výrobnnej kapacity, redesign webovej stránky a vytvorenie účtu na sociálnej sieti Instagram. Všetky návrhy boli podrobené nákladovej, časovej a rizikovej analýze. Na to, aby Minipivovar Harvánek vedel po investovaní do projektu stanoviť úspešnosť jednotlivých návrhov, boli stanovené merateľné kritéria úspešnosti, na základe ktorých dokáže určiť, či projekt dokáže zúročiť vložené finančné prostriedky. Výsledky úspešnosti tohto projektu budú rozhodujúce pri ďalších investíciách do budúceho rozvoja a zvyšovania jeho konkurencieschopnosti.

**Kľúčové slová:** pivovarníctvo, remeselné pivovarníctvo, SWOT analýza, PESTLE analýza, konkurencieschopnosť, regresná analýza, marketingová komunikácia

## **ABSTRACT**

The graduation thesis is focused on increase in competitiveness of the Harvánek craft brewery. Within an overall marketing perspective, the marketing and communication mix of this company was described in a theoretic part and analysed in a practical part. External and internal data influencing Harvánek craft brewery were processed by methods like PESTLE analysis, Porter analysis, analysis of closest competition, regression analysis and SWOT analysis. Based on the results from paper's analytical part, a project consisting of specific solutions for effective increase in competitiveness of the craft brewery was proposed. These solutions are set up a new e-shop, purchasing a delivery truck for the beer transportation, testing brew of a non-alcoholic beer, put a billboard in the local area, increase of production capacity, website redesign and sign up on Instagram. All these proposals were assessed by a cost, time and risk analysis. In order to be able evaluate the successfulness of a particular suggestion after the Harvánek's craft brewery investment into this project, measurable criteria were based. Regarding them, the microbrewery is able to find out, if the project can benefit from invested funds. Results of how successful the project is will be decisive for other investments into the future development and its increase in competitiveness.

Keywords: brewing, craft brewing, SWOT analysis, PESTLE analysis, competitiveness, regression analysis, marketing communication

## **Pod'akovanie**

Na tomto mieste by som sa rád pod'akoval vedúcemu mojej diplomovej práce doc. Ing. Vratislavovi Kozákovi, Ph.D. za čas, ktorý mi venoval pri písaní práce a za jeho cenné rady, ktoré som mohol v tejto práci využiť.

S touto prácou mi pomáhal pán Jaroslav Harvánek, ktorému by som sa touto cestou veľmi rád pod'akoval za jeho čas a ochotu pri našich stretnutiach, a bez ktorého by táto práca nemohla vzniknúť.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ.....</b>	<b>11</b>
<b>1    MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>12</b>
1.1    PRODUKT .....	12
1.2    CENA.....	13
1.3    DISTRIBÚCIA .....	14
1.4    MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA .....	15
1.4.1    Reklama.....	16
1.4.2    Osobný predaj .....	17
1.4.3    Public relations.....	18
1.4.4    Podpora predaja.....	18
1.4.5    Direct marketing.....	20
<b>2    NOVÉ KOMUNIKAČNÉ TRENDY MARKETINGU .....</b>	<b>21</b>
2.1    GUERILLA MARKETING.....	21
2.2    VIRÁLNY MARKETING .....	22
2.3    EVENT MARKETING .....	23
2.4    DATABÁZOVÝ MARKETING.....	24
2.5    WORD OF MOUTH .....	24
<b>3    KONKURENCIESCHOPNOSŤ A KONKURENCIA.....</b>	<b>25</b>
3.1    IDENTIFIKÁCIA KONKURENCIE.....	25
3.2    ZÁKLADNÉ KONKURENČNÉ STRATÉGIE .....	26
3.3    NOVÉ DIMENZIE KONKURENCIESCHOPNOSTI FIRIEM.....	27
3.4    KONKURENČNÁ VÝHODA .....	28
3.5    TYPY KONKURENTOV .....	30
3.6    KONKURENCIESCHOPNOSŤ PIVOVAROV.....	30
<b>4    ANALYTICKÉ METÓDY .....</b>	<b>35</b>
4.1    PORTEROVA ANALÝZA .....	35
4.2    PESTLE ANALÝZA.....	37
4.3    SWOT ANALÝZA .....	40
<b>5    SLOVENSKÉ PIVOVARNÍCTVO A SLADOVNÍCTVO .....</b>	<b>42</b>
5.1    ŠTATISTICKÉ ÚDAJE.....	42
5.2    AKTUÁLNA MAPA SLOVENSKÝCH PIVOVAROV .....	44
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>45</b>
<b>6    MINIPIVOVAR HARVÁNEK .....</b>	<b>46</b>

6.1	HISTÓRIA .....	46
6.2	ZÁKLADNÉ ÚDAJE .....	48
6.3	POLOHA.....	49
6.4	ZÍSKANÉ OCENENIA .....	50
6.5	TECHNOLOGICKÉ VYBAVENIE .....	52
<b>7</b>	<b>ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA PODNIKU .....</b>	<b>53</b>
7.1	MARKETINGOVÝ MIX .....	53
7.1.1	Produkt .....	53
7.1.2	Cena.....	55
7.1.3	Distribúcia .....	57
7.1.4	Propagácia .....	62
7.2	KOMUNIKAČNÝ MIX .....	63
7.2.1	Reklama.....	63
7.2.2	Podpora predaja.....	64
7.2.3	Osobný predaj .....	66
7.2.4	Public relations.....	67
7.2.5	Direct marketing.....	68
7.2.6	Event marketing .....	68
7.2.7	Internetový marketing .....	69
<b>8</b>	<b>ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA PODNIKU.....</b>	<b>71</b>
8.1	PESTLE ANALÝZA.....	71
8.1.1	Politické prostredie.....	71
8.1.2	Ekonomické prostredie.....	73
8.1.3	Sociálne prostredie .....	74
8.1.4	Technologické prostredie .....	78
8.1.5	Legislatívne prostredie .....	79
8.1.6	Ekologické prostredie.....	80
8.2	PORTEROVA ANALÝZA .....	82
8.2.1	Riziko vstupu potenciálnych konkurentov .....	82
8.2.2	Vyjednávacia sila odberateľov .....	83
8.2.3	Rivalita medzi stávajúcimi konkurentmi .....	84
8.2.4	Vyjednávacia sila dodávateľov .....	85
8.2.5	Hrozba substitučných výrobkov .....	86
8.3	ANALÝZA NAJBLIŽŠEJ KONKURENCIE.....	88
8.3.1	Priemyselné pivovary .....	88
8.3.2	Remeselné pivovary .....	90
8.4	REGRESNÁ ANALÝZA.....	96
8.4.1	Regresné parametre .....	98
8.4.2	Metóda najmenších štvorcov pomocou normálnych rovníc .....	100
8.4.3	Odhadovaná hodnota na rok 2020.....	100
8.4.4	Bodový graf.....	101
8.4.5	Rezíduá.....	101
8.4.6	Zhrnutie regresnej analýzy .....	102
<b>9</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>103</b>

9.1	SILNÉ STRÁNKY.....	104
9.2	SLABÉ STRÁNKY.....	105
9.3	PRÍLEŽITOSTI.....	107
9.4	HROZBY .....	109
<b>10</b>	<b>ZHRNUTIE PRAKTICKEJ ČASTI.....</b>	<b>112</b>
<b>11</b>	<b>PROJEKT ZVÝŠENIA KONKURENCIESHOPNOSTI MINIPIVOVARU HARVÁNEK .....</b>	<b>115</b>
11.1	CIEĽ PROJEKTU.....	115
11.2	REALIZÁCIA PROJEKTU.....	115
11.2.1	Realizácia nového e-shopu.....	115
11.2.2	Nákup dodávky na transport piva .....	118
11.2.3	Skúšobná várka nealkoholického piva .....	120
11.2.4	Umiestnenie billboardu v mieste pôsobenia .....	121
11.2.5	Zvýšenie výrobnnej kapacity minipivovaru.....	123
11.2.6	Redesign webovej stránky.....	126
11.2.7	Vytvorenie účtu na Instagrame .....	127
11.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	128
11.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	130
11.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	132
11.6	VYHODNOTENIE ÚSPEŠNOSTI PROJEKTU .....	134
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>136</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....</b>	<b>138</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>143</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>144</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>146</b>

## ÚVOD

Táto diplomová práca reaguje na problémy v oblasti zvyšujúcej sa konkurencie v odvetví pivovarníctva na Slovensku, ktoré trápia a negatívne ovplyvňujú aj fungujúci Minipivovar Harvánek. Na slovenskom trhu momentálne dominujú dva veľké priemyselné nadnárodné pivovary, ktoré valcujú trh najväčšou predajnosťou svojich výrobkov spomedzi všetkých pivovarov a veľmi silným marketingom. Vo všeobecnosti je známe, že sa remeselná výroba na rozdiel od tej priemyselnej vyznačuje miestnou tuzemskou výrobou, výnimočnými ľudskými zručnosťami a neoceniteľnými skúsenosťami ľudí, ktorí v tomto náročnom odvetví hospodárstva pracujú. Bohužiaľ, sú však tieto remeselné princípy likvidované priemyselnou výrobou produktov a to predovšetkým z hľadiska nemožnosti konkurencie v oblasti cenovej ponuky výrobkov.

Remeselné pivovary za posledné roky aj napriek týmto skutočnostiam zažívajú najväčší rozmach v histórii samostatného Slovenska a každým rokom vzniká aspoň jeden nový remeselný pivovar skoro v každom slovenskom kraji. Okrem tohto trendu domáceho nárastu pivovarov je možné sledovať aj zvyšujúci sa každoročný nárast ponuky zahraničných pivovarov na Slovensku, ktorým sa tu nespiera. Tento stav zvyšujúcej sa rozmanitosti určite teší každého náročnejšieho pivného spotrebiteľa, no na druhej strane vytvára väčšiu konkurenciu aj pre už dlhodobo fungujúce domáce remeselné pivovary na slovenskom trhu.

Dnešná doba je tak charakteristická tým, že už nie je potrebné len získať si nového zákazníka, ale predovšetkým si ho aj nastálo udržať. Na to, aby si takýto dlhodobý vzťah podnik so svojim zákazníkom vytvoril, musí ponúknuť určitú konkurenčnú výhodu a aktívne s ním komunikovať. Zákazník, ktorý cíti, že je o neho dobre postarané, nemá následne dôvod vyhľadávať totožný produkt u konkurencie, aj keď pre neho môže byť cenovo dostupnejší. Toto pravidlo platí u remeselných pivovarov dvakrát viac, než u ostatných podnikajúcich spoločností na trhu.

Súčasní spotrebitelia pivných produktov najmä mladšej vekovej generácie sú čoraz viac náročnejší, čo v praxi znamená, že pivovar si už pri nich nevystačí len s ponukou obsahujúcou klasický spodne kvasený ležiak. Tento nový typ spotrebiteľov oceňuje kvalitné poctivé produkty a rád experimentuje a siaha po nových pivných štýloch, či už k vytvorenej chuti k nim, alebo len zo zvedavosti skúšať nové veci. Takýto produkt mu vo väčšine prípadov priemyselné pivovary dať nemôžu, keďže ich ponuka je obmedzená častokrát výlučne na pasterizované filtrované spodne kvasené pivo unifikovanej chuti. Práve tu sa vytvára konkurenčná



výhoda remeselného pivovarníctva, která tvorí bohatú ponuku rôznych pivných štýlov, ponúka jedinečnú kvalitu a rozmanitú chuť nepasterizovaného a nefiltrovaného piva. Táto skutočnosť predstavuje presne tú konkurenčnú výhodu, za ktorú si spotrebiteľ rád priplatiť o niečo viac peňazí a čo v konečnom dôsledku remeselné pivovary odlišuje od tých priemyselných.

Na druhej strane, mať chuťovo dobrý a kvalitný produkt však dnes bohužiaľ nestačí, ak ho podnik nevie správne spropagovať a dostať k širšej verejnosti, čo momentálne trápí aj Minipivovar Harvánek. Práve preto túto situáciu na trhu zasa využívajú, ako svoju konkurenčnú výhodu priemyselné pivovary, keďže ich rozpočet na marketing je mnohonásobne vyšší v porovnaní s ich remeselnými konkurentmi a svoje produkty tak dokážu dostať k všetkým typom zákazníkov. Z tohto dôvodu je marketingová komunikácia remeselných pivovarov jednou z najpodstatnejších zložiek, ktorú musia mať v dnešnej dobe perfektne zvládnutú, ak sa chcú dlhodobo udržať na trhu a profitovať zo svojho remesla. Výhodou je, že dnešná online doba, v ktorej momentálne všetci žijeme, ponúka mnoho príležitostí ako lacno a efektívne zacieliť na nových zákazníkov a ako intenzívne komunikovať s tými súčasnými s cieľom ich dlhodobého udržania.

Zvýšiť svoju konkurencieschopnosť tak v súčasnej dobe pre remeselné pivovary znamená mať okrem ponuky výnimočného produktu aj zvládnuté komplexné znalosti o riadení moderného podniku. Takéto nadobudnuté znalosti by sa mali následne previesť do praxe v podobe aktívneho využívania marketingových a konkurenčných analýz, detailného prieskumu trhu, štatistického predikovania budúceho vývoja trhu a nájdenia vhodného spôsobu efektívneho investovania každého voľného finančného prostriedku do svojej propagácie s cieľom pružne reagovať na všetky zmeny v slovenskej ekonomike. Výsledkom tejto snahy musí byť zákonite dlhodobo prosperujúci remeselný podnik, čo predstavuje hlavný cieľ tejto diplomovej práce, ktorá tvorí vodítko pre Minipivovar Harvánek, ako tento žiaduci stav pomocou týchto nadobudnutých znalostí dosiahnuť.

## CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

**Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je zvýšenie konkurencieschopnosti Minipivovaru Harvánek na základe prevedených analýz a návrhov v projektovej časti práce.**

Podklady na spracovanie teoretickej časti diplomovej práce budú použité z vypracovanej literárnej rešerše na základe dôkladného prieskumu vhodných knižných a internetových zdrojov z oblasti marketingu, a to konkrétne marketingového mixu, marketingovej komunikácie a nových komunikačných trendov marketingu. Konkurencia a konkurencieschopnosť bude skúmaná z hľadiska jej správnej identifikácie, stratégie, nových dimenzií, typov konkurentov a konkurenčnej výhody. Dôraz bude kladený predovšetkým na oblasť konkurencieschopnosti pivovarov. Teoretická časť bude ďalej podrobená charakteristike vybraných analytických metód, akými sú Porterova analýza, PESTLE analýza a SWOT analýza. Pre lepšiu prehľadnosť dát z oblasti pivovarníctva a sladovníctva na Slovensku budú spracované aktuálne štatistické údaje vyhotovené za posledné roky pre túto oblasť slovenského hospodárstva.

Úvod praktickej časti bude patriť podrobnému predstaveniu Minipivovaru Harvánek z pohľadu jeho histórie, základných údajov, polohy, získaných ocenení a technického vybavenia. Následne budú v praktickej časti diplomovej práce zúžitkované informácie z teoretickej časti v podobe analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia ovplyvňujúce tento minipivovar. Vnútorné prostredie bude sústredené na marketingový a komunikačný mix. Pri analýze vonkajšieho prostredia bude použitá PESTLE analýza, Porterova analýza a analýza najbližšej konkurencie. Pri skúmaní stanovených ekonometrických veličín bude použitá regresná analýza. Poslednou prevedenou analýzou bude SWOT analýza na zistenie informácií o slabých a silných stránkach, príležitostiach a hrozbách, ktoré momentálne ovplyvňujú Minipivovar Harvánek. Podklad pre vypracovanie projektovej časti bude tvoriť zhrnutie všetkých podstatných informácií z celej praktickej časti tejto diplomovej práce.

Na začiatku projektovej časti bude stanovený presný cieľ projektu, aby bolo jasne dané, od čoho bude projekt závisieť. Následne bude vyhotovená realizácia projektu s konkrétnymi návrhmi na zvýšenie konkurencieschopnosti, ktorá bude podrobená časovej, nákladovej a rizikovej analýze s vyhodnotením úspešnosti projektu, aby bolo pre Minipivovar Harvánek jasné, či daný projekt po realizácii splnil požadované výsledky.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

# 1 MARKETINGOVÝ MIX

## 1.1 Produkt

Sharp (2017, s. 286) popisuje produkt ako niečo, čo ponúka spoločnosť potenciálnemu zákazníkovi s cieľom uspokojiť jeho potreby a požiadavky. Trh je skupina spotrebiteľov, ktorý na ňom hľadajú svoje uspokojenie. Existuje pritom niekoľko spôsobov, v ktorých potreba môže byť spájaná s konkrétnym typom produktu. Produkt zaraďuje do viacerých kategórií, ako sú informácie, hry, ľudia (športové hviezdy), miesta, udalosti, finančné inštrumenty (akcie) alebo digitálne položky.

Sharp (2017, s. 300) ďalej produkty delí na dve položky a to:

- 1) **Spotrebné produkty** – Produkty nakupované ľuďmi pre ich osobné použitie alebo konzum
- 2) **Priemyselné produkty** – Produkty nakupované pre budúce procesy a predaj alebo pre použitie v biznise.

Štvorstupňová analýza produktu podľa Kašíka a Havlíčka (2009, s. 65-66) pre podnikový marketing:

### 1. Jadro produktu (1. stupeň)

Predstavuje riešenie rôznych prianí a problémov zákazníka, ako aj splnenie jeho túžob a očakávaní. Tento stupeň je dôležitý najmä pre získavanie nových zákazníkov, navýšenie zisku z predaja, spokojnosti stálych zákazníkov so šírkou sortimentu atď. Pohybuje sa hlavne na pocitovej báze a v oblasti rôznych hodnôt, kedy sa podnik snaží predložiť zákazníkovi riešenie jeho problému.

### 2. Vlastný produkt (2. stupeň)

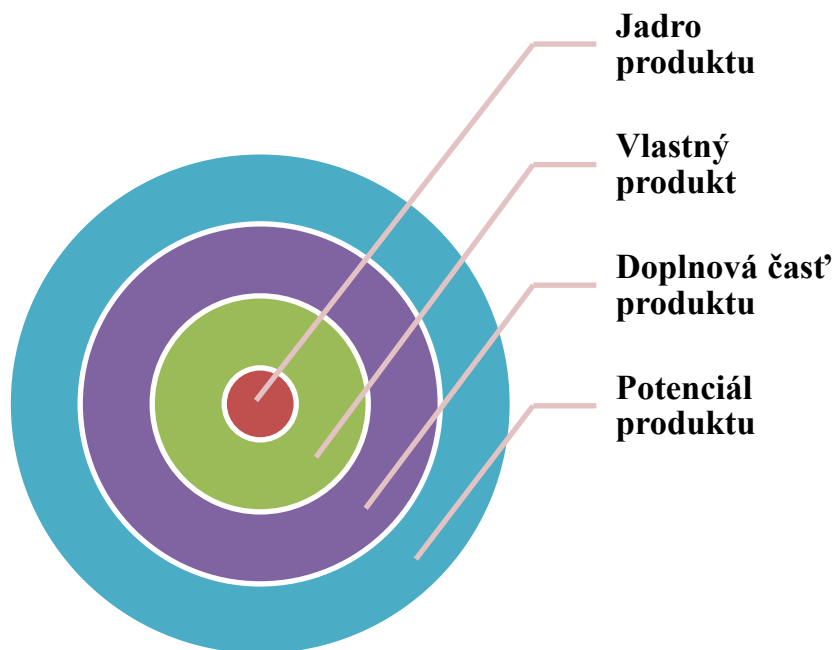
Je tvorený súborom charakteristických vlastností, ktoré zákazník vyžaduje od daného produktu. Najčastejšie ide o stupeň technologickej vybavenosti produktu, ktorý odlišuje od seba produkty s rovnakým jadrom.

### 3. Doplnkové služby k produktu (3. stupeň)

Jedná sa o dodatkové úžitky pre zákazníka, ktoré sa pridávajú k vlastnému produktu ako jeho súčasť. Týmito službami môžeme upútať zákazníkovo pozornosť. Príkladom môže byť servis, poradenstvo, bezplatné opravy a podobne.

### 4. Potenciál produktu pre jeho konkurenčné odlišenie (4. stupeň)

Odlišuje produkt od konkurencie súborom rôznych špecifických vlastností vychádzajúcich z marketingových analýz podniku. Príkladom môžu byť slabé a silné stránky vlastného produktu, silné stránky konkurenčného produktu, objavenie slabín konkurencie alebo konkurenčných produktov.



Obr. 1. Štvorstupňová analýza produktu (Vlastné spracovanie)

## 1.2 Cena

Cena je jedinou činnosťou, na ktorej sa obchodníci reálne podieľajú, a ktorá im vytvára výnosy pre firmu. Všetky ostatné marketingové aktivity predstavujú výdavky, zatiaľ čo správne spravované stanovovanie cien môže zásadným spôsobom ovplyvniť výnosy a príjmy spoločnosti. Ceny produktov alebo služieb musia zodpovedať zvyšku marketingového plánu. Správne spravovanie cien tiež znamená dôkladné pochopenie nákladov a zákazníkov. (Zimmerman, Blythe, 2013, s. 230)

Čo sa týka cenových stratégií Staňková, Vorlová, Vlčková (2010, s. 102-103) ich delia na nasledujúce:

- **Stratégia rýchleho zbierania** – rýchle oslovenie trhu novým výrobkom za vysokú cenu pri vysokých nákladoch. Zaujímavosťou sú ochotní zaplatiť požadovanú cenu, pretože preferujú danú značku.

- **Stratégia postupného znižovania** – cieľom je preniknúť hlbšie na trh, tak že s rastom zákazníkov podnik znižuje svoju cenu, čím chce odradiť konkurenciu.
- **Penikanie na trh** – jedná sa o stratégiu nízkej ceny a vysokých nákladov na komunikáciu so zákazníkmi. Túto taktiku využívajú prevažne firmy s nízkymi nákladmi a dobrými úsporami z rozsahu.
- **Elastická cena** – elasticita hodnotí príčinu a dôsledok v percentuálnom vyjadrení. Veľkosť dopytu po službe alebo produkte je citlivá na výšku ceny a veľkosť príjmov spotrebiteľov.
- **Cenová voda** – je stratégiou typickou u služieb, kde je možnosť spolu so základným produktom ponúknuť aj doplnkové služby.
- **Prijímaná cena** – podstatou je, že v danom odvetví je vždy niekto na špici, ktorý určuje nepísané pravidlá a cenu.
- **Segmentová cena** – firma môže v tomto prípade stanoviť rôzne ceny pre rôzne segmenty. Príkladom môžu byť študentské ceny a ceny pre pracujúcich.
- **Nákladová cena** – ide o cenu tvorenú zdola nahor, kedy sú k materiálovým nákladom pripočítané náklady mzdové, režijné a zisk.
- **Konkurenčné stanovenie ceny** – cena je stanovená na základe ceny u konkurencie, zároveň však treba dávať pozor na kvalitu jej produktov alebo služby.
- **Hodnota pre zákazníka** – cena je tvorená zhora nadol. Hodnota predstavuje pre spotrebiteľa úžitok, ktorý pre neho predstavuje daná služba alebo produkt.

### 1.3 Distribúcia

Kozák a Staňková (2005, s. 77) charakterizujú distribúciu ako súbor nezávislých organizácií, ktoré sa zúčastňujú procesu, ktorý umožňuje užitie alebo spotrebu výrobku či služby.

Distribúcia môže obsahovať rôzne úrovne, ktoré sa delia na:

- Bezúrovňová (priama) – výrobca priamo k zákazníkovi
- Jednoúrovňová – jeden sprostredkovateľ (maloobchodník)
- Dvojurovňová – dvaja sprostredkovatelia (veľkoobchodník a maloobchodník)
- Trojurovňová – traja sprostredkovatelia (export – import)
- Viacúrovňové – málo obvyklé
- Spätné distribučné cesty – recyklácia odpadu, vratných obalov

Pri distribúcií sú veľmi dôležité taktiež aj distribučné siete, ktoré Staňková, Vorlová, Vlčková (2010, s. 105-106) delia nasledovne:

**a) Priamy predaj**

Najčastejšia forma distribúcie u služieb a produktov priamo konečnému zákazníkovi. Medzi výhody patrí okamžitý kontakt, sledovanie chovania zákazníka a možnosť pružnej reakcie na jeho požiadavky. Ľudský faktor preto hrá najväčšiu rolu pri tomto type distribúcie.

**b) Obchodný zástupca**

Forma, kedy sa zástupca zaväzuje dlhodobo vykonávať činnosť smerujúcu k uzatváraniu určitého druhu zmlúv alebo uzatvárať obchod v mene zastupovaného. Za túto činnosť dostáva provízie. Nevýhodou tejto distribučnej siete je strata priameho kontaktu so zákazníkom

**c) Sprostredkovateľ**

Ide o osobu, ktorá sa zaväzuje vyvíjať činnosť smerujúcu k tomu, aby mal záujemca príležitosť uzavrieť určitú zmluvu s treťou osobou, za čo mu je zaplatené vo forme provízie. Sprostredkovateľ sa zaväzuje obstarat' záujemcovi za odmenu uzavretie zmluvy.

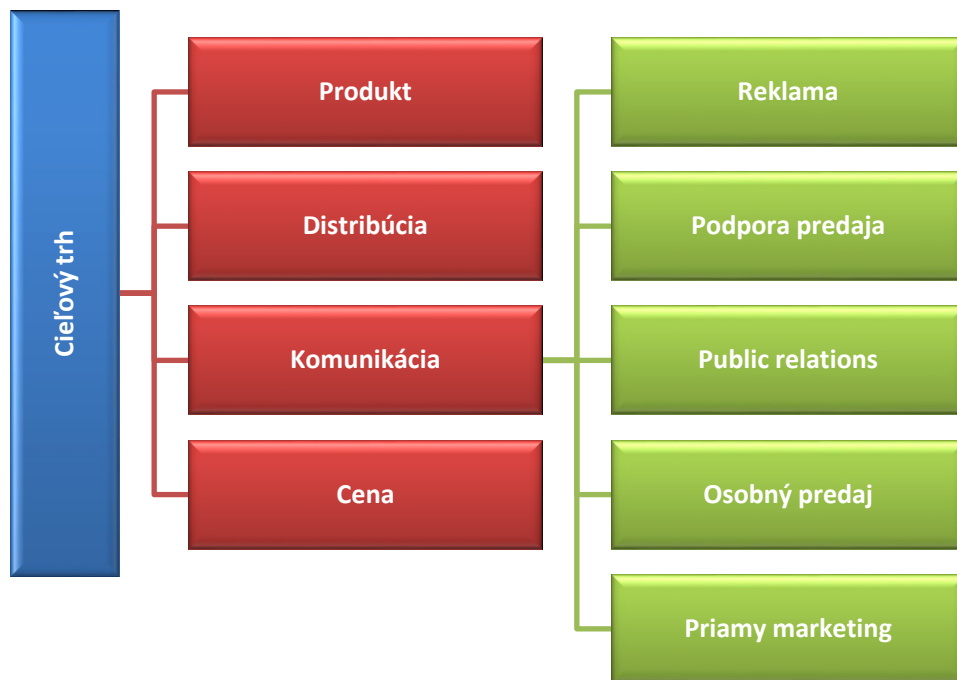
**d) Dodávateľ**

Jedná sa o osobu pracujúcu na základe zmluvy na určitej predom dohodnutej veci.

## 1.4 Marketingová komunikácia

Marketingová komunikácia pozostáva z piatich komunikačných metód – reklamy, podpory predaja, osobného predaja, public relations a priameho marketingu. Vnútoraná skladba jednotlivých metód môže byť rôzne štrukturalizovaná a závisí od hierarchie dôležitosti, akčných parametrov jednotlivých nástrojov, vzťahov substitúcie a flexibility ich využitia. Z pohľadu strategického prístupu k marketingovému plánovaniu je dôležité chápať marketingovú komunikáciu ako komplexný subsystém v rámci celého marketingového systému. (Labská, Tajtáková, Foret, 2009, s. 155)





Obr. 2. Komponenty marketingovej komunikácie (Vlastné spracovanie)

### 1.4.1 Reklama

Reklama je jeden z klasických spôsobov komunikačnej politiky, čo znamená vytvorenie prostriedkov a obsadenie reklamných médií za úplatu s cieľom dosiahnuť vytýčených úloh reklamy. Nosičom v tomto prípade je každé rozptyľové médium. Prostriedkami reklamy sú napríklad inzerát, ukážka, relácia v TV alebo rozhlase, vonkajšia reklama, stránky internetu, darčkové predmety atď. (Tomek, Vavrová, 2007, s. 228)

Tomek a Vavrová (2007, s. 229) ďalej delia vlastný proces utvárania reklamy do nasledujúcich krokov:

- Príslušnosť k východiskovým marketingovým cieľom
- Reklamný cieľ
- Reklamný rozpočet
- Určenie reklamného subjektu
- Určenie reklamného objektu
- Určenie reklamného posolstva
- Voľba reklamného prostriedku
- Pretest

- Voľba nosiča reklamy
- Voľba obdobia a územia pre pôsobenie reklamy
- Prevedenie reklamnej akcie
- Kontrola úspechu reklamy
- Aktualizácia opatrenia

#### 1.4.2 Osobný predaj

Tomek a Vavrová (2007, s. 235) definujú osobný predaj ako nástroj komunikačnej politiky, ktorý za určitých okolností vie byť veľmi účinný. Z pohľadu jeho podstaty ho môžeme zaradiť aj do distribučnej politiky a znamená osobný kontakt podniku voči zákazníkovi. Cieľom je pritom realizácia predajnej transakcie.

Medzi výhody tohto typu komunikácie radia:

- Veľkú presvedčovaciu silu vzhľadom k osobnej konfrontácii
- Možnosť vzájomnej komunikácie
- Možnosť okamžitej spätnej väzby
- Možnosť uspôsobenia prostriedkov propagácie podľa zákazníka
- Možnosť okamžitej predajnej reakcie

Mccarthy a Perreault (1995, s. 321) hovoria, že dobrí pracovníci predaja sa nesnažia len predať výrobok zákazníkovi, ale sa mu predovšetkým snažia pomôcť nakúpiť. To znamená, že pochopia jeho potreby a prezentujú výhody a nevýhody svojho výrobku. Výsledkom potom môže byť spokojnosť zákazníka a vytvorenie si dlhodobého vzťahu, ktorý tvorí konkurenčnú výhodu spoločnosti, zvlášť na obchodných trhoch.

Karlíček (2016, s. 159-162) podobne uvádza, že pomocou detailných znalostí prianí a potrieb zákazníkov môže byť predajca dôveryhodným konzultantom pri riešení problémov v danej oblasti a dokáže si tak vybudovať dlhodobý vzťah so zákazníkom, založený na vzájomnej dôvere. V dnešnej dobe totiž nie je najvýznamnejšou úlohou predávať produkty, ale získať si dôveru zákazníka a stať sa tým, na koho sa zákazník obráti ako na prvého.

Osobný predaj delí na **3 základné typy**:

1. Predaj na trhoch B2B

2. Predaj veľkoobchodníkom a distribútorom
3. Maloobchodný predaj a priamy predaj

### 1.4.3 Public relations

Pod pojmom public relations je možné si predstaviť udržiavanie dobrého vzťahu podniku s verejnosťou. Verejnosť pritom chápeme, ako našich stálych zákazníkov, ale aj tých potenciálnych. Radíme tam taktiež verejnosť v oblasti hospodárstva, ako napríklad dodávateľov, konkurenciu, poskytovateľov úveru, poisťovne a ostatných partnerov. Hlavnou úlohou pri práci s verejnosťou je predovšetkým zaistiť priaznivú klímu pre realizáciu podnikových cieľov spoločnosti, čo v praxi znamená vytvorenie čo najlepšieho image podniku. Medzi aktivity PR, ktoré sú zamerané na širokú verejnosť a mali by sa do nej aktívne zapájať aj malé podniky sú dni otvorených dverí, prehliadky podniku, rôzne druhy darov, súťaže atď. (Tomek, Vavrová, 2007, s. 243)

Ang (2014, s. 234) zdôrazňuje, že public relations zahŕňajú rôzne funkcie širokej škály aktivít:

- Sprostredkujú informácie pomocou tlačových konferencií alebo tlačových správ
- Sponzorujú športové aktivity
- Vedú mediálne rozhovory s cieľom vysvetliť vládnu politiku
- Riešia kritiku zvyšovania cien
- Riešia štrajky zamestnancov
- Vytvárajú pozitívny obraz spoločnosti pri darcovstve
- Naprávajú poškodený image spoločnosti spôsobený škandálom

### 1.4.4 Podpora predaja

Karlíček (2016, s. 95) popisuje podporu predaja ako súbor podnetov, ktoré stimulujú okamžitý nákup. Tento druh marketingovej komunikácie využíva krátkodobé, ale účinné podnety zamerané na stimuláciu a urýchlený predaj a odbyť. Najčastejšie sa pritom jedná o podnety založené na znížení ceny, teda o priame zľavy, kupóny, rabaty a výhodné balenia. Tiež je sem možné zaradiť techniky, ktoré aktivujú cieľovú skupinu k vyskúšaniu tovaru. Typickými nástrojmi podpory predaja teda môžu byť rôzne prémie, reklamné darčeky alebo súťaže a najrôznejšie vernostné programy.

V kontexte s ostatnými disciplínami marketingovej komunikácie má podpora predaja svoje špecifické ciele:

1. Poskytovanie informácií o vlastnostiach produktu
2. Vytvorenie povedomia o produkte
3. Znižovanie rizík z nákupu nového produktu (testovanie vzoriek pred samotným nákupom)
4. Nadchnúť zákazníka k nákupu produktu
5. Vytvorenie dobrej povesti produktu

**pivná hra**

**PEČIATKOVAC**

**ta dostane**

Zbieraj pečiatky za každé veľké pivo Vřšky, získaj hodnotné ceny a k tomu vyhraj 3-dňový pobyt v Drevenice Terchová resort s wellness a raňajkami v hodnote 300 € alebo **30-litrový sud** piva Vřšky v hodnote 100 €, ak si najlepší konzument piva Vřšky vo svojej obľúbenej reštaurácii.

V prvom kole si vyber jednu z výhier: zapalovač, **trčko s logom** alebo 2l fľašu piva Vřšky a prevezmi ihneď v prevádzke. Kompletne vyplnená kartička postupuje do druhého kola. Výhercovia II. kola budú kontaktovaní po vyhodnotení súťaže na uvedenú e-mailovú adresu.

Pečiatky zbieraj v každej z uvedených prevádzok:

**DREVENICE RESORT Terchová** **we! done!**

Súťaž trvá od 1.3.2018 do 20.5.2018.  
Vyhodnotenie súťaže sa uskutoční dňa 15.6.2018.

Viac sa dozvieš na zapojených prevádzok.  
Len pre osoby staršie ako 18 rokov.

**DREVENICE RESORT Terchová**  
[www.pivovarvrsky.sk](http://www.pivovarvrsky.sk)  
Organizátor súťaže si vyhradzuje právo na zmenu výhier.

**čapujeme:** svetlé pivo 11° Zilinská 12° originál tmavé pivo 13°

Obr. 3. Podpora predaja Pivovaru Vřšky (Gašpierik, 2017)

### 1.4.5 Direct marketing

Karlíček (2016, s. 73) označuje direct marketing ako marketing, ktorý sa vyvinul z výrazne lacnejšej alternatívy osobného predaja. To znamená, že obchodní zástupcovia už nemuseli navštevovať každého potenciálneho zákazníka osobne a stačilo len poslať ponuku poštou, čím radikálne znížili svoje náklady. Direct marketing je teda možné definovať ako komunikačnú disciplínu, ktorá umožňuje:

- Presné zacielenie
- Výraznú adaptáciu oznámenia s ohľadom na individuálne potreby jedincov v cieľovej skupine
- Vyvolanie okamžitej reakcie daných jedincov

Percy (c2008, s. 158-161) delí direct marketing do 4 základných zložiek:

1. **Direct mail-** jedná sa o kľúčový prostriedok direct marketingu, ktorý je veľmi flexibilný pri zacielení na publikum a poskytuje veľké možnosti v kreatívnych možnostiach.
2. **Telemarketing-** implementuje telefónny kontakt s cieľovým trhom v závislosti doručovania určitého druhu správy.
3. **Mass media-** sú rôzne typy médií používané na tradičnú reklamu a prezentáciu. Percy do nich radí televíziu, rádio, noviny a magazíny.
4. **Interactive media-** je druh médií, ktoré neustále narastajú, pričom tento nárast najviac ovplyvňuje a garantuje neustály technologický pokrok.

## 2 NOVÉ KOMUNIKAČNÉ TRENDY MARKETINGU

### 2.1 Guerilla marketing

„Guerilla marketing je nekonvenčná cesta vykonávania prezentačných akcií s veľmi nízkym rozpočtom. Takáto propagácia je niekedy navrhnutá tak, aby zacielila na nič netušiaci trhový segment (zákazníkov) a preto je aj považovaná za „tajnú“ formu marketingu.“ (Pavlů, 2007, s. 123)



*Obr. 4. Guerilla marketing v podaní poľského pivovaru Tyskie (Saumure, 2012)*

Patalas (2009, s. 83) opisuje praktický typ stratégie pre plánovanie guerillového opatrenia:

- a) Určiť si oblasť produktov, ktoré chceme pre svoje opatrenie použiť
- b) Určiť si požadovaný segment trhu, teda skupinu zákazníkov, na ktorých chceme naše opatrenie zamerať
- c) Nadefinovať si prínos pre zákazníkov, s ktorými budeme v našej kampani komunikovať
- d) Stanoviť si stratégiu ofenzívy proti konkurencii
- e) Zistiť si, aké finančné prostriedky budeme pre akciu potrebovať

Desatoro guerillových príkazaní podľa Patalasa (2009, s. 140):

1. Nepôjdete ľuďom na nervy
2. Nebudete mrhať prostriedkami
3. Nebudete nudiť
4. Vo svojich kampaniach nebudete diskriminovať žiadne zvieratá ani osoby
5. Nebudete kopírovať druhých
6. Neklamete
7. Schránky svojich blízkych nebudete zahlcovať reklamou
8. Budete dráždiť
9. Budete baviť
10. Budete sa líšiť od ostatných

## 2.2 Virálny marketing

Soukalová (2015, s. 80) ho popisuje ako typ marketingu, ktorý zahŕňa všetky marketingové aktivity, ktoré využívajú k šíreniu samotní užívatelia prostredníctvom neriadeného šírenia informácií porovnateľným so šírením vírusovej epidémie, z ktorej aj tento názov vznikol. Na začiatku kampane stačí mať malý počet ľudí, ktorý zaistia šírenie správy ďalej. Najlepším a najrýchlejším médiom pre šírenie viral marketingu je Internet, ktorý dokáže zasiahnuť veľké spektrum príjemcov za veľmi krátky čas.

Podstatou virálneho marketingu je teda správne ladené zdieľanie, ktoré by malo byť vtipné, parodujúce, mystifikujúce alebo erotické. Motivovať užívateľa môžeme cez rôzne zľavy alebo darčeky.

Médií, cez ktoré môžeme šíriť tento druh marketingu je nespočetne veľa, môžu to byť napríklad:

- Texty
- Emaily
- Obrázky
- filmy
- On-line hry
- Audio a video
- Flashové animácie



## 2.3 Event marketing

Tomek a Vavrová (2007, s. 240) hovoria o event marketingu, ako o relatívne novom nástroji, ktorý môže aj pri menších tržných podmienkach úspešne komunikovať posolstvo značky a dosiahnuť tak emocionálne prepojenie so spotrebiteľom. Pomocou tohto zinscenovaného zážitku je tak zákazníkovi poskytnutá nová ponuka, ktorá sa odlišuje od bežného prístupu. Event marketing zahŕňa plánovanie, organizovanie, realizovanie a kontrolu všetkých opatrení ktoré:

- prebiehajú v ohraničenom časovom a priestorovom rozsahu,
- sú usporiadané podnikom,
- predstavujú pre zákazníka zážitok,
- slúžia k interakcii a dialógu so zákazníkom,
- umožňujú osloviť správnu cieľovú skupinu komunikačnými cieľmi.

*Tab. 1. Možnosti uplatnenia event marketingu (Tomek, Vavrová, 2007, s. 241)*

Oblasť uplatnenia	Cieľová skupina	Formy
Firma	Pracovníci firmy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podnikové konferencie</li> <li>▪ Zhromaždenie akcionárov</li> <li>▪ Firemné výročie</li> <li>▪ Súťaže</li> </ul>
Užívatelia	Kľúčoví zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kongresy, veľtrhy</li> <li>▪ Tlačové konferencie</li> <li>▪ Športové akcie</li> <li>▪ Hudobné a kultúrne akcie</li> <li>▪ Súťaže</li> </ul>
Obchod	Sprostredkovatelia odbytu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exkurzie do firmy</li> <li>▪ Stretnutie s významnými osobnosťami</li> <li>▪ Stretnutia s umelcami</li> <li>▪ Detské dni</li> <li>▪ Športové hry</li> </ul>

## 2.4 Databázový marketing

Pilík (2010, s. 109-110) hovorí, že najviac úspešní marketéri na internete sú databázoví marketéri. Databázový marketing je spôsob, ako organizovať údaje o zákazníkoch a potenciálnych zákazníkoch spoločnosti tak, aby sa dali efektívnejšie využívať v úsilí o priamy marketing. Je to spôsob organizácie celého marketingového procesu. Tento typ marketingu umožňuje zvoliť si zákazníka na základe vedomostí, ktoré si o ňom podnik vytvoril a vyhotoviť mu tak cieľenú ponuku. Správne cieľená ponuka správneho zákazníkovi spôsobí, že zisky spoločnosti porastú oveľa rýchlejšie v porovnaní len s využívaním priameho marketingu. Barčík (2013, s. 67) spája databázový marketing s pojmom CRM, kedy tiež dochádza k cieľnému zberu dát o zákazníkovi za účelom vytvorenia si dlhodobého vzťahu. Tento marketing teda využíva dáta o spotrebiteľoch, triedi ich a pomáha firmám lepšie cieľiť a počítať rentabilitu každého jedinca zvlášť. Pokiaľ firma tieto dáta nezneužíva a nepredáva ich tretím stranám, dokáže ich spracovať a využíva ich len na skvalitňovanie svojej ponuky výrobkov a služieb pre zákazníka, stáva sa tento druh marketingu pre danú spoločnosť konkurenčnou výhodou.

