

Technická univerzita v Liberci

FAKULTA PEDAGOGICKÁ

Katedra marketingu

Studijní program: č. B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: č. 6208R085 Podniková ekonomika

ANALÝZA TRHU

THE MARKET ANALYSIS

Diplomová práce: DP – PE – KMG – 2004 32

Autor:

Jana KRATOCHVÍLOVÁ

Podpis:

Adresa:

Svijanský Újezd 56

463 45 Pěnčín u Liberce

Vedoucí práce : Doc. RNDr. Pavel strnad, CSc.

Konzultant práce : Ing. Jaroslav Richtř

Počet

stran	tabulek	grafů	obrázků	pramenů	příloh
72	13	14	7	13	5

V Liberci dne: 16. 5. 2004

Prohlášení o původnosti práce:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla veškerou použitou literaturu.

V Liberci dne: 16. 5. 2004

Jana Kratochvílová

Prohlášení k využívání výsledků DP:

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé diplomové práce a prohlašuji, že **souhlasím** s případným užitím mé diplomové práce (prodej, zapůjčení, kopírování, apod.).

Jsem si vědoma toho, že: užít své diplomové práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše). Diplomová práce je majetkem školy, s diplomovou prací nelze bez svolení školy disponovat.

Beru na vědomí, že po pěti letech si mohu diplomovou práci vyžádat v Univerzitní knihovně Technické univerzity v Liberci, kde bude uložena.

Autor:

Jana KRTOCHVÍLOVÁ

Podpis:

Adresa:

Svijanský Újezd 56
463 45 Pěnčín u Liberce

Datum:

Poděkování:

Chtěla bych poděkovat všem, kteří mi pomohli dokončit mou diplomovou práci. Můj dík patří zejména vedoucímu práce Doc. RNDr. Pavlu Strnadovi, CSc., za podnětné rady a připomínky a Ing. Jaroslavu Richtrovi za ochotu, se kterou mi vyšel vstříc a poskytl mi všechny materiály potřebné k vypracování mé diplomové práce.

ANALÝZA TRHU

Resumé

Tato diplomová práce pojednává o pivovarnickém trhu v České republice, konkrétně o regionálním pivovaru Svijany. Cílem bylo navržení konkurenční strategie s důrazem na pozici značky.

První část se zabývá teorií konkurenční strategie, a to identifikací strategických možností a výběrem konkrétní konkurenční strategie. V druhé části je rozebrána firma Pivovar Svijany s.r.o., a to z hlediska její historie, vlastnických poměrů, sortimentu a cen. Třetí část diplomové práce tvoří situační analýza pivovarnického trhu, i firmy samotné. Tato analýza je podkladem pro konkrétní návrhy na posílení značky, kterými se zabývá poslední kapitola.

THE MARKET ANALYSIS

Summary

This work discourses about the brewery market in the Czech Republic concretely about the regional brewery Svijany. The target was to suggest the competitive strategy with the accent on the brand position.

The first part deals with the theory of competitive strategy, identification of the strategy possibilities and the selection of the concrete competitive strategy. The second part is focused on the firm Pivovar Svijany s.r.o. analysis – its history, the proprietary conditions, the assortment and the prices. The third part of this diploma work is concentrated on the situation analysis of the brewery market and the firm as well. This analysis is the basis for the concrete suggestions, that could make the brand stronger, which are mentioned in the last part.

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK:	8
ÚVOD	9
1. KONKURENČNÍ STRATEGIE – TEORETICKÝ ZÁKLAD	10
1.1. Identifikace konkurence, sběr a analýza dat	10
1.2. Identifikace strategických možností	12
1.3. Výběr konkurenční strategie.....	15
1.4. Odhad pravděpodobné reakce konkurenta	15
2. CHARAKTERISTIKA FIRMY	17
2.1. Historie.....	17
2.2. Vlastnické poměry	18
2.3. Sortiment Pivovaru Svijany	18
2.4. Ceník pro maloobdoběratele.....	19
2.5. Výstav pivovaru Svijany.....	21
2.6. Public relations.....	23
2.6.1. Sponzoring	23
2.6.2. Slavnosti svijanského piva	23
2.6.3. Jednorázové prezentační akce	24
3.SITUAČNÍ ANALÝZA	25
3.1. Externí audit.....	25
3.1.1. Velikost trhu	25
3.1.2. Růst trhu a fáze v životním cyklu	26
3.1.3. Počet konkurentů a jejich relativní velikost	26
3.1.4. Regionální konkurenti pivovaru Svijany	29
3.1.5. Zákazníci	34

3.1.6. Stupeň vertikální integrace	36
3.1.7. Vstupní a výstupní bariéry	37
3.1.8. Tempo změn technologie	37
3.1.9. Výrobní inovace	37
3.1.10. Nároky na kapitál	37
3.1.11. Diferenciace výrobku	38
3.1.12. Míra hospodárnosti	38
3.1.13. Zahraniční obchod s pivem	38
3.2. Interní audit.....	41
3.2.1. Finanční audit - Altmanův index důvěryhodnosti – „Z - score“	41
3.2.2. Vývoj tržeb pivovaru Svijany	42
3.3. SWOT analýza	42
3.3.1. Silné stránky	43
3.3.2. Slabé stránky	46
<i>Nížeji finanční síla</i>	<i>46</i>
3.3.3. Příležitosti	47
3.3.4. Hrozby	48
4. MALÉ A STŘEDNÍ PIVOVARY.....	50
4.1. Český svaz pivovarů a sladoven.....	50
4.3. Český svaz malých nezávislých pivovarů.....	52
4.4. Sdružení malých nezávislých pivovarů v Evropě.....	54
5. HLEDÁNÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE S DŮRAZEM NA POZICI ZNAČKY .55	
5.1.Brandmarketing – teoretický základ.....	55
5.1. Hodnota obchodní značky	55
5.2. Identita obchodní značky	57
5.3. Zavedení identity značky	58
5.4. Faktory komplikující budování značky	60
5.5. Konkrétní návrh konkurenční strategie v případě pivovaru Svijany	62
5.6 Návrhy na posílení značky SVIJANY	62

5.6.1. Publicita	62
5.6.2. Reklama	63
5.6.3. Vytvoření řetězce značkových restaurací	63
5.6.4. Pivní sklo	67
5.6.5. Využití Evropského trhu	68
6. ZÁVĚR.....	68
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	71

Seznam zkratek:

a.s.	akciová společnost
apod.	A podobně
ČR	Česká republika
ČSPS	Český svaz pivovarů a sladoven
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
FK	fotbalový klub
HC	hockey club
hl	hektolitr
k.s.	komanditní společnost
l	litr
LIF	Liberecký investiční fond
MF	Mladá fronta
n.p.	národní podnik
např.	například
s.r.o.	společnost ručením omezeným
SDH	Sbor dobrovolných hasičů
t.z.n.	to znamená
t.z.v.	takzvaný

Úvod

Kdy přesně pivo vzniklo, se odborníkům nepodařilo zjistit, ale za kolébku piva považují Mezopotámii, kde se již v sedmém tisíciletí před naším letopočtem pěstovalo obilí. Kvašené nápoje z obilovin byly velmi oblíbené také u Babyloňanů a v Egyptě. Na našem území má pivo dlouhou tradici a první zmínky o něm pocházejí až ze čtvrtého století před naším letopočtem. V roce 1835 bylo v Čechách už více než tisíc pivovarů. Zhruba od poloviny devatenáctého století se začalo pivo vařit průmyslově v takzvaných strojních pivovarech. České pivo patřilo vždy ke světovému standardu a stalo se základem všech světových piv.

Tato diplomová práce je zaměřena na regionální pivovar Svijany a jejím cílem je navržení konkurenční strategie s důrazem na pozici značky.

První část dává teoretické základy samotnému hledání konkurenční strategie. Zabývá se identifikací strategických možností, výběrem strategie a možnými reakcemi konkurence. Druhá část představuje pivovar Svijany, konkrétně jeho historii, vlastnické poměry, produkci, její velikost a ceny. Po této kapitole následuje část věnovaná situační analýze. Zabývá se současnou situací v odvětví, i v samotné firmě. Závěry této kapitoly jsou shrnuty ve SWOT analýze. Čtvrtá část se zabývá malými a středními pivovary v České republice. Jsou zde představeny organizace, které tyto pivovary sdružují, a jichž je pivovar Svijany členem. Pátá kapitola přináší konkrétní návrh konkurenční strategie i s podrobnými návrhy na posílení značky Svijany na pivovarnickém trhu.