## 2.5 Word of mouth

Ang (2014, s. 218) definuje WOM ako akt, kedy spotrebiteľ predáva informáciu inému spotrebiteľovi. Ak je tento spôsob vykonávaný na Internete, potom sa jedná o elektronický WOM, alebo inak nazývaný „Word of Mouse“. Informácie, ktoré si spotrebiteľia predávajú môžu byť pozitívne (PWOM), alebo negatívne (NWOM) vzťahujúce sa na produkty, služby, nápady alebo organizáciu.

Hesková a Štarchoň (2009, s. 29) považujú tento typ marketingu za obzvlášť účinný, pričom uvádzajú, že najúčinnější je v spojení s reklamou, ktorá musí byť stručná a má ukázať spotrebiteľovi jasné benefity.

### 3 KONKURENCIESCHOPNOSTĚ A KONKURENCIA

#### 3.1 Identifikácia konkurencie

Pavlů (2007, s. 13) identifikuje konkurenciu ako súperenie, súťaženie, prípadne hospodársku súťaž. Z toho vyplýva, že konkurencia má širší záber, ako len ekonomický a môže byť tak tiež politický, sociálny, etnický, kultúrny atď. Nato aby konkurent vstúpil do konkurenčného vzťahu musí splňať minimálne dva predpoklady a to:

- musí byť **konkurenčný**, to znamená, že musí disponovať konkurenčným potenciálom,
- musí byť **podnikavý**, to znamená, že musí chcieť vstúpiť do konkurencie, pričom by mal mať špecifický potenciál podnikat.

West (2001, s. 7-8) opisuje tlak, ktorý je vyvíjaný na spoločnosti z pohľadu konkurencieschopnosti, zahŕňajúci rôzne sily, medzi ktoré patria:

- a) Vyššie požiadavky na finančnú výkonnosť** – stanovené najmä na dodávateľov. Zvyšujúce sa finančné nároky vlastníkov a akcionárov vedú k vstrekovaniu inštinktu vrahov. Od vedenia spoločností sa vyžaduje, aby splnili stále ambicióznejšie ciele, pričom si nemôžu dovoliť zlyhanie. Z tohto dôvodu rázne bránia svoje súčasné pozície na svojich trhoch a snažia sa o expanziu.
- b) Diverzifikácia** - potreba chrániť a zvyšovať budúci rast podniku sa bude často interpretovať ako potreba diverzifikácie na nové trhy. Ak samotné trhy, na ktoré sa zameriavajú sú nové, hospodárska súťaž sa nemusí zintenzívniť, čo sa môže stať aj v prípade, že k diverzifikácii dôjde akvizíciou existujúceho účastníka. Ak však spoločnosť vstúpi do existujúceho podniku ako nový hráč, hospodárska súťaž sa automaticky zintenzívni.
- c) Globalizácia** – tiež nazývaná geografická diverzifikácia vzniká tým, že globálne subjekty vstúpia do nových krajín a tým zintenzívnia konkurenčné prostredie.
- d) Technológia** – zahŕňa vývoj v oblasti technológií a najmä zblížovanie technológií, umožňuje spoločnostiam napadnúť etablované subjekty na nových trhoch a radikálne zmeniť konkurenčné prostredie.

- e) **Outsourcing** – je nový trend, kedy sa spoločnosti uberajú smerom k outsourcingu ich kľúčových procesov s cieľom vyššej efektivity a nižších nákladov externou firmou. Outsourcing môže zlepšiť konkurencieschopnosť tým, že umožní spoločnostiam zamerať sa na operácie, ktoré vykonávajú najlepšie. Odstránením potreby investícií do plne obsluhovaných spoločností znižuje outsourcing náklady na vstup na trhy a preto podporuje vytváranie nových konkurentov.
- f) **Zlepšený tok informácií** – sa opiera o ekonomickú definíciu dokonalej hospodárskej súťaže, ktorá zahŕňa požiadavku, aby zákazníci mali dokonalé znalosti a informácie o dostupných produktoch a službách a ich cenách, za ktoré sa dajú získať. V skutočnom svete dokonalé znalosti zriedkavo existujú, alebo sa obmedzujú na malé geografické oblasti.

### 3.2 Základné konkurenčné stratégie

Kotler (2001, s. 233-248) vychádza pri určení konkurenčnej stratégie z tržnej pozície, ktorú si daná spoločnosť pre seba vymedzila. Pri určení rozoznáva štyri pozície konkurencie a ich štyri prislúchajúce stratégie:

#### 1. Vedúca firma na trhu

Jedná sa o stratégiu, kedy má jedna spoločnosť na danom trhu dominantné postavenie, to znamená minimálne 40 % tržný podiel na celom trhu. Takáto spoločnosť následne vedie celý trh a určuje si aj tržné podmienky. Predbieha ostatných konkurentov rôznymi zmenami cien, zavádzaním nových výrobkov na trh, masívnou reklamou a podobne.

#### 2. Tržný vyzývateľ

Tržným vyzývateľom je obvykle spoločnosť, ktorá má tiež veľmi dobré postavenie na svojom trhu, zvyčajne to býva druhá, tretia, ale aj štvrtá pozícia za vedúcou firmou. Jedná sa o firmu, ktorá využíva ofenzívnu stratégiu a hľadá slabé miesta v službách alebo cenách konkurenta a až potom útočí. Túto stratégiu väčšinou využívajú malé a stredné podniky, ale výnimkou nie je ani veľký podnik.

#### 3. Nasledovateľ

Nasledovateľom je zvyčajne podnik s menším podielom na trhu, ktorý sa snaží vyhýbať konkurenčným bojom. Jeho stratégia spočíva v tom, že nasleduje vedúcu

firmy s novými výrobkami, zlepšováním svojich služieb a taktiež s cenovými zmenami.

#### 4. Výklenkár

Pod pojmom výklenkár radíme podniky, ktorých stratégia sa orientuje na výklenky na trhu. Jedná sa teda o tie miesta na trhu, ktoré veľké podniky ignorujú, alebo im nevenujú dostatočnú pozornosť. Tieto spoločnosti sa podobne ako nasledovatelia vyhýbajú konkurenčným stretom a snažia sa zamerať len na určitý segment, zákazníka alebo typ výrobku na danom trhu.

### 3.3 Nové dimenzie konkurencieschopnosti firiem

Pavlů (2007, s. 20-22) hovorí o nutnosti hľadania nových dimenzií v oblasti konkurencieschopnosti a to z príčiny neúplnosti súčasného poňatia tejto širokej oblasti. Popisuje kategórie ako sú **identita, integrita, mobilita a suverenita firmy**, ktoré sú výraznými zložkami konkurenčného potenciálu, no je im venovaná až príliš malá pozornosť.

#### 1. Identita

Pod identitou firmy sa rozumie súbor vnútorných a vonkajších znakov, ktoré danú firmu reálne identifikujú v prostredí. Jedná sa o jednu z najdôležitejších kategórií tohto rozdelenia, pretože ide o vlastnú osobitosť, pochopenie poslania a nájdenie vlastného ja firmy v okolitom svete. Identitu môžeme vymedziť rôznymi znakmi, ako napríklad:

- Idea – nosná myšlienka reprezentujúca podstatu existencie firmy
- Totem – reprezentačné miesto ideí
- Design – obraz ideí rozvíjaný totemom a ďalšími znakmi identity
- Rituál – chovanie odvodené z ideí a realizujúce jej obsah
- Inovácie – proces premeny ideí, totemu, designu a rituálu do nových foriem

#### 2. Integrita

Integrita firmy je určená na základe súdržnosti firmy, pričom zahŕňa dva protiklady. Na jednej strane to sú pružnosť a dynamickosť, ktoré sú dané vlastnou identitou pracovníkov a jednotlivých zložiek firmy. Na strane druhej túto individualizovanú identitu spája firma dokopy, ako celok cez svoju firemnú alianciu/združenie. Preto, ak neexistuje jeden alebo druhý znak integrity, firma sa môže dostať veľmi rýchlo do vážnych problémov a nakoniec dospieť k svojmu zániku.

### 3. Mobilita

Pod mobilitou firmy sa chápe schopnosť reagovať na rôzne vonkajšie alebo vnútorné zmeny. Jedná sa teda o pohyb firmy v časopriestore, ako premiestňovanie materiálnych a nemateriálnych prvkov, vzťahov a činností firmy. Dá sa teda povedať, že ide o schopnosť sa adaptovať a vyvíjať s ohľadom na vnútorné a vonkajšie podnety, ktoré na firmu pôsobia.

### 4. Suverenita

Suverenitu firmy charakterizuje jej postavenie v podnikateľskom prostredí. O suverenite môžeme hovoriť vtedy, ak má firma reálnu možnosť rozhodovať účelne a účinne o svojom vývoji a súčasne ho môže aj efektívne realizovať.

Pokiaľ sú tieto štyri kategórie nevýrazné, prípadne sa im nevenuje veľká pozornosť môže dôjsť k riziku ohrozenia zdravého vývoja firmy. Disharmónia identity, integrity, mobility a suverenity firmy ohrozuje vlastníkov spoločnosti nielen ekonomicky, ale tiež sociálne, politicky a prípadne aj existenčne. Dá sa teda konštatovať, že nestačí hľadať konkurencieschopnosť firmy len vo finančnom zdraví, sile marketingu, inováciách a podobne, ale treba sa zamerať na konkurencieschopnosť komplexne vrátane týchto zmiených kategórií.

Mikoláš, Peterková a Tvrdíková (2011, s. 198) tvrdia, že tieto nové dimenzie konkurencieschopnosti sa môžu v praxi prejavovať v rôznych podobách, napríklad ako:

- celkový design firmy,
- kultúra firmy a jej vnútorná klíma,
- celkové chovanie firmy,
- komunikácia zvnútra a zvonka firmy,
- produkty firmy a dynamika ich inovácií,
- image, goodwill atď.

### 3.4 Konkurenčná výhoda

Firma so silnou konkurenčnou výhodou má veľkú šancu nielen prežiť tie najtvrdšie konkurenčné boje, ale aj získať tie najlepšie tržné príležitosti. Na to, aby firma uspela, musí postupne vytvoriť celú radu výhod, o ktoré sa môže kedykoľvek oprieť. Čo sa týka týchto kon-

kurenčných výhod, môžu mať rôzne podoby. Príkladom môže byť vysoká kvalita, pohotovosť, skvelý servis, pridaná hodnota, jedinečný produkt, technológie, originálna receptúra, dobrá cena atď. Ďalšou taktikou z pohľadu konkurenčnej výhody môže byť aj spojenie dvoch alebo viacerých firiem dokopy vo forme spolupráce alebo partnerstva. Konkurenčná výhoda je však relatívna a premenná veličina, pretože konkurenti sa o ňu tiež usilujú a je tak veľmi ľahké o takú výhodu prísť. (Barčík, 2013, s. 75)

Bárta (2019, s. 71-72) pokladá za konkurenčnú výhodu **zákaznícke dáta**, ktoré sú najdôležitejším zdrojom informácií pre manažérske rozhodovanie. Tento typ využívania dát o zákazníkovi umožňuje byť predajcovi lepší ako konkurencia, ale len ak ich správne využije vo svoj prospech. Na základe vhodných dát o zákazníkovi dokáže podnik:

- Lepšie segmentovať – lepšie sa postarať a pochopiť svoje cieľové skupiny a ich nákupné motívy
- Personalizovať svoje produkty, služby a riešenia – prispôbovať ich potrebám jednotlivých zákazníkov
- Efektívnejšie ponúkať doplnkové produkty alebo produkty vyššej kategórie
- Zlepšiť a spresniť komunikáciu so zákazníkmi
- Zvýšiť pocit dobrej starostlivosti u svojho zákazníka – pocit, že to robím lepšie ako konkurencia

Zber správnych dát o svojich zákazníkoch má teda veľmi veľký význam a často sa spája s moderným riadením vzťahov so zákazníkmi, z angličtiny CRM. Tento typ dát sa nezbera za účelom sledovania zákazníka, ani k analytickým činnostiam, ale predovšetkým ku konkurenčnej výhode oproti súperom, ktorí môžu mať napríklad omnoho väčší marketingový budget, ktorým cieľia na zákazníkov. Výhodou firmy, ktorá zbiera a využíva dáta o zákazníkoch vo svoj prospech je v tomto prípade strategické myslenie a cenné dáta, ktoré by mali slúžiť na dlhodobé udržiavanie vzťahu so stálymi zákazníkmi.

CRM je preto možné tiež brať ako jednu z konkurenčných výhod, pričom Wessling (2003, s. 16) ju popisuje, ako komplexnú metodiku vytvárania výhodných a ekonomicky prospešných vzťahov so zákazníkmi s dôrazom na ciele kvalifikáciu personálu s využitím metód sociálnej psychológie, integrácie a ďalším rozšírením existujúcich technológií a tiež na správne nasmerovanie obchodných procesov a výmenu hodnôt medzi organizáciou a zákazníkom.



### 3.5 Typy konkurentov

Kozák a Staňková (2005, s. 61) delia konkurentov z hľadiska ich reakcií nasledovne:

- a) **Lahostajný konkurent** – nereaguje veľmi rýchlo alebo výrazne na pohyby konkurentov. Spôsobené to môže byť až veľkou dôverou vo svojich zákazníkov, v to že nebudú dostatočne všímaví alebo nebudú mať dostatok prostriedkov pre reakciu.
- b) **Vyberavý konkurent** – reaguje iba na určité formy útoku, zatiaľ čo ostatných si vôbec nevšíma. Môže napríklad reagovať na zníženie ceny u konkurenta, no posilnenie jeho reklamy si už nevšíma.
- c) **Konkurent tiger** – reaguje rýchlo a dôrazne na akékoľvek ohrozenie zo strany konkurencie. Je odhodlaný bojovať až do konca a nenechá vstupovať na trh žiadne nové konkurenčné výrobky.
- d) **Stochastický konkurent** – jedná sa o typ konkurenta, ktorého správanie je nepredvídateľné. Reaguje vždy podľa situácie, pričom sa môže stať, že niekedy nereaguje vôbec.

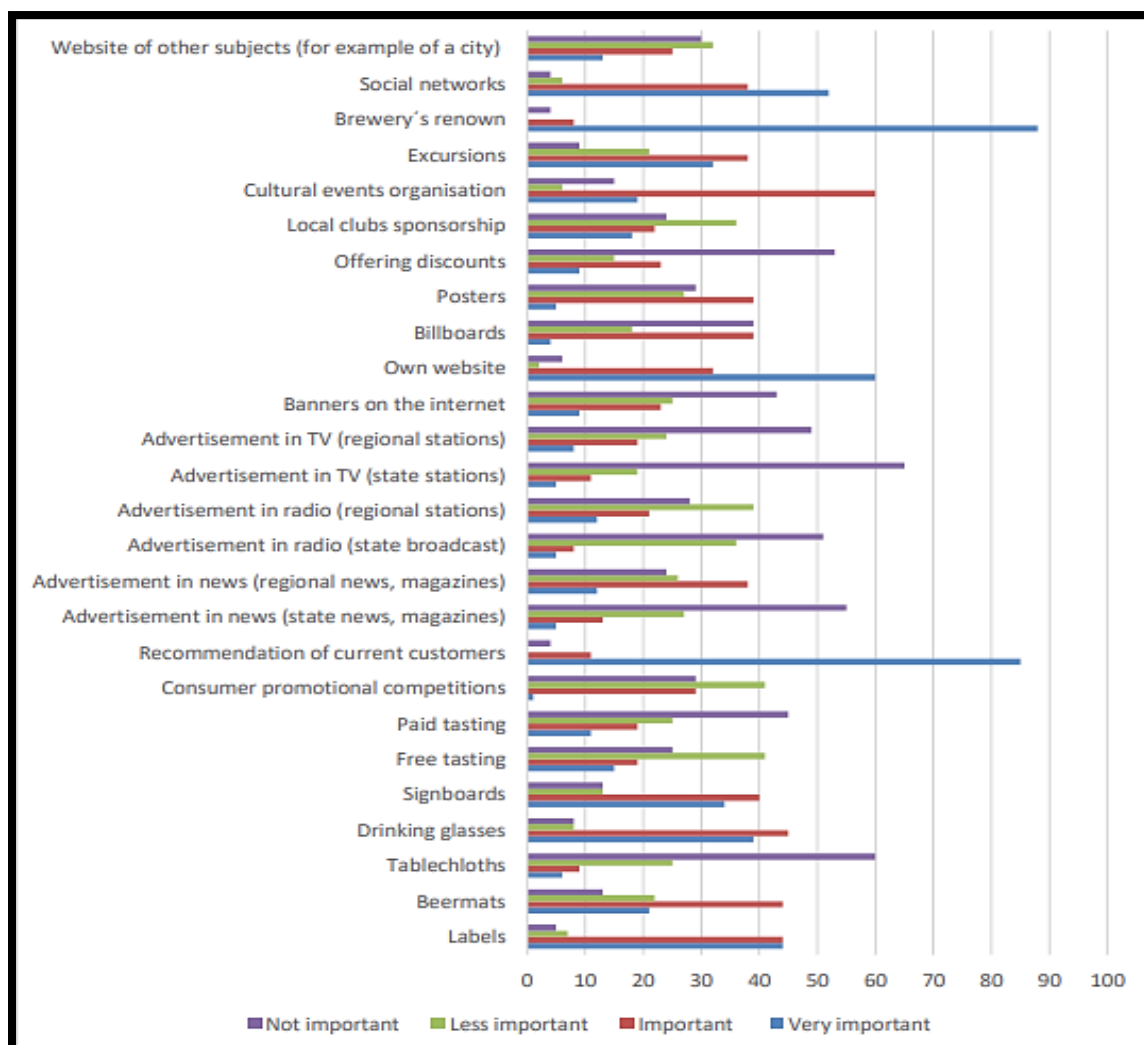
### 3.6 Konkurencieschopnosť pivovarov

Březinová a Skořepa (2019) vypracovali celoštátny elektronický dotazník, zameraný na zber dát zo všetkých minipivarov v danom čase v rámci Českej republiky, pričom celkový súčet oslovených bol 350 minipivarov. Miera odpovedí bola 41 %, to znamená 145 minipivarov.

Na obrázku nižšie (Obr. 5.) je znázornené hodnotenie konkrétnych marketingových komunikačných nástrojov zo strany vlastníkov minipivarov v súvislosti s konkurencieschopnosťou ich podnikov. Majitelia vnímajú dobré meno a povest' svojho pivovaru ako najdôležitejšiu zložku (89 %), druhým najdôležitejším je odporúčanie existujúcich zákazníkov (85 %), ktoré sa šíri ústne (WOM). Technika WOM nevyžaduje žiadne náklady na šírenie informácií, pretože je založená na kvalitnom produkte, ktorý si zákazníci odporúčajú medzi sebou ústnou formou. Ďalšími dôležitými nástrojmi marketingovej komunikácie sú sociálne siete (53 %) a vlastná webová stránka (60 %), ktoré predstavujú ďalšie nízkonákladové nástroje. Nasledujú poháre na pitie (39 %), štítky (42 %) a znaky pivovaru alebo znaky ich reštaurácií (34 %). Tieto nástroje, ktoré pomáhajú pri identifikácii produktu sú v pivovarníckom odvetví nevyhnutné. Ďalším dôležitým prvkom konkurencieschopnosti sú exkurzie

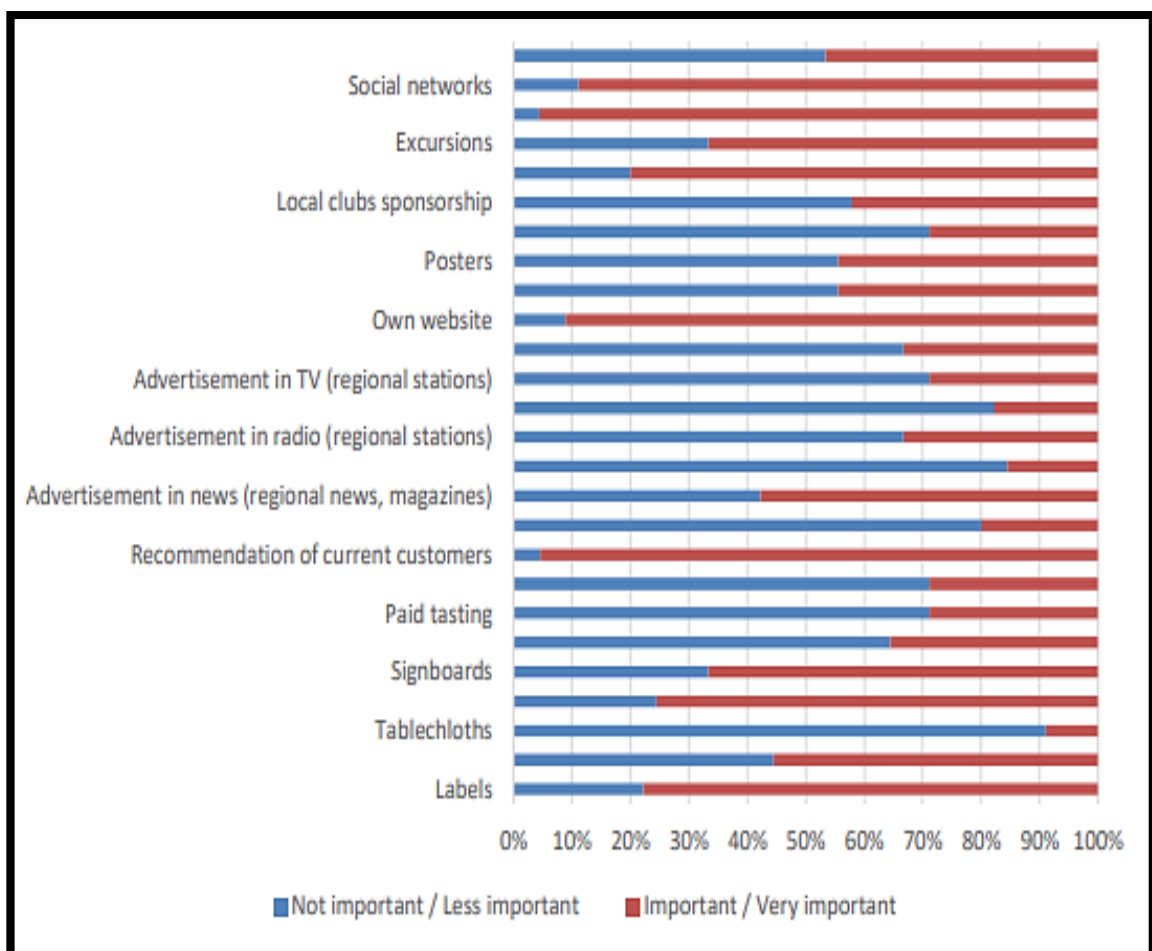
(32 %), ktorých cieľom je oboznámiť návštevníkov s výrobou v pivovare, s používanými surovinami, druhmi pív a samozrejme ponúkajú možnosť priamej ochutnávky pív. Chuť a testovanie sú dôležitým prvkom tzv. zmyslového marketingu. Všeobecne možno konštatovať, že majitelia minipivovarov nepovažujú nástroje marketingovej komunikácie za veľmi dôležité pre svoju konkurencieschopnosť na rozdiel od kvality a chuti produktu. Výnimkou je dobré meno pivovaru a odporúčanie existujúcich zákazníkov, ktoré skoro 90 % skúmaných pivovarov považuje za veľmi dôležité.

Březinová a Skořepa (2019) ďalej skúmali rozdiely v marketingovej komunikácii vo vzťahu ku konkurencieschopnosti medzi pivovarmi, ktoré sídli priamo v centre, alebo na okraji miest a pivovarmi sídliaimi mimo miest. Prezentované výsledky zúčili zo štyroch do dvoch skupín odpovedí (nie dôležité a menej dôležité vs. dôležité a veľmi dôležité).

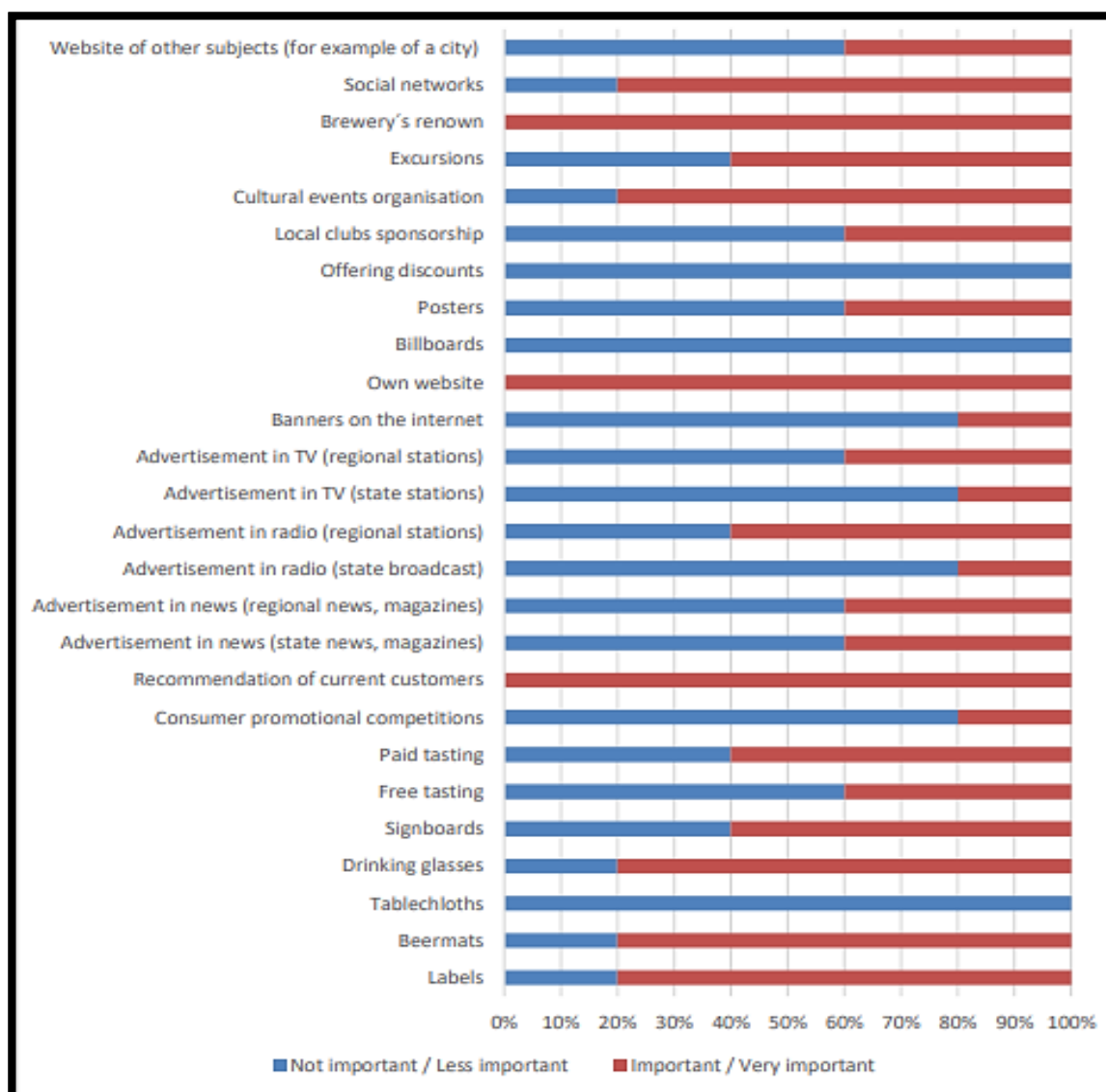


Obr. 5. Význam nástrojov marketingovej komunikácie vo vzťahu ku konkurencieschopnosti pivovaru (Březinová, Skořepa, 2019)

Najvýznamnejšie rozdiely vo vnímaní dôležitosti jednotlivých nástrojov marketingovej komunikácie sa vyskytli v prípade ponúkania zliav. Tento nástroj je veľmi dôležitý alebo dôležitý pre 30 % minipivovarov umiestnených v strede alebo na okraji mesta, ale pre všetky minipivovary umiestnené mimo miest a obcí je 100 % nedôležitý alebo menej dôležitý. Ďalším nástrojom s odlišne vnímaným významom bol billboard, ktorý nie je dôležitý pre 55% minipivovarov nachádzajúcich sa v strede alebo na okraji miest, ale pre všetky minipivovary umiestnené mimo miest je 100 % nedôležitý alebo menej dôležitý, ako ostatné komunikačné nástroje. Na druhej strane, vlastná webová stránka je dôležitá pre takmer všetky minipivovary – 100 % minipivovarov umiestnených mimo mesta a 90 % minipivovarov umiestnených v centre alebo na okraji miest.



Obr. 6. Význam konkrétnych nástrojov marketingovej komunikácie pre minipivovary nachádzajúce sa v centre alebo na okraji miest (Březinová a Skořepa, 2019)



Obr. 7. Význam konkrétnych nástrojov marketingovej komunikácie pre minipivovary nachádzajúce sa mimo mesta (Březinová a Skořepa, 2019)

Regionálne alebo miestne rádiá sú tiež dôležité pre značný počet minipivovarov umiestnených mimo mesta, až 60 % v porovnaní so 35 % minipivovarov v mestských centrách a ich perifériách. Naopak, regionálna a miestna tlač je dôležitá pre 58 % minipivovarov v mestských centrách a perifériách v porovnaní so 40 % pivovarov mimo mesta. Ponuka zliav, billboardov, regionálnej tlače a stolovej propagácie je vo všeobecnosti dôležitejšia pre pivovary nachádzajúce sa v centre mesta alebo na okraji mesta, zatiaľ čo dobré meno pivovaru, vlastný web, regionálne rozhlasové stanice, národná tlač, odporúčanie súčasných zákazníkov, platené degustácie a podpivníky sú dôležité pre väčšinu pivovarov nachádzajúcich sa mimo mesta.

Na základe uvedeného elektronického dotazníka je možné potvrdiť, že malé pivovary dávajú prednosť komunikačným nástrojom, ako je podpora šírenia pozitívneho slova alebo prezentácia vlastných webových stránok. Na druhej strane sa nedá potvrdiť, že ako miestni hráči budú klásť väčší dôraz na miestne médiá v porovnaní s národnými médiami. Z pohľadu vývoja v pivovarníckom priemysle a najmä v segmente minipivovarov sa dá predpokladať, že konkurenčný tlak bude naďalej rásť. Majitelia minipivovarov by mali minúť viac peňazí na propagáciu, ak chcú zachovať alebo dokonca zvýšiť objem vyrobeného piva. Dá sa to očakávať prinajmenšom na základe veľkého zvýšenia počtu minipivovarov za posledné roky. Vzhľadom na finančné možnosti minipivovarov je potrebné zvoliť marketingové nástroje, ktoré majú zmysel a prinášajú účinok vynaložených peňazí, či už vo forme vyššieho obratu alebo zisku. Najdôležitejším faktorom bude stále kvalita a chuť samotného výrobku. Marketingové nástroje, ktoré minipivovary najčastejšie používajú budú však veľmi dôležité z hľadiska ich konkurencieschopnosti vždy. Medzi najpoužívanejšie patrí reputácia minipivovarov (WOM), online prezentácia minipivovarov, vlastné webové stránky, marketingové nástroje v mieste predaja, poháre, štítky a podpivníky.

Avšak práve v období zvyšovania konkurenčného tlaku v minipivovaroach bude potrebné podporovať tieto nástroje inými, ktoré v súčasnosti nie sú pre minipivovary dôležité a nevyužívajú sa tak hojne ako predchádzajúce. Majitelia minipivovarov by mali zvážiť použitie miestnych médií, ako sú miestne rozhlasové a televízne stanice, ako aj prezentáciu pivovaru na webových stránkach iných subjektov, ako je mesto, v ktorom má minipivovar svoje ústredie. Určite by mali využívať športové a iné miestne organizácie a v neposlednom rade pre minipivovary s vlastnou reštauráciou je odporúčané prevziať funkciu kultúrnych centier obcí, v ktorých sa budú realizovať spoločné akcie miestnych občanov. Budúca výskumná činnosť by mala byť zameraná na potenciál minipivovarov s vlastnou reštauráciou na prilákanie zákazníkov tým, že by sa pokúsili hrať úlohu kultúrneho centra, najmä vo vidieckych oblastiach.

## 4 ANALYTICKÉ METÓDY

### 4.1 Porterova analýza

Tomek a Vavrová (2007, s. 68-71) uvádzajú delenie Porterovej analýzy do piatich zložiek:

#### 1. Konkurencia vnútri podniku

Je daná firmami, ktoré sa už v danom obore nachádzajú a môžeme ich obmedziť na určitý región, na dodávky pre určitý segment apod. Ich rozsah určujú tieto faktory:

- Stupeň koncentrácie podľa podielu dodávateľov na trhu
- Diferenciácia výrobkov
- Zmeny veľkosti trhu
- Štruktúra nákladov
- Rast výrobných kapacít
- Prah odstúpenia

#### 2. Hrozba vstupu nových konkurentov

Je typ hrozby, ktorú ešte nie je možné rozpoznať a podniky sa ju snažia analyzovať nepriamo, ako možnosť vyplývajúcu z prípadných nedokonalostí vstupných bariér. Tento typ konkurencie vzniká vtedy, keď v danom odvetví podniky dosahujú lákavé zisky a do danej oblasti je veľmi jednoduché vstúpiť. Molnár (2012, s. 104) opisuje vysokú hrozbu vstupu nových konkurentov ak:

- Vstup na trhu nie je finančne náročný
- Nie je nutné prekonať silný image značiek aktuálnych podnikov na trhu
- Nie je dostatok zdrojov k obrane svojho podielu na trhu
- Rast v odvetví je vysoký, takže vstup do odvetvia by znamenal prevzatie nového podielu na trhu

#### 3. Hrozba substitučných výrobkov

Je typ hrozby, kedy je možné stávajúce výrobky nahradiť substitučným výrobkom (rastlinné maslo a klasické maslo). Hrozba je o to väčšia, o koľko je výhodnejší pomer ceny a kvality u daného substitútu. Molnár (2012, s. 105) opisuje hrozbu substitučných výrobkov za vysokú ak:

- Substitút ponúka zákaznícky atraktívnejšiu alternatívu k produktom odvetvia

- Náklady spojené s prechodom od produktu k substitútu sú nízke
- Náhradné výrobky môžu doceliť vyšších ziskov

#### 4. Vyjednávacia sila kupujúcich

Je forma, ktorá je definovaná tržnými formami:

- Monopol - jeden kupujúci má veľkú moc
- Oligopol - niekoľko kupujúcich má relatívny vplyv na trhu
- Polypol – kupujúci stráca prehľad o trhu a je relatívne bezmocný

Molnár (2012, s. 105) hovorí o veľkej vyjednávacej sile ak:

- Je len malý počet kupujúcich alebo naopak každý zo zákazníkov objednáva veľké množstvo v pomere k dodávkové kapacite jednotlivých konkurentov
- Produkty odvetvia sú štandardizované
- Kupujúci nemajú žiadne alebo len nízke náklady so zmenou dodávateľa
- Kupujúci majú prístup k užitočným informáciám a môžu si jednoducho vybrať dodávateľa

#### 5. Vyjednávacia sila dodávateľov

Je podobne, ako u kupujúcich ovplyvnená rastom zvyšovania koncentrácie dodávateľov, dodávaním jedinečných výrobkov alebo ovplyvňovaním kvality konečného výrobku. Táto sila závisí najmä na týchto faktoroch:

- Koncentrácia u dodávateľských odvetví je väčšia než u odberateľských, pričom hlavnú rolu hrá forma tržnej štruktúry
- Ak neexistujú substitučné výrobky
- Ako je výrobok pre kupujúceho dôležitý
- Aká je diferenciácia, či výška nákladov na zmenu výroby
- Aké je riziko integrácie

## 4.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza je analytická technika slúžiaca k strategickej analýze okolitého prostredia organizácie. PESTLE, niekedy označovaná aj ako PESTEL analýza je akronym a jednotlivé písmená znamenajú rôzne typy vonkajších faktorov (Managementmania, 2015):

- **P - Political** - Politické prostredie
- **E - Economical** - Ekonomické prostredie
- **S - Social** - Sociálne prostredie
- **T - Technological** - Technologické prostredie
- **L - Legal** - Legislatívne prostredie
- **E - Ecological** - Ekologické prostredie

### Politické prostredie

Kozák a Staňková (2005, s. 42) ho definujú ako prostredie, ktoré zahŕňa zákony, vládne agentúry a nátlakové skupiny, cez ktoré je možné ovplyvňovať rôzne organizácie a jednotlivcov. Významné legislatívne opatrenia ovplyvňujúce obchod tvorí legislatíva v oblasti ochrany spoločnosti, ochrana spotrebiteľa a ochrana záujmov spoločnosti proti nekalému obchodnému jednaniu. Taktiež pomocou zmien vo vládnych agentúrach vznikajú nové ministerstvá a agentúry na ochranu spotrebiteľa. Patria tu tiež skupiny verejného záujmu, ako napríklad Rada pre reklamu, Agentúra pre výskum verejnej mienky a pod.

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 10) vymedzujú politické prostredie na základe politických faktorov, kde patrí predovšetkým:

- Typ vlády a jej stabilita
- Sloboda tlače, úroveň byrokracie a korupcie
- Regulácia a deregulácia ekonomiky a trendy regulácie a deregulácie
- Pravdepodobné zmeny v politickom prostredí

### Ekonomické prostredie

Svetové ekonomické prostredie je súhrnom národných, regionálnych a miestnych ekonomík. Hospodárska politika, ktorá zahŕňa súhrn cieľov, nástrojov a opatrení štátu je ovplyvňovaná politikou iných krajín a celkovou svetovou ekonomickou situáciou. Štát v tomto prípade



riadi inštitúcie, ktoré má vo svojej kompetencii, akými sú školy, nemocnice, polícia atď. Cieľom štátu je stabilizovať negatívne javy, ako je nezamestnanosť, pokles výroby a pod. Všetky vplyvy národného ekonomického prostredia sa teda premietajú do kúpnej sily a štruktúry dopytu zákazníkov. (Soukalová, 2014, s. 20)

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 11) tvrdia, že ekonomické prostredie sa mení v priebehu času podľa:

- Fáz ekonomického cyklu
- Vývoja cien a kúpyschopnosti dopytu
- Hospodárskej politiky vlády

### **Sociálne prostredie**

Kozák a Staňková (2005, s. 40-41) popisujú sociálne prostredie ako prostredie, ktoré skúma demografické trendy. Takýmito skúmanými trendami môžu byť:

- Rast svetovej populácie – rast ľudských potrieb, predovšetkým v oblasti potravín a prírodných zdrojov
- Zmiernenie pôrodnosti – hrozba najmä pre detský priemysel a výzva pre odvetvia ako sú hotelierstvo, cestovné spoločnosti alebo reštaurácie
- Starnutie obyvateľstva
- Premeny domácností – neskorší vstup do manželstva, rast počtu pracujúcich matiek, rozvodovosť, slobodní ľudia
- Geografické presuny – sťahovanie za zamestnaním, dediny verus mestá, presun zo stredu mesta na predmestia
- Vzdelanosť obyvateľstva – stúpajúci dopyt po kvalitných výrobkoch, knihách, časopisoch a cestovaní
- Rasový a náboženský vývoj – každá skupina má svoje špecifické požiadavky a nákupné zvyklosti

### **Technologické prostredie**

Paulovčáková (2015, s. 72) definuje tento typ makroprostredia ako veľmi rýchlo sa meniaci, pričom je veľmi dôležité, aby naň spoločnosť pohotovo reagovala. Technologické prostredie totiž veľmi výrazne ovplyvňuje konkurencieschopnosť podniku. Hlavné zmeny spočívajú

vo vytváraní nových technológií, ktoré sú špecifické v zjednodušovaní a zrýchľovaní výrobných procesov v podniku. Soukalová (2014, s. 21) technologické prostredie vidí predovšetkým v zmenách v oblasti surovín, výrobných postupov a inovácií výrobkov.

### **Legislatívne prostredie**

Kotler (2007, s. 154) hovorí, že legislatívne prostredie obsahuje všetky štátne a európske zákony a nariadenia. Regulácia vlády a jej zásahy môžu poskytnúť ochranu firmám pred konkurenciou, ochranu spotrebiteľov pred nekalou praktikou a taktiež ochranu jednotlivých záujmov spoločnosti. Každá spoločnosť musí neustále kontrolovať právne predpisy z dôvodu ich neustáleho aktualizovania.

### **Ekologické prostredie**

Kotler (2007, s. 148) tento typ prostredia definuje ako prostredie zamerané na ochranu životného prostredia, ktoré sa snaží zamerať na nedostatok a neefektívne hospodárenie so surovinami, rastúcimi cenami energií atď. Problém vidí najmä v spotrebe ropy, ako neobnoviteľného zdroja, v raste znečistenia a vládných intervencií do managementu prírodných zdrojov. Kozák a Staňková (2005, s. 41) definujú najväčšie problémy ekologického prostredia takto:

- Nedostatok surovín – obmedzené obnoviteľné zdroje (lesy, potraviny) a obmedzené neobnoviteľné zdroje (nafta, uhlie, striebro), ktoré majú vplyv na zvyšovanie nákladov
- Zvýšené náklady na energiu – ceny nafty a benzínu, využívanie náhradných zdrojov energie (jadrová, solárna, veterná) ako alternatívy
- Zvýšený stupeň znečistenia – vplyv priemyselnej výroby na životné prostredie, znečisťovanie prostredia fláunami a umelými hmotami
- Meniaca sa úloha vlády pri ochrane životného prostredia – aktívna úloha vlády (hľadanie materiálnych a energetických problémov)

### 4.3 SWOT analýza

Podľa Kotlera a Kellera (2016, s. 47-49) SWOT analýza obsahuje zložky, ktorými sú **slabé stránky**, **silné stránky**, **príležitosti** a **hrozby**. Tieto zložky sú delené do externého a interného prostredia podniku.

Analýzu externého prostredia spája s pracovnou jednotkou, ktorá musí monitorovať kľúčové sily makroprostredia a významné faktory mikroprostredia, ktoré ovplyvňujú schopnosť dosahovať zisk pre spoločnosť.

O analýze interného prostredia hovorí, že je zložité získať výhody z možných príležitostí, ktoré boli nájdené. Každý business potrebuje ohodnotiť silné a slabé stránky a zamerať sa na rozvoj tých silných a potláčanie tých slabých.



Obr. 8. SWOT analýza (Vlastné spracovanie podľa Karliček, 2018, s. 238)

Karliček (2018, s. 239) pokladá SWOT analýzu ako východisko pre stanovanie marketingových cieľov. Tieto ciele následne určujú, čo má byť marketingovými aktivitami dosiahnuté a zároveň predstavujú aj kritérium, ktoré vyhodnocuje efektivitu marketingových činností.

Hlavnými marketingovými cieľmi býva predovšetkým zvýšenie tržieb alebo ziskovosti danej značky. No sú tu aj iné ciele, na ktoré sa marketéri zameriavajú a tými sú zvyšovanie povedomia o značke, zmena postojov ku značke, edukácia spotrebiteľa ohľadom kľúčových benefitov značky, spokojnosť zákazníkov atď.

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 16) na základe SWOT analýzy odvodzujú tieto základné stratégie:

- SO – využitie silných stránok v prospech príležitostí
- WO – prekonanie slabých stránok využitím príležitostí
- ST – využitie silných stránok slúžiacich k odstráneniu možných hrozieb
- WT – minimalizácia slabých stránok a vyhnutie sa hrozbám

## 5 SLOVENSKÉ PIVOVARNÍCTVO A SLADOVNÍCTVO

### 5.1 Štatistické údaje

V roku 2018 spoločnosť EY (2018) na objednávku Slovenského združenia výrobcov piva a sladu vytvorila celoštátnu analýzu s názvom Analýza prínosov pivovarníctva a sladovníctva pre hospodárstvo SR, v ktorom vyčíslila a zhrnula najpodstatnejšie informácie a štatistiky o pivovarníctve a sladovníctve na Slovensku (Obr. 9.).



Obr. 9. Význam pivovarníctva a sladovníctva pre Slovensko (Shepperd, 2018)

Z informácií uvedených v tejto analýze vyplýva, že každým rokom rastie počet pivovarov, pričom momentálne slovenský trh tvoria :

- 2 veľké pivovary (viac ako 1 000 000 hl/ročne)
- 2 malé pivovary (100 000 – 200 hl/ročne)
- 64 remeselných a reštauračných minipivovarov (okolo 1 000 hl/ročne)
- 7 sladovní

Zistilo sa, že pivo sa na Slovensku vyrába predovšetkým zo slovenských surovín. Celková výroba sladu sa vyčísliła za rok 2017 na 243 tisíc ton, z toho:

- 13 % celkovej produkcie sladu využívajú slovenské pivovary
- 87 % predstavuje export sladu (približne 212 tisíc ton)

Celková produkcia piva na Slovensku v roku 2017 dosiahla hodnotu 235 miliónov, z toho:

- 12 mil. litrov tvorí export piva
- 163 mil. litrov tvorí import piva (približne 90 % je pivo vyrobené v Česku)

Čo sa týka spotreby piva na jedného obyvateľa, tá sa oproti minulým rokom začala pomaly zvyšovať:

- 391 mil. litrov alkoholického piva skonzumovali Slováci v roku 2017, čo predstavuje približne 144 veľkých pív (alebo 72 litrov) na jedného obyvateľa za rok
- 58 % celkovej tuzemskej spotreby predstavuje pivo vyrobené na Slovensku

Samotné pivovarníctvo a sladovníctvo je veľmi dôležité aj z pohľadu vytvárania nových pracovných miest, kde sa zistili nasledujúce informácie:

- 1 530 ľudí zamestnávajú slovenské pivovary a sladovne priamo
- 13 100 pracovných miest na pracovnom trhu generujú pivovary a sladovne nepriamo
- Každé pracovné miesto vytvorené v sektore pivovarníctva generuje v ekonomike ďalších takmer 9 pracovných miest, zatiaľ čo každé pracovné miesto vytvorené v sektore sladovníctva generuje v ekonomike ďalších takmer 7 pracovných miest

So zvýšenou spotrebou piva prichádza aj rast daní a investícií, kde sa zistilo, že:

- Viac ako 115 mil. EUR je každoročný prínos pivovarov a sladovní do štátneho rozpočtu predovšetkým vo forme spotrebnej dane, dane z pridanej hodnoty a zamestnaneckých odvodov
- Výber spotrebnej dane z piva dosiahol v roku 2017 hodnotu 57,5 milióna EUR a predstavoval takmer 21 % celkového inkasa spotrebných daní z alkoholu
- Pivovary a sladovne každoročne vynaložia viac než 200 miliónov EUR na nákup vstupov od svojich dodávateľov
- Pivovary v roku 2017 investovali takmer 4 milióny EUR do sektora hotelových a reštauračných služieb (HORECA) – napr. do výčapných zariadení, školenia personálu, právnych služieb alebo reklamných predmetov

V prípade samotného predaja pivných výrobkov, štatistika uvádza nasledujúce rozdelenie:

- 71 % piva sa predáva v maloobchodnej sieti (tzv. off-trade)
- 29 % piva sa predáva v pohostinských zariadeniach (on-trade)

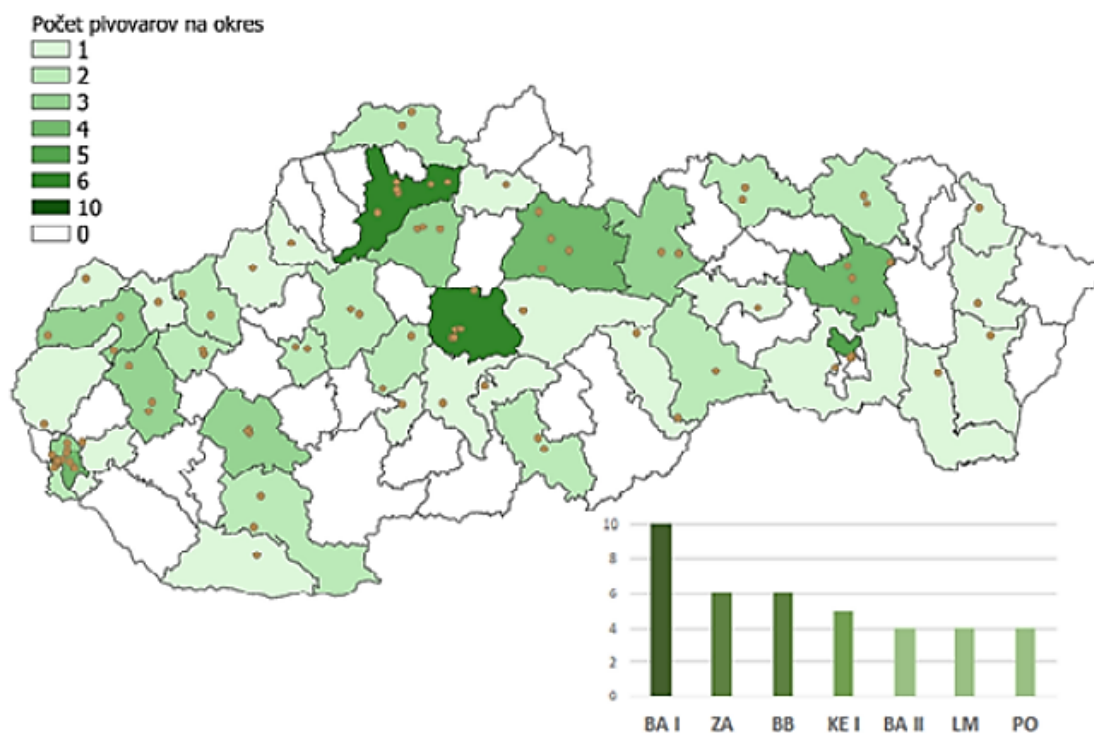
Táto analýza taktiež vyčíslila priemerné ceny piva, ktoré predstavovali v roku 2017:

- 0,66 eur bola priemerná cena dvanásť stupňového piva v maloobchode
- 1,10 eur bola priemerná cena desať stupňového piva v podnikoch a reštauráciách

Jana Shepperd, prezidentka Slovenského združenia piva a sladu popisuje slovenský trh s pivom ako nadvládu veľkých pivovarov s podielom na trhu približne 90 %, pričom malé pivovary tvoria asi len 9 % trhu.

## 5.2 Aktuálna mapa slovenských pivovarov

Na obrázku nižšie (Obr. 10.) je možné sledovať aktuálne rozdelenie slovenských pivovarov podľa konkrétneho okresu. Na Slovensku dominuje Bratislavský okres I. s počtom 10 pivovarov, po ktorom nasleduje Žilinský a Banskobystrický okres s počtom pivovarov 6. Ostatné okresy značne zaostávajú a v priemere majú 1 alebo 2 pivovary, v niektorých prípadoch je možné vidieť, že v okrese sa nenachádza žiaden pivovar.



Obr. 10. Mapa slovenských pivovarov podľa okresov v roku 2019 (Jankovič, 2019)

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**



## 6 MINIPIVOVAR HARVÁNEK

### 6.1 História



Obr. 11. Logo Minipivovaru Harvánek (Materiál Minipivovaru Harvánek)

História varenia piva začína v Žiline už v 17. storočí, kedy vzniká prvý mestský pivovar. V polovici 18. storočia malo právo variť pivo až 147 žilinských mešťanov, pričom sa toto právo v Žiline zachovalo do 19. storočia. Na základe týchto historických prepojení pivovarníctva s oblasťou mesta Žilina a jej okolím, bol projekt pripravovaného Minipivovaru Harvánek predurčený k pokračovaniu v tejto dlhodobej tradícii. Inšpirácia založiť pivovar, po tak dlhej dobe nevarení piva v jednom z najväčších miest Slovenska teda vyplývala z týchto historických skutočností, ale aj z diery na trhu, ktorá tu neexistenciou konkurencie vznikla. V začiatkovej fáze projektu pripravovaného minipivovaru bola hlavná ambícia vyrábať pivo vysokej kvality, pri udržaní primeraných nákladov.

Prvý nápad bol, že projekt bude pozostávať z vlastného minipivovaru a v budúcnosti plánovanou výstavbou vlastnej pivárne. Účelom tohto prepojenia bolo v prvom rade ponúknuť zákazníkom nezvyčajný zážitok pri pití piva s možnosťou prezentácie výroby piva a histórie pivovarníctva v okolí mesta Žilina. Vízia tohto minipivovaru bola založená v prvom rade na

podpore kultúrneho pitia piva, kde nebude na prvom mieste nízka cena piva, ale kvalita ponúkaných pivných produktov. Nakoľko je kultúra pitia piva na Slovensku na veľmi nízkej úrovni, stanoveným cieľom minipivovaru bolo ukázať, že piť pivo neznamená len rýchle navarenie piva a spomínaná nízka cena, ako u veľkých priemyselných pivovarov, ale predovšetkým vychutnávanie plnosti chuti jednotlivých druhov pív vyznačujúcich sa vysokou kvalitou.

Prvá myšlienka zriadenia prvého žilinského minipivovaru začala okolo roku 2010 pri návštevách súčasného sládko Jaroslava Harváneka vo viacerých minipivovaroch v Čechách a na Morave. V týchto časoch u neho vznikol sen piť poctivé remeselné pivo za dobrú cenu aj doma v Žiline. Začalo to teda zakúpením základnej domovaričskej sady a varením piva najskôr z koncentrátov a potom zo sladového výnosu. Tento štýl ho však až tak nenapíňal, aj keď zaň získal veľa ocenení.



*Obr. 12. Začiatky výroby piva (Materiál Minipivovaru Harvánek)*

Všetky cesty preto viedli otvoriť si vlastný minipivovar. Vypracoval si vlastný projekt a predložil ho úradom na schválenie, ktorý však neprešiel kvôli sporom s hygienou. Vypočítal si, že na prevádzku minipivovaru by bola potrebná budova s rozlohou minimálne 50 až 80 m<sup>2</sup>, čo pri cene približne 1 000 až 1200 €/m<sup>2</sup> predstavovalo náklady na nákup budovy vo výške 50 000 až 96 000 eur. Cena za inštaláciu technológií a vybavenia minipivovaru sa v tom čase pohybovala v rozmedzí 100 000 až 200 000 eur. Na základe týchto údajov boli

vypočítané celkové počiatkové náklady na projekt minipivovaru v hodnote 150 000 až 300 000 eur. Z dôvodu takto vysokých nákladov na nákup nehnuteľnosti, kde by svoje pivo mohol vyrábať si preto zvolil ako priestory, v ktorých bude minipivovar umiestnený suterén svojho rodinného domu. Po náročných stavebných prácach, ktoré začali od 1.1.2015 a zdĺhavých byrokratických vybavovaniach povolení na úradoch sa mu konečne podarilo minipivovar oficiálne otvoriť 9. augusta 2017 s ročným oneskorením, ako bolo uvedené v pôvodnom projekte.

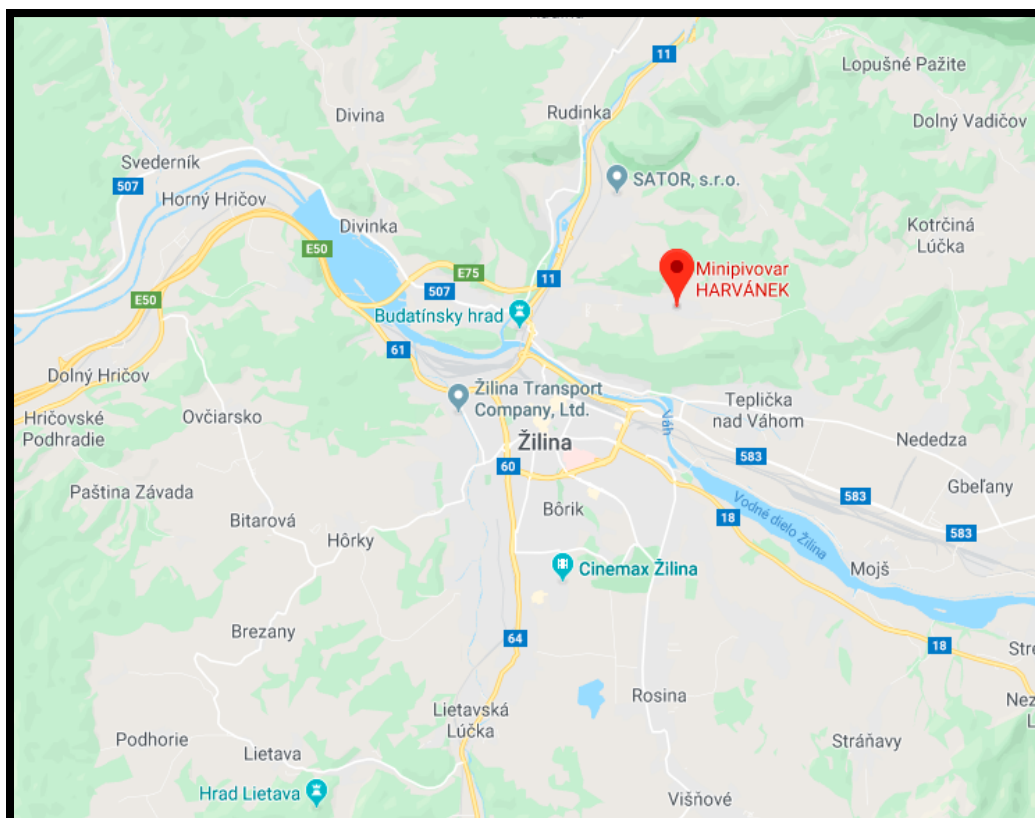
## 6.2 Základné údaje

Tab. 2. Základné údaje (Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Žilina, 2020)

<b>Obchodné meno</b>	Minipivovar Harvánek, s.r.o.
<b>Sídlo</b>	Zádubnie 228 Žilina 010 03
<b>IČO</b>	50 611 917
<b>Deň zápisu</b>	09.12.2016
<b>Právna forma</b>	Spoločnosť s ručením obmedzeným
<b>Predmet činnosti</b>	Výroba piva a sladu Výroba nápojov Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, služieb, výroby Administratívne služby Reklamné a marketingové služby, prieskum trhu a verejnej mienky Vedenie účtovníctva Poskytovanie služieb rýchleho občerstvenia v spojení s predajom na priamu konzumáciu Prevádzkovanie výdajne stravy Prenájom hnutel'ných vecí Vykonávanie mimoškolskej vzdelávacej činnosti Organizovanie športových, kultúrnych a iných spoločenských podujatí

<b>Spoločníci</b>	Dana Harváňková Spojná 228/5 Žilina - Zádubnie 010 03
<b>Výška vkladu každého spoločníka</b>	Dana Harváňková Vklad: 5 000 EUR Splatené: 5 000 EUR
<b>Štatutárny orgán</b>	konateľ  Dana Harváňková Spojná 228/5 Žilina - Zádubnie 010 03 Vznik funkcie: 09.12.2016
<b>Konanie menom spoločnosti</b>	Za spoločnosť koná konateľ samostatne
<b>Základné imanie</b>	5 000 EUR Rozsah splatenia: 5 000 EUR

### 6.3 Poloha



Obr. 13. Poloha Minipivovaru Harvánek (Google maps, 2020)

Minipivovar Harvánek sa nachádza v mestskej oblasti Žilina – Zádubnie. Tá leží severne, približne 5 kilometrov od centra mesta na severnej strane pretiahnutého chrbta vrchu Dubeň.

Na západe susedí s mestskou časťou Budatín a na severe s mestskou časťou Brodno. Zo Zádubnia sú pekné výhľady ponad Považský Chlmec na Hričovskú priehradu a na okolitú prírodu. Čo sa týka infraštruktúry a vybavenosti tejto mestskej časti, nachádza sa tu základná škola s materskou školou, futbalový klub TJ Hviezda Zádubnie, kultúrny dom, kaplnka, Det-ské krízové centrum Náruč, vyhliadková veža Dubeň a ako bývalá obec má vlastný cintorín. Počet obyvateľov k 31.01.2020 bol 730 ľudí s nahláseným trvalým pobytom (Zilina, 2020). Samotný rodinný dom, kde sa minipivovar nachádza je umiestnený v strede Zádubnia, pár metrov od miestneho cintorína s možnosťou bezplatného parkovania.

## 6.4 Získané ocenenia

Minipivovar Harvánek za svoju dobu existencie na trhu dosiahol rôzne domáce a medzinárodné ocenenia pod záštitou Malých pivovarov Slovenska a to najmä v sekcii Homebrewing (Obr. 14.).



Obr. 14. Časť získaných ocenení (Materiál Minipivovaru Harvánek)



Minipivovar Harvánek sa v minulosti pravidelne zúčastňoval na súťaži s názvom **Domová-ričská pivománia**, ktorá je určená pre nadšencov vo varení piva a kde sa mu podarilo získať:

- V roku 2011 – 1. a 3. miesto za kategóriu Špeciálne piva zo surovín a Polotmavé a tmavé piva zo základných surovín
- V roku 2012 – 2. a 3. miesto za kategóriu Špeciálne piva zo základných surovín
- V roku 2014 – 1. miesto za kategóriu Špeciálne piva zo surovín
- V roku 2015 – 3. miesto za kategóriu Špeciálne piva zo základných surovín
- V roku 2016 – 3. miesto za kategóriu Stout

Ďalej vyhral v súťaži o titul **SLOVAK HOMEBREWING STAR 2012** prvé miesto v kategórii Ostatné vrchne kvasené špeciálne piva za pivo – Višňová 13°.

V prestížnej súťaži **Biela vrana - medzinárodná degustačná súťaž doma varených pív** získal tretie miesto za kategóriu Stout s pivom Čierny havran 11°.

Najnovším typom ocenenia Minipivovaru Harvánek je umiestnenie sa v internetovej ankete o najobľúbenejší pivovar Slovenska za rok 2019 na 5. mieste z pohľadu zákazníkov (Tab. 3.). Táto anketa bola vytvorená internetovým portálom opive.sk, ktorý sa zameriava na slovenské pivovarníctvo a zahŕňa širokú škálu spotrebiteľov tohto alkoholického nápoja z celého Slovenska. Ešte lepšie sa umiestnil v ankete o najobľúbenejší pivovar za jednotlivé kraje Slovenska, kde mu víťazstvo ušlo len o pár hlasov, a tak sa za Žilinský kraj, v ktorom pôsobí umiestnil na striebornom 2. mieste.

Tab. 3. Internetová anketa o najobľúbenejší pivovar Slovenska 2019 (Opive, 2019)

Najobľúbenejší pivovar Slovenska 2019		
1.	Minipivovar Buchvald	28,2%
2.	Piešťanský pivovar ŽiWell	22,9%
3.	Pivovar Stupavar	15,1%
4.	Minipivovar Tatras	10,4%
5.	<b>Pivovar Harvánek</b>	<b>7%</b>
6.	Pivovar Baťak	3,9%
7.	Pivovar Huncút	3,9%
8.	Hop Grup Pivovar Nitra	3,8%
9.	Pivovar Liptovar	3,5%
10.	Mauacký Muádek	1,2%

## 6.5 Technologické vybavenie

**Varňa** - dve nádoby (rmuto-mladinová panva, vírivá a scedzovacia kaďa) v nerezovom prevedení s ochranným plášťom a izoláciou zabráňujúcou možnosti popálenia, umiestnená na spoločnom ráme. V priestore na stene u varne je umiestnená ovládacia skrinka elektroinštalácie. Varňa je konštrukčne riešená v blokovom prevedení, ktoré uľahčuje inštaláciu v celom objekte.



*Obr. 15. Varňa v minipivovary (Materiál Minipivovaru Harvánek)*

**Chladič mladiny** - prietokový, v nerezovom prevedení. Pripojený je na mladinové potrubie, prívod studenej vody z vodovodného systému a okruh ľadovej zmesi.

**Nádrž na teplú vodu** - tepelne izolovaná nádoba, vybavená výhrevným telesom s automatickou reguláciou teploty.

**Kvasné kade** - nádoby z nerezovej ocele, ktoré sú umiestnené v priestoroch s automatickou reguláciou teploty.

**Ležiacke tanky** - uzatvorené nádoby z nerezovej ocele opatrené výpustným otvorom a hradiacou armatúrou, neizolované. Maximálny pracovný tlak v ležiackom sude je 200 KPa, reguluje sa hradiacou armatúrou.

**Vzduchový kompresor** - samostatne pracujúci stroj, určený pre potravinárske výroby v bezolejovom prevedení.

**Výrobník ľadovej vody pre chladenie mladiny** - samostatne pracujúci stroj s tepelne izolovanou nádobou vybavený automatickou reguláciou cirkulácie a teploty ľadovej vody.

**Nádrž na sanitáciu** - voľne stojaca nádoba z nerezovej ocele.

## 7 ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA PODNIKU

### 7.1 Marketingový mix

#### 7.1.1 Produkt

Portfólio Minipivovaru Harvánek tvorí široká ponuka vlastných produktov. Minipivovar sa zameriava na výrobu vysoko kvalitných **nepasterizovaných a nefiltrovaných pív**, ktoré sú špecifické pre remeselné pivovarníctvo. Ponuku pivných druhov tvorí stála ponuka minimálne 3 druhov celoročne varených pív – Pivo svetlé výčapné 11° Jakub, Pivo polotmavé prémium 12° Matej a Pivo čierne 13° Čierny Havran. Táto ponuka je obohatená o pravidelne varené špeciály, ktoré sa v predom daných intervaloch celoročne striedajú. Tento sortiment si môže zákazník zakúpiť v 1,5 litrových vratných PET fľašiach a 15, 30 a 50 litrových KEG sudoch. Vybrané pivné druhy je tiež možné kúpiť aj v 0,75 litrovej sklenenej fľaši, ak je práve v ponuke a tiež v darčekom balení. Minipivovar tiež ponúka možnosť zakúpiť si reklamné produkty s vlastným logom minipivovaru ako sú podpivníky, malé a veľké pivné poháre alebo etikety pre zberateľské účely. Okrem toho pivovar pravidelne zapožičiava vlastné výčapné zariadenie spolu s chladením.

**Pivný sortiment Minipivovaru Harvánek tvoria tieto druhy pív:**



#### JAKUB

- svetlé pivo 11°, obsah alkoholu 4,5 %, doba zrenia 3 týždne
- Pivo je vyrábané metódou spodného kvasenia. Hlavnú zložku tvorí plzenský slad humnový, bavorský a karamel svetlý. Jedná sa o nosný produkt minipivovaru.



#### MATEJ

- polotmavé pivo 12°, obsah alkoholu 5 %, doba zrenia 4 týždne
- Pivo je vyrábané metódou spodného kvasenia. Hlavnú zložku tvorí plzenský slad humnový, bavorský, karamel tmavý a melanoidný slad.





## VIEDENSKÝ ŠPECIÁL

- polotmavé pivo 13°, obsah alkoholu 5,5 %, doba zrenia 5 týždňov
- Pivo je vyrábané metódou spodného kvasenia. Hlavnú zložku tvorí viedenský slad a jedná sa o jediné pivo, na ktoré sa používa iba jeden druh sladu.



## U. S. HARVY

- svetlé pivo 13°, obsah alkoholu 5,5 %, doba zrenia 5 týždňov
- Pivo je vyrábané metódou vrchného kvasenia, ktoré má svetlejšiu zlatú farbu s použitím sladov Pale Ale s nádychom silnej horkosti amerických chmeľov.



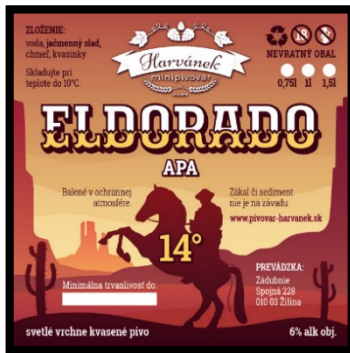
## RICHARD

- tmavé pivo 14°, obsah alkoholu 5 %, doba zrenia 4 týždne
- Pivo je vyrábané metódou vrchného kvasenia, polotmavé typu IPA, varené zo 4 druhov sladu a 4 druhov anglického chmeľu s vôňou po jahodách a sladkom ovocí.



## ČIERNY HAVRAN

- tmavé pivo 13°, obsah alkoholu 5 %, Doba zrenia 4 týždne
- Pivo je vyrábané metódou spodného kvasenia. Hlavnú zložku tvoria 4 druhy sladu a nesladové zrnno. Ide o celoročný produkt, inšpirovaný pivami ako Guinness alebo Flekovská 13°.



### ELDORADO

- svetlé pivo 14°, obsah alkoholu 6 %, doba zrenia 3 týždne
- Pivo je vyrábané metódou vrchného kvasenia, typu APA varené z 2 druhov sladu a 3 druhov amerického chmeľu. Vo vône prevládajú silné citrusové a ovocné tóny.



### ZADUBANSKÝ ALE

- svetlé pivo 10°, obsah alkoholu 4,1 %, doba zrenia 3 týždne
- Pivo je vyrábané metódou vrchného kvasenia, typu ALE varené z 2 druhov sladu a 3 chmeľov – amerického, českého a novozélandského. Prevláda citrusový, ovocný a kvetinový tón.

## 7.1.2 Cena

Celková cena piva sa odvíja od nákladových zložiek, ktoré do nej vstupujú. Výrobné náklady vstupujúce do ceny piva predstavujú náklady na suroviny, a to konkrétne náklady na slad a chmeľ. Tieto náklady sú pomerne stabilné aj keď cena sladu každoročne narastá. Ďalším výrobným nákladom je cena vody, ktorú má pivovar privádzanú priamo z mesta Žilina, keďže domáca voda z miestneho rezervoáru nespĺňa náročné hygienické podmienky, alebo by podnikanie v tomto smere značne skomplikovala častými hygienickými kontrolami. Posledným výrobným nákladom vstupujúcim do ceny piva sú náklady na kvasinky.

Druhým typom nákladov vstupujúcim do výslednej ceny piva sú prevádzkové náklady a to konkrétne náklady na spotrebu energie, akými sú plyn a električka. Plyn sa využíva najmä pri výrobe piva vo varni a električka pri výrobe teplej vody a samotného celého výrobného procesu, bez ktorého by výroba piva nebola možná.

Do kalkulácie ceny jednotlivých druhov piva následne vstupuje spotrebná daň, ktorá sa odvíja od konkrétneho druhu piva a jeho stupňovitosti. A daň z pridanej hodnoty, ktorá je momentálne na úrovni 20 %.

Pri pive v sklenených fľašiach vstupuje do ceny ešte náklad na sklenený obal a dovoz fliaš z mesta Trenčín, a pri plastových fľašiach je to náklad na plastový obal a dovoz fliaš z Moravy.

Poslednou zložkou, ktorá tvorí celkovú cenu piva je marža, ktorá sa pohybuje stabilne okolo 30 %, tak aby bol výsledný produkt konkurencieschopný na trhu.

Tab. 4. Aktuálny cenník jednotlivých druhov pív v KEG sudoch (Vlastné spracovanie)

Druh piva	15L KEG	25L KEG	30L KEG	50L KEG
JAKUB	27 €	45 €	54 €	90 €
MATEJ	28,5 €	47,5 €	57 €	95 €
VIEDENSKÝ ŠPECIÁL	30 €	50 €	60 €	100 €
U.S. HARVY	30 €	50 €	60 €	100 €
ČIERNY HAVRAN	30 €	50 €	60 €	100 €
RICHARD	30 €	50 €	60 €	100 €
ELDORADO	33 €	55 €	66 €	110 €
SINGHLE HOPE	33 €	55 €	66 €	110 €
ZADUBANSKÝ ALE	28,5 €	47,5 €	57 €	95 €

Tab. 5. Aktuálny cenník jednotlivých druhov pív vo fľaši (Vlastné spracovanie)

Druh piva	PET fľaša 1,5L	Sklo 0,75L
JAKUB	3 €	2,8 €
MATEJ	3,3 €	3 €
VIEDENSKÝ ŠPECIÁL	3,5 €	3,2 €
US HARVY	3,5 €	3,2 €
ČIERNY HAVRAN	3,5 €	3,2 €
RICHARD	3,5 €	3,2 €
ELDORADO	4 €	4 €
SINGHLE HOPE	4 €	4 €
ZADUBANSKÝ ALE	3,3 €	3 €

Tab. 6. Aktuálne ocenenie príslušenstva na zapožičanie (Vlastné spracovanie)

<b>VRATNÁ ZÁLOHA ZA SUD</b>	50 €	Ks
<b>VRATNÁ ZÁLOHA ZA CHLADENIE</b>	100 €	Ks
<b>PRENÁJOM CHLADENIA</b>	5 €	Deň

### 7.1.3 Distribúcia

Distribúcia Minipivovaru Harvánek je zameraná na priamy odber odberateľov z výrobnjej prevádzky minipivovaru. Distribúcia dovozom k odberateľom nie je možná z dôvodu potreby špeciálneho auta určeného na prevoz piva, ktorý tento minipivovar nemá kvôli nedostatku financií na jeho obstaranie.

Medzi stálych odberateľov patria prevádzky Farmamarket, umiestnený v Žiline na sídlisku Solinky, ktorý sa zameriava na predaj poctivých tradičných produktov od slovenských farmárov, prvovýrobcov, chovateľov a pestovateľov. Ďalším odberateľom je Hotel Kriváň v Kysuckom Novom Meste s vynikajúcou polohou v strede centra. Zaujímavým pravidelným odberateľom je aj Beer Station, umiestnený v nákupnom obchode Tesco v Žiline. Jedná sa o predajňu, kde si zákazník môže vybrať z aktuálnej ponuky čerstvých rôznorodých druhov remeselných pív načapovaných priamo do fľaše na princípe protitlaku cez špeciálne plničky, vďaka ktorým sa do piva nedostáva vzduch. Takto si čerstvo načapované pivo uskladnené v chladničke zachováva svoje vlastnosti, chuť a kvalitu až pokiaľ sa neotvorí. Príležitostne je možné dostať produkty tohto minipivovaru aj v rovnakej prevádzke, ale s predajným miestom v meste Martin. Pravidelným odberateľom je tiež kaviareň Post Cafe na sídlisku Vlčince v Žiline.

Príležitostnými odberateľmi sú kaviareň Kocúr káva & bistro v meste Martin, ktorá čapuje len remeselné pivo a to najmä z blízkeho okolia a kočovný pivovar s vlastnou prevádzkou Čierny kameň situovaný v centre mesta Ružomberok. Pivo v plastových a sklenených fľašiach je možné tiež zakúpiť aj v Československej Pivotáke v Žiline.

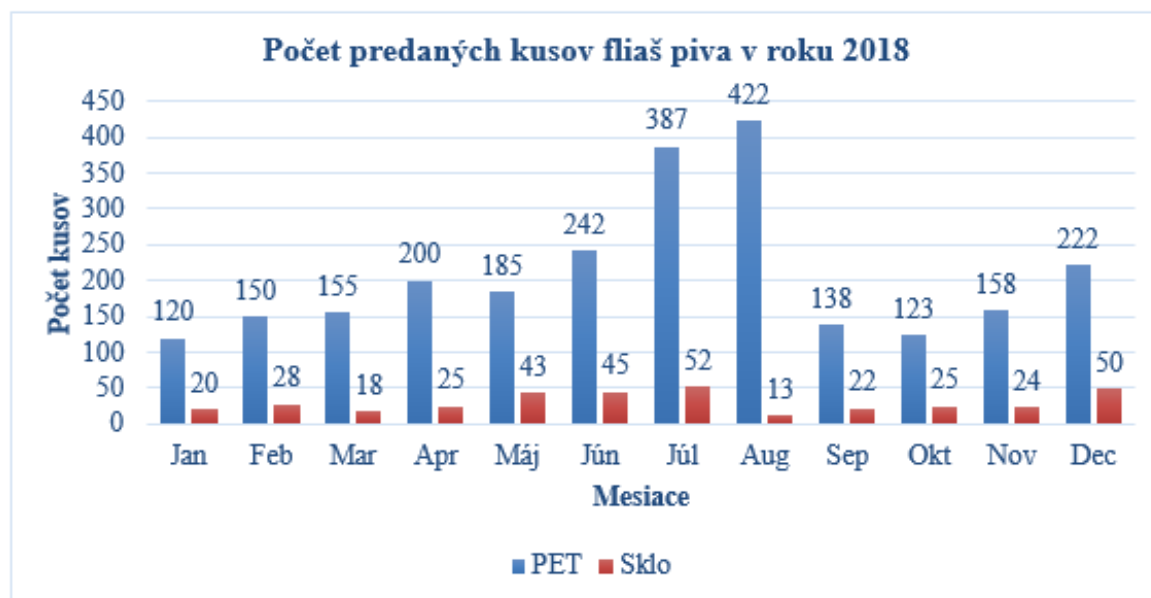
Ostatní zákazníci nakupujú pivo priamo v prevádzke minipivovaru vo forme osobného odberu, či už vo forme sklenených a plastových fľašiek alebo KEG sudov.

Čo sa týkalo celkového predaja v kusoch za rok 2018, ten je možné vidieť v tabuľke nižšie (Tab. 7.), pričom obsahuje predaj v PET fľašiach, sklenených fľašiach a KEG sudoch daného obsahu litrov piva.

Tab. 7. Predaj piva za rok 2018 (Vlastné spracovanie)

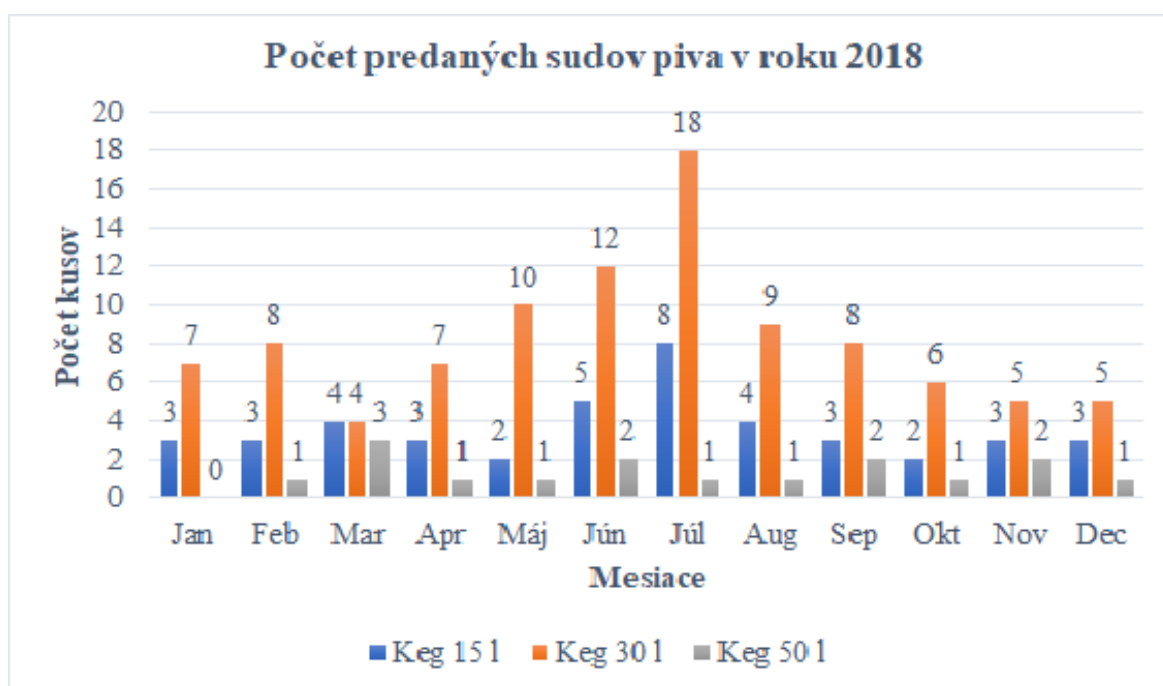
2018	Jan	Feb	Mar	Apr	Máj	Jún	Júl	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Spolu
PET 1,5 l	120	150	155	200	185	242	387	422	138	123	158	222	2502
Sklo 0,75 l	20	28	18	25	43	45	52	13	22	25	24	50	365
KEG 15 l	3	3	4	3	2	5	8	4	3	2	3	3	43
KEG 30 l	7	8	4	7	10	12	18	9	8	6	5	5	99
KEG 50 l	0	1	3	1	1	2	1	1	2	1	2	1	16

Pre lepšiu predstavu som vytvoril prehľadný graf (Obr. 16), kde je možné sledovať predaj PET a sklenených fľašiek za jednotlivé mesiace v roku 2018. Najväčší predaj PET fľašiek minipivovar zaznamenal v mesiacoch jún, júl a august, čo je spojené s hlavnou letnou sezónou a najväčšou spotrebou piva medzi spotrebiteľmi počas horúcich letných dní. Predaj sklenených fľašiek bol priemerne vyrovnaný celoročne s výnimkou mesiacov máj, jún, júl a december, kedy sa predalo skoro dvakrát viac piva ako v ostatných mesiacoch.



Obr. 16. Počet predaných kusov fliaš piva v roku 2018 (Vlastné spracovanie)

Predaj jednotlivých druhov piva v KEG sudoch za rok 2018 je možné sledovať na grafe nižšie (Obr. 17.). Z grafu je možné vidieť, že vo všeobecnosti sa najviac predalo pivo v 30 litrových KEG sudoch a to v letných mesiacoch máj, jún a júl. Druhým najpredávaným typom je 15 litrový KEG sud s najväčším predajom v mesiacoch jún a júl. Čo sa týka 50 litrového KEG sudu, ten vo väčšine mesiacoch bol predávaný len po 1 kuse.



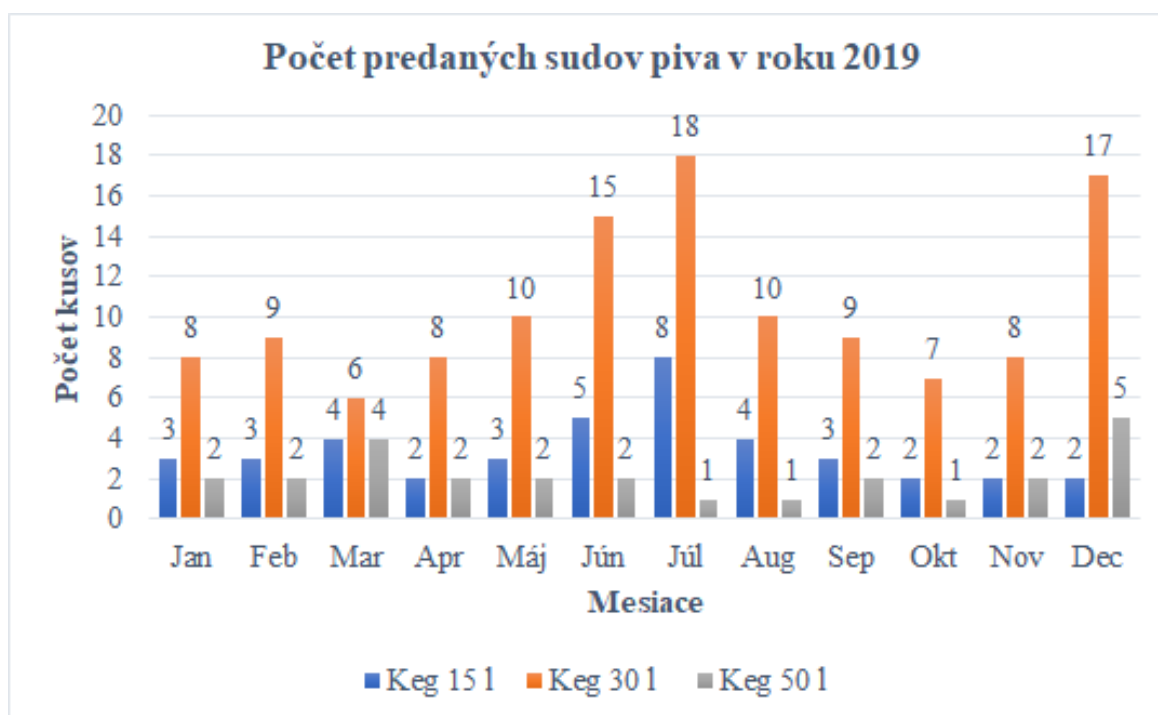
Obr. 17. Počet predaných sudov piva v roku 2018 (Vlastné spracovanie)

Celkový predaj piva v kusoch za rok 2019 je možné vidieť v tabuľke nižšie (Tab. 8.), ktorý sa delí na predaj v PET fľašiach, sklenených fľašiach a KEG sudoch daného obsahu litrov piva, rovnako ako v roku 2018.