1. Konkurenční strategie – teoretický základ

V obecném slova smyslu můžeme pojem **strategie** chápat jako určité **schéma postupu**, které naznačuje, jak za daných podmínek **dosáhnout vytýčených cílů**. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány s vědomím částečné neznalosti budoucích podmínek, okolností a souvislostí. Cílem strategie je dosáhnouti součinnosti všech složek podniku a vytvořit tak jednotný celek jeho dalších perspektiv.¹

Marketingově řízené firmy se nesoustředí pouze na poznání svých zákazníků, ale srovnávají své produkty, jejich ceny, distribuční kanály a komunikaci se zákazníkem se svými konkurenty.

Konkurentem nejsou pouze firmy, poskytující stejné výrobky či služby, ale i firmy uspokojující stejnou potřebu zákazníka. V širším pojetí jsou to **všechny firmy usilující o zákaznickovy peníze**.²

1.1. Identifikace konkurence, sběr a analýza dat³

V první fázi je nutné určit konkurenty dané firmy, jejich schopnosti, možnosti a záměry. Jestliže chce firma získat představu o záměrech konkurentů, potřebuje získat určité informace.

Je nutné **zmapovat cíle konkurence**. Při jejich určování vycházíme z jejich známých minulých výsledků a akcí. Cílem firmy může být krátkodobé dosahování nadprůměrných zisků, dlouhodobé dosahování nižších, avšak pravidelných zisků, zvětšení tržního podílu, snížení nákladů, zvýšení úrovně poskytovaných služeb apod..

Při **odhalování současné strategie** konkurenta vycházíme z jeho segmentace (o jaké trhy a jaké segmenty se zajímá), komunikace (reklama, propagace, výstavy), distribuční strategie (distribuční kanály, dealeři) a cenové strategie (ceny, slevy, výprodeje).

Strnad, P.; Dědková, J.: Strategický marketing. Technická univerzita v Liberci. 2001

Kotler, P.: Marketing management. Grada Publishing. Praha 1998

Porter, M.E.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing, Praha 1994

Důležitým momentem je i poznání toho, **co si o sobě sám konkurent myslí**. Toto jeho přesvědčení nemusí být správné, ale může napovědět něco o jeho reakci např. na naše snížení ceny. Je-li konkurent přesvědčen, že má dostatek věrných zákazníků nebude na snížení ceny reagovat.

Firma by též měla **odhalit schopnosti konkurence**, tzn. identifikovat její přednosti a slabiny. Základem je sběr co nejaktuálnějších informací, a to především o prodeji, podílu na trhu, zisku, návratnosti investic, obratu peněz, nových investicích a využití kapacit.

Sběr informací o konkurenci nabývá stále většího významu. Techniky sběru informací se dají podle Kotlera rozdělit do čtyř základních skupin.

- ***Získávání informací od uchazečů o místo – zaměstnanců konkurence.***
Informace lze získat prostřednictvím přijímacích pohovorů a z rozhovorů se zaměstnanci konkurence. Společnosti občas inzerují pracovní příležitosti, které neexistují, aby tak tyto pracovníky nalákaly, a aby při přijímacím pohovoru získaly důležité informace.
- ***Získávání informací od lidí, kteří mají obchodní styk s konkurencí.***
Takovýmto zdrojem mohou být klíčoví zákazníci. Je dokonce možné požádat je, aby si vyžádali určité informace a ty pak postoupily firmě.
- ***Získávání informací z publikovaných a veřejných dokumentů.*** Informace je možné získat i ze zdánlivě bezvýznamných článků v tisku. Například inzerát, oznamující nábor nových pracovníků, může znamenat změnu v technologii konkurenta.
- ***Získávání informací pozorováním konkurence nebo analýzou fyzické evidence.*** Firmy kupují výrobky konkurence a ty pak podrobují důkladnému průzkumu, aby zjistily náklady na výrobu a výrobní metody.

Ačkoliv řada technik sběru informací je podle zákona v pořádku, jejich morální a etická stránka je mnohdy diskutabilní.

1.2. Identifikace strategických možností¹

Cílem konkurenčního boje je předčít nebo se alespoň vyrovnat konkurenci. Konkurenční konflikty mohou být řešeny prostřednictvím práva, kooperací či soupeřením.

Právní cesta

Firma označí činnost konkurence za nelegální. K tomu může využít **protimonopolní zákony, zákony omezující cenovou distribuci, zákony o nekalé konkurenci**, nebo zákony o ochraně domácích trhů (dumping).

Kooperace

V některých odvětvích je **konkurenční boj neefektivní** pro všechny zúčastněné subjekty. Proto dochází ke **spolupráci mezi konkurenty**, a to v případě, mají-li společné zájmy (např. zabránit dalším firmám vstoupit na trh, zamezit vstupu náhradních výrobků). Spolupráce je nejčastěji vidět u firem, kterých je na daném trhu málo, jsou-li si podobné a mají-li stejné schopnosti. Tyto firmy mezi sebou uzavírají tzv. integrativní, většinou nepsané, smlouvy.

Soupeření

Opakem kooperace je soupeření, to spočívá v tom, že **každý z účastníků konkurenčního boje se snaží získat větší díl**, zpravidla větší tržní podíl.

Cílem soutěživé strategie je dosažení udržitelné konkurenční výhody. Aby byla výhoda trvale udržitelná, musí ji zákazník považovat za cennou pro něho, na druhé straně musí být vytvořeny takové zábrany, aby ji konkurence nemohla snadno napodobit.²

1. Strnad, P.; Dědková, J.: Strategický marketing. Technická univerzita v Liberci. 2001

2. Porter, M.E.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing, Praha 1994

Udržitelnou konkurenční výhodou může být **podíl na trhu**. Cílem strategie je pak **jeho ochrana nebo rozšíření**.

Ochrana tržního podílu předpokládá ochrannou nebo zastrahující pozici. Podnik musí pružně reagovat na akce konkurence.

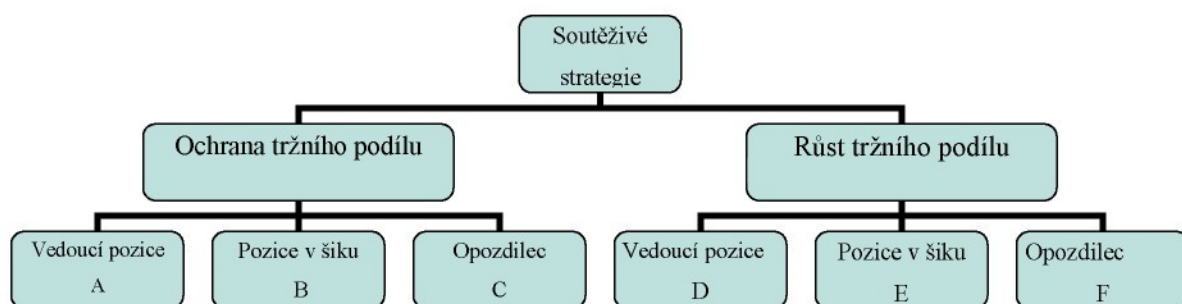
Rozšíření tržního podílu vyžaduje ofenzivní přístup. Podnik musí klást důraz na inovace, s novými výrobky musí přicházet jako první, ale musí také chránit své trhy pomocí patentových opatření.

Vůči konkurentovi může firma zaujmout různé pozice:

- Vedoucí pozice
- Pozice v šiku
- Opozdilec

Cílům soupeření a strategickým pozicím odpovídá šest strategických situací, které jsou znázorněny na obr. č.1.

Obr.č.1: Strategické situace¹



A – Vedoucí pozice

Aby podnik udržel svůj podíl používá zpravidla dvě situace – **úpravu marketingového mixu a zastrahování**. V případě úpravy marketingového mixu musí

1. Strnad, P.; Dědková, J.: Strategický marketing. Technická univerzita v Liberci, 2001

firma vycházet ze zálib zákazníků, musí reagovat na jejich přání. Při zastrašování se snaží ukázat nově přichozím na trh i současné konkurenci svoji sílu. Tu může představovat nízká cena (začínající či slabší firma ji nemůže udržet), smlouvy s distribucí, nebo nečisté reklamní akce. Tyto praktiky někdy mohou skončit před soudem. Často tento proces slabšího konkurenta vyčerpá natolik, že dobrovolně opustí trh.

B – Pozice v šiku

Firma může použít **napodobování konkurence** nebo **kompensaci**.

Napodobovány jsou úspěšné výrobky, které jsou dále rozvíjeny. Dále jsou kopírovány reklamní kampaně, distribuční kanály i výzkumné procesy. Má-li být napodobování úspěšné, musí být rychlé.