Tab. 8. Predaj piva za rok 2019 (Vlastné spracovanie)

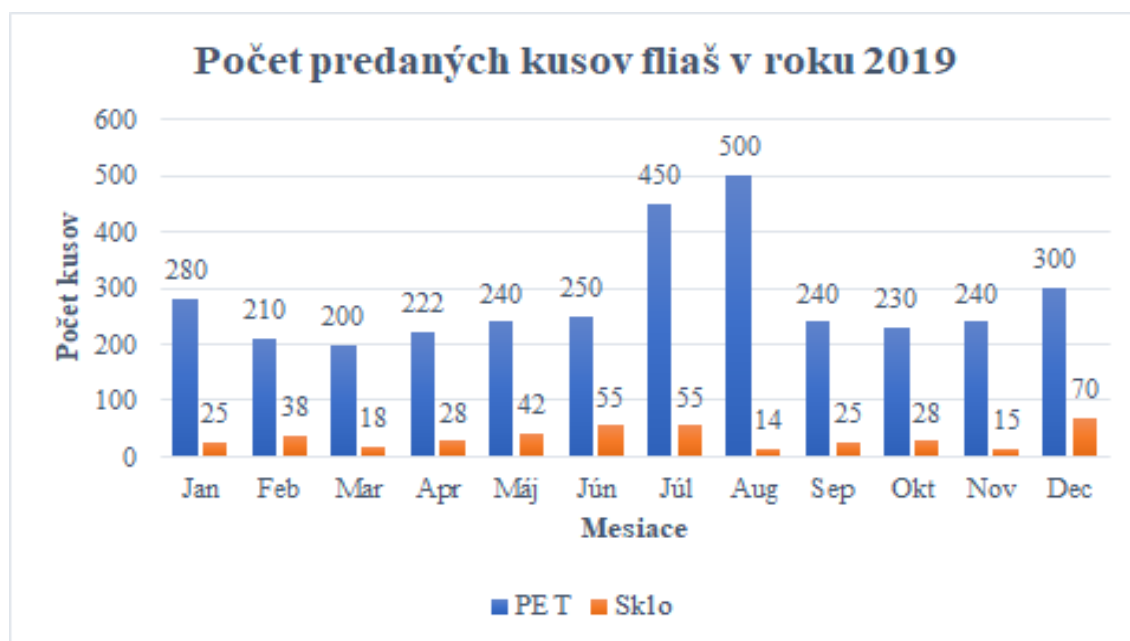
2019	Jan	Feb	Mar	Apr	Máj	Jún	Júl	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Spolu
PET 1,5 l	280	210	200	222	240	250	450	500	240	230	240	300	3362
Sklo 0,75 l	25	38	18	28	42	55	55	14	25	28	15	70	413
KEG 15 l	3	3	4	2	3	5	8	4	3	2	2	2	41
KEG 30 l	8	9	6	8	10	15	18	10	9	7	8	17	125
KEG 50 l	2	2	4	2	2	2	1	1	2	1	2	5	26

Predaj jednotlivých druhov piva v sudoch za rok 2019 je možné sledovať na grafe nižšie (Obr. 18.). Z grafu je možné vidieť, že v tomto roku sa vo všeobecnosti najviac predalo opäť pivo v 30 litrových KEG sudoch a to v letných mesiacoch máj, jún a júl. Na rozdiel od roku 2018 sa predalo viac sudov aj v mesiaci december. Druhým najpredávanším typom je 15 litrový KEG sud s najväčším predajom v mesiacoch jún a júl. Pri 50 litrových KEG sudoch môžeme sledovať nárast oproti roku 2018 o 100 % vo viacerých mesiacoch, pričom sa najviac predalo v mesiaci december a to až 5 ks oproti 1 kus z roku 2018.



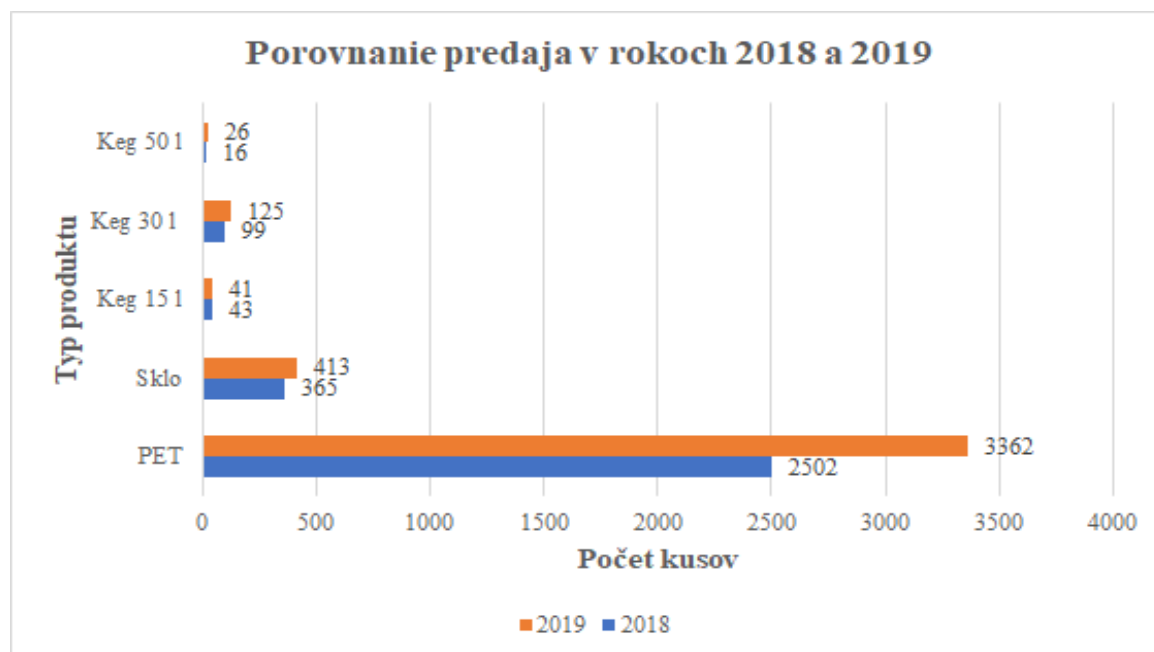
Obr. 18. Počet predaných sudov piva v roku 2019 (Vlastné spracovanie)

Na grafe (Obr. 19) nižšie je možné vidieť predaj PET a sklenených fľašiek za jednotlivé mesiace v roku 2019. Najväčší predaj PET fľašiek minipivovar zaznamenal v mesiacoch júl a august, čo môžem dedukovať znova ako predaj v hlavnej letnej sezóne, kedy každý pivovar zaznamenáva najväčšiu spotrebu piva. Tento trend je rovnaký ako v roku 2018 s rozdielom vyššieho počtu predaných fliaš. Predaj sklenených fľašiek bol priemerne vyrovnaný celoročne s výnimkou letných mesiacov jún, júl a v mesiaci december bol predaj znova rapidný podobne ako v roku 2018, kedy sa predalo skoro dvakrát viac piva ako v ostatných mesiacoch z dôvodu nárastu firemných akcií, sviatkov a koncoročných osláv.



Obr. 19. Počet predaných kusov fliaš piva v roku 2019 (Vlastné spracovanie)

Pre lepší prehľad posledných dvoch rokov 2018 a 2019 som vytvoril graf (Obr. 20), kde som porovnal predaj jednotlivých typov ponúkaných produktov. 50 litrové KEG sudy vzrástli v roku 2019 o 10 kusov oproti roku 2018. 30 litrové KEG sudy vzrástli o 26 kusov, zatiaľ čo predaj 15 litrových sudov klesol 2 kusy. Čo sa týka predaja v sklenených fľašiach, tak môžeme sledovať nárast predaja o 48 kusov. Najväčší nárast predaja však nastal u PET fliaš a to o 860 kusov, čo predstavuje nárast o 1290 predaných litrov piva oproti roku 2018.



Obr. 20. Porovnanie predaja v rokoch 2018 a 2019 (Vlastné spracovanie)



#### 7.1.4 Propagácia

Ako bolo spomenuté v základných údajoch, Minipivovar Harvánek oficiálne vznikol v roku 2017, čiže sa jedná o relatívne nový pivovar, ktorý sa neustále učí a žiaľ ešte neoplýva veľkými finančnými prostriedkami, ktoré by mohli byť použité na širokú propagáciu. Aj cez tieto vstupné bariéry sa však snaží pre svoje zviditeľnenie spraviť maximum a využíva rôzne typy marketingovej komunikácie so svojimi stálymi zákazníkmi a tiež sa snaží oslovovať aj nových potencionálnych zákazníkov. Medzi jeho základné komunikačné prostriedky patrí reklama, osobný predaj, podpora predaja, public relations a priamy marketing. Nebojí sa však využívať ani nové trendy marketingovej komunikácie, ako je event marketing a snaží sa byť aktívny aj na sociálnej sieti Facebook, kde má vlastnú stránku a prezentuje tam svoje aktivity a novinky v pivovare.

## 7.2 Komunikačný mix

### 7.2.1 Reklama

Minipivovar Harvánek využíva mnoho foriem reklamy. Pre označenie svojej prevádzky, ktorá sa nachádza v rodinnom dome má na svojej bránke označenie so základnými údajmi o minipivovare s telefonickým a mailovým kontaktom na majiteľku a sládka (Obr. 21.).



Obr. 21. Označenie na bránke minipivovaru

(Materiál Minipivovaru Harvánek)

Na záhrade sa tiež prezentuje roll up bannerom s logom minipivovaru, ktorý tiež využíva na svoju prezentáciu pri predaji na rôznych verejných alebo súkromných akciách. Pre lepšiu propagáciu v meste Žilina slúži rodinné auto s logom minipivovaru na bočných dverách a emailovým a telefonickým kontaktom na kufri auta. Ako ďalšiu formu outdoor reklamy využíva jeden billboard v mestskej časti Považský Chlmec na frekventovanej ceste vzdialenej 4 kilometre od mestskej časti Zádubnie, kde Minipivovar Harvánek pôsobí (Obr. 22.). Minipivovar bol tiež v minulosti prezentovaný sládkom pri výrobnom procese piva v televízii a to konkrétne na stanici RTVS v relácií Farmárska revue, čo je magazín pre malých záhradkárov, veľkých farmárov, pre pestovateľov a chovateľov.



Obr. 22. Billboard minipivovaru (Materiál Minipivovaru Harvánek)

### 7.2.2 Podpora predaja

Ako už bolo uvedené, okrem predaja pivných produktov tento minipivovar ponúka svojim zákazníkom taktiež rôzne príslušenstvo. Medzi toto príslušenstvo patria rôzne typy sklenených pohárov s objemom 0,3; 0,4 a 0,5 litra s logom minipivovaru (Obr. 23.).



Obr. 23. Sklenené poháre s logom minipivovaru (Materiál Minipivovaru Harvánek)

Výnimočne bol tiež vyrobený pohár pre skalného zákazníka na jeho 60. výročie narodenia s logom pivovaru a vekom oslávenca na prednej strane pohára.

Minipivovar tiež distribuuje do odberateľských prevádzok svoje podpivníky s vlastným logom (Obr. 24.), alebo ich tiež predáva pivným nadšencom na zberateľské účely.



Obr. 24. Podpivníky s logom minipivovaru (Materiál Minipivovaru Harvánek)

V minulosti minipivovar usporiadal niekoľko menších súťaží, ako napríklad súťaž, kde za nákup akéhokoľvek piva vo fľaši v minimálnom počte 10 kusov mohol vyhrať zákazník lístky na dvojdňový pivný festival, ktorý sa konal v Žiline aj s účasťou samotného Minipivovaru Harvánek.

Do podpory predaja je tiež možné zaradiť, že sládkov na prezentáciu svojho minipivovaru využíva na súťažiach a pri stánkovom predaji piva tričko s logom spoločnosti, ktoré však ešte nie je v ponuke aj pre zákazníkov alebo zberateľov. Pre zberateľov je však možná kúpa fľaškových etikiet jednotlivých pivných druhov, ktoré sú veľkým lákadlom hlavne pre prepracovaný dizajn.

Ako príslušenstvo k predaju piva v sudoch tiež minipivovar ponúka prenájom chladienia a výčapného zariadenia v počte 4 kusov, ktoré slúžia zákazníkom na rôzne, či už verejné alebo súkromné akcie typu narodenín alebo firemných večierkov, kedy si môžu pivo z tohto minipivovaru vychutnať čerstvé a v najlepšej kvalite.



### 7.2.3 Osobný predaj

Osobný predaj je zložkou, ktorá sa v tomto prípade prelína aj s ostatnými zložkami komunikačného mixu, pretože sládok minipivovaru a jeho žena momentálne pracujú na všetkých pozíciách od varenia cez marketing až po samotný predaj piva. To znamená, že sú v neustálom kontakte so svojimi zákazníkmi. Ako už bolo spomenuté, tento minipivovar sa zúčastňuje rôznych lokálnych akcií na miestnom ihrisku, kde sládok predáva osobne svoje pivo vo forme stánkového predaja s logom pivovaru a tiež využíva už spomínaný roll up banner (Obr. 25.).



Obr. 25. Predaj na futbalovom štadióne TJ Zádubnie (Materiál Minipivovaru Harvánek)

Tento druh predaja v minulosti tiež využil na predaj svojho piva na Svätomartinskom jarmoku v obci Teplička nad Váhom neďaleko Žiliny alebo na Mošovskom jarmoku v obci Mošovce v blízkosti mesta Martin. Čo sa týka osobného predaja, tak jednou z jeho prvých akcií bola účasť na Medzinárodnej burze pivných suvenírov v meste Martin v roku 2017, kde osobne predával svoje pivné produkty po prvýkrát. Osobný predaj však najviac využíva

pri predaji piva priamo v samotnom pivovare, kde ponúka zákazníkom pivo v PET a sklenených fľašiach z chladiaceho zariadenia (Obr. 26.) a distribuuje sudy svojim odberateľom.



Obr. 26. Chladiace zariadenie s produktmi na predaj (Materiál Minipivovaru Harvánek)

#### 7.2.4 Public relations

Public relations je tiež zložkou, cez ktorú sa Minipivovar Harvánek snaží aktívne dostať do pozornosti verejnosti a získať nových potencionálnych zákazníkov. Každoročne sa zúčastňuje na rôznych súťažiach, ktoré sa konajú na miestnom futbalovom ihrisku v Zádubní. Jedná sa predovšetkým o futbalové turnaje miestneho futbalového družstva alebo rôznych súkromných akcií, typu súťaží vo varení gulášu a halušiek, ale aj rôznych osláv narodenín a výročných dní, kde pri predaji piva nadväzuje nové kontakty s verejnosťou.

Minipivovar sa tiež aktívne zúčastňuje na sponzorovaní turnajov mladých hokejistov MSHK Žilina, ktorú tvoria hlavne kadeti, kde zasponzoroval ich 6., 8. a 9. ročník sudmi svojho piva. V prípade sponzoringu využil možnosť prispieť do tomboly a daroval niekoľko darčkových



balení piva pre Ples hokejistov. V domácej lokalite Zádubnie zasa sponzoroval turnaj šípok 30 litrovým sudom, ktorý sa konal v miestnom pohostinstve Šenk na futbalovom ihrisku.

### 7.2.5 Direct marketing

V prípade direct marketingu Minipivovar Harvánek využíva adresované darčkové balenia s logom pivovaru na obale (Obr. 27.) pri rôznych príležitostiach, na ktorých sa minipivovar zúčastňuje. Tieto darčkové balenia si samozrejme zákazník môže zaobstarať aj klasickou cestou pri nákupe. Pri kontakte s novými klientmi tiež využíva formu sebaaprezentácie cez distribúciu firemných vizitiek s kontaktnými údajmi na seba.



Obr. 27. Darčkové balenie (Materiál Minipivovaru Harvánek)

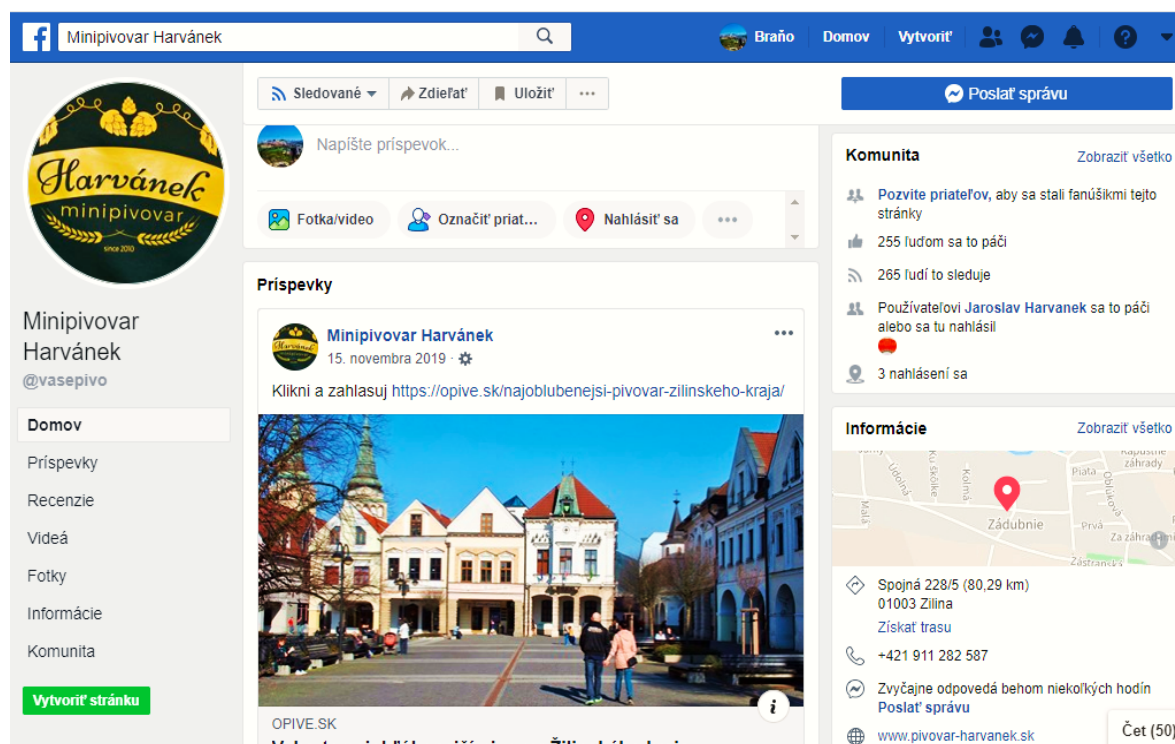
### 7.2.6 Event marketing

Event marketing v podaní Minipivovaru Harvánek je realizovaný vo forme prehliadok a exkurzií do výrobnjej prevádzky. Návštevníci, ktorí si vopred telefonicky zjednajú exkurziu do minipivovaru sa môžu tešiť na bohatý program, ktorý vedie sládok minipivovaru. Program začína komentovaným výkladom v jednotlivých miestnostiach minipivovaru, kde sa nachádzajú rôzne technologické zariadenia, v ktorých prebieha výrobný proces varenia piva.

Prvou miestnosťou je miestnosť s varňou, ktorá je srdcom minipivovaru a kde sa varia všetky ponúkané druhy pív. Nasleduje miestnosť, kde prebieha kvasenie v otvorených nádobách z dôvodu výroby piva tradičnou technológiou. Potom sa všetci spoločne presúvajú do miestnosti s ležiackými tankami, kde pivo niekoľko mesiacov leží a kde majú návštevníci možnosť ochutnať práve varený druh piva a to priamo z tanku. Sládkok návštevníkom tiež ukáže technológiu fľaškovania piva do PET alebo sklenených fliaš, po ktorej nasleduje debata a následný predaj fľašiek z chladiaceho zariadenia, pre tých ktorí si chcú odniesť toto pivo aj domov.

### 7.2.7 Internetový marketing

Minipivovar Harvánek je na Internete aktívny predovšetkým na svojej facebookovej stránke (Obr. 28.), ktorá bola vytvorená 14. októbra 2017. V súčasnosti má 265 ľudí, ktorí túto stránku sledujú a 255, ktorým sa páči. Na tejto stránke môžu návštevníci vidieť základné údaje ako sú poloha, telefónne číslo alebo mapa s adresou zdieľaná cez Google maps. V pološke informácie je tiež odkaz na Internetovú stránku minipivovaru.



The image shows a screenshot of the Facebook page for 'Minipivovar Harvánek'. The page header includes the name and a search bar. The profile picture is a circular logo with the text 'Harvánek minipivovar'. The cover photo shows a street scene in a town square. The main content area features a post from November 15, 2019, with a link to the brewery's website. The right sidebar contains community statistics (255 likes, 265 followers) and contact information (address in Zlín, phone number, and website).

Obr. 28. Facebooková stránka minipivovaru (Vlastné spracovanie)



Čo sa týka zdieľania príspevkov, tie sú publikované nepravidelne, v závislosti od aktivít minipivovaru v danom období. Zaujímavosťou je, že sládok, ktorý sa stará tiež o facebookovú stránku zdieľa príspevky od svojich zákazníkov, ktorí cestujú s jeho pivom po celom svete a fotia si ho na zaujímavých miestach a robia mu tak veľmi dobrú reklamu.

Minipivovar má tiež vlastnú web stránku, kde je možné zistiť informácie o počiatkoch vzniku minipivovaru, technologickom vybavení, výrobnom procese, miestach kde je možné pivo kúpiť, získaných oceneniach, podrobnom popise jednotlivých pivných druhov a samozrejme sa tam nachádza sekcia s kontaktnými informáciami na minipivovar a niekoľkými fotkami.

Samotnú propagáciu na Internete si nerobí len minipivovar sám, ale existuje niekoľko stránok, na ktorých sa spomína v článkoch alebo recenziách zákazníkov. Najatraktívnejšou stránkou je určite pivný portál [www.opive.sk](http://www.opive.sk), ktorý mapuje pivnú scénu na Slovensku, kde vyšlo niekoľko článkov aj o tomto minipivovare. Tento portál vlastní aj facebookovú stránku, kde zdieľa svoje príspevky s odkazom na samotnú stránku, ktorá má v súčasnosti viac než 6300 sledovateľov. Reklamu má aj na stránke [www.lokalnytrh.sk](http://www.lokalnytrh.sk), ktorá propaguje domácich slovenských výrobcov rôzneho typu zamerania, vrátane remeselného pivovarníctva. Na stránke [www.zilinsky-kraj.sk](http://www.zilinsky-kraj.sk) je možné nájsť článok o pivovarochoch v Žilinskom kraji, kde je spomenutý aj Minipivovar Harvánek. Odkaz na minipivovar je tiež možné nájsť na zberateľskej stránke pivných suvenírov [www.kzpsnmnv.6f.sk](http://www.kzpsnmnv.6f.sk), kde sú vyobrazené podpivníky tohto minipivovaru.

Reklamu na Minipivovar Harvánek je taktiež možné nájsť aj na zahraničných weboch, ktoré sa venujú pivovarníctvu, ako napríklad na českých stránkach [www.beerweb.cz](http://www.beerweb.cz), [www.pividky.cz](http://www.pividky.cz), [www.zejdlík.cz](http://www.zejdlík.cz), <https://pivni.info/> a mnoho ďalších.

Pokiaľ ide o ostatné druhy internetovej komunikácie, Minipivovar Harvánek využíva na komunikáciu so svojimi zákazníkmi už len aplikáciu Viber. Sociálna sieť Instagram sa nevyužíva.

## 8 ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA PODNIKU

### 8.1 PESTLE analýza

#### 8.1.1 Politické prostredie

Do politického prostredia, ktoré má vplyv na prevádzku a fungovanie Minipivovaru Harvánek možno zaradiť celú daňovú politiku štátu a ostatné legislatívne faktory. Daňová problematika, ktorá má vplyv na podnikateľské prostredie, je veľmi komplexná a zahŕňa predovšetkým tieto dane:

- **Daň z pridanej hodnoty**
- **Spotrebná daň**
- **Daň z príjmu fyzických a právnických osôb**

**Daň z pridanej hodnoty** na alkoholické nápoje tvorí v súčasnosti sadzba dane vo výške 20 %. Jedná sa teda o najvyššiu daň vstupujúcu do výslednej ceny produktu pre minipivovar. V prípade tejto stanovenej výšky DPH a jej problematiky je v poslednej dobe možné sledovať dlhodobý pokles spotreby piva najmä v reštauráciách, čo vytvára veľký problém u pivovarníkov, ako u podstatných dodávateľov alkoholických nápojov.

Jedným z riešení, o ktorom hovorí aj prezidentka Slovenského združenia výrobcov piva a sladu je zníženie DPH na stravovacie služby. Týmto krokom by sa pomohlo zvýšiť úspory pre prevádzky, ale tiaktiež by sa zvýšila motivácia k skvalitňovaniu reštauračných služieb, nárastu investícií do vzdelávania zamestnancov v gastro sektore, rozvoju cestovného ruchu, podniky by mali vyššie tržby a tým pádom by to viedlo aj k vyšším odvodom do štátnej pokladne.

**Spotrebná daň** sa od 1. 1. 2012 na pivo uplatňuje koncepčne novou formou sadzby dane. Sadzba dane sa ustanovuje na hektoliter a na percento objemu skutočného obsahu alkoholu. To znamená, že výška vymeranej spotrebne dane z piva teda závisí nielen od vyrobeného alebo dovezeného objemu, ale tiež sa odvíja aj od objemu skutočného obsahu alkoholu v hotovom výrobku (Tab. 9.).

Tab. 9. Aktuálne sadzby spotrebnej dane z piva (Vlastné spracovanie)

Pivo	Sadzba v EUR/hl/% objemu alkoholu
Základná sadzba	3,587
Znížená sadzba	2,652

Minipivovar Harvánek podlieha zníženej sadzbe spotrebnej dane, keďže sa jedná o pivo vyrábané malým samostatným pivovarom. Prevádzkovateľom malého samostatného pivovaru je podľa príslušného zákona č. 530/2011 Z. z. §66, ods. (1) osoba, ktorá v rámci podnikania vyrába pivo a spĺňa tieto podmienky (Slovensko, 2011):

- ročná výroba piva nie je väčšia ako 200 000 hl,
- nie je majetkovo ani personálne prepojená s inou osobou, ktorá v rámci podnikania vyrába pivo,
- nevyrába pivo na základe licencie,
- výrobné a prevádzkové priestory nie sú technologicky prepojené s výrobnými a prevádzkovými priestormi inej osoby, ktorá v rámci podnikania vyrába pivo.

**Daň z príjmu fyzických a právnických osôb** si prešla dlho očakávanou novelou zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov platnou od roku 2020. Najvýznamnejšia zmena je v oblasti dane z príjmov, kde dochádza k zníženiu sadzby dane z príjmov na 15 % pre právnické osoby a živnostníkov s ročnými príjmami do 100 000 eur. Táto znížená sadzba sa uplatňuje za zdaňovacie obdobie začínajúce od 1. januára 2020. Tento nárok na zníženie z 21 % na 15 % má aj Minipivovar Harvánek, keďže spĺňa podmienku príjmu do 100 000 eur za rok.

### 8.1.2 Ekonomické prostredie

Ekonomické prostredie v sebe zahŕňa všetky vonkajšie a spoločenské aspekty, medzi najviac sledované však patria **rast HDP, štátne výdavky, nezamestnanosť, inflácia a priemerná nominálna mzda.**

Čo sa týka týchto najpodstatnejších ukazovateľov zhrnul som ich do tabuľky (Tab. 10.) pre lepšiu prehľadnosť a to od roku 2014 do roku 2020. Hodnoty v rokoch 2019 a 2020 pri tejto analýze slovenskej ekonomiky ešte nie sú štatisticky uzavreté a sú predikované, keďže informácie v nej boli aktualizované naposledy 12. marca 2019. Pri analýze ekonomický portál EuroEkonom.sk vychádzal z predikcií a prognóz týchto inštitúcií: Národná banka Slovenska, Štatistický úrad SR, Ministerstvo financií SR, Inštitút finančnej politiky, Eurostat, Ardal, Európska komisia a Európska centrálna banka.

Tab. 10. Makroekonomické ukazovatele SR od roku 2014-2020 (EuroEkonom, 2019)

Makroekonomický ukazovateľ	Jednotky	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Hrubý domáci produkt SR (ŠÚSR)	mld. EUR	76,1	79,1	81,2	84,9	88,6	92,3	96
Medziročná zmena HDP (ŠÚSR)	%	2,6	3,8	3,3	3,4	3,5	3,6	3,7
Miera nezamestnanosti v SR (NBS)	%	12,3	10,63	8,76	5,94	5,04	4,14	3,24
Spotrebiteľské ceny CPI (NBS)	%	0	0	0	0,2	0,4	0,6	0,8
Inflácia (HICP) (ŠÚSR)	%	-0,1	-0,3	-0,5	1,4	2,5	3,6	4,7
Priemerná mesačná nominálna mzda (ŠÚSR)	EUR	858	883	912	954	1013	1072	1131
Výdavky štátneho rozpočtu (NBS)	mld. EUR	28,05	30,41	32,24	34,53	35,18	37,22	39,26
Príjmy štátneho rozpočtu (NBS)	mld. EUR	26,05	28,47	30,68	33,45	34,43	37,22	40,01

Ako je vidieť z tabuľky, HDP od roku 2014 každoročne stúpa a v roku 2020 sa počíta s nárastom o 3,7 %. Pri inflácií sa tiež očakáva nárast a to až na 4,7 %. Na druhú stranu je treba dodať, že odborníci podľa najnovších prieskumov z tohto roka hovoria o tom, že Slovensko by malo v roku 2020 dosiahnuť rast HDP na úrovni 2,2 % a v roku 2021 na úrovni 2,6 %. Tieto zistenia podkladajú prognózou, ktorú zverejnila Európska komisia. Najnovšia predikcia inflácie na Slovensku zas hovorí o 2,5 % v roku 2020 a 2,2 % v roku 2021, čiže sa ráta s odlišnými výsledkami, ako je možné vidieť v tabuľke vyššie, výpočítanými zo začiatku roku 2019.

Podľa Európskej komisie sa rast súkromnej spotreby na Slovensku pravdepodobne zmierni, keďže sa očakáva nižšia miera vytvárania pracovných miest a aj pomalší rast reálnych miezd vo verejnom, ale aj v súkromnom sektore.

Nezamestnanosť sa v decembri v roku 2019 ustálila na 4,92 %, pričom celkový počet evidovaných uchádzačov o prácu predstavoval na konci roka 165 455 osôb. Medzimesačne išlo o pokles o 107 osôb v porovnaní s koncom roka 2018, kedy je to menej až o 4 347 ľudí. Ako je možné vidieť z tabuľky, nezamestnanosť sa od roku 2014 rapídne znížila a každoročne sa znižuje o veľké percento obyvateľstva, pričom sa predpokladá vývoj tohto trendu aj do budúcnosti. Na druhú stranu sa hovorí o výraznom spomalení, a to najmä z dôvodu spomalenia výkonnosti priemyslu na Slovensku.

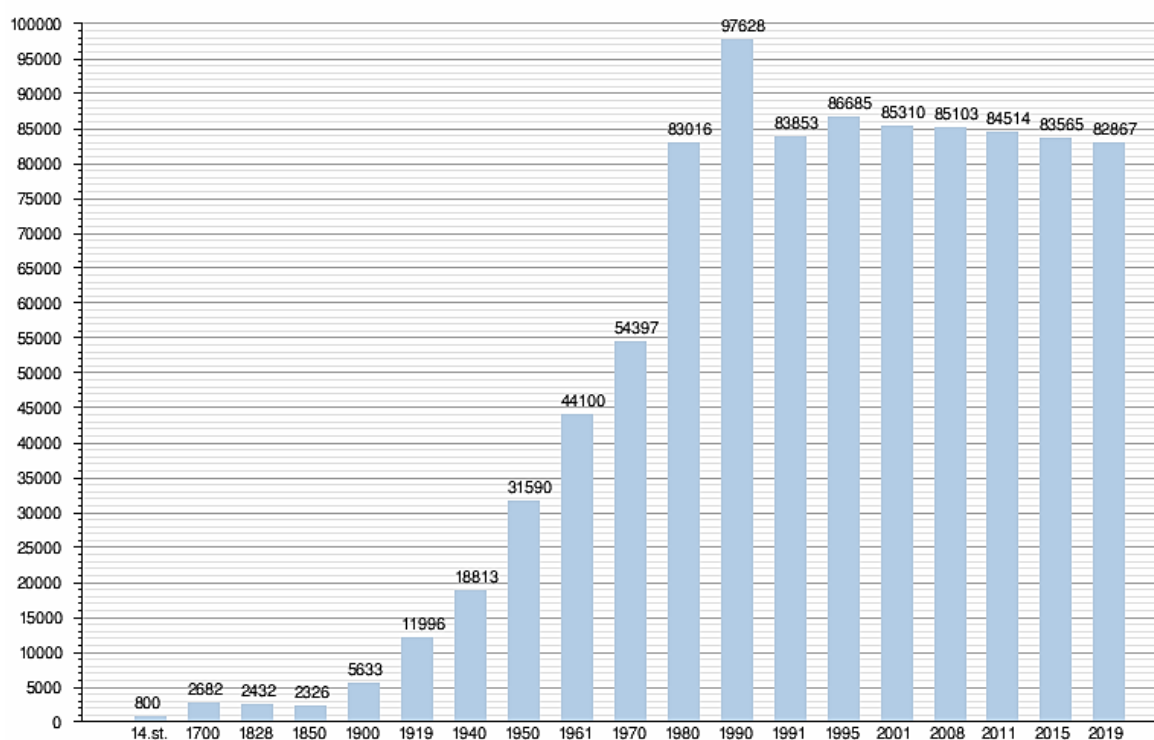
To, že sa Slovensku darí je možné sledovať aj na vývoji priemernej mesačnej nominálnej mzdy, ktorá každoročne rastie a vývoj tohto trendu sa očakáva aj do budúcnosti.

V roku 2018 Vláda Slovenskej republiky po prvýkrát v histórii odhadovala vyrovnaný štátny rozpočet na rok 2019, ako je možné kalkulovať aj z tabuľky, čo sa nakoniec však nestalo a rozpočet v tomto roku bol nakoniec deficitný o 2,201 miliardy eur. Konsolidovaný schválený rozpočet verejnej správy na rok 2020 ráta so saldom -0,481 miliardy eur.

### 8.1.3 Sociálne prostredie

Sociálne prostredie, ktoré najviac ovplyvňuje a v budúcnosti ovplyvní Minipivovar Harvánek môžem z pohľadu dôležitosti rozdeliť najmä na sledovanie **demografického vývoja populácie mesta Žilina, životného štýlu obyvateľstva, náboženstva, národnosti a budúcej predikcie vývoja obyvateľstva v meste Žilina**. Demografický vývoj populácie mesta Ži-

lina sa postupom času neustále rapídne menil. K 31.12.1989 dosahoval hodnotu 97 167 obyvateľov. V nasledujúcom roku 1990 došlo k referendu, kde sa osamostatnili mestské časti Lietavská Lúčka, Porúbka, Rosina, Teplička nad Váhom, Turie a Višňové, čo spôsobilo zníženie počtu obyvateľstva Žiliny na 82 276 ku koncu tohto roka. V roku 1990 však dosahovala populácia mesta rekordných 97 628 obyvateľov, no od roku 1995, ako je možné vidieť v grafe nižšie (Obr. 29.) sa však populácia každoročne znižuje a na konci roku 2019 dosahovala už len 82 867 obyvateľov.

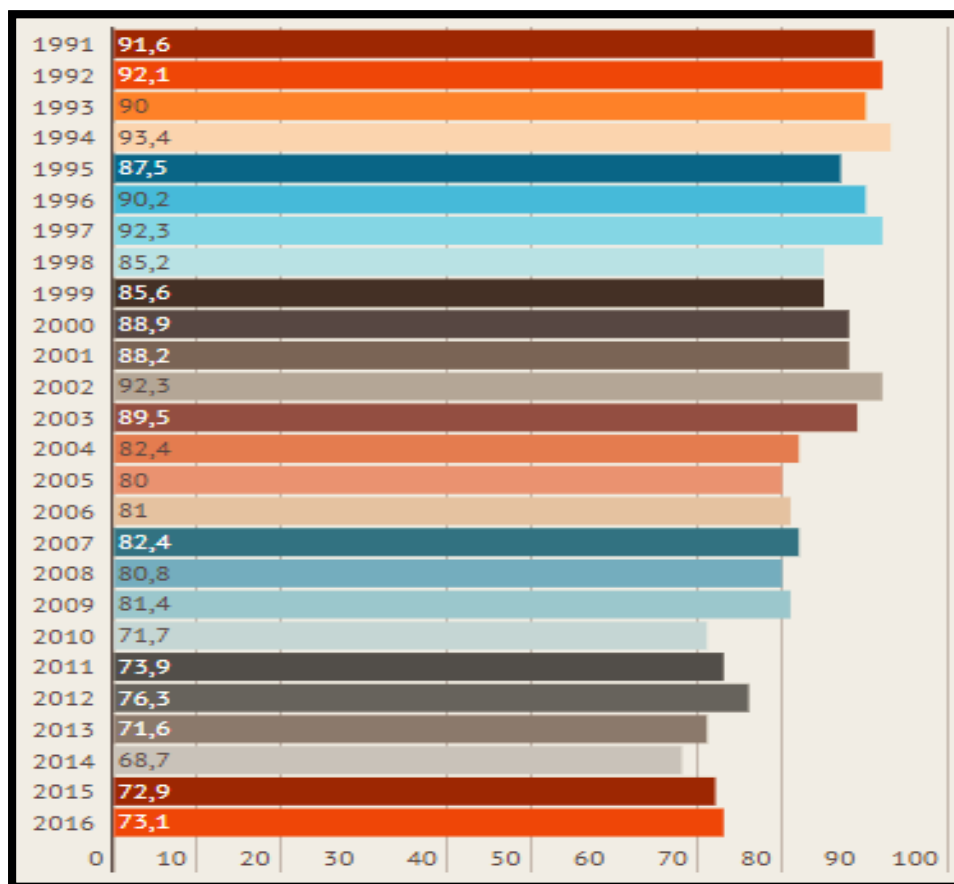


Obr. 29. Vývoj populácie mesta Žilina (Žilina: Obyvateľstvo, 2020)

V prípade náboženskej otázky obyvateľov mesta Žilina, podobne ako tomu je aj na zvyšku celého Slovenska, prevláda kresťanské náboženstvo a to hlavne rímskokatolícka cirkev. Tento jav potvrdzuje aj fakt, že mesto sa stalo v roku 2008 sídlom rímskokatolíckeho biskupstva.

V otázke národnosti dominuje národnosť Slovenská, kedy v roku 2001 tvorila až 96,9 % obyvateľstva mesta. Životný štýl obyvateľstva je veľmi ťažké definovať. No tlak vonkajšieho prostredia a médií na zdravý životný štýl obyvateľstva je každým rokom väčší. S tým súvisí aj úbytok pitia alkoholických nápojov a rýchlo sa znižujúca ročná spotreba piva na jedného obyvateľa Slovenskej republiky (Obr. 30.). Zatiaľ čo v roku 1991 bola spotreba piva

na jedného obyvateľa v priemere 91,6 litra na rok, v roku 2016 to už bolo len 73,1 litra piva na obyvateľa ročne.



Obr. 30. Spotreba piva na obyvateľa v litroch za rok (ŠÚ SR, 2017)

Veľmi dôležitým faktorom, ktorý bude ovplyvňovať budúcnosť Minipivovaru Harvánek je taktiež predikovaný demografický vývoj obyvateľstva. Šprocha, Vaňo a Bleha (2013) vytvorili v roku 2013 predikciu podľa jednotlivých okresov Slovenska až na rok 2035 (Tab. 11.).

Tab. 11. Predikcia obyvateľstva v okrese Žilina (Šprocha, Vaňo, Bleha, 2013)

Okres Žilina	2020	2025	2030	2035
Prognózovaný počet obyvateľov	158 809	160 283	160 640	160 138
Prognózované prirodzené prírastky obyvateľstva (na 1000 obyvateľov)	-0,74	-2,25	-3,53	-4,44

<b>Prognózané celkové prírastky obyvateľstva (na 1000 obyvateľov)</b>	2,25	1,23	-0,04	-0,95
<b>Prognózaný priemerný vek obyvateľstva (na 1000 obyvateľov)</b>	41,60	43,12	44,76	46,37

Ako je možné vidieť v tejto tabuľke, predpokladá sa, že populácia v okrese Žilina bude v najbližších rokoch stúpať. V roku 2035 bude v celom Žilinskom okrese žiť cez 160 000 ľudí. Prognózané prírastky obyvateľstva však od roku 2025 očakávame v záporných číslach v prepočte na 1000 obyvateľov, čo znamená, že sa bude rodiť málo detí, s čím súvisí aj prognóza priemerného veku, ktorá bude každým rokom rapídne stúpať.

Pre východiskový stav najnovšieho zrátaného počtu obyvateľov v meste Žilina a jeho mestských častí slúži tabuľka uvedená nižšie (Tab. 12.) s'ahujúca sa k 31.01.2020.

Tab. 12. Štatistika o počte obyvateľov v meste Žilina k 31.01.2020 (Žilina, 2020)

<b>Mestská časť</b>	<b>Počet obyvateľov k 31.01.2020</b>	<b>Mestská časť</b>	<b>Počet obyvateľov k 31.01.2020</b>	<b>Mestská časť</b>	<b>Počet obyvateľov k 31.01.2020</b>
Bánová	1 961	Hliny VI	1 688	Vlčince I	1 660
Bôrik	3 570	Hliny VII	2 862	Vlčince II	7 177
Brodno	1 325	Hliny VIII	1 348	Vlčince III	8 118
Budatín	1 816	Malá Praha	289	Vlčince IV	1 223
Bytčica	2 069	Mojšová Lúčka	449	Vranie	761
Hájik	7 796	Považský Chlmec	1 401	Zádubnie	730
Hliny	11 030	Rosinky	708	Zástranie	939
Hliny I	888	Solinky	12 547	Závodie	2 802
Hliny II	709	Staré mesto	8 879	Žilinská Lehota	344
Hliny III	1 659	Strážov	548	iba Žilina	2 336
Hliny IV	354	Trnové	2 622	<b>Spolu: 82 811</b> Muži: 39 991 Ženy: 42 820	
Hliny V	1 233	Vlčince	18 178		



Podľa prognóz vývoja obyvateľstva do roku 2025, ktorú skúmali Vaňo a Bleha (2008) budú hlavné vekové skupiny v okrese Žilina rozdelené podľa tabuľky nižšie (Tab. 13.).

Tab. 13. Hlavné vekové skupiny v roku 2025 (Vaňo, Bleha, 2008)

VEK	MUŽI	ŽENY	SPOLU
0-14	11768	11244	23013
15-44	30130	29082	59212
45-64	23175	23699	46874
65+	13200	18513	31713
<b>Spolu</b>	78273	82538	160811

Cieľovými zákazníkmi Minipivovaru Harvánek budú predovšetkým muži, starší ako 18 rokov, čo podľa predikcií vychádza okolo 66 505 ľudí. Celkový počet ľudí, to znamená žien aj mužov nad 18 rokov, ktorí môžu v roku 2025 tvoriť potenciálnu kúpnu silu sa teda odhaduje nad 137 000 ľudí.

#### 8.1.4 Technologické prostredie

Technologické prostredie v pivovarníctve je z pohľadu náročnosti technológie najzložitejšie zo všetkých vyrábaných alkoholických výrobkov na trhu. Z tohto dôvodu je čierny trh s pivnými produktmi najmenej rozšírený v porovnaní s čiernym trhom vína alebo liehovín, ktorý je na Slovensku každým rokom na vzostupe. Najväčšími rizikami tohto typu trhu s alkoholom nie je len nebezpečný dopad na zdravie jeho spotrebiteľov, ale taktiež tu vznikajú veľmi veľké finančné úniky zo štátneho rozpočtu a to predovšetkým v podobe spotrebnej dane a DPH.

V dnešnej dobe je na trhu dostatočné množstvo výrobných technológií a to buď v podobe kompletného zariadenia pivovaru od jednej firmy "na kľúč", alebo ich kombinácie od viacerých výrobcov pivovarských komponentov. Záleží preto len na rozhodnutí daného majiteľa pivovaru, akou modernou technológiou chce svoje produkty vyrábať a koľko je ochotný investovať do výrobných technológií a jej následnej údržby. Stačí len, aby majiteľ vedel do akej kategórie bude jeho pivovar spadať podľa veľkosti výroby, od ktorej sa následne bude odvíjať jeho technologické vybavenie.

**Najbežnejšie môžeme deliť potrebu technologickej vybavenosti minipivovaru podľa výšky vyrábaných hektolitrov piva nasledovne:**

- Craft-Start pre začínajúcich pivovarníkov (300 – 3000 hl)
- Beer Spa – pre malé pivné lázne (300 – 3000 hl)
- Reštauračný minipivovar (300 – 5000 hl)
- Priemyslový 3-nádobový minipivovar (500 – 11 000 hl)
- Priemyslový 6-nádobový minipivovar (1000 – 50 000 hl)

### **8.1.5 Legislatívne prostredie**

Čo sa týka legislatívneho prostredia, Minipivovar Harvánek spadá do oblasti pivovarníctva, kde zasahuje legislatíva najmä vo forme úprav spotrebnej dane z alkoholu, dane z pridanej hodnoty, či zavedenie eKasy. Fungovanie pivovarov samozrejme ovplyvňujú aj zmeny v Zákonníku práce, príkladom môže byť odmeňovanie práce cez víkendy a sviatky. Veľmi výrazné zmeny budú pociťovať pivovarníci od roku 2022, kedy sa plánuje zaviesť na území SR zálohovanie plechoviek a PET fliaš, ktoré upravuje zákon o odpadoch, lebo dve tretiny piva, ktoré uvádzajú na trh sú balené v plechovkách, skle alebo PET fľašiach. Toto zálohovanie bude kompletne financované výrobcami nápojov v týchto jednorazových obaloch.

**Zákony, ktoré najviac ovplyvňujú chod Minipivovaru Harvánek sú nasledovné:**

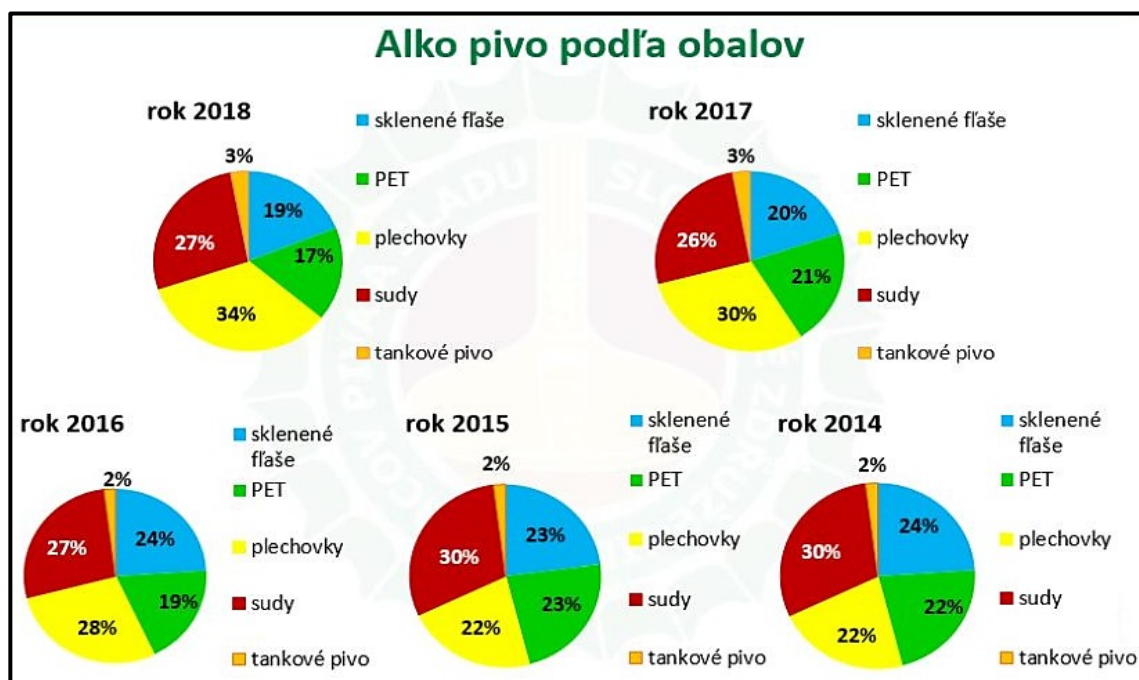
- Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty
- Zákon č. 530/2011 Z. z. o spotrebnej dani z alkoholických nápojov
- Zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov
- Zákon č. 311/2001 Z. z., Zákonník práce
- Zákon č. 40/1964 Zb., Občiansky zákonník
- Zákon č. 431/2002 Z. z., Zákon o účtovníctve
- Zákon č. 250/2007 Z. z., Zákon o ochrane spotrebiteľa
- Zákon č. 79/2015 Z. z., Zákon o odpadoch
- Vyhláška č. 30/2014 Z.z. o požiadavkách na nápoje

### 8.1.6 Ekologické prostredie

Pod ekologické prostredie patrí hlavne ochrana životného prostredia, ktorá zasahuje do oblastí ako sú výroba a obchod, priemyselná hygiena, ochrana zdravia zamestnancov a zákazníkov. Minipivovar Harvánek, ako už bolo spomenuté svoje pivo stáča do vratných sklenných fliaš a do KEG sudov, čím spĺňa nároky na recyklovanie a opätovné využívanie materiálu, pričom kladie dôraz na ich triedenie a správne likvidovanie. Keďže pre minipivovary, ako aj pre Minipivovar Harvánek je najpriateľnejším, no nie príliš ekologickým spôsobom balenia piva jeho stáčanie do PET fliaš, snaží sa chrániť životné prostredie aspoň tým, že tieto PET fliaše spätne zbiera od zákazníkov a opätovne ich po vykonaných hygienických úkonoch využíva. Taktiež je zapojený v projekte Environmental Impact Assessment (EIA), ktorý má za úlohu posudzovať vplyvy na životné prostredie a je jedným z hlavných nástrojov medzinárodnej environmentálnej politiky na uskutočňovanie trvalo udržateľného rozvoja za účelom zabezpečiť vysokú úroveň ochrany životného prostredia.

V prípade ochrany ekologického prostredia v oblasti pivovarníctva a sladovníctva na území Slovenska, výrobcovia a predajcovia piva, ktorí patria pod spoločenstvo Slovenského združenia výrobcov piva a sladu sa zaviazali rešpektovať etický kódex, ktorého normy sa vzťahujú na slušné, čestné a dobré obchodné praktiky. Slovenské pivovary sa taktiež v rámci spoločensky zodpovedných aktivít zameriavajú na ochranu prírody a životného prostredia v podobe ochrany vodných zdrojov, znižovania emisií CO<sub>2</sub>, ochrany zdravia a bezpečnosti vlastných zamestnancov, ako aj okolitej komunity. Zameriavajú sa tiež na trvalo udržateľné podnikanie cez využívanie surovín z trvalo udržateľných zdrojov a udržateľného využívania pôdy, rastu a rozvoja dodávateľsko-odberateľského reťazca a miestnych komunit.

Ako je možné vidieť na porovnaní nižšie (Obr. 31.), v posledných rokoch je možné sledovať rozhodnutie niekoľkých pivovarov postupne obmedziť plnenie niektorých svojich značiek do PET fliaš. Avšak v poslednej dekáde je možné vidieť snahu pivovarníkov ísť v ústrety spotrebiteľom, ktorí stále preferujú pivo v ľahko prenosných obaloch a tak je plnenie piva do PET fliaš stále veľmi populárnou formou predaja. Taktiež je možné sledovať, že dochádza k postupnému poklesu dopytu piva v sklenených obaloch a naopak dochádza k rapidnému nárastu kúpy piva v plechovkách, ktoré sú preferované najmä pre jednoduchý transport. Najekologickejším balením však stále ostáva plnenie piva do KEG sudov alebo tančkov, ktoré si držia stabilnú pozíciu za posledné sledované roky.



Obr. 31. Balenie piva podľa obalu z rokov 2014-2018 (VÚEPP, 2020)

## 8.2 Porterova analýza

### 8.2.1 Riziko vstupu potenciálnych konkurentov

Riziko vstupu potenciálnych konkurentov obmedzím len na Žilinský okres, keďže Minipivovar Harvánek pôsobí svojou činnosťou len na tomto území Slovenska. V súčasnosti predstavujú najväčšiu hrozbu takzvané „lietajúce“ pivovary, ktoré varia svoje pivo kočovným spôsobom po dohode u iných pivovarov, ak práve majú voľné výrobné kapacity. Hrozí tu totiž reálne riziko, že v budúcnosti budú mať podnikateľský zámer otvoriť si svoju vlastnú prevádzku pivovaru. Hrozbu predstavujú taktiež podnikateľské zámery otvárania nových pivovarov v okolí Žiliny. Medzi potenciálnu novú konkurenciu patria tieto „lietajúce“ pivovary a podnikateľské zámery v Žilinskom okrese:

- **Pivovar KGB** – za týmto projektom stojí dvojica kamarátov, ktorí svoje pivo zatiaľ varia v Panskom pivovare v Bojniciach. Samotný názov pivovaru nesie meno KGB nielen kvôli známej sovietskej tajnej službe, ale je aj skratkou iniciál prvých písmen priezvisk majiteľov „K = Kyška, G = Gavlák, B = Beer.“ Za týmto projektom nestoja žiadni investori, ako uvádza jeden z majiteľov a plán vlastného pivovaru je len na úrovni úvah. Ich najbližším plánom podľa ich slov je, aby boli s ďalším pivom viac spokojný ako s predchádzajúcim.
- **Pivovar Revolucionár** – za kočovným pivovarom Revolucionár stojí milovník remeselného piva a aktuálny majiteľ Hill Pubu a už spomínanej prevádzky Beer Station Žilina, ktorá je zameraná na predaj čerstvého remeselného piva. Pivovar podľa slov majiteľa bude produkovať rozmanité pivné štýly, ktoré budú pomenované po rôznych revolucionároch z celého sveta, takže každé jedno pivo bude so sebou niesť zaujímavý príbeh. Začiatky varenia piva prebiehali v pivovare Vŕšky II na Vlčincoch v Žiline a to za odborného dohľadu sládka Viliama Hujíka mladšieho. Čo sa týka distribúcie, pivo bude predávané predovšetkým lokálne v Žiline, dostať ho však bude možné na všetkých prevádzkach Beer Station po Slovensku, v Post Cafe na Vlčincoch a tiež v centre Žiliny u Pána Wafličku. Okrem klasického predaja v sudoch bude možné dostať pivo tiež v plechovkách a fľaškách.
- **Pivovar Frambor** – pivovar pôsobí v okolí Žiliny už pár rokov, pričom sa jedná o pivovar, ktorý varí svoje pivo v malom pivovare Radas v moravskej Stříteži. Tento pivovar vystupuje pod obchodným zastúpením pivovarov Chodovar, Ferdinand, Herold, Beskydský pivovárek, Reichenberger a Poutník pre SR. Majitelia priznávajú,

že uvažovali aj nad lokálnym varením piva no rozhodli sa, že chcú najskôr zistiť, čo ľuďom chutí a akú cenu a podmienky sú spotrebitelia ochotní akceptovať za lokálne pivo.

- **Beervana** – projekt vznikol z nadšenia dvoch domovaričov piva v roku 2015, ktorí si otvorili svoj vlastný pivný podnik v centre Žiliny, v ktorej čapujú na 12 výčapoch remeselné pivo nielen z blízkeho okolia, ale aj celého sveta. Okrem toho varia aj svoje vlastné pivo kočovným spôsobom hlavne v pivovare Egídius a v blízkych pivovaroch. Taktiež sa zúčastňujú na rôznych súťažiach a salónoch piva, kde sa snažia preraziť so svojou značkou. Ich najväčším snom do budúcnosti však stále ostáva otvoriť si svoj vlastný pivovar.
- **Grófsky pivovar** – jedná sa o projekt Považského múzea v Žiline založiť pivovar v sídle Budatínskeho hradu. Finančné prostriedky by boli využívané predovšetkým z grantov EHP a Nórska na roky 2014 – 2021 určené na podporu projektov v oblasti podnikania v kultúre, kultúrnom dedičstve a spolupráci v kultúre. Tieto granty predstavujú finančné prostriedky Nórska, Islandu a Lichtenštajnska na zníženie ekonomických a sociálnych nerovností v Európskom hospodárskom priestore s celkovou alokáciou viac ako 10 miliónov eur, ktorá má pomôcť obnoviť objekty kultúrneho dedičstva. Projekt sa zameriava najmä na obnovu priestorov Budatínskeho hradu a počíta sa aj s pivovarom, ako jeho súčasťou.

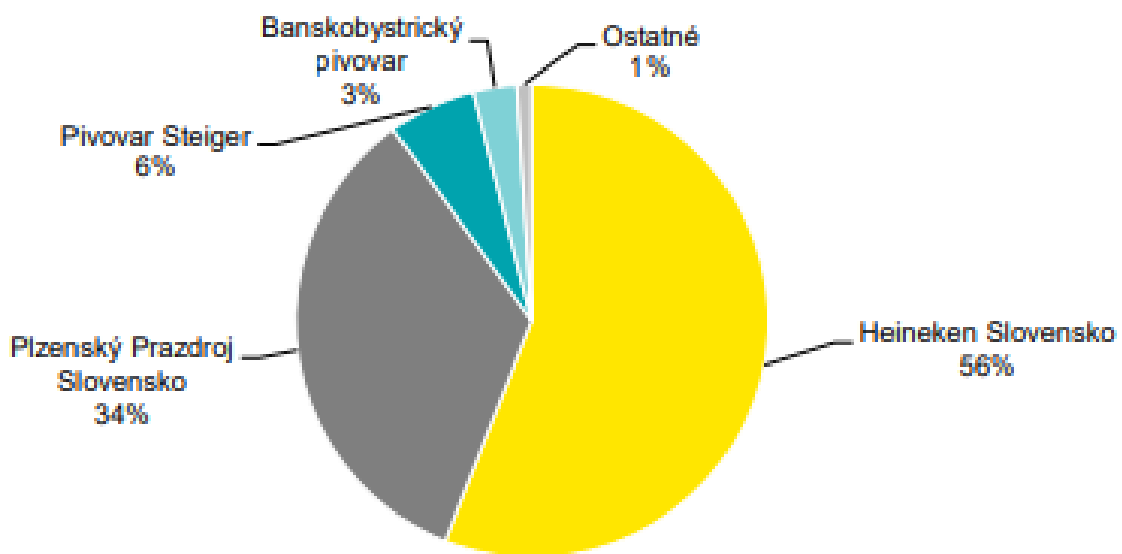
### 8.2.2 Vyjednávacia sila odberateľov

Vyjednávacia sila odberateľov pre Minipivovar Harvánek je taktiež podstatný faktor, na ktorý sa musí najmä do budúcnosti zameriavať. Ako už bolo spomenuté v analýze marketingového mixu, minipivovar má zjednaných niekoľko stálych odberateľských prevádzok a svoju lojálnu klientelu, ktorá pivo odoberá priamo v prevádzke minipivovaru.

V súčasnosti však hrozba od odberateľov pre samotný minipivovar nepredstavuje až taký veľký problém. Pokiaľ ide o výrobnú kapacitu, tá je momentálne vyťažená na 100 % a aj keby sa stalo, že nejaký z odberateľov ukončí odber piva, nebude to predstavovať žiadny výrazný zásah do chodu prevádzky a samotnej výroby minipivovaru.

### 8.2.3 Rivalita medzi stávajúcimi konkurentmi

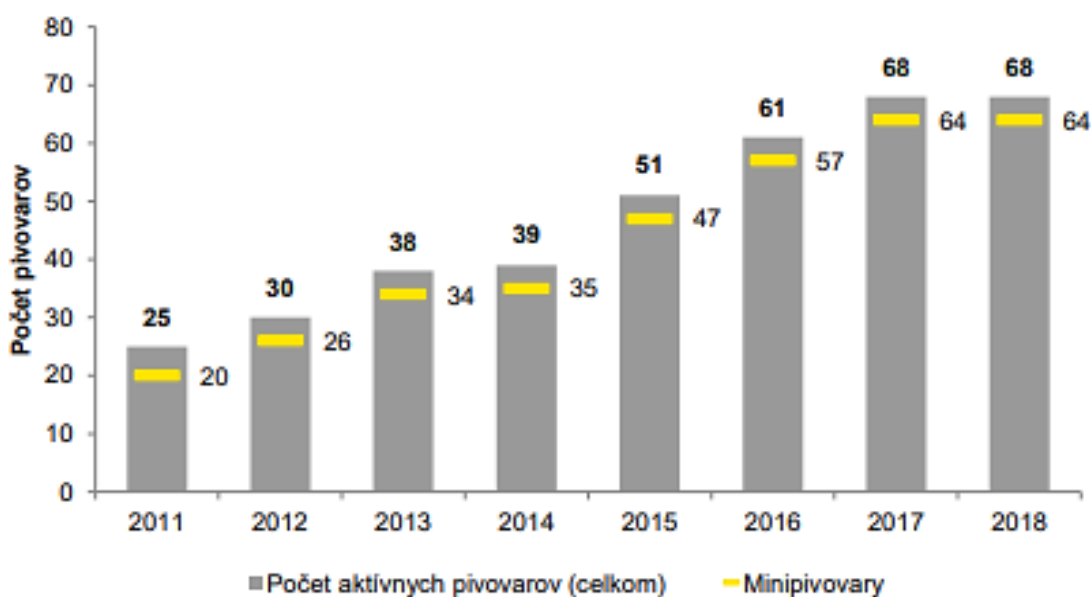
Čo sa týka rivality medzi súčasnými konkurentmi vo výrobe piva na Slovensku dlhodobo dominujú 2 najväčšie pivovary, ktoré pokrývajú okolo 90 % tuzemskej produkcie piva. Týmito pivovarmi sú Heineken Slovensko a Plzeňský Prazdroj Slovensko. Zvyšok produkcie piva na Slovensku v objeme okolo 1 % trhu vyrába v súčasnosti viac ako 64 remeselných pivovarov. Na grafe nižšie je vidieť odhadované rozdelenie slovenského trhu podľa podielu produkcie jednotlivých pivovarov v hektolitroch za rok 2017 (Obr. 32.).



Obr. 32. Odhadovaný podiel pivovarov na produkcii piva na Slovensku (EY, 2018)

Produkcia týchto remeselných lokálnych pivovarov sa zameriava predovšetkým na pokrytie dopytu buď v ich reštauračnej prevádzke alebo okolí, v ktorom pôsobia. Značky týchto remeselných pivovarov majú vo väčšine regionálny charakter a v ich regióne je predaj do veľkej miery podporený určitou viazanosťou zákazníkov na regionálnu značku. Nižší objem produkcie ich výrobných prevádzok spôsobuje unikátnosť piva, čo im umožňuje predávať produkty s relatívne vyššou maržou v porovnaní s priemyselnými pivovarmi.

Pri skúmaní remeselných pivovarov sa zistilo, že títo regionálni výrobcovia piva dosahujú približne 90 % svojho obratu vo svojom lokálnom regióne, v ktorom pôsobia. Pričom nadpriemerná časť tržieb je realizovaná v okruhu do 100 km v prostredí pivovarov, ktorá tiež tvorí aj ich distribučné siete. Pivná revolúcia v zakladaní remeselných pivovarov však nastala až v posledných pár rokoch, kedy sa ich nárast oproti minulosti rapídne zvýšil. Tento trend je možné pozorovať v nasledujúcom grafe (Obr. 33.).



Obr. 33. Počet pivovarov na Slovensku v období rokov 2011-2018 (EY, 2018)

#### 8.2.4 Vyjednávací sila dodávateľov

Čo sa týka vyjednávací sily dodávateľov, tá pre Minipivovar Harvánek predstavuje výraznú hrozbu, keďže všetky podstatné suroviny na výrobu piva odoberá od najlepších dodávateľov zo Slovenska a Česka. Najväčšiu vyjednávaciu silu predstavujú spoločnosti, od ktorých minipivovar odoberá veľmi kvalitný chmeľ. Jedná sa o slovenskú spoločnosť Sessler so sídlom v Trnave, spoločnosť Hops so sídlom v Bratislave a spoločnosť Brelex so sídlom v Prahe.

Spoločnosť Sessler je podstatnou aj v tom, že dokáže vytvoriť tlak na Minipivovar Harvánek s pohľadom distribúcie kvalitného slovenského sladu, ktorý mu pravidelne dodáva.

Ďalším podstatným dodávateľom je mesto Žilina, ktoré dodáva pivovaru mestskú vodu, ktorá spĺňa prísne hygienické podmienky na výrobu piva. Elektrickú energiu a plyn minipivovar odoberá od firmy Inogi.

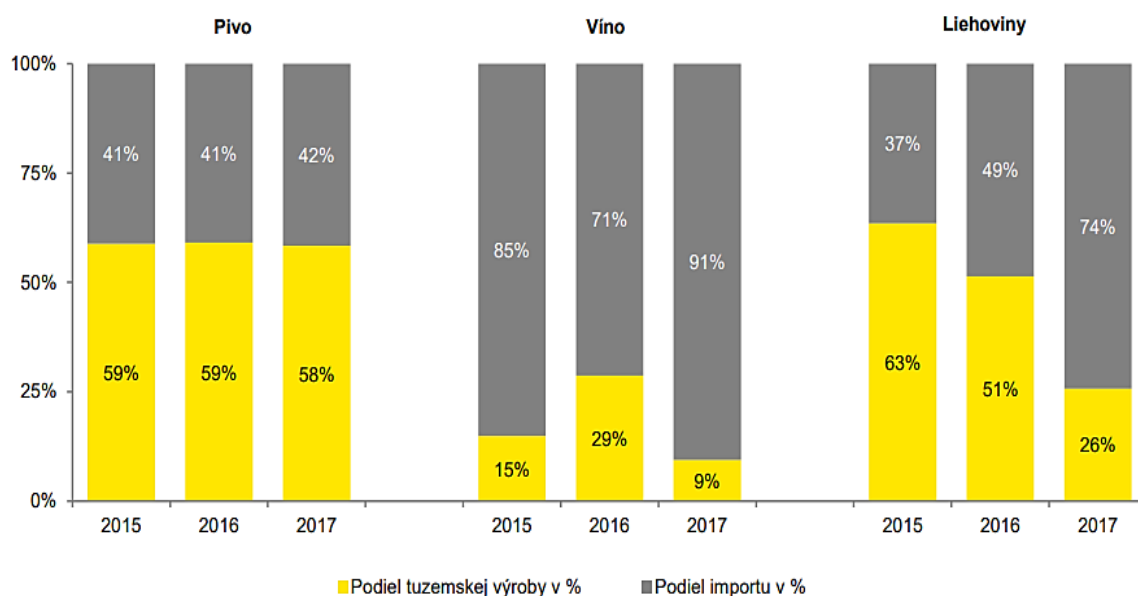
Malú vyjednávaciu silu tvoria dodávatelia obalov, kde PET fľaše sú dodávané z moravskej firmy BOS, spol. s r.o. v obci Ladná a sklenené fľašky od spoločnosti Bricol s.r.o. zo slovenskej obce Horné Srnie. Ostatné predmety minipivovaru, ako sú reklamné predmety s logom spoločnosti určené na prezentáciu sú kupované individuálne alebo jednorazovo od viacerých dodávateľských spoločností a predstavujú najmenšiu vyjednávaciu silu.



### 8.2.5 Hrozba substitučních výrobkov

Hrozba substitučních výrobkov je pri alkoholických nápojoch veľmi zložitá, pretože trh s alkoholickými nápojmi nemožno považovať za jeden celok. Najväčší rozdiel predstavuje fragmentácia trhu, to znamená, že zatiaľ, čo trh s pivom je výrazne koncentrovaný z pohľadu nižšieho počtu výrobcov, trhy s vínom a liehovinami sú viac fragmentované, čiže obsahujú vyšší počet výrobcov.

Ďalším výrazným rozdielom medzi jednotlivými trhami alkoholických výrobkov je podiel domácej produkcie na celkovej tuzemskej spotrebe (Obr. 34.). Ako je možné vidieť na grafe, v roku 2017 na trhu s pivnými výrobkami prevláda tuzemská výroba, ktorá sa pohybuje okolo 58 %, zatiaľ čo na trhu s liehovinami môžeme pozorovať import produktov až vo výške 74 %. Na trhu s vínom bol zaznamenaný import až na úrovni 91 % v roku 2017 v porovnaní s rokom 2016, kedy bol len 71 %.

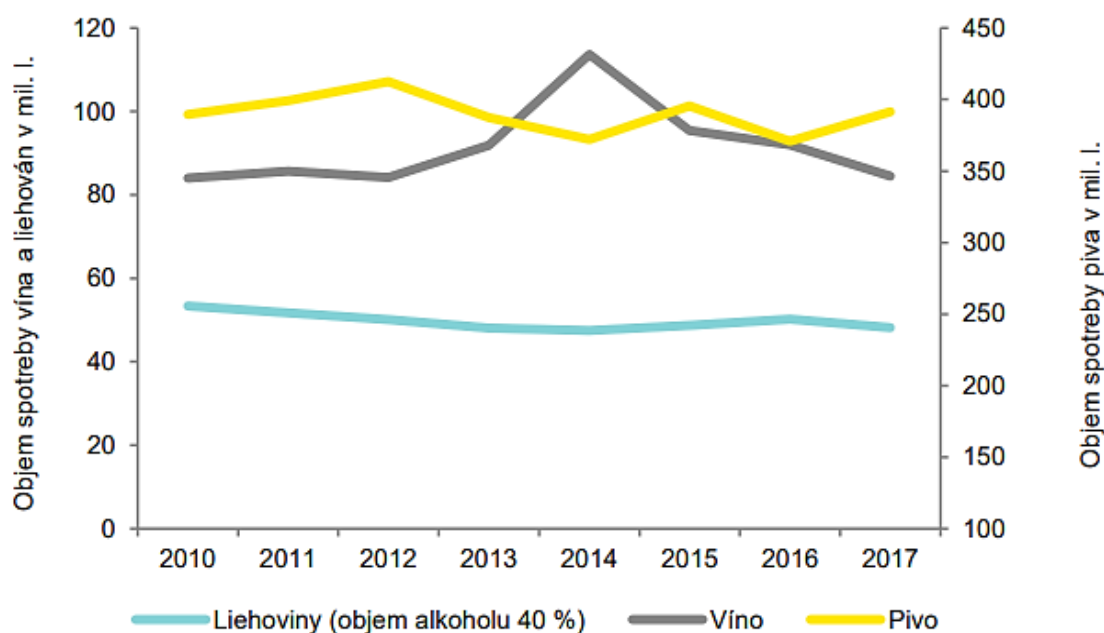


Obr. 34. Podiel tuzemskej produkcie na spotrebe alkoholických nápojov (EY, 2018)

Na grafe nižšie (Obr. 35.) je možné sledovať vývoj spotreby piva, vína a liehovín v rokoch 2010–2017. Ako je možné vidieť, spotreba liehovín sa za toto obdobie pohybuje priemerne na stabilnej úrovni, zatiaľ čo spotreba piva a vína vykazuje väčšie výkyvy.

Najvyššiu úroveň je možné sledovať v roku 2012, kedy bolo v našej zemi spotrebovaných viac než 4,1 milióna hektolitrov piva a v roku 2014, kedy bola zasa najväčšia spotreba vína a to konkrétne okolo 120 miliónov litrov.

Dôvody prečo dochádza k rozdielom medzi hladinami spotreby jednotlivých alkoholických nápojov sú určite obsah alkoholu, úroveň a vývoj cien. Čo sa týka celkovej konzumácie alkoholu, môžem dedukovať, že sa za dané sledované obdobie vyvíja stabilne a pohybuje sa okolo hodnoty 2 200 miliónov štandardných dávok podľa údajov zverejnených Štatistickým úradom Slovenskej republiky, čo predstavuje u piva 0,5 litra nápoja, u vína 2 dl nápoja a u liehovín 0,5 dl nápoja na jednu dávku.



Obr. 35. Vývoj spotreby piva, vína a liehovín v rokoch 2010–2017 (EY, 2018)

Čo sa týka porovnania štandardných dávok alkoholických nápojov na jedného obyvateľa je možné sledovať zaujímavé rozdelenie z rokov 2011, 2014 a 2017 (Obr. 36.).



Obr. 36. Ročná spotreba piva, vína a liehovín na jedného obyvateľa SR (EY, 2018)

Najviac preferovaným nápojom sú v týchto rokoch liehoviny, ktoré sa od roku 2011 znížili zo 192 na 178 poldecákov v roku 2017. Pivo je druhým najviac preferovaným alkoholickým nápojom so stabilnou spotrebou, kedy sa v roku 2017 na jedného obyvateľa vypilo v priemere 144 veľkých pív. Na poslednom mieste skončilo víno so spotrebou 78 vypitých pohárov v roku 2017 na jedného obyvateľa Slovenskej republiky.

## 8.3 Analýza najbližšej konkurencie

### 8.3.1 Priemyselné pivovary

Priemyselné pivovary predstavujú pre Minipivovar Harvánek, ako aj pre ostatné remeselné pivovary najväčšiu hrozbu. V súčasnosti pôsobia na slovenskom trhu štyria veľkí hráči, ktorí majú skoro 99 % odhadovaného podielu na produkcii piva na Slovensku. Z týchto pivovarov vo výrobe piva na Slovensku, ako už bolo spomenuté v Porterovej konkurenčnej analýze dlhodobo dominujú 2 najväčšie pivovary, ktoré pokrývajú okolo 90 % tuzemskej produkcie piva. Týmito veľkými pivovarmi sú:

- **Heineken Slovensko** – jedná sa o pivovar so sídlom v Hurbanove s najväčšou produkciou piva na Slovensku, ktorá tvorí cez 50 % slovenského trhu. Momentálna pivná ponuka tvorí okrem vlastnej značky Heineken aj značky pivovarov, ktoré boli touto spoločnosťou v minulosti odkúpené. Medzi pivné značky, ktoré patria pod záštitu Heinekenu Slovensko sú Zlatý Bažant, Zlatý Bažant Radler, Corgoň, Kelt, Krušovice, Starobrno, Martiner, Edelweiss, Břežňák, Gemer, Maurus, Desperados a taktiež cider Strongbow a slovenský cider Lišiak zo sadu.

To, že sa Heinekenu na Slovensku darí poukazuje fakt takmer dvojpercentného nárastu predaja piva za rok 2018. Tento trend je spôsobený aj tým, že sa Slovensko pokladá za radlerovú veľmoc. Odhady hovoria, že v roku 2018 to bolo až 7,76 litra na jedného obyvateľa, čo predstavuje popredné miesta nielen v Európe, ale aj vo svete. To znamená, že každý siedmy predaný nápoj z portfólia tohto pivovaru je radler. Jedná sa o takzvanú „zlatú baňu“ pre Heineken, keďže radlery sú v priemere drahšie ako pivo a neplatí sa za ne spotrebná daň. Veľkú slávu zaznamenal aj predaj piva Zlatý Bažant '73, ktorý bol uvedený na trhu v roku 2016 a predaj medziročne vzrástol o viac ako 50 %.

Čo sa týka plánov do budúcnosti, Heineken Slovensko chce v nasledujúcich rokoch posilňovať svoj predaj v krčmách a reštauráciách. Chce sa pritom zamerať na trend lokálnosti, čo znamená dlhodobý nárast pitia lokálnych značiek piva u slovenských zákazníkov. Taktiež má v pláne investovať do predaja piva v plechovkách a rozšíriť výrobné linky s plechovkami až o 30 %, keďže sa na Slovensku plnia do plechoviek aj maďarské značky pív. Kapacita pivovaru je v súčasnosti 2 milióny hektolitrov piva ročne a ďalších 150 000 hektolitrov je používaných na výrobu cideru.

- **Plzeňský Prazdroj Slovensko** – jedná sa o pôvodnú Spoločnosť Pivovary Topvar so sídlom vo Veľkom Šariši, ktorá zmenila názov na Plzeňský Prazdroj Slovensko s viac ako 650 zamestnancami. Pivovar patrí pod Asahi Breweries Europe Group, ktorá vznikla po akvizícii piatich stredo európskych pivovarníckych spoločností japonskou pivovarníckou spoločnosťou ASAHI. Pokiaľ ide o samotný Pivovar Šariš, jedná sa o jeden z najmodernejších pivovarov na Slovensku. Pri odkupe sa spoločnosť Plzeňský Prazdroj Slovensko zaviazala, že bude aj naďalej rozvíjať značku Šariš, pričom jeho cieľom je zamerať sa predovšetkým na zdôraznenie kvality. Plzeňský Prazdroj Slovensko zahŕňa mnoho značiek medzi, ktoré patria Pilsner Urquell, Šariš, Velkopopovický Kozel, Radegast, Gambrinus, Topvar, Smädný Mních, Excelent, nealkoholické pivo Birell či cider Kingswood a Frisco.

Rok 2019 pivovar zhodnotil ako vcelku pozitívny, pričom vyzdvihol najmä veľmi obľúbené prémiové piva, pričom ich dvanásť pokrývajú zhruba štvrtinu trhu. Nárast zaznamenalo aj nealko, ktorého ochutená verzia predstavovala skoro 8 % trhu. Po stúpajúcom dopyte po nealkoholických produktoch vyšiel pivovar na trh s viacerými novinkami ako boli napríklad Birell hrozno, Cola od Birellu, Birell Červený pomaranč, Birell Bazový kvet & Citrón.

Pokiaľ ide o plány do budúcnosti, Plzeňský Prazdroj Slovensko chce v roku 2020 upevňovať svoju pozíciu lídra v oblasti pivnej kultúry priamo v prevádzkach, ale aj v obchodoch. Taktiež má plány pokračovať v inováciách a modernizácii svojej spoločnosti. Väčšiu investíciu plánujú do sladovne v Pivovare Šariš, kde sa chcú zamerať na zlepšenie kapacít a bezpečnosti. Zamerať sa chcú aj na trvalú udržateľnosť a byť šetrnejší k prírode aj vďaka neustálej modernizácii, čoho príkladom môže byť aj ich postupný odchod od plnenia piva do PET fliaš.

Konkurenční hrozbu dále představují priemyselné pivovary, ktoré sú však oproti prvým dvom pivovarom kapacitne rapídne menšie, no spolu tvoria odhadovaný podiel na produkcii piva na Slovensku okolo 9 %. Týmito pivovarmi sú:

- **Pivovar Steiger** – v súčasnosti sa jedná o tretí najväčší slovenský pivovar a udáva sa ako prvý založený pivovar na území Slovenska z roku 1473 s nepretržitou výrobou dodnes. Majoritne ho vlastní bratislavská spoločnosť Stein FV, a.s. a v priebehu posledných rokov ho tvorilo pivné portfólio viacerých druhov vlastných značiek Steiger, Kachelmann, Sitňan, Grošák, Pandúr a Hell.

Okrem svojich značiek ponúka piva odkúpených známých slovenských pivovarov ako sú Stein a Popper. V jeho ponuke má aj alkoholické nápoje Cider Strongapple a Perry Strongpear. Okrem toho robí distribúciu českých značiek Zubr, Holba, Litovel a nemeckého Bitburger.

Ročný objem výroby Pivovaru Steiger sa stabilne hýbe pod úrovňou 200 000 hl piva a vyznačuje sa tým, že používa striktné tradičné pivovarské postupy. Čo sa týka zamestnancov, tak ich počet sa stabilne hýbe okolo 180 ľudí.

- **Banskobystrický pivovar** – ide o spoločnosť, ktorá nadviazala na tradíciu výroby piva v meste Banská Bystrica, ktorá tu začala v roku 1501 a v roku 1971 nasledovala výstavba nového Pivovaru Urpín s ročnou kapacitou 350 000 hektolitrov piva. Rok 2007 bol pre pivovar zlomový, kedy došlo k investovaniu 4 miliónov eur do celkovej obnovy a modernizácie technologického vybavenia pivovaru novým vedením spoločnosti. Pivovar Urpiner stále využíva klasickú technológiu výroby a starostlivo vyberá svoje suroviny, vďaka čomu už získal niekoľko medzinárodných ocenení.

Momentálne je Banskobystrický pivovar vynikajúcim príkladom toho, že aj slovenská firma dokáže konkurovať na trhu ostatným pivovarom bez potreby zahraničného kapitálu. V súčasnosti tvorí ponuka pivovaru 12 druhov nápojov, kde okrem klasických ležiakov pivovar ponúka radler, radler nealko, nealkoholický nápoj s kolovou a hroznovou príchuťou.

### 8.3.2 Remeselné pivovary

Hrozbu pre Minipivovar Harvánek predstavujú okrem veľkých priemyselných pivovarov taktiež jeho remeselní konkurenti. Keďže minipivovar pôsobí len na území Žilinského kraja,

zameriam sa na analýzu pivovarov vzťahujúcich sa na túto lokalitu. Medzi tieto pivovary patria:

- **Belá Beer Company** – je pivovar s výrobnou prevádzkou v obci Belá vzdialená približne 20 kilometrov od Žiliny. Pivovar svoje prvé pivo navaril v roku 2016, pričom sa zameriava na výrobu viacerých pivných štýlov. Okrem klasických svetlých druhov piva s názvami Belavar 12%, Belská 11% – ružová, Belský weissenbier vyrába aj tmavé piva, ktorými sú Tmavý belský ležiak, Belská čokoláda a Rauchbier. Svoju ponuku obohacuje aj vrchné kvasenými pivami Belská LIPA a Belská REPA a špeciálnosťou sú aj prírodné bylenné piva Belská 10% – bylenná horká a Belská 12% bylenná. Svoje pivo pravidelne distribuuje okrem svojej vlastnej pivárne v centre Žiliny aj do prevádzok Village resort Hanuliak v Belej, Cukráreň Monkey v Terchovej, Hotel Diery v Terchovej, Horák – piváreň a vináreň v Kysuckom Novom Meste.
- **Minipivovar Čierňan** – jedná sa o malý nezávislý rodinný minipivovar s výrobnou prevádzkou v obci Čierne v blízkosti štátnych hraníc neďaleko mesta Čadca. Od Žiliny je vzdialený približne 38 kilometrov. Pivovar je dosť známy najmä v blízkom okolí. Tento minipivovar vznikol v roku 2011 z nadšenia manželov Lučanových, ktorí si tak splnili svoje sny. Portfólio pivovaru tvorí Svetlý kvasnicový ležiak 12% a Polotmavý kvasnicový ležiak 11%. Pivo sa predáva v 1,5 litrových PET fľašiach a v prepravných mini súdkoch so špeciálnou hlavicou na čapovanie. Medzi jeho stálych odberateľov patrí čierňanský šenk U Flóra a pravidelne je možné pivo ochutnať aj v žilinských pivných podnikoch Beervana a Na 7. schode.
- **Pivovar Drotár** – je prvý reštauračný minipivovar po takmer 150 rokoch v meste Čadca otvorený v roku 2015 so vzdialenosťou 30 kilometrov od Žiliny. Ich pivo je varené tradičným spôsobom z kysuckej vody, žateckého chmeľu, moravských a českých sladov. Čo sa týka odberateľov a distribúcie, tak pivo je možné zakúpiť iba priamo v pivovarskej reštaurácii, jednak na priamu konzumáciu alebo je tiež možný nákup v 1,5 litrových PET fľašiach. Pivovar taktiež ponúka pre svojich zákazníkov darčkové balenia v dvojlitrových sklenených fľašiach s pákovým uzáverom a hlinenou pečaťou pivovaru. Pivné portfólio tvoria svetlé ležiaky Drotár 11% a Drotár 12%, polotmavý ležiak Drotár 13%, výročný polotmavý špeciál Zadymený Drotár 13%, polotmavý špeciál Drotár 14%, príležitostne varené polotmavé špeciály Drotár 15%, 16%, 17% a výročný špeciál Drotárka 18%.