Opakem napodobování jsou kompenzační výhody. Podnik nenapodobuje ceny, ale dává jiné výhody. Například lepší servis, prodej na splátky, apod..

C – Opozdilec

Jedná se zpravidla o menší firmy, které se dobrovolně sdružují a pak společně vyvíjejí tlak na úřady např. ohledně podpory drobného podnikání.

D - Vedoucí pozice při růstovém cíli

Firma v této pozici se snaží vyhledávat nové tržní segmenty, distribuční kanály a metody. Používá též cenovou penetraci, která může v případě vyrovnanosti firem vyústit v cenovou válku, která v konečné fázi může vést až k bankrotům.

E – Pozice v šiku při růstovém cíli

V tomto případě využívá firma metody **kapitalizace** a **přemostění**.

Kapitalizace znamená získání výhody na základě konkurenční akce. Vstup světové novinky na trh je věc poměrně složitá a hlavně nákladná. Kapitalizací se v tomto případě rozumí odložení vstupu na trh až do doby, kdy je trh zpracován. Tím se ušetří velké náklady.

Přemostění je snaha nekonkurovat standardním výrobkem, ale výrobkem změněným. Tato strategie se používá při vstupu na nové trhy, nebo při zpětném získávání ztracené pozice.

F – Opozdilec při růstovém cíli

Zde se nabízí šance **nové nabídky** a **reciprocita**.

Nové nabídky nesoupeří se stávajícím trhem, ale firma se snaží najít na trhu mezeru, která je pro velké firmy neatraktivní. Může se jednat o výrobky specializované, zaměřené na určitou skupinu zákazníků.

Reciprocita znamená uzavírání vzájemně výhodných dohod, zpravidla mezi dvěma firmami, které si navzájem nekonkurují. Ty se pak mohou spolupodílet na reklamě, prodeji, účasti na výstavách a veletrzích.

1.3. Výběr konkurenční strategie

Každá úspěšná strategie vyžaduje určité předpoklady. V případě koupě jsou to dostatečné finanční zdroje, při napodobování konkurence jsou nutné schopnosti, dovednosti i flexibilita. Zároveň musí podnik předvídat i možné reakce konkurenčních závodů.

1.4. Odhad pravděpodobné reakce konkurenta¹

Konkurentovy cíle, přednosti a slabiny naznačují jeho reakci na činnost jiné firmy. Tou může být snížení ceny, rozšíření výrobní řady, apod.. Kotler uvádí několik typů konkurenta podle reakcí :

- **Laxní konkurent.** Takovýto konkurent nereaguje rychle nebo výrazně na pohyb konkurence. To může být způsobeno tím, že firma považuje své zákazníky za věrné, není dostatečně všímavá, nebo nemá dostatek finančních prostředků na reakci.

1. Kotler, P.: Marketing management. Grada Publishing, Praha 1998

- ***Vybíravý konkurent.*** Ten reaguje pouze na formy útoku, které považuje za nebezpečné.
- ***Konkurent – tygr.*** Takový konkurent reaguje okamžitě na veškeré útoky, které představují ohrožení jeho trhu.
- ***Scholastický konkurent.*** Tento konkurent reaguje nepředvídatelně (někdy ano, někdy ne).

Informace o konkurentech je třeba sbírat, interpretovat, třídit a rozšiřovat **nepřetržitě.** Orientace na konkurenci je sice velice důležitá, ale mnohem častěji bývají firmy poškozeny změnami potřeb zákazníků a poraženy bývají spíše latentními, než-li běžnými konkurenty. Nejúspěšnější jsou pak firmy, které v rovnováze sledují jak konkurenty, tak své zákazníky.

2. Charakteristika firmy

Pivovar Svijany leží v malé obci nedaleko Turnova. Svou polohou se administrativně řadí do libereckého okresu. Tento pivovar se řadí mezi nejstarší pivovary v České republice. Kvalita svijanského piva je oceněna řadou cen na odborných i laických soutěžích. Pivovar Svijany vyrábí pivo klasickou technologií, zachovávající charakter po celém světě proslaveného českého piva plzeňského typu.

Obr.č.1: Poloha pivovaru Svijany



2.1. Historie

První zpráva o Svijanech pochází z roku 1345, obec tehdy patřila cisterciánskému klášteru v Mnichově Hradišti. Od roku 1565 získal ves **Jaroslav z Vartenberka**, který zde vystavěl renesanční tvrz, ale první zmínka o pivovaru se objevuje již v roce 1564. Pivovar byl součástí hospodářského zázemí a důvodem vaření piva a zakládání hospod bylo zvýšení finančního výnosu panství. Po smrti Jaroslava z Vartenberka roku 1602 získal Svijany s tvrzí a pivovarem **Jáchym Ondřej Šlik**, známá osoba českých dějin - protihabsburský odbojník. Po jeho smrti (byl popraven na Staroměstském náměstí roku 1621) **připadly Svijany Valdštejnům**, kteří zde hospodařili až do roku 1814. Za nich byla tvrz přestavěna na zámek a stavebně upraven a rozšířen byl i pivovar.

Roku 1820 přicházejí Rohanové, Svijany jsou připojeny k Sychrovu a jsou i nadále hospodářským dvorem a pivovar je jeho součástí. Roku 1912 koupil pivovar jeho tehdejší nájemce a sládek Antonín Kratochvíle. **Rodinná dynastie Kratochvílů** působila ve Svijanském pivovaru až do roku 1939. Za jejich působení byl pivovar značně zveleбен

a zmodernizován. Vnuk původního majitele, rovněž Antonín, byl nucen pivovar prodat zpět Rohanům.

2.2. Vlastnické poměry

Po roce 1945 byl pivovar zkonfiskován a posléze znárodněn, stal se provozem Severočeských pivovarů n.p.. Se změnami v politické i hospodářské oblasti končí společnost Severočeské pivovary n.p. a v roce 1990 vzniká státní podnik Pivovary Vratislavice nad Nisou, jehož součástí je i pivovar Svijany. V roce 1992 se státní podnik mění na akciovou společnost a v roce 1997 se stává součástí a.s. Pražské pivovary, jejímž majoritním vlastníkem je anglická pivovarská společnost Baas. Pivovar Svijany je daleko nejstarším, ale i nejmenším pivovarem této skupiny. Díky obchodní politice Pivovarů Vratislavice a.s. a později Pražských pivovarů a.s. se svijanský pivovar dostává do odbytové krize a hrozí jeho uzavření.

Další významnou změnou vlastnického uspořádání pivovaru je jeho prodej nově vytvořené společnosti Pivovar Svijany s.r.o. v květnu roku 1998. Iniciátorem vzniku nové společnosti byl dlouholetý sládek František Horák, který se stal ředitelem pivovaru, a pod jehož vedením pivovar překonal odbytovou krizi.

Tabulka č.1 : Hlavní vlastníci Pivovaru Svijany a jejich podíly (v %)

LIF,a.s.	52
Kašpar Jaroslav JUDr.	17
Horák František	12
Pěnička Stanislav Mgr.	9
Kučera Miroslav Ing.	6

Zdroj :LIF

2.3. Sortiment Pivovaru Svijany

V současné době vyrábí pivovar Svijany 6 druhů piv, které dodává v 0,5 l lahvích a v 50 l a 30 l sudech. Svijanský Máz, Svijanský Kníže a Baron je dodáván též v 5 l soudcích, které je možno opakovaně plnit. Svijanský Máz je vyráběn i v 0,5 l plechovkách.

Pivo Baron je vyráběno u příležitosti Velikonoc a Vánoc. Dodáváno je vždy 2 týdny předem až do vyprodání zásob. Sudy a 5l soudky jsou plněny na základě předběžných objednávek.

Tabulka č.2: Sortiment pivovaru Svijany

	Druh	Obsah alkoholu	Min.trvanlivost
Svijanská Desítka 10%	světlé výčepní	4,0 % objemu	lahve – 70 dní sudy – 30 dní
Svijanský Máz 11%	světlý ležák	4,8 % objemu	lahve – 90 dní sudy – 30 dní
Svijanský Rytíř	světlý ležák	5,0 % objemu	lahve – 90 dní sudy – 30 dní
Svijanský Kníže 13%	světlé speciální	5,6 % objemu	lahve – 90 dní sudy – 30 dní
Svijanská Kněžna 13%	tmavé speciální	5,2 % objemu	lahve – 90 dní sudy 30 dní
Baron 15%	světlé speciální	6,5 % objemu	lahve – 150 dní sudy – 30 dní

Zdroj: Pivovar Svijany

2.4. Ceník pro maloobchodce

Tabulka č.3: Ceník lahvového piva (ceny jsou uvedeny včetně DPH)

	1 hl	1 přepravka	0,5 l
Svijanská Desítka 10%	1360 Kč	136 Kč	6,80 Kč
Svijanský Máz 11%	1680 Kč	168 Kč	8,40 Kč
Svijanský Rytíř	1780 Kč	178 Kč	8,90 Kč
Svijanský Kníže 13%	1980 Kč	198 Kč	9,90 Kč
Svijanská Kněžna 13%	1980 Kč	198 Kč	9,90 Kč
Baron 15%	2220 Kč	222 Kč	11,10 Kč

Zdroj: Pivovar Svijany

Tabulka č.4: Ceník sudového piva (ceny jsou uvedeny včetně DPH)

	1 hl	50 l	30 l	0,5 l	Soudek 5l
Svijanská Desítka 10%	1340 Kč	670 Kč	402 Kč	6,70 Kč	nevyrábí se
Svijanský Máz 11%	1560 Kč	780 Kč	468 Kč	7,80 Kč	230 Kč
Svijanský Rytíř	1700 Kč	850 Kč	510 Kč	8,50 Kč	nevyrábí se
Svijanský Kníže 13%	1920 Kč	960 Kč	576 Kč	9,60 Kč	245 Kč
Svijanská Kněžna 13%	1920 Kč	960 Kč	576 Kč	9,60 Kč	nevyrábí se
Baron 15%	2220 Kč	1110 Kč	666 Kč	11,10 Kč	260 Kč

Zdroj: Pivovar Svijany

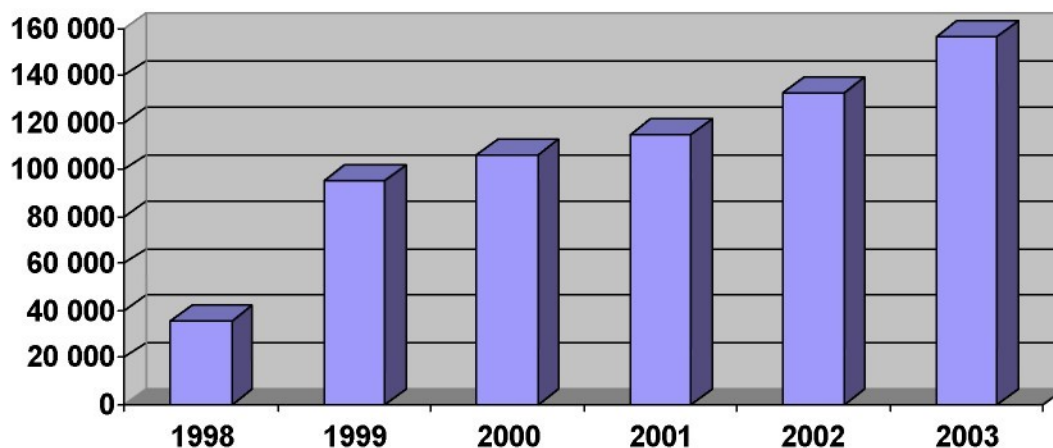
Obr.č. 2: Sortiment pivovaru Svijany



2.5. Výstav pivovaru Svijany

Svým ročním výstavem se pivovar Svijany řadí mezi malé pivovary s výstavem do 200 000 hl .

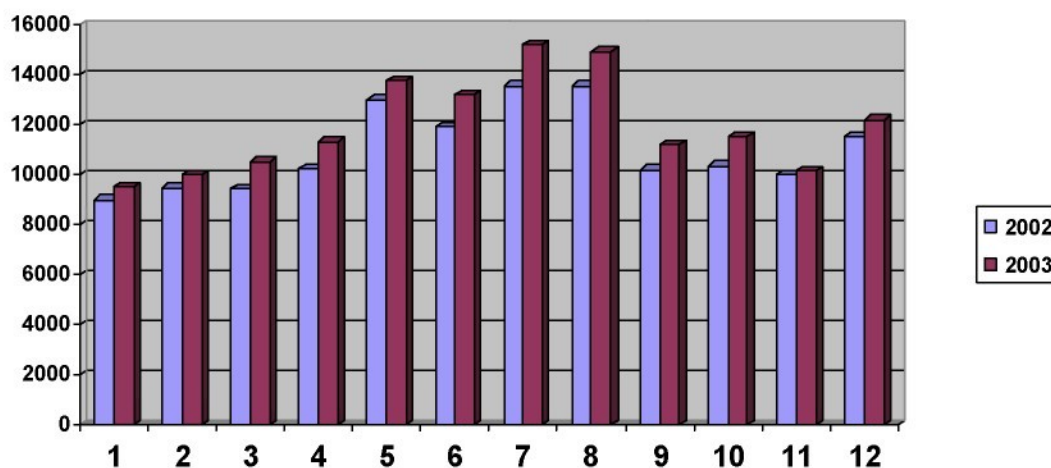
Graf č. 1 : Výstav pivovaru Svijany v letech 1998-2003 (v hl)



zdroj : Pivovar Svijany

Produkce piva se pochopitelně v průběhu roku mění. Nejvíce piva je vyráběno a spotřebováváno v letních měsících a v období Vánoc, naopak útlum je zaznamenán na počátku kalendářního roku. Průběh výstavu v kalendářním roce zachycuje graf č.:2.

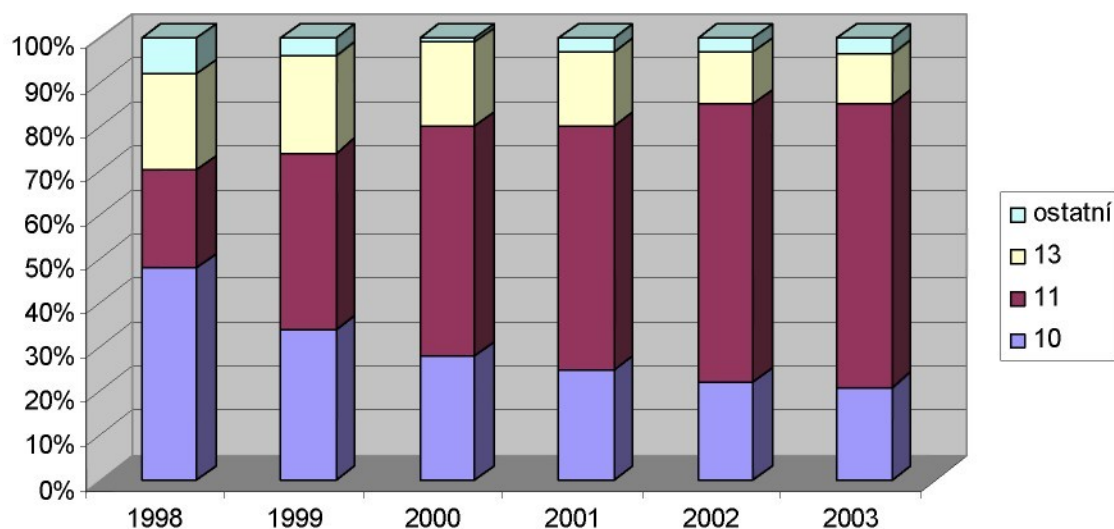
Graf č. 2 : Výstav měsíčně (hl)



Zdroj : Pivovar Svijany

Na celkovém ročním výstavu, který v roce 2003 činil 156 771 hl, měl největší podíl Svijanský Máz. Vývoj podílu jednotlivých druhů piva na celkovém výstavu znázorňuje graf č.3.

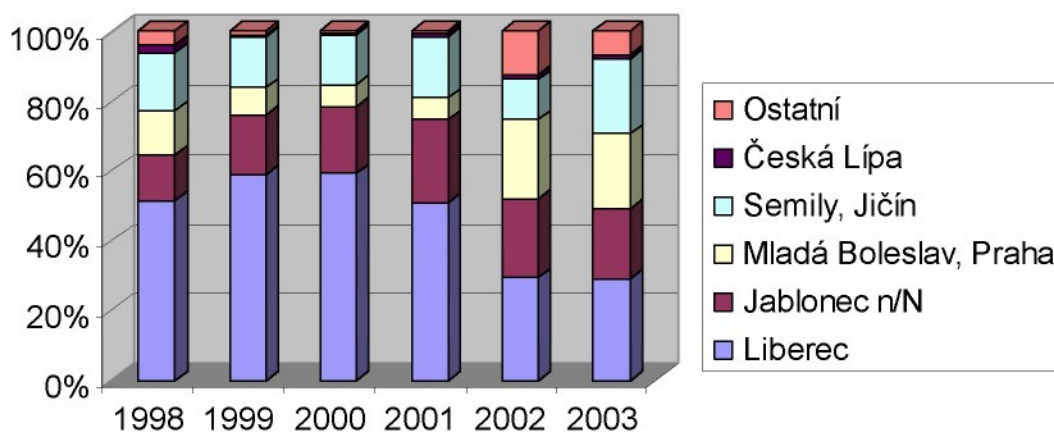
Graf č. 3 : Podíl jednotlivých piv na celkovém výstavu



Zdroj : Pivovar Svijany

Pivovar Svijany se orientuje především na oblast Liberecka, Jablonecka a Semilska. Snaží se však prosadit ve vzdálenějších oblastech jako je Praha a Mělnicko. Následující graf je procentním vyjádřením velikosti objemu odbytu piva do těchto oblastí.