- **Pivovar Flámm** – ide o najmladší pivovar v Žilinskom okrese, ktorý oficiálne otvoril svoju prevádzku v roku 2019 v Rajeckých Tepliciach vzdialených necelých 15 kilometrov od Žiliny. Názov pivovaru je inšpirovaný príbehom doktora Flámma, ktorý od roku 1903 liečil ľudí a zaslúžil sa o rozvoj Rajeckých Teplic. Pivovar sídli v centre blízko hlavného námestia v zrekonštruovanej budove bývalej správy lesného hospodárstva a svojim klientom ponúka okrem svojho piva aj ubytovanie, pivný wellness a reštauráciu s pivnými špecialitami. Pôvodné plány boli také, že pivovar mal byť otvorený už v roku 2016, no pre hľadanie a výber kvalitných zdrojov surovín a inštalácií modernej technológie sa to oneskorilo až o 3 roky. Základ ich piva tvorí krištáľovo čistá horská voda, ktorá tvorí skutočné bohatstvo Rajeckých Teplic, ako slávneho kúpeľného mesta. Pivovar sa prezentuje používaním kvalitných sladov a chmeľu nielen z Čiech a modernou výrobnou technológiou umiestnenou priamo pod reštauráciou. Pivné portfólio tvorí výčapné pivo Desiatka Dr. Flámma, svetlý ležiak plzenského typu Jedenástka Dr. Flámma, svetlý ležiak Premium plzenského typu Dvanástka Dr. Flámma, Pšeničná dvanástka Dr. Flámma, polotmavý špeciál Pätnástka Dr. Flámma, Tmavá štrnástka Dr. Flámma, tmavý špeciál Čokoládový porter a Tmavý nealko citrónový radler Dr. Flámma. Pivo okrem svojej pivovarskej reštaurácie ponúka tiež v sklenených fľašiach rôzneho obsahu, v 5 litrových pártý sudoch a 15 alebo 30 litrových KEG sudoch.
- **Pivovar Kastelán** – jedná sa o pivovar, ktorý sa nachádza priamo pod majestátnym Oravským hradom v obci Oravský Podzámok a ťaží tak z veľkého turistického ruchu najmä v letnom období. Prvá myšlienka založiť pivovar vznikla v roku 2012, a tak putovala testovacia vzorka oravskej vody do malého pivovaru na výrobu prvej skúšobnej vzorky piva Kastelán. Kvalitná oravská voda je jedna zo zložiek, ktorá vo veľkej miere prispieva k lahodnej chuti tohto piva. Samotný pivovar sa nachádza v zámockej reštaurácii s terasou priamo pri ceste na hrad. Pivné portfólio zahŕňajú produkty, ktoré sú zväčša pomenované po rôznych miestnych hradných vladároch. Patrí tam svetlý ležiak Thurzo 12%, polotmavý Korvín 12%, či svetlý výčapný ležiak Cti-bor 10% alebo rôzne pivné špeciály, ako sú Red ale Báthory 14%, Nosferatu vamp ale 15%, Mníchov 14% a iné. Sortiment ponúkaných pív na výčape vždy závisí od ročného obdobia, ktorému pivovar prispôbuje plán produkcie. V súčasnosti je možné pivo kúpiť okrem samotnej reštaurácie najmä v Bratislave v Pivnom raji, Staromeštianskej pivotéke a v Hoteli Devín. Ich snahou v budúcnosti je rozšíriť ponuku

miest, v ktorých bude možné ochutnať ich pivo a to najmä na Orave v Zuberco, či na Kubínskej holi.

- **Pivovar Maravar** – ide o nový slovenský pivovar, ktorý v závere minulého roka 2019 pribudol na pivovarnícku mapu bez väčšieho ohlasu pri vstupe na trh so sídlom v obci Liptovský Trnovec. Vzďialenosť tejto obce je od Žiliny skoro 100 kilometrov. Samotný pivovar je súčasťou penziónu Mara, ktorý v apríli 2018 zmenil majiteľov. Títo noví majitelia sa rozhodli rozšíriť jeho služby o minipivovar a pivný wellness, pričom k prevádzkovaní oboch častí došlo v závere roka 2019. Na začiatku ponúkal pivovar Maravar tri druhy piva – svetlú 11%, polotmavý ležiak a Stout. Pivo sa ponúka len v ich prevádzke a zákazníci si ho môžu odnieť aj domov, keďže pivovar pivo aj fľaškuje. Zaujímavosťou je, že spoločnosť sa snaží skôr prezentovať ako pivný wellness než pivovar a na svojej internetovej stránke neposkytuje detailnejšie informácie o samotnom pivovare a jeho produktoch.
- **Pivovar Martins** – je remeselný rodinný pivovar, ktorý kladie dôraz na kvalitu a jedinečnosť horkej chuti piva so sídlom v meste Martin vzdialený od Žiliny 30 kilometrov autom. Oficiálne vznikol v roku 2016 aj keď prvé zmienky o ňom bolo možné sledovať už v roku 2011, kedy ešte vystupoval pod menom Martpils. Svoje pivo popisujú nezameniteľnou chuťou, ktorú mu dodáva martinská voda v spojení najkvalitnejšími tradičnými surovinami ako slad, chmeľ a kvasinky, bez pridania iných látok a prísad. Pivovar Martins varí svoje pivo klasickými tradičnými postupmi pod dozorom skúsených sládkov, pričom kapacita pivovaru je 10-tisíc hektolitrov za rok, čo predstavuje najväčšiu kapacitu v Žilinskom kraji. V súčasnosti tvorí ich stálu ponuku svetlý ležiak Dvanásťka, svetlý ležiak Desiatka a jedenásťka Čierne pivo, na Vianoce čapujú tiež čierny Porter alebo iný špeciál. Svoje pivo v súčasnosti distribuujú najmä do rôznych prevádzok v okolí Turca a predovšetkým v samotnom meste Martin, v ktorom sa pivovar nachádza a má veľmi silnú základňu odberateľov.
- **Pivovar Victoria** – je ďalším pivovarom so sídlom v meste Martin, pričom sa jedná o hotelový pivovar Hotela Victoria založený v roku 2005. Pivovar má modernú technológiu s ročnou kapacitou cca 600 hektolitrov, ktoré sú určené len pre samotnú spotrebu hotela bez predaja odberateľom. Samotný hotel tiež ponúka možnosť pivného wellnessu. Ich pivné portfólio zahŕňa rôzne pivné štýly, medzi ktoré patrí Victoria Pils 12% Victoria tmavé 13%, Victoria Weizen 13%, Victoria red Ale 14%, Victoria



Porter 18% a Victoria Opát 20%. Pivo je možné ochutnať v hotelovom pivovare, alebo v hotelovej reštaurácii bez odberateľských prevádzok.

- **Pivovar Vřšky** – je reštauračný pivovar so sídlom v obci Terchová vzdialená približne 26 kilometrov od Žiliny so vznikom v roku 2012. Pivovar je súčasťou komplexného rezortu Drevenice Terchová resort, ktorý tvoria ubytovacie služby, reštaurácia, kongres a wellness. Táto lokalita je zameraná najmä na turizmus, ktorý je v tejto oblasti Národného parku Malá Fatra bohato využívaný. Ponuka tohto pivovaru je pestrá a tvorí ju stála ponuka pív Polotmavé Vřšky 11%, Pils Vřšky 12%, Tmavé Vřšky 13%, Medové Vřšky 13%, IPA Vřšky 14% a rôzne sezónne varené špeciály s príchutou zázvoru, višne, čokolády alebo slivky. Zaujímavosťou je, že si pivovar rozšíril svoju vyťaženu výrobnú kapacitu v Terchovej o novú výrobnú prevádzku v meste Žilina s názvom Pivovar Vřšky II. známej tiež pod menom Kazačok podľa blízkej reštaurácie a pivárne, a tak sa od roku 2017 skladá z dvoch výrobných častí. Svoje pivo ponúka okrem pivovarskej reštaurácie v Terchovej a predajného okienka v žilinskom pivovare aj v rôznych prevádzkach v Žilinskom kraji, ako sú Jánošíková Valaška v Terchovej, Penzión Muráň v Terchovej, Penzión Starek v Terchovej, Hotel Diery v Terchovej, Pizzéria a reštaurácia u Ďurka v Terchovej, Raj Vín v Terchovej, Predajňa Chechták Ďurko v Terchovej, Turistické Centrum Terchová, Salaš Syrex v Zázrivej, Dubno Eat & Sleep v Novej Dubnici, Mestský Hostinec v Trenčíne, Street Food Púchov, Pizza Ristorante Gatto Nero v Považskej Bystrici, U Gazdu v Krásne nad Kysucou, Gazdovský Šenk v Krásne nad Kysucou, Piváreň Máj v Žiline, Zeppelin Pub v Žiline, Special Junior Pub v Žiline, Piváreň pod Stránikom v Nededzi, Camping Slnecné Skaly v Rajeckých Tepliciach, Retro Cafe&Bar v Martine, Martinská pivnica v Martine, Cafe la porta v Čadci, Metro v Žiline, Kaufland v Žiline a v Považskej Bystrici atď.
- **Pivovar Liptovar** – je remeselný pivovar v meste Liptovský Mikuláš vzdialený od Žiliny cez 90 kilometrov. Pivovar vznikol v roku 2015 a odvtedy si prešiel viacerými zmenami. Najväčšou zmenou prešiel v roku 2018 kedy sa tu vystriedali majitelia, ktorí tiež zmenili meno a logo pivovaru z pôvodného Liptovär. V súčasnosti má pivovar svoju vlastnú pivovarskú reštauráciu a veľké plány do budúcnosti. Tými sú napríklad zvyšovanie výrobnéj kapacity, ktorá sa v súčasnosti pohybuje okolo 3000 hektolitrov za rok, s čím tiež súvisí plán predaja piva vo fľašiach do obchodných reťazcov a vyrovnanie sa tak priemyselným pivovarom. Stála ponuka pív je tvorená

klasickými ležiakmi, ale aj vrchne kvasenými špeciálmi. Medzi ich stálu ponuku pív patria Beer Happy 11%, SeaBeer11%, Beer UP 12%, RugBeer 13%, Propaganda 13%, Beerverly 14% a Beer Force One 14%. Pivovar tiež ponúka prehliadku s výkladom hlavného sládka, na ktorej je možné degustovať pivo priamo z dozrievacieho tanku. O obľúbenosti tohto pivovaru hovorí aj fakt, že vyhral minuloročnú online anketu o najlepší pivovar Žilinského kraja.

## 8.4 Regresná analýza

Pomocou regresnej analýzy bude zistený vzťah medzi priemernou mesačnou mzdou za jednotlivé roky na Slovensku a ročnou spotrebou piva v litroch na jedného obyvateľa od roku 1993 po rok 2016. Analyzované skúmané dáta sú zo Statpedia.com a Štatistického úradu Slovenskej republiky. Cieľom tejto analýzy je zistiť, či rast priemernej mzdy obyvateľov Slovenska ovplyvňuje spotrebu piva za jednotlivé roky. Nezávislou premennou je priemerná mzda na jedného obyvateľa Slovenska. Závislou premennou je ročná spotreba piva v litroch na jedného obyvateľa Slovenska.

$H_0$ : Priemerná ročná mzda nemá vplyv na spotrebu piva jedného obyvateľa.

$H_1$ : Priemerná ročná mzda má vplyv na spotrebu piva jedného obyvateľa.

Tab. 14. Vstupné dáta pre regresnú analýzu (Vlastné spracovanie)

t	Rok	Priemerná mzda	Spotreba piva na obyvateľa (v litroch)
1	1993	178,55	90
2	1994	208,92	93
3	1995	238,83	87
4	1996	270,66	90
5	1997	306,25	92
6	1998	332,04	85
7	1999	356,1	85
8	2000	379,41	88
9	2001	410,44	88
10	2002	448,48	92
11	2003	476,83	89
12	2004	525,29	82
13	2005	573,39	80
14	2006	622,75	81
15	2007	668,72	82
16	2008	723,03	80
17	2009	744,5	81
18	2010	769	71
19	2011	786	73
20	2012	805	76
21	2013	824	71
22	2014	858	68
23	2015	883	72
24	2016	912	73

### Popisná statistika

Pre overenie predpokladov normálneho rozdelenia je nutné vypočítať charakteristiku miery variability. Variačný koeficient vyjadruje relatívnu mieru variability premennej  $x$ .

Variačný koeficient = Smerodajná odchýlka/Aritmetický priemer

Variačný koeficient =  $238,3244842 / 554,21625 = 0,430020744$

Variabilita dát sa považuje za primeranú, ak variačný koeficient nadobúda hodnotu nižšiu ako 0,5 (50%), čo sa v tomto prípade potvrdilo.

V programe MS Excel som v doplnku Dáta – Analýza dát – Popisná statistika vytvoril tabuľku pre obe premenné, ktoré som označil ako vstupnú oblasť. Nasledujúca tabuľka predstavuje základnú analýzu dát, vrátane charakteristík ako **šikmosť a špicatosť**, ktoré musia mať hodnoty v intervale  $<-2,2>$ , čo sa v mojom skúmanom prípade potvrdilo. Môžem teda povedať, že časová rada spĺňa predpoklady normálneho rozdelenia.

Tab. 15. Popisná statistika (Vlastné spracovanie)

<i>Priemerná mzda</i>		<i>Spotreba piva na obyvateľa (litre)</i>	
Mean	554,21625	Mean	82,04166667
Standard Error	48,64778162	Standard Error	1,569038253
Median	549,34	Median	82
Mode	#NEDOSTUPNÝ	Mode	90
Standard Deviation	238,3244842	Standard Deviation	7,686686212
Sample Variance	56798,55975	Sample Variance	59,08514493
Kurtosis	-1,458232912	Kurtosis	-1,150578127
Skewness	-0,040834657	Skewness	-0,309007753
Range	733,45	Range	25
Minimum	178,55	Minimum	68
Maximum	912	Maximum	93
Sum	13301,19	Sum	1969
Count	24	Count	24
Confidence Level(95,0%)	100,6356037	Confidence Level(95,0%)	3,245802923

### 8.4.1 Regresné parametre

#### Regresná analýza

##### Hypotézy:

H0: Regresný model nie je štatisticky významný.

H1: regresný model je štatisticky významný.

V programe MS Excel som ďalej využil znova doplnok Dáta - Analýza dát - Regresná analýza, kde som skúmal závislosť oboch premenných.

SUMMARY OUTPUT									
<i>Regression Statistics</i>									
Multiple R	0,907022021								
R Square	0,822688947								
Adjusted R Square	0,814629353								
Standard Error	3,30947904								
Observations	24								
<i>ANOVA</i>									
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>				
Regression	1	1118	1118	102,0757392	0,0000000010010				
Residual	22	240,9583334	10,95265152						
Total	23	1358,958333							
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>	
Intercept	98,25482327	1,74114052	56,43130015	0,000000000000	94,64391884	101,86573	94,6439188	101,8657277	
Priemerná mzda	-0,029254206	0,002895523	-10,10325389	0,000000001001	-0,035259154	-0,023249	-0,03525915	-0,023249259	

Obr. 37. Regresná analýza (Vlastné spracovanie)

- **Koeficient korelácie** = 0,907022021

Koeficient sa nachádza v stanovenom rozmedzí  $\langle -1,1 \rangle$ , čo znamená, že existuje závislosť medzi skúmanými premennými, pričom je veľmi silná.

- **Koeficient determinácie** = 0,822688947 → veľmi silná závislosť

Koeficient determinácie sa nachádza v stanovenom rozmedzí  $\langle 0,1 \rangle$ , pričom je veľmi blízko 100% z čoho usudzujem veľmi silnú závislosť. Koeficient determinácie hovorí, koľko % variability závislej premennej je možné vysvetliť nami zvoleným regresným modelom.

Z čoho usudzujem, že ročná spotreba piva v litroch na jedného obyvateľa Slovenskej republiky je teda približne 82,26 % ovplyvnená výškou jeho priemerného platu v danom roku. Zvyšných 17,74% tvoria iné faktory.

- **Očistený koeficient determinácie** = 0,814629353

Očistený koeficient determinácie sa nachádza v stanovenom rozmedzí  $<0,1>$ .

- **Chyba strednej hodnoty** = 3,30947904

Chyba strednej hodnoty ukazuje, ako veľmi sa môže môj model mýliť.

Čo sa týka tabuľky ANOVA, sledujem tam predovšetkým zložku F-test, ktorým sa testuje štatistická významnosť regresného modelu. Hodnota môjho vypočítaného F-testu je 102,0757392. Významnosť F predstavuje hladinu významnosti, na ktorej ešte môžeme zamietnuť nulovú hypotézu o štatistickej bezvýznamnosti modelu. Hodnota F-value svedčí o vysokej štatistickej preukázateľnosti modelu.

Tretia základná tabuľka obsahuje odhady regresných parametrov, štandardné chyby odhadov, testovaciu štatistiku t-test, minimálnu hladinu významnosti p-value, na ktorej ešte možno zamietnuť nulovú hypotézu a intervaly spoľahlivosti.

- **P-hodnota (F-testu)** = 0,0000000010010 < 0,05 (alfa)
- **Priemerná mzda (P-value)** = 0,000000001001 < 0,05 (alfa)

**Nulovú hypotézu preto zamietame a prijímame H1 čo znamená, že model je štatisticky významný.**

Na základe odhadov  $b_0$  a  $b_1$  môžem zostaviť výberovú regresnú funkciu  $Y$  v indexovom tvare  $y = 98,25482327 - 0,029254206 * x$ .

### 8.4.2 Metóda najmenších štvorcov pomocou normálnych rovníc

Pokiaľ sú splnené podmienky lineárneho regresného modelu, môžu byť koeficienty regresnej priamky odhadnuté metódou najmenších štvorcov.

$$nb_0 + b_1 \sum x_i = \sum y_i$$

$$b_0 \sum x_i + b_1 \sum x_i^2 = \sum x_i y_i$$

---


$$24 * b_0 + b_1 * 13301,19 = 1969 \quad / * (-13301,19)$$

$$b_0 * 13301,19 + b_1 * 8678102,517 = 1053035,07 \quad / * 24$$

---


$$-319228,56 * b_0 - 176921655,4 * b_1 = -26190043,11$$

$$+319228,56 * b_0 + 208274460,4 * b_1 = 25272841,68$$

---


$$31352805 * b_1 = -917201,43$$

$$b_1 = -0,029254206$$

$$24 * b_0 - 0,029254206 * 13301,19 = 1969$$

$$24 * b_0 - 389,1157523 = 1969$$

$$24 * b_0 = 2358,115752$$

$$b_0 = 98,254823$$

$$\text{Regresná funkcia: } y = 98,254823 - 0,029254206 * x$$

### 8.4.3 Odhadovaná hodnota na rok 2020

Podľa prognózy Inštitútu finančnej politiky Ministerstva financií SR by pri normálnom vývoji ekonomiky mohla priemerná nominálna mzda na Slovensku v roku 2020 dosiahnuť sumu až 1 148 eur. Vyplýva to z materiálu, ktoré ministerstvo práce a sociálnych vecí predložilo na rokovaníach Hospodárskej a sociálnej rady.

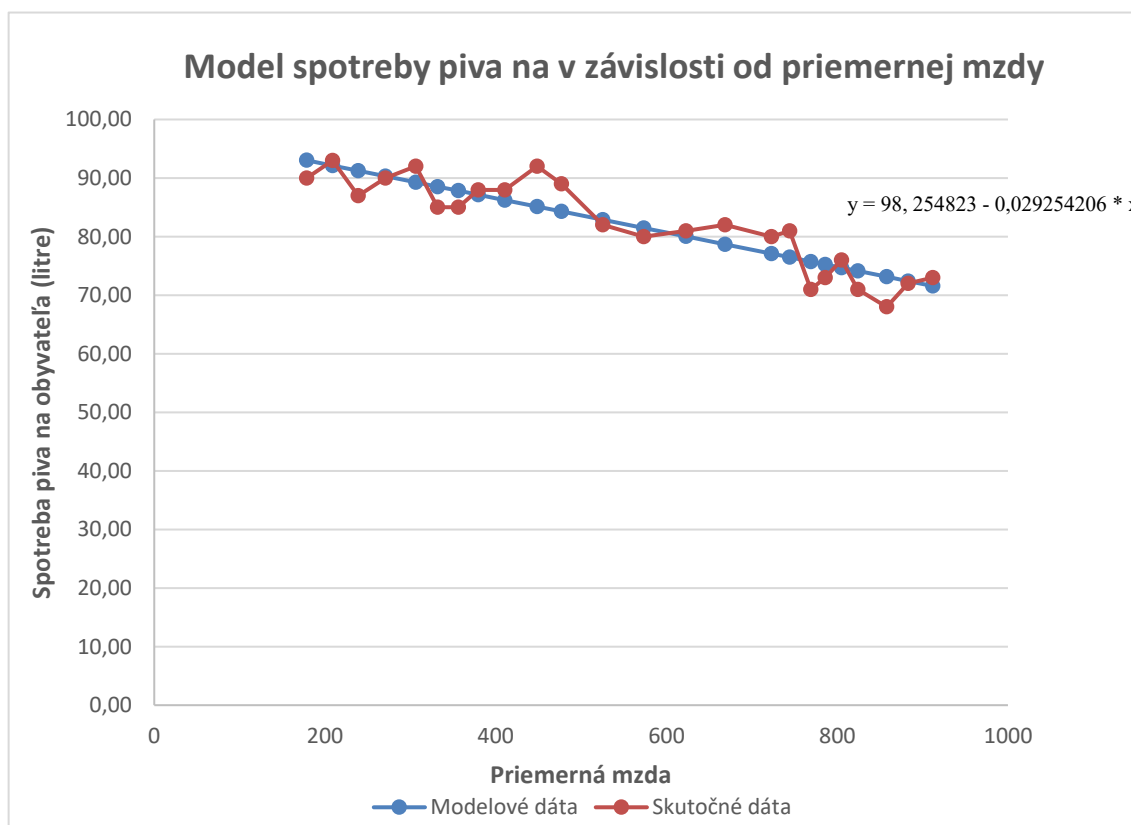
- Predikcia na rok 2020 pri priemernej odhadovanej ročnej mzde **1 148 €**:

$$y = 98,254823 - 0,029254206 * 1148$$

$$y_{2020} = 64,67 \text{ litra piva na 1 obyvateľa}$$

#### 8.4.4 Bodový graf

Bodový graf bol zostrojený z jednotlivých údajov časovej rady sledovaného obdobia závislej aj nezávislej premennej. Kde nezávislá premenná, čiže priemerná mzda je na osi X a závislá premenná, spotreba piva na jedného obyvateľa SR na osi Y. Na základe vypočítaných, modelových parametrov som dáta preložil regresnou funkciou (Obr. 38.).



Obr. 38. Model spotreby piva v závislosti od priemernej mzdy (Vlastné spracovanie)

#### 8.4.5 Rezíduá

Tab. 16. Rezíduá za jednotlivé skúmané roky (Vlastné spracovanie)

t	Rok	Model (v litroch)	Skutočnosť (v litroch)	Rezíduá
1	1993	93,03	90	-3,03
2	1994	92,14	93	0,86
3	1995	91,27	87	-4,27
4	1996	90,34	90	-0,34
5	1997	89,30	92	2,70
6	1998	88,54	85	-3,54
7	1999	87,84	85	-2,84
8	2000	87,16	88	0,84
9	2001	86,25	88	1,75



10	2002	85,13	92	6,87
11	2003	84,31	89	4,69
12	2004	82,89	82	-0,89
13	2005	81,48	80	-1,48
14	2006	80,04	81	0,96
15	2007	78,69	82	3,31
16	2008	77,10	80	2,90
17	2009	76,48	81	4,52
18	2010	75,76	71	-4,76
19	2011	75,26	73	-2,26
20	2012	74,71	76	1,29
21	2013	74,15	71	-3,15
22	2014	73,15	68	-5,15
23	2015	72,42	72	-0,42
24	2016	71,57	73	1,43

Pre jednotlivé časové obdobia boli stanovené rezíduá, ako odpočet modelu od skutočných hodnôt. Napríklad v roku 1993 bolo rezíduum -3,03 čo znamená, že model 93,03 litrov na jedného obyvateľa bol v tomto roku nadhodnotený oproti skutočnosti, ktorá predstavovala len 90 litrov piva na jedného obyvateľa SR.

#### 8.4.6 Zhrnutie regresnej analýzy

Regresná analýza potvrdila závislosť medzi priemernou mzdou v jednotlivých skúmaných rokoch a ročnou spotrebou piva na jedného obyvateľa Slovenskej republiky. Táto závislosť je veľmi silná, pričom je možné sledovať paradox, že pri každoročne rastúcej priemernej mesačnej mzde za daný rok, spotreba piva na jedného obyvateľa od roku 1993 po rok 2016 rapídne klesla. Tento stav je spôsobený rôznymi spoločenskými faktormi a zmenami životného štýlu obyvateľstva, ktoré by museli byť skúmané zvlášť v nových samostatných analýzach. Predikcia na rok 2020 pri odhadovanej priemernej mesačnej mzde 1 148€ predstavuje 64,67 litra vypitého piva na 1 obyvateľa za rok, čím pokračuje trend poklesu pitia piva u slovenského spotrebiteľa oproti začiatku skúmaného obdobia. Táto predikcia je však veľmi otázná z hľadiska nadchádzajúcej finančnej krízy spojenjej s Corona vírusom, ktorý zasiahne celý svet a s tým aj celý slovenský pivovarnický trh, a už teraz je zrejmé, že spotreba piva na jedného obyvateľa Slovenska za rok 2020 bude pokračovať v klesajúcom trende posledných rokov.

## 9 SWOT ANALÝZA

Podľa popisu SWOT analýzy z teoretickej časti tejto diplomovej práce bude skúmané externé a interné prostredie Minipivovaru Harvánek, ktoré sa delí do štyroch častí, a to na silné a slabé stránky, hrozby a príležitosti. Všetky tieto časti budú podrobne rozobraté z môjho pozorovania a prevedených analýz tohto minipivovaru v tejto časti analýzy podniku.

Tab. 17. SWOT matica Minipivovaru Harvánek (Vlastné spracovanie)

	Pozitívne znaky	Negatívne znaky
Interné prostredie	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obľúbenosť na trhu</li> <li>• Vysoká kvalita piva</li> <li>• Vysoký počet získaných ocenení</li> <li>• Zvyšujúci sa dopyt po produktoch</li> <li>• Rôznorodá ponuka produktov</li> <li>• Výhodná poloha minipivovaru</li> <li>• Nezávislosť minipivovaru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absencia nealkoholického piva</li> <li>• Závislosť na priamom odbere zákazníkov</li> <li>• Obmedzená výrobná kapacita</li> <li>• Marketingové nedostatky webovej stránky</li> <li>• Vyššia cena piva</li> <li>• Nedostatočná reklama v okolí pôsobenia</li> <li>• Nevyužívanie najpopulárnejších sociálnych sietí</li> </ul>
Externé prostredie	<b>Príležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Záujem o slovenské produkty v zahraničí</li> <li>• Rastúci dopyt po remeselnom pive</li> <li>• Pivná turistika</li> <li>• Záujem ďalších odberateľov</li> <li>• Ponuka účasti na pivných súťažiach</li> <li>• Ponuka účasti na verejných akciách</li> <li>• Dopyt po nových pivných druhoch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krátka doba spotreby piva</li> <li>• Skupovanie pivovarov</li> <li>• Rast cien vstupov</li> <li>• Tlak na zdravý životný štýl</li> <li>• Ekonomická kríza</li> <li>• Rast konkurencie</li> <li>• Strata kľúčových odberateľov</li> <li>• Strata kľúčových dodávateľov</li> <li>• Rast daní</li> <li>• Klesajúci dopyt po pive</li> </ul>

## 9.1 Silné stránky

Silné stránky predstavujú pre Minipivovar Harvánek pozitívne znaky pochádzajúce z interného prostredia podniku. Podstatou je sa na tieto stránky zamerať a neustále ich čo najviac rozvíjať a investovať do nich. Z jednotlivých analýz a z vlastného pozorovania som vybral nasledovné silné stránky tohto minipivovaru:

- **Obľúbenosť na trhu** – Minipivovar Harvánek pôsobí oficiálne na trhu ako pivovar od roku 2017, no verejnosti bol známy už od roku 2010 kedy sa pravidelne zúčastňoval na rôznych pivovarských súťažiach a udalostiach, kde sa mu úspešne darilo propagovať svoju značku. Za túto dobu si dokázal vytvoriť u svojich zákazníkov vo svojom okolí veľmi dobré meno, čo dokazuje aj 2. miesto v ankete o najobľúbenejší pivovar v Žilinskom kraji za rok 2019 na známej stránke Opive.sk, ktorá sa venuje pivovarníctvu na Slovensku. V celoslovenskej ankete obľúbenosti za rok 2019 pritom skončil na krásnom 5. mieste spomedzi všetkých viac ako 70 remeselných pivovarov, hneď za známymi remeselnými pivovarmi s niekoľko ročným pôsobením na trhu ako Buchvald, Stupavar, Tatrás alebo ŽiWell. Je teda možné dedukovať, že dobré meno pivovaru sa šíri predovšetkým ústnym odporúčaním medzi jeho spotrebiteľmi.
- **Vysoká kvalita piva** – Minipivovar Harvánek, ako aj iné remeselné pivovary svoje pivo varia bez pasterizácie, to znamená, že pivo nie je po tomto zásahu mŕtve, ochudobnené o mnoho chutí. Je to jeden z dôvodov, prečo sa nepasterizované pivo teší v súčasnej dobe takej veľkej obľube u svojich spotrebiteľov. Trvanlivosť nepasterizovaného piva je síce kratšia, čo znamená, že ho treba vypiť v priebehu niekoľkých týždňov, ale jeho chuť je neporovnateľne bohatšia a intenzívnejšia, ako u pív vyrábaných priemyselnými pivovarmi. Pivo Minipivovaru Harvánek je taktiež nefiltrované, to znamená, že sa z piva neodoberajú zbytkové kvasinky a ďalšie dôležité mikročastice. V praxi je tak nefiltrované pivo mierne zakalené, no ostávajú v ňom zložky, ktoré mu dodávajú jeho osobitú špecifickú bohatšiu chuť, čo mnohí znalci piva zákonite oceňujú.
- **Vysoký počet získaných ocenení** – ako bolo spomenuté už v časti o oceneniach, Minipivovaru Harvánek sa darilo najmä na súťaži Domovaričská pivománia, kde sa pravidelne niekoľko rokov po sebe umiestnil na prvých troch priečkach s rôznymi pivnými štýlmi. Bodoval aj v prestížnej súťaži Slovak Homebrewing Star a Biela vrana. Vďaka týmto oceneniam si dokázal sládok minipivovaru spraviť veľmi dobré

meno na trhu najmä vo svojich začiatkoch, keď ešte pivovar oficiálne neexistoval a varenie piva mal len ako svoje hobby.

- **Zvyšujúci sa dopyt po produktoch** – súvisí s veľkou obľúbenosťou produktov Minipivovaru Harvánek u svojich zákazníkov, ale aj s obmedzenou kapacitou výroby a narastajúcim počtom nových zákazníkov. V súčasnej dobe je výrobná kapacita minipivovaru vytážená na 100 %.
- **Rôznorodá ponuka produktov** – ponuka Minipivovaru Harvánek je tvorená troma stálymi celoročne varenými ležiakmi, pričom je obohatená o niekoľko meniacich sa pivných špeciálov. Sládok minipivovaru sa nebojí experimentovať, čo je možné sledovať aj na pivných štýloch vyznačujúcimi sa vrchným kvasením, akými sú APA alebo IPA, ktoré má neustále v ponuke kvôli ich obľúbenosti u náročnejších zákazníkov. V súčasnosti tvorí stála ponuka tohto minipivovaru 9 pivných druhov.
- **Výhodná poloha minipivovaru** – sídlo tohto minipivovaru je v mestskej časti Zádubnie, vzdialenej od centra Žiliny necelých 5 kilometrov, čo mu dáva obrovskú konkurenčnú výhodu. Keďže minipivovar nedisponuje vlastným autom na prevoz piva, odberatelia z mestských prevádzok nemajú problém si pre pivo prísť priamo do prevádzky, a to isté platí aj pre bežných zákazníkov, ktorí sa tu môžu pohodlne dostať okrem vlastnej automobilovej dopravy aj mestskou hromadnou dopravou v priebehu pár minút.
- **Nezávislosť minipivovaru** – keďže sa minipivovar nachádza priamo v rodinnom dome majiteľov, nie je závislý na žiadnom prenájme nehnuteľnosti, ani na žiadnom hypotekárnom úvere. Všetky investície, ktoré boli do neho za celú existenciu vložené pochádzali z vlastných zdrojov majiteľov, bez potreby väčších pôžičiek. Jediná závislosť majiteľov Minipivovaru Harvánek je chuť robiť toto poctivé remeslo aj naďalej.

## 9.2 Slabé stránky

Slabé stránky predstavujú pre Minipivovar Harvánek negatívne znaky pochádzajúce z interného prostredia podniku. Podstatou je sa na tieto stránky zamerať a v čo najkratšej dobe ich úplne odstrániť alebo aspoň čo najviac minimalizovať. Z jednotlivých analýz a z vlastného pozorovania som vybral následné slabé stránky tohto minipivovaru:

- **Absencia nealkoholického piva** – pivovaru chýba nealkoholická verzia pivných produktov, ktorá je u mnohých priemyselných, ale aj remeselných pivovarov samozrejmosťou. Odberateľské prevádzky pivovaru, ale aj samotný pivovar tak nemajú možnosť ponúknuť pivo pre vodičov alebo cyklistov, keďže na Slovensku stále platí nulová tolerancia pitia alkoholu na cestách. Problém to tiež predstavuje pre lojálnych odberateľov, ktorí tak popri čapovaní piva Minipivovaru Harvánek vo svojich prevádzkach musia siahať po iných konkurenčných značkách nealkoholického piva.
- **Závislosť na priamom odbere zákazníkov** – minipivovar v súčasnosti nedisponuje vlastným autom určeným na prevoz KEG sudov a fliaš, a tak si musia stáli odberatelia reštauračných alebo pivárenských podnikov chodiť pre pivo priamo do prevádzky minipivovaru. Tento stav tak môže minipivovar ohroziť najmä do budúcnosti pre potenciálnych odberateľov, ktorí nebudú mať možnosť pivo odoberať osobne, alebo to pre nich bude predstavovať určitú finančnú a časovú záťaž a uprednostnia tak konkurenčnú značku pivovaru.
- **Obmedzená výrobná kapacita** – v súčasnosti tvorí maximálna výrobná kapacita Minipivovaru Harvánek 100 hektolitrov za rok. Doteraz tento stav minipivovaru postačoval, no pri každoročnom rastúcom trende dopytu po produktoch je vyťažený na 100 % a najmä v letnej sezóne sa stáva, že musí odmietat' zákazky od nových zákazníkov z dôvodu vypredania zásob požadovaných produktov.
- **Marketingové nedostatky webovej stránky** – minipivovar má značné nedostatky na svojej webovej stránke, ktorá obsahuje viacero gramatických chýb a neaktualizuje nové informácie. Taktiež tam chýbajú informácie o programe pri prehliadke pivovaru a nie je tam zmienená ani cenová ponuka aktuálne ponúkaných produktov. Niektoré informácie, ako napríklad produkty minipivovaru sú zverejnené vo viacerých zložkách stránky odlišne, čo môže zmiatať nového návštevníka stránky. V zložke kontakty je odkaz na polohu minipivovaru cez Google maps, ktorý však nie je aktívny atď.
- **Vyššia cena piva** – keďže sa jedná o remeselný pivovar, cena ponúkaných produktov je oproti priemyselne vyrábanému pivu omnoho vyššia. Túto situáciu ovplyvňujú najmä vysoké vstupné výrobné a režijné náklady k pomeru obmedzenej veľkosti jednej vyrobenej várky piva. Výsledná cena piva tak môže byť dva až trikrát vyššia oproti priemyselne vyrábanému pivu v závislosti od ponúkaného pivného štýlu.

Tento stav tak môže odrádzať k nákupu remeselne vyrábaných produktov väčšie percento spotrebiteľov, ktorí si buď nemôžu dovoliť nákup týchto produktov z finančných dôvodov alebo z neznalosti týchto skutočností.

- **Nedostatočná reklama v blízkom okolí pôsobenia** – minipivovar pôsobí v mestskej časti Zádubnie už niekoľko rokov, no veľké množstvo ľudí predovšetkým z okolitých mestských častí alebo dedín o jeho existencii stále netuší. Ako už bolo spomenuté, minipivovar vlastní jeden billboard v neďalekej mestskej časti Považský Chlmec, no v samotnej časti svojho pôsobenia o ňom nie je žiadna zmienka, okrem malej cedulky na bránke rodinného domu, kde sa nachádza.
- **Nevyužívanie najpopulárnejších sociálnych sietí** – sociálne siete sú v súčasnej dobe najbežnejším a najlepším spôsobom ako prezentovať svoju spoločnosť širokému spektru ľudí a zároveň novým potenciálnym zákazníkom za veľmi nízke, prípadne nulové náklady. Minipivovar Harvánek využíva sociálnu sieť Facebook pasívnu formou, to znamená občasným pridávaním noviniek s veľkým časovým odstupom jednotlivých príspevkov. Momentálne najpopulárnejšiu sociálnu sieť Instagram na zdieľanie fotiek a krátkych videí minipivovar vôbec nevyužíva, čo hodnotím ako veľkú chybu, ktorú treba v čo najkratšom čase určite napraviť.

### 9.3 Príležitosti

Príležitosti pre Minipivovar Harvánek predstavujú budúce pozitívne dopady pôsobiace z externého prostredia na podnik. Na dnešnom trhu je rada možných spôsobov, ktoré môžu byť pre neho prínosom, a na ktoré by sa mal do budúcnosti zamerať. Medzi najpodstatnejšie som vybral nasledovné príležitosti:

- **Záujem o slovenské produkty v zahraničí** – je spôsobený globalizáciou a prepojením národných trhov, čoho výsledkom je jednoduchý spôsob pre predajcov ponúkať svoj produkt na zahraničnom trhu oproti minulosti. Tento stav je tiež spôsobený zvedavosťou konzumentov skúšať nové zahraničné produkty a porovnávať ich so svojimi produktami, zvlášť pri produkte ako je pivo.
- **Rastúci dopyt po remeselnom pive** – jedná sa o trend, ktorý má za následok najmä univerzálna znižujúca sa chuť a kvalita piva priemyselných pivovarov spôsobená výrobou piva zameranou na kvantitu, miesto kvality ich produktov s cieľom zvyšovania

zisku. Tento pozitívny stav pre remeselné pivovary je tiež spôsobený vysokou kvalitou ich piva, ktoré je varené tradičným spôsobom bez pasterizácie a filtrácie, za ktorú si môžu dovoliť účtovať aj vyššie ceny.

- **Pivná turistika** – jedná sa o nový trend, ktorý je spojený s narastajúcou obľubou piva a keďže väčšine súčasných konzumentov nie je jedno, aké pivo pijú, nemajú problém za pivom cestovať aj stovky kilometrov. „Pivní turisti“ tak môžu v navštívených pivovaroch, múzeách a kúpeľoch spoznať ich históriu, spôsob varenia piva, alebo si len tak oddýchnuť so zlatým mokom priamo v prevádzke.
- **Záujem ďalších odberateľov** – veľké množstvo novo vznikajúcich reštaurácií a pivárni si uvedomuje narastajúcu popularitu remeselného piva, čo je veľká príležitosť pre slovenské remeselné pivovary, ktorých počet na trhu je značne obmedzený. Minipivovar Harvánek by sa mal zamerať najmä na luxusnejšie reštaurácie ponúkajúce kvalitné jedlo a nápoje, pivotéky, pivné ochutnávkové podniky, podniky ponúkajúce lokálne výrobky alebo „rotujúce pípy“ u klasických pubov a krčiem, ktoré dávajú príležitosť popri ponúkaným priemyselným aj remeselným pivovarov.
- **Ponuka účasti na pivných súťažiach** – pivné súťaže síce nie sú pre pivovary ziskovým typom akcií, vo väčšine prípadov pre nich predstavujú dodatočne vynaložené náklady, no účasť na nich je veľmi dôležitá najmä z hľadiska ich prestíže. Každé získané ocenenie pre pivovar môže slúžiť ako marketingový pútač pre daný ocenený produkt a získať tak cestu aj k novým zvedavým zákazníkom, ktorí by si možno za normálnych okolností produkt tohto typu nekúpili. Účasť na pivných súťažiach tiež pivovar môže využiť na nadväzovanie nových kontaktov s ostatnými pivovarmi, na výmenu skúseností a svoju prezentáciu v pivovarníckom svete.
- **Ponuka účasti na verejných akciách** – predaj na verejných akciách je jedným zo základných typov predaja, ktorý slúži okrem dosahovania zisku aj na okamžitú spätnú väzbu spotrebiteľov a nadväzovanie nových pevných vzťahov so zákazníkmi pri osobnom predaji. Minipivovar Harvánek by sa mal predovšetkým zamerať na festivaly, koncerty a športové podujatia, ktoré budú organizované v blízkom okolí pôsobenia pivovaru, hlavne v letných mesiacoch, kedy je spotreba piva u verejnosti najvyššia.
- **Dopyt po nových pivných druhoch** – remeselné pivovarníctvo ponúka skoro neobmedzené možnosti ponuky rôznych pivných druhov a experimentovaním s rôz-

ným pomerom a typom vstupných surovín. Na rozdiel od veľkých priemyselných pivovarov, ktoré sú zamerané na výrobu klasických ležiakov, remeselné pivovary môžu svoju výrobu zamerať na kvasené piva, ktorých popularita neustále rastie aj u spotrebiteľov odchovaných na výčapných ležiakoch. Ako už bolo spomenuté, v posledných rokoch na Slovensku rastie dopyt po ovocne ochutených pivných produktoch priemyselných pivovarov, takzvaných radleroch. Tento trend tak môže byť príležitosťou aj pre remeselné pivovary, ktoré sa tak môžu zamerať na výrobu kvalitného ochuteného piva za vyššiu cenu a zacieliť tak najmä na ženského spotrebiteľa, u ktorého je tento typ piva veľmi obľúbený. V ponuke každého minipivovaru by tiež nemali chýbať reklamné predmety s logom pivovaru určené na predaj pre pivných zberateľov, širokú verejnosť a pivných štangastov, verných jednej značke.