Graf č. 4 : Velikost odbytu podle regionů



Z grafu je patrné, že v posledních letech se pivovaru Svijany daří pronikat i do vzdálenějších oblastí. Nárůst odbytu v regionech Praha a Mladoboleslavsko je způsoben průnikem lahvého piva do obchodních řetězců, jako jsou Ahold, Kaufland a Delvita.

2.6. Public relations

2.6.1. Sponzoring

Pivovar Svijany se dostává do podvědomí veřejnosti i jako **sponzor sportovních klubů** a akcí v regionu. Nejvýznamnější je zřejmě podpora extraligového hokejového klubu **HC Bílí Tygři**, jejichž sportovní stánek – liberecký zimní stadion nese název Svijanská arena. Dalším významným sportovním klubem, který pivovar sponzoruje je **Volejbalový klub Dukla Liberec**. Pivovar Svijany pochopitelně finančně podporuje i organizace a akce ve svém nejbližším okolí – FK Jizeran Doubrava, SDH Svijany, apod..

2.6.2. Slavnosti svijanského piva

Velkou propagací svijanského piva jsou i Slavnosti svijanského piva, které jsou pořádány **nepřetržitě od roku 1990**. Konají se vždy druhou sobotu v červenci ve Svijanském Újezdě, což je obec ležící 2 km od Svijan. Slavnosti pořádá pivovar Svijany ve spolupráci s místním Obecním úřadem.

Tyto slavnosti jsou pravidelně jednou z nejnavštěvovanějších akcí svého druhu v republice, v posledních letech se jich **každoročně zúčastňuje zhruba 10 000 lidí**. Svijanské pivo je tu točeno z padesáti píp a v roce 2002 se zkonsumovalo 270 hl.

2.6.3. Jednorázové prezentační akce

Pivovar Svijany se pochopitelně zúčastňuje i **veletrhů, a to jen u nás, ale i v zahraničí**. V poslední době to byl **veletrh v Hannoveru** v dubnu tohoto roku. Pivovar Svijany se též **prezentoval v Bruselu**, jako jeden z nejvýznamnějších podniků libereckého kraje. V dubnu tohoto roku bylo svijanské pivo vybráno finským pivovarnickým svazem a představeno v rámci akce **Beer of Finland**. Při této akci je každý měsíc představována ve Finsku jedna zahraniční značka piva.

3. Situační analýza

Strategie navrhuje určité taktiky, které podniku pomáhají **dosáhnout silnějšího postavení na trhu** tzn. získávat převahu proti konkurenci v určité oblasti (tzv. competitive advantage). Tato převaha může vzniknout především tím, že firmě se podaří snížit výrobní náklady na jednotku výroby, nebo má pod kontrolou distribuční síť, či dosahuje diferenciací u svých výrobků, má výbornou image a reputaci a zákazníci se vyznačují věrností její značce.

Učení konkrétní strategie by měla předcházet **situační analýze**, v jejímž rámci se vyhodnocují faktory, které ovlivňují pozici firmy. Tyto faktory můžeme rozdělit na **faktory vnější** (externí), jimiž se zabývá externí audit a **faktory vnitřní** (interní), jež jsou předmětem auditu interního.

3.1. Externí audit

3.1.1. Velikost trhu

Celkový objem produkce piva byl v České republice v roce 18 177 821 hektolitřů (podle údajů ČSÚ). V posledních 20 letech se celková roční produkce pohybuje stále kolem 18 mil. hektolitřů, přičemž nejvyšší výstav byl dosažen v roce 1992 a činil 19,464 mil. hektolitřů. Tabulka č.5 ukazuje, že Česká republika je zemí s nejvyšší spotřebou piva na jednoho obyvatele na světě.

Tabulka č. 5 : Světová spotřeba piva vyrobeného z ječného sladu v roce 2000

Země	Spotřeba na osobu (kg/rok)
Česká republika	158,51
Irsko	139,08
Dánsko	129,32
Belgie a Lucembursko	121,31
Německo	120,17
Rakousko	120,05
Velká Británie	94,35

SVĚT CELKEM	21,50
--------------------	--------------

Zdroj : FAO

3.1.2. Růst trhu a fáze v životním cyklu

Při posuzování stadia životního cyklu pivovarnického sektoru můžeme vycházet z vývoje objemu výroby a poptávky. Z tabulky č. 6 vyplývá, že v posledních 20 letech výroba piva v ČR stagnuje.

Tabulka č. 6 : Vývoj výroby piva v ČR v letech 1993-2002 (tis. hl)

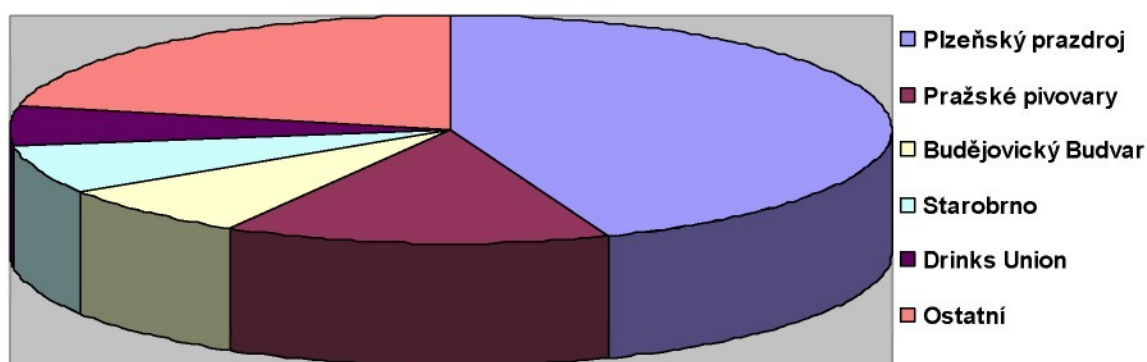
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Výroba piva	17 366	17 876	17 687	18 057	18 558	18 290	17 946	17 796	17 881	18 137	18 178

Zdroj : Český svaz pivovarů a sladoven

3.1.3. Počet konkurentů a jejich relativní velikost

Situaci v pivovarnictví v roce 2002 znázorňuje tabulka č.7. Z ní vyplývá, že 10 největších pivovarů produkuje tři čtvrtiny celkové produkce v odvětví. Vezmeme-li v úvahu provázanost jednotlivých firem, zjistíme, že na 1. místě je Plzeňský Prazdroj, který spolu s pivovary Radegast a Velké Popovice dosahuje 44,3% tržního podílu, a to s celkovým výstavem o objemu 7,93 milionů hektolitrů. 2. místo patří skupině Pražské pivovary (Staropramen, Braník, Ostravar) s 14,1% podílem a výstavem o objemu 2,53 milionů hektolitrů. 3. místo patří Budějovickému Budvaru s tržním podílem 7,4% a výstavem 1,32 milionů hektolitrů. Na čtvrtém místě je Starobrno, které koupilo znojemský pivovar Hostan. Skupinu nejsilnějších pivovarských skupin uzavírá Drinks union (Louny, Zlatopramen a Velké Březno) a Královský pivovar Krušovice. Těchto šest firem ovládá 78,2% trhu s celkovou produkcí o objemu 13,98 milionů hektolitrů.

Graf č. 5 : Podíl na trhu největších pivovarnických skupin (%)



Z těchto skutečností vyplývá, že pro menší a nově vznikající firmy je konkurenční prostředí v pivovarnictví značně neatraktivní. Rivalita firem je vzhledem k podobnosti výrobků na trhu velká a firmy jsou také velmi opatrné při poskytování jakýchkoliv údajů o své ekonomické situaci.