## 9.4 Hrozby

Hrozby pre Minipivovar Harvánek majú negatívne dopady a pochádzajú z externého prostredia podniku. Môžu mať rôzny charakter, či už politický, demografický, ekonomický, výrobný alebo iný. Za najväčšie hrozby v nasledujúcich rokoch pokladám nasledovné:

- **Krátka doba spotreby piva** – keďže Minipivovar Harvánek nevlastní automobil slúžiaci na prevoz KEG sudov, bude sa musieť v budúcnosti obrátiť na kuriérske spoločnosti, alebo nechať prevoz svojho piva na odberateľoch. Hrozbou môže byť rýchla skaza kvasinkového nepasterizovaného piva pri neodbornom prevoze, ktoré oplýva krátkou dobou spotreby a je viac náchylné na zmeny teploty. Nebezpečným môže byť tiež neznalosť správneho skladovania narazeného piva v odberateľských podnikoch a následná rýchla skaza piva, ktorá môže poškodiť dobré meno Minipivovaru Harvánek u spotrebiteľov, ale aj u neznalých odberateľov. Dôležitá je preto ochota sládka robiť osvetu, ako správne pracovať s týmto typom piva u odberateľov a najmä u personálu, ktorý bude pivo podávať.
- **Skupovanie pivovarov** – jedná sa o hrozbu, kedy veľké zahraničné pivovarnícke spoločnosti akými sú Heineken alebo Plzeňský Prazdroj skupujú tradičné slovenské pivovary. Tie buď nechajú variť pivo týchto značiek aj naďalej, ale pod svojou záštitou, alebo nechajú pivovar úplne zaniknúť. Týmto spôsobom agresívneho podnikania si zabezpečili skoro 90 % podiel domácej produkcie na Slovenskom pivovarníckom trhu a prakticky tak zničili skoro celú konkurenciu nezávislých tradičných



slovenských pivovarov akými boli Zlatý Bažant, Topvar, Martiner, Gemer, Corgoň, Popper alebo Šariš.

- **Rast cien vstupov** – táto hrozba sa zväčšuje každým rokom najmä u chmeľu a sladu, bez ktorých nie je možné vyrábať pivo. Nárast cien chmeľu je spôsobený hlavne z dôvodu straty odbytu v českých pivovarochoch, globalizáciou, zánikom a privatizáciou slovenských pivovarov, ale i absenciou koncepčnej a systematickej práce po rozdelení Československa, ktorá spôsobila úpadok chmeliarstva na Slovensku. V roku 1993 bol pestovaný chmeľ u 34 slovenských pestovateľov na 1300 hektároch, dnes pestujú chmeľ len 4 pestovatelia a celková plocha chmeľníc na Slovensku je len 141 hektárov. Nedostatok chmeľu spôsobuje cenový nárast chmeľu na svetových trhoch, a tým ovplyvňuje aj slovenský chmeľ, ktorý až z 90 % exportujeme do zahraničia. Nárast cien je tiež možné sledovať aj pri produkcii sladovníckeho jačmeňa, ktorý už asi desaťročie klesá. Osevné plochy jačmeňa pritom v roku 2008 predstavovali 214 tisíc hektárov, zatiaľ čo v roku 2019 to bolo len 127 tisíc hektárov. Klesá tiež produkcia samotného sladovníckeho jačmeňa, kedy sa ho v roku 2008 na území SR pestovalo na vyše 100 tisíc hektároch a v roku 2019 len na necelé polovice.
- **Tlak na zdravý životný štýl** – v poslednom období je možné sledovať tvrdo propagovaný zdravý životný štýl v masmédiách a na sociálnych sieťach, rôznymi celebrityami a youtuberami, ktorí ovplyvňujú najmä mladšiu generáciu obyvateľstva. Pitie alkoholických nápojov, fajčenie a nezdravá strava sú spoločensky zavrhané a potláčané do úzadia. Do popredia sa dostáva zdravý spôsob života vo forme aktívneho cvičenia, zdravej stravy a nápojov určených pre regeneráciu, naberanie svalovej hmoty a zvýšenia energie. Tento tlak môže mať výrazný vplyv aj na každoročnom sa znižujúcom počte pitia piva v krčmách, baroch a reštauráciách.
- **Ekonomická kríza** – jedná sa o jednu z najväčších hrozieb pre pivovar, ktorá za veľmi krátky čas dokáže rýchlo prečistiť trh a zruinovať najmä malé remeselné pivovary závislé od nepretržitého predaja svojich produktov a platenia úverov. Dôležitým pre tento typ pivovarov je v tomto prípade mať vytvorené finančné rezervy a krízový plán, ako toto obdobie vydržať s čo najnižšími stratami.
- **Rast konkurencie** – súvisí s rastúcim dopytom po kvalitnom remeselnom pive a takzvaným „pivným boomom“ v zakladaní remeselných pivovarov za posledné roky na Slovensku. Tento trend využíva predovšetkým veľa novovznikajúcich reštaurácií a hotelov ako marketingové lákadlo pre nových zákazníkov, a tak zakladajú svoj

vlastný reštauračný pivovar a snažia sa tak odlíšiť od vysokej konkurencie podobných podnikov vo svojom okolí. Za rast konkurencie je tiež možné chápať vysoký import zahraničného piva, vo väčšine prípadov českých značiek, ktoré sú u slovenských spotrebiteľov stále veľmi obľúbené.

- **Strata kľúčových odberateľov** – pre každý podnik je strata kľúčového odberateľa veľmi závažná situácia, ktorá môže ohroziť samotnú existenciu ďalšieho pôsobenia podniku na trhu. Dôležité je preto mať viacero kľúčových odberateľov a tak rozložiť riziko pri strate jedného z nich a naďalej fungovať v klasickom režime.
- **Strata kľúčových dodávateľov** – je tiež veľkým zásahom do pôsobenia podniku, zvlášť pri remeselných pivovarochoch, ktoré sú závislé na odbere kvalitných surovín od konkrétnych sladovní a chmeľovní, ktorých počet na trhu je každým rokom menší, a bez ktorých nie je možné variť aktuálne produkty v takom surovinovom zložení ako doteraz.
- **Rast daní** – jedná sa o hrozbu, ktorá závisí od konkrétnej vlády štátu a z pohľadu pivovaru sa nedá nijako ovplyvniť. Medzi dane, ktoré môžu výraznejšie zasiahnuť do chodu pivovaru patrí predovšetkým výška DPH, dane z príjmu fyzických a právnických osôb a výška spotrebnej dane z alkoholických nápojov.
- **Klesajúci dopyt po pive** – ako som zistil v regresnej analýze, je možné sledovať zaujímavý paradox, kedy priemerná ročná spotreba piva na jedného obyvateľa Slovenska za posledné roky rapídne klesá, aj keď výška priemernej mzdy Slovákov každoročne stúpa. Tento stav je spôsobený kombináciou rôznych faktorov, ktoré pôsobia na slovenského spotrebiteľa.

## 10 ZHRNUTIE PRAKTICKEJ ČASTI

V analytickej časti diplomovej práce som zhrnul najpodstatnejšie informácie o spoločnosti Minipivovar Harvánek, tieto informácie sa týkajú jeho histórie vzniku, získaných úspechov v podobe ocenení, aktuálneho technologického vybavenia výrobnjej prevádzky, základných formálnych informácií o vzniku spoločnosti a tiež som opísal jeho výhodnú polohu, v ktorej minipivovar prevádzkuje svoju činnosť.

V ďalšej časti som analyzoval interné a externé vplyvy, ktoré na podnik vplývajú na základe jednotlivých analýz. Pri vnútornej analýze podniku v marketingovom mixe som zistil, že ponuka produktov minipivovaru je naozaj bohatá za vyššie, no veľmi prijateľné a konkurencieschopné ceny, čo sa týka porovnania s ostatnými priemyselnými a remeselnými pivovarmi. V prípade distribúcie, Minipivovar Harvánek využíva priamu distribúciu odberateľom osobne v prevádzke minipivovaru pri KEG sudoch, PET alebo sklenených fľašiach. Propagácia minipivovaru bola osobitne analyzovaná v komunikačnom mixe, kde som sa zamerlal na všetky propagačné kanály, ktoré sú v súčasnosti používané.

Budget Minipivovaru Harvánek na svoju propagáciu je značne obmedzený, ale zato je diferencovaný vo viacerých efektívnych kanáloch komunikácie. Minipivovar v súčasnej dobe využíva reklamu v podobe billboardu, roll up banneru, osobného auta s podnikovým logom, tabuľou s podnikovými informáciami na bráne rodinného domu, kde sa pivo varí a v minulosti bol sládok minipivovaru prezentovať svoju činnosť tiež v televízií. Ako podporu predaja Minipivovar Harvánek využíva vlastné poháre s logom, podpivníky s logom, príležitostne usporadúva rôzne súťaže a tiež ponúka prenájom chladenia a výčapného zariadenia. Pri osobnom predaji na rôznych akciách a súťažiach zas využíva veľký stan s logom minipivovaru. V prípade public relations sa snaží sponzorovať najmä hokejovú mládež na turnajoch hokejového klubu MSHK Žilina a v minulosti tiež sponzoroval Ples hokejistov, alebo rôzne akcie na miestnom futbalovom ihrisku, kde pôsobí. Ako direct marketing využíva darčekové balenia s pivom a podnikové vizitky pre svojich zákazníkov. Sládok minipivovaru sa tiež nebojí využívať event marketing v podobe komentovaných prehliadok výrobnjej prevádzky, spojenou s ochutnávkou pív priamo s ležiackych tankov. Internetovú prezentáciu minipivovaru propaguje cez svoj účet na sociálnej sieti Facebook a využíva tiež svoju vlastnú podnikovú webovú stránku.

Keďže témou mojej diplomovej práce je zvýšenie konkurencieschopnosti, snažil som sa zamerať najmä na analýzu vonkajšieho prostredia podniku. PESTLE analýzu som využil na

podrobné zhodnotenie externých vplyvov, ktoré hrajú veľkú úlohu pri úspešnom pôsobení podniku na trhu. Pri skúmaní politického prostredia som sa zameral najmä na daň z pridanej hodnoty, spotrebnú daň, daň z príjmu fyzických a právnických osôb, ktoré predstavujú pre minipivovar najvyššiu odvodovú záťaž. Ekonomické prostredie som posudzoval z pohľadu najvýznamnejších vonkajších a spoločenských aspektov, spomedzi ktorých som sa zameral na rast HDP, štátne výdavky, nezamestnanosť, infláciu a priemernú nominálnu mzdu. Sociálne prostredie, ktoré najviac ovplyvňuje a v budúcnosti ovplyvní Minipivovar Harvánek som analyzoval podľa demografického vývoja populácie mesta Žilina, životného štýlu obyvateľstva, náboženstva, národnosti a tiež som stanovil budúcu predikciu vývoja obyvateľstva v meste Žilina a jej okolí, ktorá bude dôležitá z pohľadu potenciálnej budúcej kúpnej sily pre minipivovar. Technologické prostredie minipivovaru je v dnešnej dobe na veľmi dobrej úrovni, keďže konkurencia je na trhu veľká a je len na samotnom pivovare, komu svoje investície zverí, pričom musí vychádzať podľa stanovenej výšky vyrábaných hektolitrov piva. Pri legislatívnom prostredí som uviedol najvýznamnejšie zákony, ktoré ovplyvňujú Minipivovar Harvánek, ale aj každý iný remeselný pivovar. Ekologické prostredie je tiež dôležitou súčasťou každého úspešného fungovania podniku a v prípade remeselného pivovarníctva som analyzoval trendy pri balení piva za posledné roky a opísal aký postoj Minipivovar Harvánek zaujal k tejto oblasti.

Veľmi podstatnou analýzou pri zvyšovaní konkurencieschopnosti každého podniku je samozrejme aj Porterova analýza. Podrobne som sa zameral na analyzovanie rizika vstupu potenciálnych nových konkurentov, kde ako najväčšiu hrozbu vidím v takzvaných „lietajúcich pivovarochoch“, ktoré varia svoje pivo v prevádzkach súčasných pivovarov, no ich ambícia je mať do budúcnosti svoj vlastný pivovar. Na základe týchto skutočností som analyzoval všetky lietajúce pivovary a nové investičné zámery spojené s pivovarníctvom v meste Žilina a v jeho blízkom okolí. Čo sa týka vyjednávacej sily odberateľov, Minipivovar Harvánek momentálne nepocituje veľký tlak, pretože svojich odberateľov diferencuje a nespolieha sa len na pár kľúčových. Vyjednávacía sila dodávateľov už však predstavuje hrozbu, ktorá je veľká najmä u dodávateľov sladu a chmelu, od ktorých závisí kvalita jeho piva. Analýza hrozby substitútov ukázala, že pivo je medzi slovenským obyvateľstvom stále alkoholický nápoj číslo jedna a nič nenasvedčuje tomu, že sa to do budúcnosti zmení. Analýzu súčasných konkurentov som podrobne rozobral v analýze najbližšej konkurencie.

Analýzu najbližšej konkurencie som si rozdelil na dve zložky, a to na analýzu priemyselných a remeselných pivovarov. Pri analýze priemyselných pivovarov som zistil, že slovenský trh

ovládajú dve nadnárodné spoločnosti Heineken a Plzeňský Prazdroj, ktoré si delia až 90 % trhu podľa produkcie vyrábaného piva. Dopĺňajú ho dva menšie priemyselné pivovary Banskobystrický pivovar a Pivovar Steiger, ktoré majú 9 % podielu produkcie piva na trhu. 1 % trhu tvoria remeselné pivovary, ktorých počet v tomto roku presiahol 70 pivovarov. V mojej práci som sa však zameril len na analýzu remeselných pivovarov v Žilinskom kraji, keďže Minipivovar Harvánek pôsobí len tu.

Ďalšou analýzou vonkajšieho prostredia podniku bola regresná analýza, kde som chcel zistiť závislosť medzi priemernou ročnou mzdou a ročnou spotrebou piva na jedného obyvateľa Slovenskej republiky. Táto závislosť mi vyšla veľmi silná, no zároveň ukázala prebiehajúci paradox, kedy pri každoročne rastúcej priemernej ročnej mzde, spotreba piva na jedného obyvateľa od skúmaných rokov 1993 - 2016 rapídne klesala. Tento zaujímavý stav si vyvodzujem hlavne na základe veľkých zmien životného štýlu obyvateľstva za toto obdobie z pohľadu zvýšenia využívania automobilovej dopravy, s ktorou prišla zvyšujúca sa spotreba nealkoholického piva na úkor toho alkoholického a náklonnosťou k zdravému životnému štýlu Slovákov.

Poslednou analýzou, ktorú som v tejto časti diplomovej práce urobil bola SWOT analýza, v ktorej som sa zameril na všetky zistené slabé a silné stránky, vymenoval som príležitosti, ktoré sa Minipivovaru Harvánek v budúcnosti naskytujú a takiež som definoval všetky možné hrozby, ktoré môžu tento minipivovar negatívne ovplyvniť.

## 11 PROJEKT ZVÝŠENIA KONKURENCIESHOPNOSTI MINIPIVOVARU HARVÁNEK

### 11.1 Cieľ projektu

Cieľom projektu zvýšenia konkurencieshopnosti Minipivovaru Harvánek je zrealizovať návrhy odporúčaní, ku ktorým som na základe jednotlivých prevedených analýz dospel. Na to, aby som stanovil predpoklady pre vyhotovenie môjho projektu, zamerám sa predovšetkým na slabé stránky, ktoré som definoval vo SWOT analýze. Slabými stránkami Minipivovaru Harvánek, na ktoré sa chcem v projekte zamerať, sú absencia nealkoholického piva, závislosť na priamom odbere zákazníkov, obmedzená výrobná kapacita, marketingové nedostatky webovej stránky, nedostatočná reklama v okolí pôsobenia a nevyužívanie najpopulárnejších sociálnych sietí.

Konkrétnymi cieľmi zvýšenia konkurencieshopnosti tohto projektu teda je:

- Zvýšiť povedomie o Minipivovare Harvánek najmä v blízkom okolí
- Získať nových zákazníkov
- Zlepšiť vzťahy so súčasnými zákazníkmi
- Zlepšiť komunikáciu so zákazníkmi
- Vytvoriť konkurenčnú výhodu
- Zvýšiť predajnosť produktov
- Zvýšiť postavenie na regionálnom trhu
- Zvýšiť výrobnú kapacitu

### 11.2 Realizácia projektu

#### 11.2.1 Realizácia nového e-shopu

Nakupovanie online je vo svete bežnou súčasťou každodenného života ľudí. Tento trend sa rýchlo vyvíja aj na Slovensku, aj keď za okolitým svetom značne zaostáva. Táto skutočnosť môže pre Minipivovar Harvánek predstavovať konkurenčnú výhodu, keďže je len malé percento remeselných pivovarov, ktoré využívajú tento spôsob predaja.

Ako už bolo uvedené, minipivovar vlastní svoju vlastnú webovú stránku a e-shop by mohol byť jej, ako jedna z položiek v menu. Na to, aby bol e-shop úspešný, mal by byť pre zákazníka čo najviac prehľadný a zrozumiteľný. Dobre navrhnutá štruktúra e-shopu pomôže návštevníkom webu v orientácii a môže byť východiskovým bodom pre výkonnostný marketing v online kampaniach typu SEO, PPC kampaní alebo emailingu.

Najdôležitejším prvkom e-shopu je samotný detail produktu, pri ktorom sa zákazník rozhoduje, či si daný produkt kúpi alebo nie. Dominantnými detailmi ponúkaných pivných produktov Minipivovaru Harvánek by mali byť:

- Názov piva
- Cena piva
- Dostupnosť, najlepšie s odhadovaným dátumom dodania piva
- Kľúčové vlastnosti, prednosti a parametre piva
- Obrázok fľaše s etiketou daného piva

Veľmi dôležitou súčasťou e-shopu je tiež filtrácia požadovanej kategórie ponúkaných produktov podľa preferencií zákazníka, ktoré pripomína ich nákupné správanie chodenia medzi regálmi, ako v kamenných predajniach. Nároky na filtrovanie produktov sa u jednotlivých zákazníkov líšia podľa ich vlastných parametrov a preferencií. Pri filtrovaní na novom e-shope Minipivovaru Harvánek by teda nemali chýbať tieto kategórie:

- Filtrovanie piva podľa ceny (od najnižšej po najvyššiu alebo naopak, podľa stanovenej cenovej hladiny)
- Filtrovanie podľa pivného druhu (ležiak, IPA, APA, nealko, ...)
- Filtrovanie podľa stupňovitosti piva (10%, 11%, 12%, ...)
- Filtrovanie iba na pivo, ktoré je momentálne skladom
- Filtrovanie piva podľa spôsobu jeho balenia (KEG sud, PET fľaša, sklenená fľaša)
- Filtrovanie podľa farby piva (svetlé, tmavé, polotmavé)
- Filtrovanie podľa objemu piva (0,75 litra, 1,5 litra, ...)
- Filtrovanie podľa aktuálnej akcie minipivovaru (výpredaj, nový tovar)

Na základe týchto stanovených parametrov som navrhol Minipivovaru Harvánek možnú štruktúru jeho vlastného e-shopu (Obr. 39), kde som využil všetky spomínané dôležité informácie, ktoré by správne e-shopu nemali chýbať. V mojom návrhu som zacielil na samotný produkt, cenu, dostupnosť, vlastnosti a stručný popis a taktiež som pridal obrázok

s produktom pre lepšiu predstavu zákazníka. Ako filter som zvolil možnosť vyberať si produkty podľa cenovej hladiny, ktorú si volia zákazníci sami. Taktiež som navrhol možnosť obmedziť výpis produktov podľa druhu piva, stupňovitosti piva, dostupnosti piva, typu balenia, farby piva, objemu piva a aktuálneho výpredaja. Pre menej náročných zákazníkov som tiež zvolil možnosť zoradiť produkty podľa ceny. Vo všeobecnosti odporúčam e-shop navrhnúť čo najjednoduchšie tak, aby mal zákazník jasný prehľad o jeho možnostiach výberu a zbytočne ho nerozptyloval nepodstatnými informáciami.

**Filter:**

Cenová hladina

0.00 € - 100.00 €

- + Pivný druh
- + Stupňovitost
- + Skladom
- + Balenie
- + Farba
- + Objem
- + Výpredaj

## Pivo

Zoradiť produkty podľa: Ceny ▼

**Jakub**

Pivo JAKUB je svetlé pivo 11°, s obsahom alkoholu 4,5%. Doba zrenia: 3 týždne

Jakuba vyrábané ako nepasterizované a nefiltrované pivo. Jakub sa vyrába metódou spodného kvasenia. U Jakuba zákal, či sediment nie je na závädu. U piva JAKUB hlavnú zložku tvorí plzenský slad humnový a následne sa pridáva iný typ sladu, každý v inom pomere. Zároveň sa pri varení piva pridávajú rozdielne chmele, rovnako v inom pomere, v závislosti a aký typ piva ide. Aj keď sa jedná o tradičné pivo rukopis HARVÁNKA je v pive jasne čitateľný. Jedná sa o nosný produkt nášho pivovaru. Jeden z dôvodov prečo sa ráno tešíme do práce.

**PET fľaša**

3.00 € / 1,5 l (skladom)

1 ▼

PRIDAŤ DO KOŠÍKA

Obr. 39. Návrh vzhľadu e-shopu (Vlastné spracovanie)

Čo sa týka nákupného košíka, ten by mal byť taktiež čo najjednoduchší, bez dôrazu na poslednú chvíľu prezentovať rôzne zľavy a nové produkty. Najpodstatnejšie je, aby zákazník dokončil svoju objednávku bez zbytočného rozptyľovania sa s nadbytočnými informáciami. Veľmi dôležité je tiež umožniť zákazníkovi nákup bez registrácie z dôvodu odradenia určitej skupiny zákazníkov, ktorí nemajú chuť strácať čas s vyplňovaním registračného formulára a riskovať tak emailový SPAM, alebo stratu svojich osobných údajov.

Na druhú stranu by som navrhoval pre Minipivovar Harvánek motivovať tento typ zákazníkov k registrácii nenásilnou formou, napríklad ponúknutou zľavou na objednaný tovar po registrácii na jeho webovej stránke. Tieto údaje by mohol Minipivovar Harvánek následne využívať aj vo forme databázového marketingu a cieľiť tak na svojich zákazníkov ponukou ušitou presne na „mieru“ daného zákazníka. Nielenže by to zdvihlo rentabilitu minipivovaru za veľmi krátku dobu, ale tiež by to pomohlo vytvoriť si so svojimi zákazníkmi dlhodobý vzťah a získať tak konkurenčnú výhodu obmedzenia prechodu zákazníkov k inému konkurentovi.



Pri zadaní objednávky by bola rozhodujúca minimálna cena objednávky, ktorá by následne rozhodovala, akým spôsobom by bolo pivo zákazníkom dodávané. Ak by suma novej objednávky nepresiahla 30 €, tak by bol u zákazníka uplatňovaný osobný odber priamo v prevádzke minipivovaru.

V prípade všetkých objednávok nad 30 € pivo navrhujem rozvážať vlastným podnikovým autom, ale len v obmedzenej vzdialenosti 30 kilometrov v okolí mesta Žiliny z dôvodu istoty odborného a šetrného zaobchádzania s pivom pri prevoze priamo k zákazníkovi, minimalizovania nákladov na kuriérsku spoločnosť, na pohonné hmoty a časté servisné údržby automobilu spojené s vysokým množstvom najazdených kilometrov. Taktiež by toto obmedzenie vzdialenosti dokázalo ušetriť veľa času pre zamestnancov minipivovaru, ktorí by museli túto činnosť po novom zahrnúť do svojho pracovného režimu.

Rozvoz piva nad 30 kilometrov by už potom musela zabezpečiť vybraná overená kuriérska spoločnosť zameraná na rozvoz nápojov.

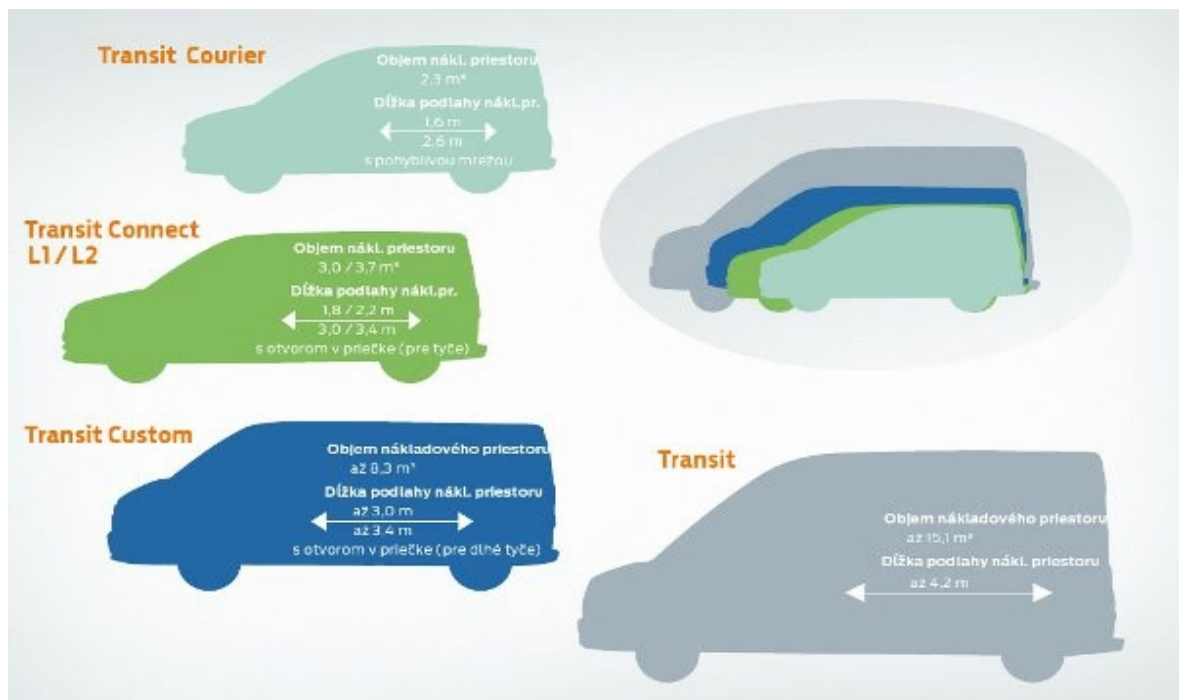
### 11.2.2 Nákup dodávky na transport piva

Ako bolo už spomenuté, Minipivovar Harvánek momentálne nedisponuje vhodným autom na prevoz svojho piva v KEG sudoch. Tento stav môže v budúcnosti ohroziť jeho podnikanie najmä čo sa týka rozšírenia možných odberateľských prevádzok, ktoré budú mať záujem o jeho produkty, no nebudú mať možnosť vlastného transportu piva.

Keďže sa jedná o nepasterizované pivo, jeho prevoz je náročný a nie je dobré sa spoliehať na kuriérske spoločnosti z dôvodu možného neodborného prístupu a prevozu tohto druhu piva a následnej možnej straty dobrého mena u odberateľov pri poškodení produktov pri prevoze.

Pretože je Minipivovar Harvánek zameraný predovšetkým na čo najmenšiu závislosť od ostatných spoločností, navrhujem nákup vlastnej dodávky na prevoz piva. Keďže by šlo o značnú investíciu pre Minipivovar Harvánek, je zrejme dobré na tento účel využiť služby overeného autobazáru a kúpiť menší a lacnejší typ dodávky, ktorá by spĺňala podmienky na tento typ prevozu.

Na tento účel navrhujem nákup dodávkového automobilu od automobilovej spoločnosti Ford, a to konkrétne model Transit, ktorý v tejto triede ponúka 4 typy vozidiel a každé z nich je dostupné vo verziách zameraných na prevoz tovaru, ale aj osôb (Obr. 40).



Obr. 40. Druhy automobilu Ford Transit (Ford, 2014)

Tento typ auta navrhujem kvôli dlhoročnými skúsenosťami a dobrému menu značky Ford, a taktiež kvôli veľmi dobrým recenziám na tento druh dodávky u svojich zákazníkov po celom svete s primeranou cenovou ponukou za nové vozidlo priamo u predajcu.

Z dôvodu minimalizovania nákladov pre Minipivo Harvánek odporúčam najmenší typ tejto triedy Ford Transit Courier, ktorý je jednou z najpredávanejších a najznámejších dodávok na celom svete. Aktuálne sa po svete predáva jeho ôsma generácia, predstavená v roku 2012, priemerným tempom jedného auta za 3 minúty.

Jedná sa síce o najmenšiu dodávku v modelovom rade Fordu, no je možné do nej zmestiť europaletu až o hmotnosti 600 kg. Vyznačuje sa najdlhšou nákladovou plochou s dĺžkou 1,62 metrov a objemom 2,3 m<sup>3</sup>, čo je o 10 % viac miesta pre náklad než u ostatných vozidiel v tejto triede. Vozidlo sa dodáva aj so sklopnou deliacou priečkou a sedadlom spolujazdca, čo ponúka maximálnu dĺžku nakladacieho priestoru až 2,6 metra (Obr. 41).



Obr. 41. Nákladný priestor Fordu Transit Courier (Ford, 2014)

Táto dĺžka prepravnej plochy a objem nákladného priestoru bude na prevoz piva Minipivovaru Harvánek v KEG sudoch, PET a sklenených fľašiach vysoko postačujúci pri momentálnej výrobnnej kapacite minipivovaru a výške odbytu súčasnými, ale aj prípadnými budúcimi odberateľmi. Okrem toho môže túto dodávku využiť aj na propagačné účely vo forme olepenia reklamnými obrázkami a nálepkami s logom minipivovaru a uvedeným kontaktom na neho. Doplniť to môže výstižným sloganom vystihujúcim celú ideu rozvozu svojho piva, ktorý tiež využíva mnoho pivovarov z Česka v preklade - „Z pivovaru priamo na Váš stôl“.

### 11.2.3 Skúšobná várka nealkoholického piva

Podľa prevedených analýz je nealkoholické pivo na slovenskom trhu veľmi obľúbené a jeho popularita každým rokom u slovenských spotrebiteľov stúpa. Bezalkoholová verzia zlatistého moku je tiež vhodný doplnok stravy a regenerácie, ktorú odporúčajú aj výživoví poradcovia.

Keďže sa blíži letná sezóna spojená s veľkým dopytom po nealkoholickom pive u vodičov motorových vozidiel, navrhujem uvariť skúšobnú várku nealkoholického piva a zistiť tak, či by bol o tento druh produktu u zákazníkov Minipivovaru Harvánek záujem. Ako spestrenie

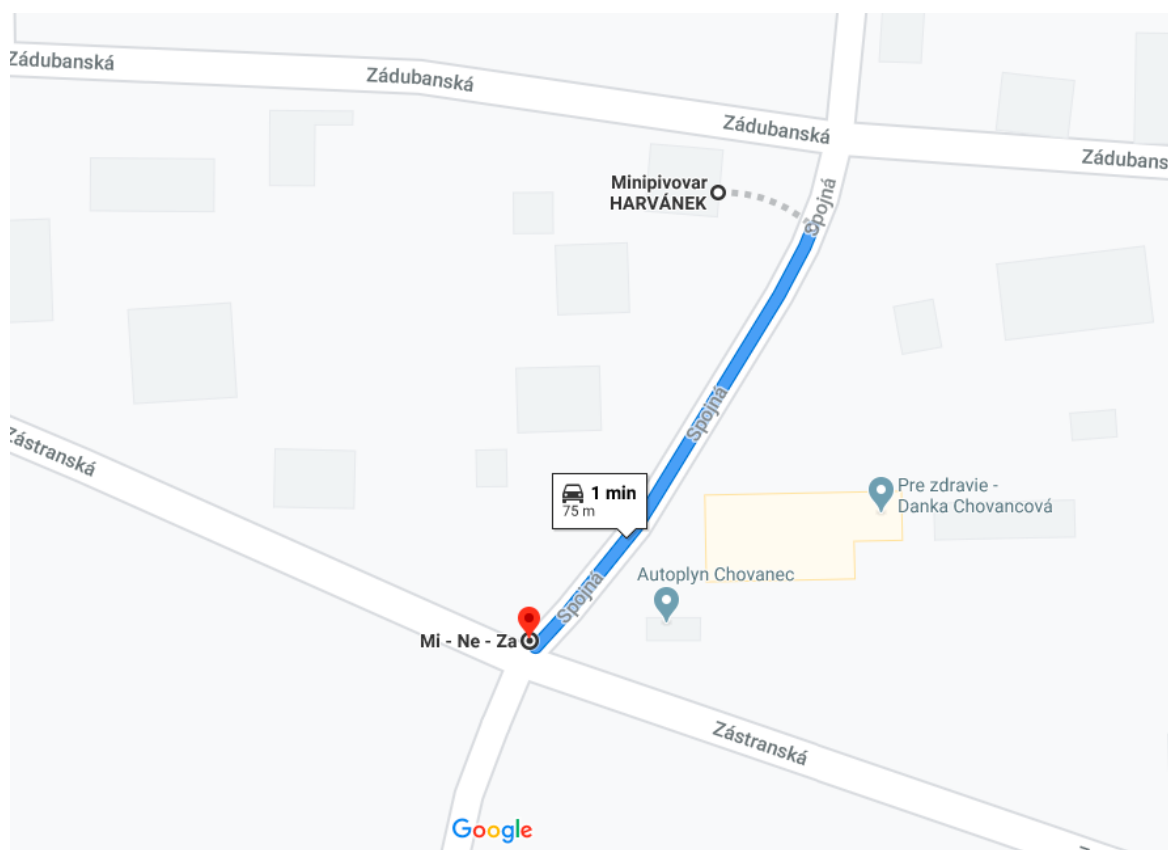
produktu by mohlo byť toto nealkoholické pivo ochutené ovocnou príchuťou a malo by tak vyššiu možnosť konkurovať obľúbeným ochuteným radlerom, ktoré ponúkajú priemyselne pivovary pre slovenského spotrebiteľa.

#### 11.2.4 Umiestnenie billboardu v mieste pôsobenia

Billboard patrí medzi najrozšírenejšiu a najbežnejšie využívanú vonkajšiu reklamu. Na to, aby bol billboard účinný, mali by byť na jeho ploche umiestnené výrazné obrázkové prvky s jednoduchým sloganom. Tým, že je billboard umiestnený na jednom mieste oslovuje nielen rovnakých ľudí žijúcich v jeho blízkosti, ktorým dané posolstvo prezentuje a neustále pripomína, ale predovšetkým oslovuje vodičov a chodcov, ktorý okolo neho prechádzajú prvýkrát. To samozrejme záleží aj od strategického umiestnenia billboardu, väčšinou na frekventovaných cestách v blízkosti prezentovaného podniku, kedy je napríklad možné cielene regulovať oslovenie daných osôb.

Medzi ďalšie výhody je tiež možné zaradiť nemožnosť vypnutia billboardu, geografickú flexibilitu a budovanie si povedomia o značke, keďže je štatisticky dokázané, že ľudia prejdú okolo jedného dobre umiestneného billboardu pri ceste v priemere dvakrát za deň a dané posolstvo billboardu sa im podvedome vryje do pamäti.

Keďže Minipivovar Harvánek nemá žiadnu reklamu v mestskej časti Zádubnie, kde sídli, navrhujem sem umiestniť jeden billboard klasickej veľkosti 5,1 x 2,4 m pri frekventovanej ceste v blízkosti minipivovaru. Tento billboard by mal byť pre potenciálneho zákazníka pútavý a mal by ho zaujať na prvý pohľad. Preto som sa rozhodol využiť formu guerilla marketingu, kde navrhujem parodovať predvolebné billboardy slovenských politikov a ich politické heslá vo forme, ktorá by samozrejme nepoškodzovala ich autorské práva. Touto formou marketingu by som chcel ľudí šokovať, dráždiť a zároveň vtipnou formou zasiahnuť potenciálneho zákazníka, tak aby mu dané posolstvo ostalo v pamäti a originálne sa líšilo od ostatných billboardov konkurenčných pivovarov. Pre Minipivovar Harvánek je zároveň tento typ marketingu finančne prijateľný, keďže sa jedná o efektívne prezentovanie sa s relatívne nízkym rozpočtom. Ako polohu billboardu by som určil križovatku príjazdovej cesty k minipivovaru z frekventovanej hlavnej cesty ulice Zástranská (Obr. 42.), ktorá tvorí jediná cestu do mestskej časti Zástranie a je vzdialená necelých 75 metrov od Minipivovaru Harvánek.



Obr. 42. Návrh umiestnenia billboardu (Vlastné spracovanie podľa Google maps, 2020)

Táto cesta je využívaná veľkým spektrom ľudí nielen z mestských častí Zádubnia a Zástrania, ale aj veľkým kvantom turistov, ktorí miera na známy vyhliadkový kopec Straník nad Zástraním. Výhodou tejto polohy je tiež to, že tvorí začiatočný bod jednej z turistických trás na turistami vyhľadávanú Vyhliadkovú vežu Dubeň na kopci Dubeň, ktorý sa týči nad Zádubňím, pričom ľudia tu zvyknú parkovať svoje autá a ani netušia, že pár metrov od nich sa nachádza minipivovar.

Čo sa týka samotného billboardu, ten by sa v určitých krátkych časových periódach menil, v závislosti od aktuálnych nových politických billboardov. Ako prvý parodujúci billboard navrhujem využiť predvolebný slogan s názvom ZODPOVEDNÁ ZMENA, ktorú masovo na billboardoch po celom Slovensku použila jedna známa slovenská politická strana. Keďže daný slogan je už u slovenských občanov veľmi známy, využijem moment prekvapenia a spojím ho s posolstvom Minipovavaru Harvánek. Týmto posolstvom bude pre slovenského spotrebiteľa zodpovedná zmena v kontexte zmeny pitia priemyselného piva za remeselne vyrábané pivo. Aby potenciálni zákazníci pochopili túto myšlienku, doplním pod sloganom nápis PODPOR SVOJ DOMÁCI PIVOVAR, aby bolo jasné o akú zmenu sa v tomto

prípade jedná a aby som u ľudí vyvolal podporu lokálpatriotizmu pri nákupe domáceho piva pred ostatnými. Pôvodné miesto na billboarde s tvárou politika nahradím pohárom piva s logom Minipivovaru Harvánek a rok parlamentných volieb 2020 nahradím rokom založenia minipivovaru s dôrazom na mestskú časť Zádubnie, aby bolo novým zákazníkom jasné, kde tento pivovar sídli. Taktiež na billboard navrhujem doplniť hashtag #minipivovarharvaneek, aby si ho zákazníci vedeli vyhľadať na sociálnej sieti Instagram a samozrejme tam navrhujem umiestnenie odkazu na webovú stránku minipivovaru v skrátenej tvare pre lepšiu prehľadnosť billboardu a zapamätateľnosť zákazníka. Vo všeobecnosti celkový obsah tohto billboardu musí byť čo najjednoduchší s malým počtom slov, keďže ľudia majú na prečítanie billboardu len pár sekúnd. Pre lepšiu predstavivosť som graficky navrhol možnosť, ako by tento billboard mohol v realite vyzerať (Obr. 43.).



Obr. 43. Návrh možného vzhľadu billboardu (Vlastné spracovanie)

### 11.2.5 Zvýšenie výrobnnej kapacity minipivovaru

Výrobná kapacita Minipivovaru Harvánek je v súčasnej dobe okolo 10 000 litrov piva ročne. Dopyt po produktoch tohto minipivovaru je na základe prevedených analýz vysoký, o čom



svedčí aj niekoľkonásobná narastajúca predajnosť piva pri zrovnaní predaja v rokoch 2018 a 2019, čomu som sa podrobne venoval v marketingovom mixe v časti distribúcia. Z tejto analýzy vyplynulo, že v roku 2019 bolo vyrobených a predaných 11 017,75 litrov piva, pričom v roku 2018 to bolo len 8 441,75 litrov, čo tak predstavuje medziročný nárast o viac ako 23 %, nehovoriac o vysokom náraste výroby piva z predošlých rokov.

Problém s výrobnou kapacitou minipivovaru nastáva predovšetkým v letnej sezóne, kedy je dopyt po pivných produktoch u zákazníkov najvyšší a minipivovar nie je schopný naraz pokryť všetky objednávky svojich zákazníkov. S týmto stavom súvisí tiež nemožnosť rozšíriť počet nových, pravidelne odoberajúcich zákazníkov a odmietanie nových objednávok.

Mojím návrhom je preto rozšírenie výrobnéj kapacity Minipivovaru Harvánek o 400 hektolitrov navyše, čo by v súčte so súčasnou výrobnou kapacitou tvorilo možnosť vyrobiť až 500 hektolitrov piva ročne. S takouto výrobnou kapacitou by sa zaradil medzi najväčšie remeselné minipivovary v Žilinskom kraji a mohol by svoje pivo predávať aj do širšieho okolia, keďže sa jedná o ideálny ekonomický stav, čo sa týka návratnosti výrobných nákladov pri remeselných pivovarochoch.

Zvýšenie výrobnéj kapacity by zahŕňalo tiež priame chladenie tankov miesto súčasného priestorového chladenia v miestnosti s ležiackými tankami. Tým pádom by sa do tejto miestnosti zmestila aj plnička plechoviek, alebo plnička plastových fľaší, o ktorej sládok už dlhodobo uvažuje. Súčasnú ležiacku tanku, ktorá má kapacitu 400 litrov by sa predali spolu so spilkami a varňou a nahradili by ich ležiacku tanku s objemom 800 litrov v počte 6 kusov. Nová varňa by mala kapacitu 800 litrov a nové 2 nádoby spilky by mali tiež 800 litrov oproti súčasným kapacitám 400 litrov. S touto novou výrobnou kapacitou by bol Minipivovar Harvánek schopný vyrobiť až niečo okolo 500-600 hektolitrov piva za rok.

Novú technológiu by bolo možné kúpiť od viacerých slovenských a českých špecializovaných výrobných a distribučných spoločností zameriavajúcich sa na pivovarnícke technológie, kde som najznámejšie z nich uviedol do tabuľky (Tab. 18).