Tabulka č. 7 : Pivovary v ČR podle výstavu za rok 2002

	Pivovar	Výstav (hl)	Rozdíl oproti roku 2001	Index 2001/2002 (%)	Podíl na výstavu (%)
1.	Prazdroj	5 216 451	94 243	101,84	28,70
2.	Radegast	2 154 283	252 172	113,26	11,85
3.	Staropramen	1 257 670	14 709	101,18	6,92
4.	Budvar	1 213 121	- 103 463	92,14	6,67
5.	Velké Popovice	1 107 762	167 943	117,87	6,09
6.	Braník	829 095	- 11 943	98,58	4,56
7.	Krušovice	678 399	- 32 189	95,47	3,37
8.	Starobrno	572 581	27 631	105,07	3,15
9.	Ostravar	542 830	68 201	114,37	2,99
10.	Holba	433 159	12 210	102,90	2,38
11.	Zubr	306 192	- 29 437	91,23	1,68
12.	Velké Březno	249 300	3 543	101,44	1,37
13.	Krásné březno	248 266	1 994	100,81	1,37
14.	Litovel	214 015	5 356	102,57	1,18
15.	Samson	210 000	- 10 000	95,45	1,16
16.	Znojmo	207 246	- 2 165	98,97	1,14

17.	Nymburk	149 005	- 406	99,73	0,82
18.	Černá Hora	146 662	- 11 307	92,84	0,81
19.	Platan Protivín	134 827	7 853	106,18	0,74
20.	Náchod	134 810	- 8 991	93,75	0,74
21.	Svijany	132 931	18 779	116,45	0,73
22.	Havlíčkův Brod	131 404	- 17446	88,28	0,72
23.	Benešov	125 073	- 10568	92,21	0,69
24.	Louny	124 087	99 061	95,83	0,68
25.	Trutnov	116 943	- 4 259	96,49	0,64
26.	Bohemia regent	109 593	3 924	103,71	0,60
27.	Bernard	108 759	13 978	114,75	0,65
28.	Louny	105 036	- 145 232	41,97	0,58
29.	Strakonice	95 474	- 14 261	87,00	0,53
30.	Hlinsko	86 095	51	100,06	0,47
31.	Jihlava	95 950	- 7 150	92,31	0,47
32.	Klášter	84 063	- 2628	96,97	0,46
33.	Zlatovar	76 354	- 13 132	85,33	0,42
34.	Polička	73 703	5 760	108,48	0,41
35.	Nová Paka	71 537	- 20 361	77,84	0,39
36.	Vyškov	71 119	- 4 518	94,03	0,39
37.	Chodová Planá	68 915	- 1 494	97,88	0,38
38.	Pardubice	68 500	- 14 788	82,24	0,38
39.	Vratislavice	63 800	6 900	112,13	0,35
40.	Uherský Brod	62 604	11 704	122,99	0,34

Zdroj: <http://pivovary.ic.cz/prehled/prehld.htm>

<http://www.agroweb.cz/projekt/>

3.1.4. Regionální konkurenti pivovaru Svijany

Pivovar Svijany leží v obci Svijany nedaleko Turnova a administrativně spadá do libereckého kraje. Největšími konkurenty pivovaru Svijany jsou pochopitelně velké pivovary (Plzeňské pivovary, pivovar Staropramen), které mají rozhodující podíl na trhu v rámci celé České republiky, ale také pivovary, které působí v blízkém okolí pivovaru Svijany. Jsou to především Pivovar Klášter, a pivovar Konrád Vratislavice nad Nisou.

Pivovar Klášter

Obr.č. 3: Logo pivovaru Klášter



Pivovar Klášter se nachází v obci Klášter u Mnichova Hradiště. Významným datem z historie této obce je **rok 1570**, kdy sem přišel **Jiří z Labouně**, který zde začal stavět zámek v renesančním stylu. Za krátkou dobu přešel nový zámek do rukou **Václava Budovce z Budova**, který zde rovněž provedl stavební úpravy. Po Budovcově smrti – 21.června 1621 se majitelem zámku stal **Albrecht z Valdštejna** a jeho příbuzní udrželi zámek i po jeho smrti a po celé osmnácté století. V roce 1852 byl do zámku umístěn pivovar. V 1869 zámecká stavba shořela a další stavební úpravy ji plně přizpůsobily potřebám pivovaru.

Koncem devatenáctého století patřil pivovar Klášter mezi sedm největších pivovarů v českých zemích.

Tabulka č.8: Současný sortiment pivovaru Klášter

	Druh	Obsah alkoholu	Obal
Klášter Světlé 10%	světlé výčepní	4,2 % obj.	0,5l lahve

			sudy
Kláster 14%	světlý ležák	5,8 % obj.	0,5l lahve
Kláster 11%	světlý ležák	4,6 % obj.	0,5l lahve sudy
Kláster Pivo 12%	světlý ležák	5,1 % obj.	0,5l lahve sudy 0,33l plechovky
Kláster Tmavé 10%	tmavé výčepní	4,0 % obj.	0,5l lahve sudy
Kláster 8%	světlé výčepní	2,0 % obj.	0,5l lahve sudy
Kláster nealkoholické	světlé speciální	0 ,0% obj.	0,5l lahve
Premium King *	světlý ležák	3,5 % obj.	0,5l lahve 0,5l plechovky

* exportní nízkoalkoholová forma, určená zejména pro vývoz do Švédska

Zdroj : Pivovar Klášter

Pivovar Konrád Vratislavice nad Nisou

Obr. č.4: Logo pivovaru Konrád Vratislavice nad Nisou



V roce **1948** vznikl **národní podnik Severočeské pivovary**. Ředitelství bylo ve Vratislavicích a pod jeho péčí patřily pivovary v širokém okolí. Například v Jilemnici, Lomnici nad Popelkou, Podkování, Svijanech, Rumburku, Cvikově, Jablonci nad Nisou, Šluknově a v řadě jiných míst. Přes všechny výhrady k době po únorovém převratu nelze přehlédnout fakt, že rozvoj pivovaru ve Vratislavicích se nezastavil.

Roku 1953 se některé pivovary od národního podniku Severočeské pivovary "trhají". Vzniká další podnik - **Pojizerské pivovary**.

O pět let později došlo k opětovnému sloučení Severočeských a Pojizerských pivovarů. Pivovar Vratislavice začíná zásobovat světlou "desítkou" Slovensko. V roce 1960 došlo k reorganizaci národního podniku Severočeské pivovary a přesunu ředitelství firmy do Loun. Vratislavický pivovar se stal základním podnikem Severočeských pivovarů včetně svých závodů ve Svijanech a Cvikově. Pivovar Vratislavice po listopadu 1989 pokračuje i při privatizačních změnách ve výrobě kvalitního piva, což se odráží v jeho rostoucím výstavu. Zvyšuje se i podíl lahvového piva. Počátkem května **1992 vzniká společnost Pivovary Vratislavice nad Nisou, a.s.** Pivovar Vratislavice buduje síť vlastních i smluvních velkoobchodů. Cílem je vykrytí spotřeby piva v severní části České republiky a expanze do dalších regionů. Díky tomu se vratislavické pivo úspěšně prodává v Podkrkonoší, v Kolíně a Žatci. Později i v Praze, Chrudimi, Karlových Varech, Mostě, Chomutově a Opavě. Vratislavický pivovar věnuje pozornost vybavování restaurací výčepním zařízením, ubrusy, sklenicemi apod. Vyvrcholením je televizní reklamní kampaň, díky níž se podařilo získat zhruba čtyřicet smluvních partnerů v České republice, jimž je dodávána čtvrtina produkce.

Výsledky vratislavického pivovaru pozitivně ovlivnily zájem investorů. Zásadní a z hlediska budoucnosti pivovaru mimořádnou událostí je **vstup majoritního akcionáře - britského koncernu BASS PLC**. Mění se i management firmy. Společnost se soustředila na upevnění pozice značky na českém trhu s pivem a nealkoholickými nápoji. Dne 31.1.1997 se Pivovar Vratislavice nad Nisou stává součástí nově sloučené akciové společnosti **Pražské pivovary**, jedné ze tří největších pivovarských skupin v zemi. Současná struktura obchodních zástupců plně vykryvá severní území republiky.

Dne 25. 5. 1998 bylo rozhodnuto představiteli akciové společnosti Pražské pivovary o **uzavření všech provozů Pivovaru Vratislavice**. Byli propuštěni všichni zaměstnanci. Od tohoto data se přestal vyrábět slad, nealkoholické nápoje a vaření piva pod značkou Vratislav bylo přesunuto do pivovaru Braník. Do konce srpna se stočily ve Vratislavicích poslední zásoby navařeného piva a poté byl pivovar uzavřen. Tímto krokem značně **utrpěla pověst značky** a zahraniční trhy byly ztraceny.

25. května 2000 firma Hols a.s. začíná znovu s výrobou oblíbeného

jedenáctistupňového piva pod značkou KONRAD. 29.června mohli znovu příznivci vratislavické pivo ochutnat. Do konce roku bylo vystaveno 15 000 hl piva (10% světlé, 11% světlé, 11% tmavé).

Tabulka č. 9: Současný sortiment Pivovaru Konrád

	Druh	Obsah alkoholu	Obal
Konrád 10%	Světlé výčepní	4,0 % objemu	0,5l lahve sudy
Konrád 11%	Světlý ležák	4,8 % objemu	0,5l lahve sudy
Konrád tmavý 11%	Tmavý ležák	4,4 % objemu	0,5l lahve sudy
Konrád 12%	Světlý ležák	5,4 % objemu	0,5l lahve sudy
Eso 11%	Polotmavý ležák	4,7 % objemu	0,5l lahve
Jocker 14%	Světlý ležák	6,0 % objemu	0,5l lahve

Zdroj: Pivovar Konrád Vratislavice nad Nisou

Pivovar Malý Rohozec

Obr. č. 4: Logo pivovaru Korbel Malý Rohozec



Pivovar byl založen roku **1850 Ferdinandem Ungerem**. V roce 1909 ho jeho syn Karel Unger nabídl k prodeji a vlastníkem se stala **Společnost turnovských hostinských**. Od roku 1910 nesl pivovar název **Společenský pivovar hostinských**. V roce 1948 byl pivovar znárodněn a stal se součástí národního podniku Severočeské pivovary. Roku 1994 **koupili pivovar ve veřejné soutěži manželé Korbelovi**. Za jejich vlastnictví však

pivovar chátral a byl zatížen mnohamilionovými dluhy a ocitl se těsně před krachem. Radikální změnou byl vstup společnosti **Mivo Bohemia v roce 2002**, která pivovar opět pozvedla.

V letošním roce byl na pivovar Malý rohovec vypsán konkurs. Správkyně konkursní podstaty Ivana Velišková vybírala celkem z 10 nabídek - jednu z nich podala i společnost Mivo Bohemia, která pivovar od roku 2002 provozovala. Nakonec zvítězila **společnost LIF, která je spoluvlastníkem pivovaru Svijany**, protože nabídla ze všech uchazečů nejvíce - 12,3 milionu korun.

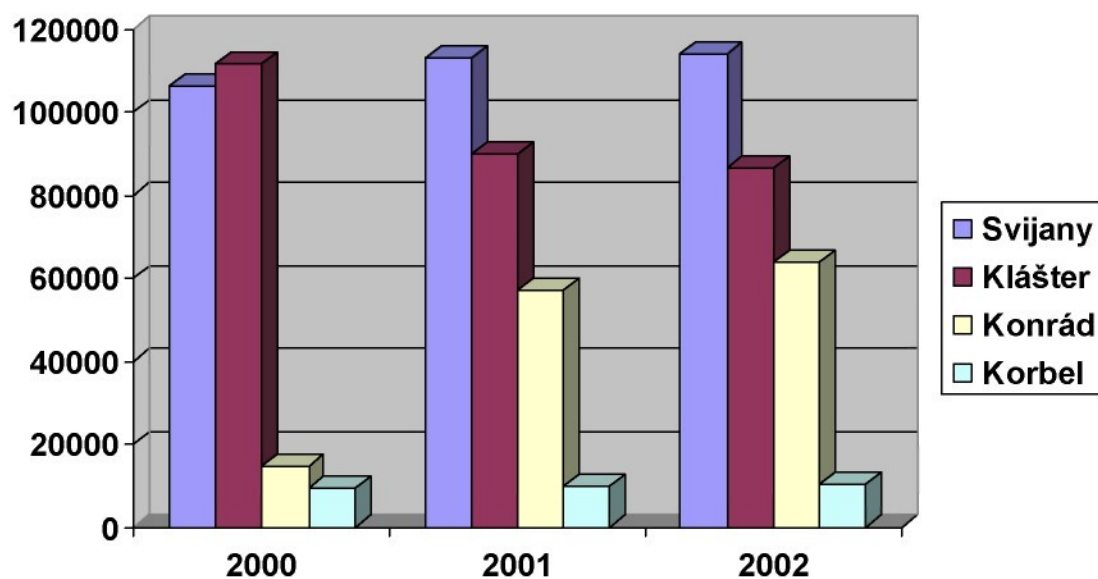
Tabulka č. 10 : Sortiment Pivovaru Malý Rohozec

Druh piva	Obsah alkoholu
Světlé výčepní 10%	4,5 % objemu
Světlý ležák 11%	5 % objemu
Světlý ležák Premium 12%	5,4 % objemu
Světlý speciál 13%	6,1 %

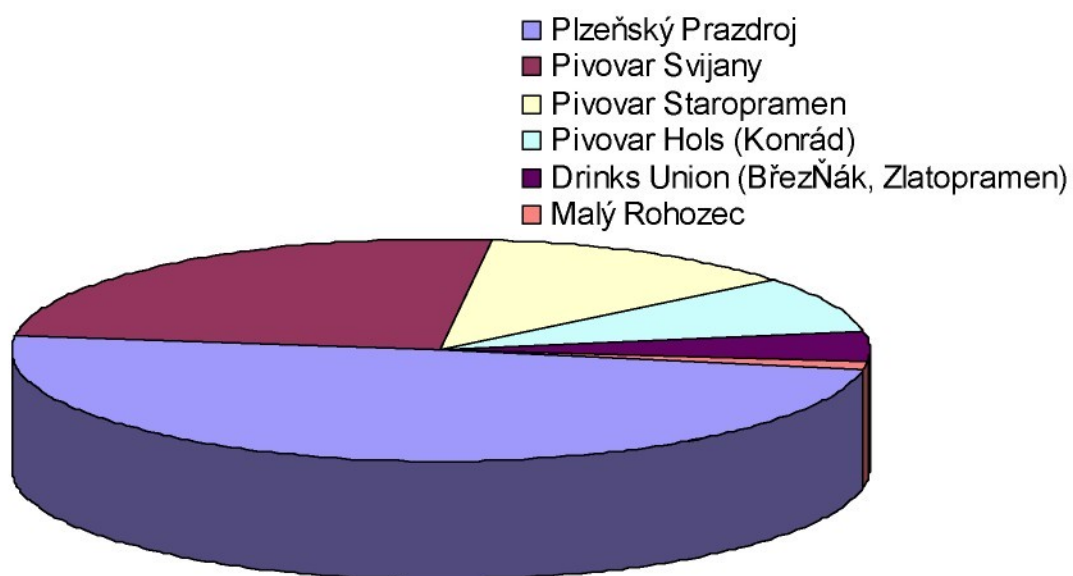
Zdroj : Pivovar Malý Rohozec

Jak ukazují grafy č.5 a č.6 je pivovar Svijany největším z těchto pivovarů a zaujímá i přední pozici na trhu v rámci libereckého regionu.

Graf č.5 :Porovnání velikosti ročních výstavů v letech 2000- 2002



Graf č. 6: Obsazenost restaurací a hospod v Libereckém kraji českými pivovary



Zdroj : MF Dnes

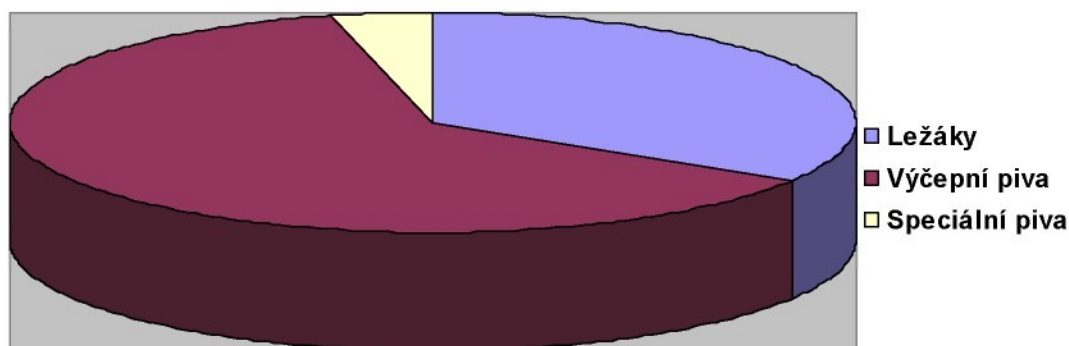
3.1.5. Zákazníci

Zákazníky v pivovarnictví tvoří dvě hlavní skupiny: **koneční spotřebitelé a tržní zprostředkovatelé**. K oslovení konečných spotřebitelů používají firmy marketingové nástroje, především budování značky. Přímý prodej konečným spotřebitelům však tvoří pouze malou část celkového objemu prodeje, tudíž větší pozornost a vyšší propracovanost strategií lze nalézt ve vztahu firem k tržním zprostředkovatelům, s jejichž pomocí realizují největší část prodeje.