*Tab. 18. Spoločnosti predávajúce technológiu na výrobu piva (Vlastné spracovanie)*

Spoločnosť	Špecializácia
Bohemia Mini Breweries	Česká firma zameraná na kompletnú dodávku produktov pre remeselné pivovary

<b>Techimpex</b>	Slovenská firma vyrábajúca mikropivovary s kapacitou 200 litrov a pivovary až do 50 000 litrov hotového piva za deň
<b>Vlčnovské strojírnny</b>	Česká firma vyrábajúca technológie pre remeselné pivovary
<b>Brewerybas</b>	Česká firma zaoberajúca sa výrobou, navrhovaním a kompletizáciou pivovarov
<b>PSS Svidník</b>	Slovenská firma, ktorá vyrába množstvo pivovarov rozličných zostav a veľkostí, úspešne prevádzkovaných v piatich kontinentoch sveta.
<b>Czech brewery system</b>	Česká spoločnosť vyrábajúca pivovary a zariadenia na výrobu ciderov
<b>Destila</b>	Česká firma vyrába, dodáva a uvádza do prevádzky minipivovary a malé priemyselné pivovary

Čo sa týka voľnej výrobnnej kapacity mimo hlavnú sezónu, mohol by ju využiť na podporu začínajúcich domovaričov alebo ju poskytnúť lietajúcim minipivovarom a to buď za výrobné a režijné náklady alebo primeraný poplatok. Na to, aby zväčšil svoju výrobu, musel by pristiaviť k svojmu domu priestor minimálne o veľkosti 25 m<sup>2</sup> (Obr. 44), ktorý sa už nachádza na záhrade rodinného domu, a ktorý už je pripravený na tento účel, keďže sládok tento projekt uvažuje v blízkej budúcnosti realizovať.



Obr. 44. Plocha určená na zväčšenie minipivovaru (Vlastné spracovanie)



Z tohto pohľadu sa teda bude jednať pre tento minipivovar o najväčší projekt, do ktorého bude treba investovať vysoké finančné prostriedky, čo však na druhej strane bude pre Minipivovar Harvánek znamenať rapídne zvýšenie postavenia na regionálnom trhu a vytvorenie si oveľa väčšej siete stálych odberateľov, čím sa dostane do povedomia veľkému množstvu ľudí v Žilinskom kraji s cieľom maximalizovať svoju konkurencieschopnosť a zisk.

### 11.2.6 Redesign webovej stránky

Ako už bolo zmienené, Minipivovar Harvánek má značné nedostatky na svojej webovej stránke, ktorá obsahuje viacero gramatických chýb a neaktualizuje informácie. Taktiež tam chýbajú informácie o programe pri prehliadke pivovaru a nie je tam zmienená cenová ponuka aktuálne ponúkaných produktov. Niektoré informácie, ako napríklad produkty minipivovaru, sú zverejnené vo viacerých zložkách stránky odlišne, čo môže zneistiť nového návštevníka stránky. V zložke kontakty je odkaz na polohu minipivovaru cez Google maps, ktorý však nie je aktívny a celkový dojem zo stránky tak pre nového zákazníka môže byť zmätočný a nie príliš pozitívny.

Preto navrhujem vytvoriť úplne nový dizajn súčasnej stránky, ktorý by spĺňal aktuálne štandardy profesionálnych webových stránok dnešnej doby, so zameraním na odstránenie týchto zistených chýb:

- Neprofesionálny vzhľad webovej stránky – je štatisticky dokázané, že keď na webovú stránku zavíta niekto nový, máte približne 3 až 5 sekúnd na to, aby ste ho zaujali. Počas tejto doby musíte návštevníka presvedčiť, že je na správnom mieste a nájde u vás to, čo potrebuje. Ak sa mu nebude pozdávať čo vidí, vo väčšine prípadov odíde. Design webovej stránky Minipivovaru Harvánek je veľmi dôležitý a hrá zásadnú úlohu pri jeho prezentácii, ktorá má pôsobiť jednoducho, čisto a profesionálne. Nie je dobré mať stránku príliš zahltenú textom, obrázkami a ďalšími prvkami, ako tomu je v momentálnej situácii, no na druhú stranu web zívajúci prázdnotou tiež nie je ideálne riešenie.
- Zlé texty stránky - pod zlé texty spadá mnoho nedostatkov, ktoré som na webovej stránke Minipivovaru Harvánek odhalil, akými sú dlhé, alebo naopak krátke popisy, nezrozumiteľné, nič nehovoriace vyjadrenia, nevhodne zvolená veľkosť písma, zle zvolený font písma, pravopisné chyby a mnoho ďalších. To sú všetko veci, ktoré môžu návštevníkov tohto webu rozptyľovať a je potrebné sa na ne zamerať.

- Zmätená štruktúra webu - zlá navigácia je ďalším problémom, ktorý trápi túto stránku. Neprehľadnosť stránky, zbytočne zložitá štruktúra a ukryté odkazy môžu spôsobiť, že návštevník zavíta na konkurenčný web, kde nič komplikované dohľadávať nemusí. Preto je dôležité, aby sa človek rýchlo na stránke zorientoval a ľahko našiel, čo hľadá. Počas sekundy by mal ľahko pochopiť, akú má stránka štruktúru a kde je čo umiestnené. Pri tvorbe webu by mal Minipivovar Harvánek určite myslieť na užívateľskú prívetivosť a stránky príliš nezahltiť. Je tiež dobré, keď sa zachová rozloženie webu, na ktoré sú ľudia zvyknutí, ako napríklad logo v ľavom hornom rohu, nastavenie jazyka naopak v pravom, jednotlivé sekcie v strede atď.
- Absencia podstatných informácií – do stránky odporúčam taktiež zahrnúť okrem súčasných sekcií tiež zložku s informáciami o prehliadke minipivovaru a jeho programe, cenovú ponuku jednotlivých pivných druhov, nový e-shop a sekciu novinky s aktuálnymi informáciami o minipivovare.

Vo všeobecnosti správny redizajn tejto stránky môže webu pomôcť rásť, pričom by mal vychádzať z celkovej marketingovej stratégie minipivovaru. Webové stránky sú jej súčasťou a mali by s ňou byť stále v súlade. Ďalším východiskovým bodom sú zdroje firmy, kedy je vhodné vopred konfrontovať náklady a očakávané výsledky na základe dôkladnej analýzy. Pred spustením novej ostrej verzie webu navrhujem testovať 2 odlišné varianty a vybrať tú, ktorú pokladajú testované osoby za lepšiu. A čo je hlavné, každá zmena na stránke Minipivovaru Harvánek musí mať svoj daný účel a musí riešiť zistený problém.

### 11.2.7 Vytvorenie účtu na Instagrame

Aj keď je Instagram primárne určený pre individuálnych užívateľov, je vynikajúcou formou ako propagovať svoju firmu a produkty za minimálne, prípadne nulové náklady. Keďže Minipivovar Harvánek nemá účet na Instagrame, navrhujem preto založenie účtu na tejto sociálnej sieti. Nový vytvorený účet ponesie názov Minipivovar Harvánek, profilová fotka bude nastavená ako logo minipivovaru a v samotnom profile bude krátky výstižný popis hlavnej činnosti podniku, v tomto prípade poukázanie na kvalitné remeselné pivo poctivej domácej výroby doplnené o link na webovú stránku minipivovaru. Dôležitý je tiež jasný a jednotný koncept obrázkov a fotografií, ktorý má byť pre zákazníkov vždy rozpoznateľný. Príkladom môže byť vložené logo Minipivovaru Harvánek do pravého horného rohu každej zdieľanej fotografie.

Čo sa týka aktivity na tejto sociálnej sieti, bude potrebné pravidelne aspoň raz do dňa pridávať príspevky obsahujúce zaujímavé obrázky produktov a fotografií a krátke videá z interného prostredia minipivovaru. Samozrejmosťou by mali byť fotografie a videá výroby piva, zákazníckych exkurzií, organizovaných súťaží, nových odberateľských prevádzok, aktuálnych akcií, zákazníckych fotografií zo zaujímavých miest, získaných ocenení, nových produktov, noviniek v prevádzke atď. Tieto zdieľané príspevky tiež môžu slúžiť na zisťovanie spätných reakcií a názorov na ponúkané produkty a služby. Na základe komentárov môže tiež zisťovať, čo zákazníkom chýba a čo potrebujú a ako ich môže do budúcnosti zaujať.

Na to, aby bol Minipivovar Harvánek úspešný a dal o sebe vedieť aj mimo svojej fanúšikovskej základne, je nutné správne používať hashtagy, inak povedané kľúčové slová, ktoré vystihujú zdieľaný príspevok. V tomto prípade by mal každý príspevok obsahovať hashtag s názvom spoločnosti #minipivovarharvánek a hashtagy zamerané predovšetkým na remeselné pivo. Príkladom môžu byť hashtagy ako sú #zivepivo, #remeselnepivo, #domacepivo, #craftbeer, #slovakbeer, #slovenskepivo, #slovenskyvyrobok so zámerom zacieliť na konkrétneho potenciálneho zákazníka, ktorý sa o tento segment produktov na sociálnej sieti Instagram zaujíma.

Cieľom tejto aktivity je tak budovanie silnej komunity fanúšikov, cez prezentáciu príbehu spoločnosti, jej histórie, hodnôt a firemnej kultúry. Takouto formou budú mať zákazníci neustály prehľad o dianí a novinkách v Minipivovare Harvánek a pravidelnou formou prispievania na túto sociálnu sieť im bude pripomínané, že si majú produkt tejto spoločnosti znova zakúpiť.

### 11.3 Nákladová analýza projektu

Na vyčíslenie nákladov jednotlivých navrhovaných typov projektov som zvolil nákladovú analýzu. V tejto analýze vyčíslim odhadované náklady na jednotlivé projekty, ktoré som pre Minipivovar Harvánek navrhol. Pri odhadovaní nákladov som vychádzal z prieskumu trhu, ktorý som si spravil na základe konkrétnych ponúk firiem na ich webových stránkach, kedy som sa snažil spriemerovať cenovú ponuku a odhadnúť približný finančný náklad, ktorý by minipivovar musel vynaložiť na realizáciu konkrétneho projektu.

Najvyššiu investíciu bude určite predstavovať rozšírenie výrobnéj kapacity, kde sa jedná o finančne veľmi nákladný projekt. Nákup novej dodávky predstavuje pre Minipivovar Harvák druhú najvyššiu investíciu a cena sa bude pohybovať v závislosti od typu jazdeného alebo nového vozidla.

Zvyšné projekty ako realizácia nového e-shopu, skúšobná várka nealkoholického piva, vytvorenie billboardu v mieste pôsobenia a redesign webovej stránky budú investície, ktoré momentálne dokáže minipivovar pokryť aj zo svojich finančných zdrojov. Čo sa týka vytvorenia si účtu na Instagrame, ten ho nebude stáť žiadne finančné prostriedky.

Pre lepšiu predstavu som zvolil tabuľkové zobrazenie nákladovej analýzy projektu, kde som stanovil približné odhadované náklady a spôsob financovania ku každému zvolenému návrhu (Tab. 19.).

Tab. 19. Nákladová analýza projektu (Vlastné spracovanie)

Projekt	Odhadované náklady	Financovanie
Zvýšenie výrobnéj kapacity minipivovaru	70 000 – 100 000 €	Väčšia časť nákladov by bola financovaná spotrebným úverom. Zvyšok by bol financovaný z peňazí získaných z predaja súčasnej technológie v odhadovanej výške zhruba 30 000 €
Realizácia nového e-shopu	Od 500 €	Jednalo by sa o e-shop so základnými funkciami z dôvodu minimalizovania nákladov, ktorý by bol financovaný z vlastných zdrojov
Nákup dodávky (Ford Transit Courier)		Nákup dodávky by bol financovaný podľa toho, či by bolo auto kúpené v autobazáre, alebo by sa jednalo o nové vozidlo. V prípade nového auta by sa financie získali zo spotrebného úveru alebo leasingu a u jazdeného auta by bola možnosť financovať túto kúpu aj z vlastných zdrojov
Nové vozidlo	Od 14 000 €	
Jazdené vozidlo	Od 6 000 €	

<b>Skúšobná várka nealkoholického piva</b>	500 €	Podobne, ako pri varení alkoholického piva, by aj suroviny a energie potrebné na várku nealkoholického piva boli financované z vlastných zdrojov minipivovaru
<b>Umiestnenie billboardu v mieste pôsobenia</b>	120 €	Financovanie billboardu bude hrazené z vlastných zdrojov a závisí od polohy umiestnenia, ktoré sa v Žilinskom okrese pohybuje v uvedenej čiastke za mesiac. V prípade umiestnenia billboardu v mestskej časti Zádubnie, kde minipivovar pôsobí padá do úvahy tiež dohoda so známymi vlastníkami pozemkov a danú sumu tak výrazne znížiť
<b>Vytvorenie účtu na Instagrame</b>	0 €	Na sociálnej sieti Instagram je bezplatná registrácia. V prípade platenej reklamy by boli finančné prostriedky využité z vlastných zdrojov
<b>Redesign webovej stránky</b>	Od 300 €	Redesign súčasnej webovej stránky by bol financovaný z vlastných zdrojov minipivovaru u firmy, ktorá sa zameriava len na túto činnosť, alebo alternatívne cez overenú známosť, čím by bolo možné ešte viac minimalizovať náklady

## 11.4 Riziková analýza projektu

Pre identifikáciu rizikových faktorov, ktoré by mohli negatívne ovplyvňovať proces realizácie jednotlivých navrhovaných projektov som určil rizikovú analýzu (Tab. 20.). V tomto type analýzy som sa zameril na hlavné riziko, ktoré podľa mňa môže pre konkrétny projekt predstavovať najväčšiu hrozbu. Na to, aby Minipivovar Harvánek vedel tomuto riziku predísť a eliminovať ho v čo najväčšej miere, tak som ku každému projektu následne určil moje doporučenie, ako takémuto riziku predísť a poradiť s ním.

Tab. 20. Riziková analýza projektu (Vlastné spracovanie)

Projekt	Hlavné riziko	Eliminácia rizika
Zvýšenie výrobnéj kapacity minipivovaru	Nevyužívanie celej výrobnéj kapacity	Prebytočnú výrobnú kapacitu minipivovaru mimo sezónu poskytnúť na prenájom pre domovaričov a kočovné pivovary, ktoré svoje pivo varia v prevádzkach iných pivovarov za poplatok
Realizácia nového e-shopu	Nevyužívanie e-shopu zákazníkmi	Tvorbu e-shopu zveriť profesionej firme zaoberajúcej sa všeobecnou problematikou e-shopov s dlhoročnými skúsenosťami s dôrazom na výkonnosť marketingu v online kampaniach typu SEO, PPC kampaní alebo emailingu
Nákup dodávky (Ford Transit Courier)	Vysoké náklady spojené s údržbou dodávky	Pri kúpe uprednostniť nové vozidlo pred jazdením so záručnou dobou, prípadne zvoliť nákup ojazdeného vozidla z overeného autobazáru alebo nákupom od dobrej blízkej známosti
Skúšobná várka nealkoholického piva	Nepiteľnosť piva ovplyvnená nesprávne zvolenou variantou výroby piva	Vybrať najvhodnejší spôsob výroby nealkoholického piva buď cez výrobu z receptúr, ktoré obmedzujú tvorbu alkoholu, cez postupy odstraňujúce alkohol z bežného piva alebo cez použitie špeciálnych kvasiniek

<b>Umiestnenie billboardu v mieste pôsobenia</b>	Neefektívne zvolená poloha billboardu	Vybrať správnu polohu umiestnenia billboardu, ktorá je v tesnej blízkosti minipivovaru pri frekventovanej ceste v mestskej časti Zádubnie
<b>Vytvorenie účtu na Instagrame</b>	Malý počet sledovateľov	Pravidelne pridávať príspevky aspoň raz denne a správne voliť hashtagy k príspevkom so zameraním na cieľovú skupinu potenciálnych zákazníkov
<b>Redesign webovej stránky</b>	Neatraktívny vzhľad stránky	Úpravu stránky zveriť profesionálnej firme s dlhoročnými skúsenosťami a dobrými recenziami od predchádzajúcich zákazníkov

## 11.5 Časová analýza projektu

Obsahom časovej analýzy projektu je stanovenie času potrebného na splnenie jednotlivých navrhovaných projektových odporúčaní. V tejto analýze som preto vyčíslil jednotlivé odporúčania na približnú dobu trvania v krátkodobom časovom horizonte v trvaní niekoľkých hodín, dní až mesiacov v prípade projektu realizácie nového e-shopu, nákupu dodávky Ford Transit Courier, skúšobnej várky nealkoholického piva, umiestnenia billboardu v mieste pôsobenia, vytvorenia účtu na Instagrame a redesignu webovej stránky.

V prípade projektu zvýšenia výrobnnej kapacity Minipivovaru Harvánek som určil dlhodobý časový horizont realizácie tohto projektu z dôvodu vysokej časovej náročnosti jednotlivých opatrení. V časovej analýze projektu rátam s tým, že jednotlivé finančné prostriedky na realizáciu stanovených projektov sú už pre minipivovar k dispozícii.

Pre lepšiu prehľadnosť som opäť zvolil tabuľkovú formu prezentácie analýzy (Tab. 21.).

Tab. 21. Časová analýza projektu (Vlastné spracovanie)

Projekt	Opatrenie	Odhadovaná časová náročnosť
Zvýšenie výrobnéj kapacity minipivovaru	Predaj starej výrobnéj technológie, finalizácia vybudovania prístavby, úradné povolenia, nákup spojený s transportom a zabudovaním novej výrobnéj technológie do výrobnéj prevádzky	1 rok
Realizácia nového e-shopu	Nájdenie vhodnej firmy, konzultácia s návrhom e-shopu, vytvorenie e-shopu a jeho následné spustenie po schválení grafiky a jednotlivých zadefinovaných štruktúr a parametrov	10 dní
Nákup dodávky (Ford Transit Courier)	Analýza trhu na základe zvolených parametrov, testovanie kvality vybraných vozidiel, nákup vhodného vozidla a vybavenie všetkých formalít potrebných k prevádzke vozidla	2 mesiace
Skúšobná várka nealkoholického piva	Nákup potrebných surovín, varenie piva, následné ležanie piva v tankoch, stáčanie do vybraných obalov	1 mesiac
Umiestnenie billboardu v mieste pôsobenia	Návrh obsahu a dizajnu billboardu, určenie vhodnej polohy umiestnenia, riešenie príslušných povolení s umiestnením a zabudovanie billboardu	2 mesiace
Vytvorenie účtu na Instagrame	Vytvorenie účtu, vyplnenie potrebných informácií o minipivovare a zoznámenie sa s jednotlivými funkciami na Instagrame	2 hodiny



<b>Redesign webovej stránky</b>	Nájdienie vhodnej firmy, konzultácia, realizácia redesignu stránky, odsúhlasením novej verzie, spustenie	1 týždeň
---------------------------------	--	----------

## 11.6 Vyhodnotenie úspešnosti projektu

Na to, aby Minipivovar Harvánek reálne vedel merať úspešnosť realizácie jednotlivých odporúčaných návrhov projektu, je nutné stanoviť merateľné kritéria úspešnosti. Na základe týchto kritérií si minipivovar dokáže zistiť, či sa mu do projektu oplatilo investovať a či daný projekt dokáže zúročiť vložené finančné prostriedky.

Na základe úspešnosti projektu sa potom rozhodne, ktorú zložku bude ďalej rozvíjať a podporovať, či už časovo alebo finančne.

Pre lepšiu prehľadnosť merateľných kritérií úspešnosti som opäť využil tabuľkovú formu zobrazenia (Tab. 22.).

Tab. 22. Vyhodnotenie úspešnosti projektu (Vlastné spracovanie)

<b>Projekt</b>	<b>Merateľné kritérium úspešnosti</b>
<b>Zvýšenie výrobnéj kapacity minipivovaru</b>	Percentuálny ročný nárast predaných litrov piva v sudoch a fľašiach v porovnaní s predošlými obdobiami
<b>Realizácia nového e-shopu</b>	Rast počtu zákazníckych objednávok zaznamenaných prostredníctvom nového e-shopu
<b>Nákup dodávky (Ford Transit Courier)</b>	Rast počtu nových odberateľských prevádzok a zákazníkov, ktorí si nemohli dovoliť osobný odber z akéhokoľvek dôvodu priamo v prevádzke minipivovaru
<b>Skúšobná várka nealkoholického piva</b>	Predaj celej skúšobnej várky s dobrou spätnou väzbou a ďalší dopyt zákazníkov po nealkoholickom pive

<b>Umiestnenie billboardu v mieste pôsobenia</b>	Počet ľudí, ktorí uviedli, že navštívili minipivovar alebo jeho webovú stránku na základe upútania daným billboardom (Na webovej stránke je nutné spustiť anketu o spôsobe, ako sa návštevník o Minipivovare Harvánek dozvedel)
<b>Vytvorenie účtu na Instagrame</b>	Počet narastajúcich sledovateľov, počet reakcií a komentárov u príspevkov na Instagramovom účte minipivovaru za dané sledované časové obdobie
<b>Redesign webovej stránky</b>	Rast počtu nových návštevníkov po redesigne starej webovej stránky v porovnaní so súčasným počtom návštevníkov za stanovené časové obdobie

## ZÁVER

Pivovarníctvo je oblasť, ktorú trápi dlhodobý problém so zvyšujúcou sa konkurenciou z dôvodu veľkého nárastu novovznikajúcich slovenských pivovarov a rozsiahlej ponuky produktov zahraničných pivovarov v obchodných reťazcoch na malom slovenskom trhu. Zvýšenie konkurencieschopnosti v dnešnej neľahkej dobe bola preto pre Minipivovar Harvánek kľúčová otázka, ako zvýšiť nielen svoju rentabilitu, ale predovšetkým zvýšiť počet nových odberateľov a podiel na regionálnom trhu. Podľa týchto jeho stanovených požiadaviek bolo cieľom tejto diplomovej práce zostaviť projektový návrh, ako tento stav reálne dosiahnuť za primerané náklady, v čo najkratšom čase s minimálnym rizikom.

Na základe týchto požiadaviek som sa preto v teoretickej časti práce zameril na odbor marketingu v podobe marketingového mixu, ktorého súčasťou bola marketingová komunikácia a tiež som spracoval poznatky z oblasti niektorých nových komunikačných trendov marketingu pre inšpiráciu, akým smerom by sa mala propagácia tohto minipivovaru v súčasnej a budúcej dobe uberať. Čo sa týkalo konkurencie a konkurencieschopnosti, zameril som sa na jej správnu identifikáciu, základné konkurenčné stratégie, typy konkurentov, nové dimenzie, konkurenčnú výhodu a v neposlednom rade na samotnú konkurencieschopnosť pivovarov na základe už získaných aktuálnych štatistických údajov. Opísal som teoretický základ podstatných analýz pre praktickú časť diplomovej práce a taktiež som pre lepšiu predstavu o vývoji pivovarníctva na Slovensku vybral tie najdôležitejšie štatistické údaje o pivovarníctve a sladovníctve za posledné skúmané roky.

V praktickej časti diplomovej práce som sa zameril na Minipivovar Harvánek a jeho detailné predstavenie. Samotnú analýzu som rozdelil z dvoch hľadísk, a to na analýzu vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku. Pri analýze vnútorného prostredia podniku bol skúmaný marketingový a komunikačný mix Minipivovaru Harvánek, zatiaľ čo analýza vonkajšieho prostredia bola prevedená omnoho detailnejšie obsahujúc PESTLE a Porterovu analýzu na zistenie dôležitých informácií o vonkajších vplyvoch, ktoré pôsobia na tento minipivovar. Na zistenie údajov o momentálnej konkurencii som využil analýzu najbližšej konkurencie zameranú na priemyselných a remeselných konkurentov pôsobiacich v jeho blízkosti. Taktiež som využil regresnú analýzu, kde som zistil na základe ekonometrických výpočtov, ako pôsobí zvyšujúca sa priemerná ročná mzda Slovákov na ročnú spotrebu piva na Slovensku. Poslednou prevedenou analýzou v tejto časti práce bola SWOT analýza, kde som sa dôkladne zameril na všetky príležitosti a hrozby pôsobiace z externého prostredia

podniku a všetky silné a slabé stránky vyplývajúce z interného prostredia podniku. Zakončením praktickej časti bolo jej podrobné zhrnutie, ktoré obsahovalo všetky zistené informácie z predošlých analýz, a na základe ktorých som stanovil predpoklady na vypracovanie výsledného projektu.

Výsledný projekt bol tak zameraný na základný vytýčený cieľ, ktorým bolo zvýšenie konkurencieschopnosti Minipivovaru Harvánek. Realizácia tohto projektu stála predovšetkým na zistených slabých stránkach podniku, ktoré som na základe môjho analyzovania objavil a podrobne zadefinoval. Mojim návrhom bolo preto odstránenie zistených nedostatkov v podobe realizácie nového e-shopu, nákupu dodávky na transport piva, navarenia skúšobnej várky nealkoholického piva, umiestnenia billboardu v mieste pôsobenia, zvýšenia výrobných kapacít, redesignu webovej stránky a vytvorenia účtu na sociálnej sieti Instagram. Všetky návrhy som následne podrobil nákladovej, rizikovej a časovej analýze pre komplexnú predstavu minipivovaru pri realizácii projektu. Ak by sa Minipivovar Harvánek rozhodol pre ktorúkoľvek variantu návrhu v mojej projektovej časti, stanovil som vyhodnotenie úspešnosti daného projektu, na základe ktorého môže zistiť, či sa mu naozaj do konkrétneho projektu oplatilo investovať svoje peniaze a čas a podstúpiť tak určité stanovené riziko.

Na základe informácií z tejto diplomovej práce by tak mal Minipivovar Harvánek v budúcnosti zvýšiť svoju konkurencieschopnosť v podobe zvýšenia produkcie, povedomia o značke v blízkom okolí pôsobenia, získania nových zákazníkov, zlepšenia vzťahov prostredníctvom aktívnej komunikácie so súčasnými zákazníkmi, vytvorenia si konkurenčnej výhody, zvýšenia predajnosti svojich produktov a v konečnom dôsledku nárastu svojho postavenia na regionálnom trhu, na ktorom v súčasnosti pôsobí.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

ANG, Lawrence. 2014. *Principles of integrated marketing communications*. 1st pub. Port Melbourne: Cambridge University Press, 401 s. ISBN 9781107649187.

BARČÍK, Tomáš. 2013. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 112 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 9788090524729.

BÁRTA, Leoš. 2019. *Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních*. Brno: BizBooks, 215 s. ISBN 9788026508533.

BŘEZINOVÁ, Monika a Ladislav SKOŘEPA. 2019. *IMPORTANCE OF MARKETING COMMUNICATION TOOLS WITH REGARDS TO THE COMPETITIVENESS OF MINI-BREWERIES* [online]. [cit. 2020-02-06]. Dostupné na internete: [http://www.detu-rope.eu/img/upload/content\\_08763375.pdf](http://www.detu-rope.eu/img/upload/content_08763375.pdf). University of South Bohemia in České Budějovice.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

EuroEkonom. 2019. *Ekonomika a ekonómia: Ekonomika Slovenska 2020 – prognóza* [online]. [cit. 2020-02-28]. Dostupné na internete: <https://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2020/>

EY. 2018. *Analýza prínosov pivovarníctva a sladovníctva pre hospodárstvo SR* [online]. [cit. 2020-02-28]. Dostupné na internete: <http://www.slovenskepivo.sk/upload/editor/m7it1ks2ka15uzf12inq.pdf>. Objednávateľ: SLOVENSKÉ ZDRUŽENIE VÝROBCOV PIVA A SLADU.

FORD. 2014. In: *Stavebnictvoabyvanie: Nerobte kompromisy - vyberte si dodávku podľa vašich potrieb* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné na internete: <https://www.stavebnictvoabyvanie.sk/aktuality/1778-nerobte-kompromisy-vyberte-si-dodavku-podla-vasich-potrieb>

GAŠPIERIK, Branislav. 2017. *Analýza spôsobu získání nové klientely pivovaru Vřšky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 86 s.. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav managementu a marketingu. Vedoucí práce Kozák, Vratislav.

Google maps: Minipivovar Harvánek. 2020. In: *Google maps* [online]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné na internete: <https://www.google.com/maps/place/Minipivovar+HARV%C3%81NEK/@49.2399942,18.7711845,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x47145bf4dd0e0fed:0xe4474897152d718c!8m2!3d49.2399942!4d18.7733732>

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 180 s. ISBN 9788024515205.

JANKOVIČ, Patrik. 2019. NHF. In: Monitor Hospodárskej politiky: Kde, kedy a ako sa varilo pivo [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné na internete: [https://nhf.euba.sk/www\\_write/files/veda-a-vyskum/casopisy/monitor-hospodarskej-politiky/MHP\\_2-2019.pdf](https://nhf.euba.sk/www_write/files/veda-a-vyskum/casopisy/monitor-hospodarskej-politiky/MHP_2-2019.pdf)

KARLÍČEK, Miroslav. 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 221 s. ISBN 9788024757698.

KARLÍČEK, Miroslav. 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 285 s. ISBN 9788024758695.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. 2009. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 256 s. ISBN 9788074080227.

KOTLER, Philip. 2001. *Marketing management*. Praha: Grada, 719 s. Profesionál. ISBN 8024700166.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 9788024715452.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2016. *A framework for marketing management*. Sixth edition. Boston: Pearson, 344 s. ISBN 9781292093147.

KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. 2005. *Marketing I*. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 127 s. ISBN 8073183269.

LABSKÁ, Helena, Mária TAJTÁKOVÁ a Miroslav FORET. 2009. *Základy marketingovej komunikácie*. Bratislava: Bratislavská vysoká škola práva, 232 s. ISBN 9788089447114.

Managementmania: PESTLE analýza. 2015. In: *Managementmania* [online]. [cit. 2020-02-06]. Dostupné na internete: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

MCCARTHY, E. Jerome a William D. PERREAULT. 1995. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 511 s. ISBN 8085605295.

- MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. V Praze: C.H. Beck, 338 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003790.
- MOLNÁR, Zdeněk. 2012. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. V Praze: Oeconomica, 254 s. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 9788024519081.
- Opive. 2019. In: *Opive: ANKETA NAJOBĽUBENEJŠÍ PIVOVAR SLOVENSKA POZNÁ VÍŤAZA* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné na internete: <https://opive.sk/anketa-najoblubenejsi-pivovar-slovenska-vitaza/>
- PATALAS, Thomas. 2009. *Guerillový marketing: jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. Praha: Grada, 191 s. Marketing. ISBN 9788024724843.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 9788074521171.
- PAVLŮ, Dušan. 2007. *Marketingové komunikace a konkurence*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 172 s. Malá edice FMK UTB. ISBN 9788073186340.
- PERCY, Larry. c2008. *Strategic integrated marketing communication: theory and practice*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 308 s. ISBN 9780750679800.
- PILÍK, Michal. 2010. *Business-to-business marketing*. Vyd. 2., nezměněné. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 126 s. ISBN 9788073189181.
- SAUMURE, Natalie. 2012. 10 Awesome Examples of Guerrilla Marketing Campaigns. In: *Business2community* [online]. [cit. 2020-02-07]. Dostupné na internete: <https://www.business2community.com/marketing/10-awesome-examples-of-guerrilla-marketing-campaigns-0338587>
- SHARP, Byron. 2017. *Marketing: theory, evidence, practice*. Second edition. South Melbourne: Oxford University Press, 796 s. ISBN 9780195590296.
- SHEPPERD, Jana. 2018. VÝZNAM PIVOVARNÍCTVA A SLADOVNÍCTVA PRE SLOVENSKO. In: *Agrobiznis: Pivovarníctvo a sladovníctvo: Trh v aktuálnych číslach* [online]. [cit. 2020-02-28]. Dostupné na internete: [https://www.agrobiznis.sk/data/SZVPS\\_infoletak\\_EY2018\\_final.pdf](https://www.agrobiznis.sk/data/SZVPS_infoletak_EY2018_final.pdf)

SLOVENSKO, 2011. Zákon č. 530/2011 Z. z.: Zákon o spotrebnej dani z alkoholických nápojov. In: *Zbierka zákonov Slovenskej republiky*, číslo 530. Dostupné na internete: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2011/530/20161215>

SOUKALOVÁ, Radomila. 2014. *Marketing I: učební text*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 75 s. ISBN 9788074542053.

SOUKALOVÁ, Radomila. 2015. *Marketing II: učební text pro studenty Fakulty multimediálních komunikací UTB Zlín*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 85 s. ISBN 9788074542060.

STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ. 2010. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 156 s. ISBN 9788073189273.

ŠPROCHA, Branislav, Boris VAŇO a Branislav BLEHA. 2013. *Prognóza vývoja obyvateľstva v okresoch Slovenskej republiky do roku 2035*. Prognostický ústav Slovenskej akadémie vied. Bratislava: FABER, 97 s. ISBN 978-80-89019-25-0.

ŠÚ SR. 2017. In: *Opive: SLOVÁCI VYPILI VLANI NAJVIAC PIVA ZA PÄŤ ROKOV*, [online], [cit. 2018-03-25]. Dostupné na internete: <http://opive.sk/slovaci-vypili-vlani-najviac-piva-za-pat-rokov/>

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2007. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 308 s. ISBN 9788086946450.

VAŇO, Boris a Branislav BLEHA. 2008. *Prognóza vývoja obyvateľstva v okresoch SR do roku 2025* [online]. Bratislava [cit. 2020-03-04]. Dostupné na internete: <http://www.infostat.sk/vdc/pdf/publikaciaproj.pdf>

VÚEPP. 2020. In: *Opive: ŠÉFKA PIVOVARNÍKOV: NOVÝ SYSTÉM ZÁLOHOVANIA FLIAŠ BUDE NÁROČNÝ* [online]. [cit. 2020-03-04]. Dostupné na internete: <https://opive.sk/sefka-pivovarnikov-novy-system-zalohovania-flias-bude-narocny/?fbclid=IwAR10ByVJYIq3W6x5nqeAOgxVZxPjoNtnei-y-VEki7EP5vfEip24iKfeKxydI>

Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Žilina. 2020. *OBCHODNÝ REGISTER: Vložka číslo: 66771/L* [online]. [cit. 2020-02-09]. Dostupné na internete: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=366432&SID=5&P=1>



WESSLING, Harry. 2003. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 192 s. Manažer. ISBN 8024705699.

WEST, Christopher. 2001. *Competitive intelligence*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave, 236 p. ISBN 0333786696.

Zilina: Štatistika o počte obyvateľov 2020. 2020. In: *Zilina* [online]. Mam multimedia [cit. 2020-02-04]. Dostupné na internete: <http://www.zilina.sk/statistika-o-pocte-obyvateľov/>

ZIMMERMAN, Alan S. a Jim BLYTHE. 2013. *Business to business marketing management: a global perspective*. 2nd ed. London: Routledge, 498 s. ISBN 9780415537032.

Žilina: Obyvateľstvo. 2020. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation [cit. 2020-03-03]. Dostupné na internete: <https://sk.wikipedia.org/wiki/%C5%BDilina>

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

PR	Public relations
B2B	Business to business
CRM	Customer relationship management
WOM	Word of mouth
PWOM	Positive word of mouth
NWOM	Negative word of mouth
APA	American Pale Ale
IPA	India Pale Ale
ŠÚSR	Štatistický úrad Slovenskej Republiky
NBS	Národná Banka Slovenska
hl	hektoliter
l	liter
CO <sub>2</sub>	Oxid uhličitý
SR	Slovenská republika

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obr. 1. Štvorstupňová analýza produktu (Vlastné spracovanie)</i> .....	13
<i>Obr. 2. Komponenty marketingovej komunikácie (Vlastné spracovanie)</i> .....	16
<i>Obr. 3. Podpora predaja Pivovaru Vršky (Gašpierik, 2017)</i> .....	19
<i>Obr. 4. Guerilla marketing v podaní poľského pivovaru Tyskie (Saumure, 2012)</i> ....	21
<i>Obr. 5. Význam nástrojov marketingovej komunikácie vo vzťahu ku</i> .....	31
<i>Obr. 6. Význam konkrétnych nástrojov marketingovej komunikácie pre minipivovary</i> <i>nachádzajúce sa v centre alebo na okraji miest (Březinová a Skořepa, 2019)</i>	32
<i>Obr. 7. Význam konkrétnych nástrojov marketingovej komunikácie pre</i> <i>minipivovary</i> .....	33
<i>Obr. 8. SWOT analýza (Vlastné spracovanie podľa Karliček, 2018, s. 238)</i> .....	40
<i>Obr. 9. Význam pivovarníctva a sladovníctva pre Slovensko (Shepperd, 2018)</i> .....	42
<i>Obr. 10. Mapa slovenských pivovarov podľa okresov v roku 2019 (Jankovič, 2019)</i>	44
<i>Obr. 11. Logo Minipivovaru Harvánek (Materiál Minipivovaru Harvánek)</i> .....	46
<i>Obr. 12. Začiatky výroby piva (Materiál Minipivovaru Harvánek)</i> .....	47
<i>Obr. 13. Poloha Minipivovaru Harvánek (Google maps, 2020)</i> .....	49
<i>Obr. 14. Časť získaných ocenení (Materiál Minipivovaru Harvánek)</i> .....	50
<i>Obr. 15. Varňa v minipivovary (Materiál Minipivovaru Harvánek)</i> .....	52
<i>Obr. 16. Počet predaných kusov fliaš piva v roku 2018 (Vlastné spracovanie)</i> .....	58
<i>Obr. 17. Počet predaných sudov piva v roku 2018 (Vlastné spracovanie)</i> .....	59
<i>Obr. 18. Počet predaných sudov piva v roku 2019 (Vlastné spracovanie)</i> .....	60
<i>Obr. 19. Počet predaných kusov fliaš piva v roku 2019 (Vlastné spracovanie)</i> .....	61
<i>Obr. 20. Porovnanie predaja v rokoch 2018 a 2019 (Vlastné spracovanie)</i> .....	61
<i>Obr. 21. Označenie na bránke minipivovaru</i> .....	63
<i>Obr. 22. Billboard minipivovaru (Materiál Minipivovaru Harvánek)</i> .....	64
<i>Obr. 23. Sklenené poháre s logom minipivovaru (Materiál Minipivovaru</i> <i>Harvánek)</i> .....	64
<i>Obr. 24. Podpivníky s logom minipivovaru (Materiál Minipivovaru Harvánek)</i> .....	65
<i>Obr. 25. Predaj na futbalovom štadióne TJ Zádubnie (Materiál Minipivovaru</i> <i>Harvánek)</i> .....	66
<i>Obr. 26. Chladiace zariadenie s produktmi na predaj (Materiál Minipivovaru</i> <i>Harvánek)</i> .....	67
<i>Obr. 27. Darčkové balenie (Materiál Minipivovaru Harvánek)</i> .....	68

Obr. 28. Facebooková stránka minipivovaru (Vlastné spracovanie) .....	69
Obr. 29. Vývoj populácie mesta Žilina (Žilina: Obyvateľstvo, 2020) .....	75
Obr. 30. Spotreba piva na obyvateľa v litroch za rok (ŠÚ SR, 2017) .....	76
Obr. 31. Balenie piva podľa obalu z rokov 2014-2018 (VÚEPP, 2020) .....	81
Obr. 32. Odhadovaný podiel pivovarov na produkcii piva na Slovensku (EY, 2018)	84
Obr. 33. Počet pivovarov na Slovensku v období rokov 2011-2018 (EY, 2018) .....	85
Obr. 34. Podiel tuzemskej produkcie na spotrebe alkoholických nápojov (EY, 2018).....	86
Obr. 35. Vývoj spotreby piva, vína a liehovín v rokoch 2010–2017 (EY, 2018) .....	87
Obr. 36. Ročná spotreba piva, vína a liehovín na jedného obyvateľa SR (EY, 2018)	87
Obr. 37. Regresná analýza (Vlastné spracovanie) .....	98
Obr. 38. Model spotreby piva v závislosti od priemernej mzdy (Vlastné spracovanie) .....	101
Obr. 39. Návrh vzhľadu e-shopu (Vlastné spracovanie) .....	117
Obr. 40. Druhy automobilu Ford Transit (Ford, 2014) .....	119
Obr. 41. Nákladný priestor Fordu Transit Courier (Ford, 2014) .....	120
Obr. 42. Návrh umiestnenia billboardu (Vlastné spracovanie podľa Google maps, 2020).....	122
Obr. 43. Návrh možného vzhľadu billboardu (Vlastné spracovanie) .....	123
Obr. 44. Plocha určená na zväčšenie minipivovaru (Vlastné spracovanie).....	125

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tab. 1. Možnosti uplatnenia event marketingu (Tomek, Vavrová, 2007, s. 241) .....</i>	<i>23</i>
<i>Tab. 2. Základné údaje (Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Žilina, 2020).....</i>	<i>48</i>
<i>Tab. 3. Internetová anketa o najobľúbenejší pivovar Slovenska 2019 (Opive, 2019)</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 4. Aktuálny cenník jednotlivých druhov pív v KEG sudoch (Vlastné spracovanie) .....</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 5. Aktuálny cenník jednotlivých druhov pív vo fľaši (Vlastné spracovanie).....</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 6. Aktuálne ocenenie príslušenstva na zapožičanie (Vlastné spracovanie).....</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 7. Predaj piva za rok 2018 (Vlastné spracovanie) .....</i>	<i>58</i>
<i>Tab. 8. Predaj piva za rok 2019 (Vlastné spracovanie) .....</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 9. Aktuálne sadzby spotrebnej dane z piva (Vlastné spracovanie).....</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 10. Makroekonomické ukazovatele SR od roku 2014-2020 (EuroEkonom, 2019).....</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 11. Predikcia obyvateľstva v okrese Žilina (Šprocha, Vaňo, Bleha, 2013).....</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 12. Štatistika o počte obyvateľov v meste Žilina k 31.01.2020 (Zilina, 2020)....</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 13. Hlavné vekové skupiny v roku 2025 (Vaňo, Bleha, 2008) .....</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 14. Vstupné dáta pre regresnú analýzu (Vlastné spracovanie) .....</i>	<i>96</i>
<i>Tab. 15. Popisná štatistika (Vlastné spracovanie) .....</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 16. Rezíduá za jednotlivé skúmané roky (Vlastné spracovanie).....</i>	<i>101</i>
<i>Tab. 17. SWOT matica Minipivovaru Harvánek (Vlastné spracovanie) .....</i>	<i>103</i>
<i>Tab. 18. Spoločnosti predávajúce technológiu na výrobu piva (Vlastné spracovanie) .....</i>	<i>124</i>
<i>Tab. 19. Nákladová analýza projektu (Vlastné spracovanie).....</i>	<i>129</i>
<i>Tab. 20. Riziková analýza projektu (Vlastné spracovanie) .....</i>	<i>131</i>
<i>Tab. 21. Časová analýza projektu (Vlastné spracovanie) .....</i>	<i>133</i>
<i>Tab. 22. Vyhodnotenie úspešnosti projektu (Vlastné spracovanie) .....</i>	<i>134</i>