Pokud jde o **kupní sílu zákazníků**, zdá se ze český spotřebitel si peníze na pivo vždy najde. Co se týče makroekonomických vlivů, které by mohly mít vliv na zákazníka, jedná se o především o inflaci, která může ovlivňovat rozhodování zákazníků o druhu a značce konzumovaného nápoje. Důležitá je také sezónnost spotřeby. Je zřejmé, že v letních měsících je spotřeba nápojů obecně větší, než v měsících zimních. Na druhé straně však existuje určitá základna spotřebitelů, kteří konzumují pivo bez ohledu na roční období. Navíc zvýšená trvanlivost piva umožňuje pivovarům vyrábět konstantní množství bez zvláštního ohledu na roční období.

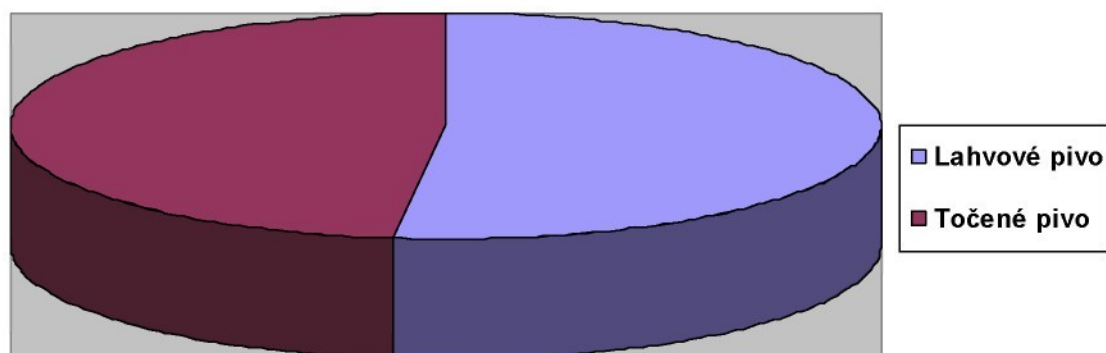
V poptávce spotřebitelů nadále výrazně převažují výčepní, tedy levnější piva. To je způsobeno trvajícím nízkou kupní silou. Podíl ležáků dosahuje zhruba 34 % a podíl výčepních piv je asi 63 %. Podíl speciálních piv na spotřebě činí pouhých 0,8 % celkové spotřeby a stejné procento tvoří i piva nealkoholická. Takzvaná lehká piva (piva light) tvoří asi 1,8 % podíl z celkového prodeje piv.

Graf č. 7 : Preference zákazníků (%)



Zdroj: Český svaz pivovarů a sladoven

Graf č. 8 :Poměr lahvového a točeného piva (%) prodaného v ČR v roce 2002



Zdroj: Český svaz pivovarů a sladoven

3.1.6. *Stupeň vertikální integrace*

Dopředná (progresivní) integrace : V dnešní době u pivovarů patrná snaha o vytváření vlastních distribučních center (jejich největší rozmach nastal v polovině 90. let 20. století). Velká část produkce je však realizována přes obchodní řetězce.

V případě pivovaru Svijany je příkladem dopředné integrace velkoobchod Pivovar Svijany Distribuce s.r.o.. Tato firma je vlastněna zčásti pivovarem Svijany a společností LIF. Zabývá se zejména distribucí svijanského piva v libereckém regionu, ale v budoucnu by chtěla rozšířit sortiment i o nealkoholické nápoje, a konkurovat tak dalším velkoobchodům s nápoji, které v tomto regionu působí.

Zpětná (regresivní) integrace : Pivovary se zaměřují především na vlastní výrobu sladu. Tato výroba se v současnosti stále více přesouvá do specializovaných sladoven. Podle údajů ČSPS vyrobilo u nás v roce 2001 pět největších sladoven 68% veškerého sladu.

Regresivní integrací v případě pivovaru Svijany je zakoupení zemědělské firmy, která se zabývá pěstováním sladovnického ječmene. Aby byla tato integrace úplná, chybí pivovaru Svijany vlastní sladovna. V současnosti je totiž komplikované zajistit sladovnu, která by odebírala ječmen od firmy vlastněné pivovarem.

3.1.7. Vstupní a výstupní bariéry

Nejvýznamnějšími bariérami vstupu do odvětví jsou **úspory z rozsahu a kapitálová náročnost**, které činí toto odvětví pro nově vstupující firmy značně neatraktivní. Překážkami ve výstupu z odvětví jsou specializované výrobní technologie, fixní náklady na výstup a také emocionální překážky (náležitost pivovaru k místní komunitě, dlouholetá tradice, ...).

3.1.8. Tempo změn technologie

Velkou změnu v technologiích způsobilo otevření české ekonomiky po roce 1989. Nejmarkatnější jsou **změny ve finální části výroby**. Došlo k přechodu na nerezové sudy KEG, výměně přepravek ČSN za kompaktní přepravky jednotlivých výrobců a změně lahví na NRW lahve. Výrazně také pokročila modernizace lahvárenských linek. Nejvýznamnější změnou je prosazení tzv. cylindrokonických tanků do praxe řady pivovarů, což výrazně snižuje jejich výrobní náklady a zkracuje výrobní cyklus. Pivovary též ustupují od pasterizace piva a přecházejí k jeho filtraci. Z hlediska technologické náročnosti patří pivovarnictví ke středně náročným oborům.

Je možné konstatovat, že v současné době se technologie výroby ustálila a **nedají se očekávat žádné výraznější změny**.

3.1.9. Výrobní inovace

I když došlo k významným technologickým změnám, **produkt samotný se nijak výrazně nezměnil**. Výroba různých pivních specialit, která se rozvinula v 90. letech 20. století zůstala za očekáváním. V roce 2002 činil podíl speciálních pív (lehkých, ochucených,...) na celkové produkci pouhá 4 %. (podle ČSPS).

3.1.10. Nároky na kapitál

Nároky na kapitál jsou poměrně vysoké a splácení úvěrů spojených s modernizací či privatizací pivovarů způsobilo krach celé řady z nich.

3.1.11. Diferenciace výrobku

Koneční spotřebitelé (konzumenti) : Diferenciace produktu v odvětví je poměrně nízká, ale mírně roste. Je založena především na značce, jelikož chuťové charakteristiky produktu jsou značně podobné. Výrobci se tudíž snaží budovat svoji značku a přesvědčit své zákazníky, aby zůstali značce věrni. Je to proces poměrně složitý a zatím se firmám moc nedaří.

Vlastníci restaurací, malo- a velko-obchodníci : V těchto případech je diferenciace tvořena poskytováním různých služeb a výhod ze strany pivovarů, kterými se snaží navzájem odlišit. Přejde-li však nějaký pivovar s inovací, bývá velmi rychle napodoben konkurencí, takže i služby poskytované pivovary jsou velmi podobné.

3.1.12. Míra hospodárnosti

Základní charakteristikou míry hospodárnosti jsou v pivovarnictví úspory z rozsahu. Jejich zdrojem je diverzifikace a integrace. Co se týká oceňování výrobků, základem jsou ceny konkurence. Na našem trhu působí několik velkých a významných pivovarnických skupin, které jsou alespoň z části vlastněny zahraničními subjekty. Ty přinášejí pivovarům potřebný kapitál, tudíž zde není příliš velký tlak na cenu. Na trhu se spíše objevuje snaha o vytlačení konkurence, takže ceny se vzhledem k nákladům pohybují na minimální, ale dlouhodobě neudržitelné úrovni.

3.1.13. Zahraniční obchod s pivem

Dovoz piva do České republiky se každoročně mírně zvyšuje, dovozní bariérou je nízká cena piva v ČR ve srovnání se zahraničím. Největší podíl činily v uplynulém roce tradičně dovozy ze Slovenska (100 618 hl), Irska (67 000 hl) a Rakouska (27 690 hl).

Příznivou skutečností je nárůst vývozu piva z České republiky. České pivo se dostalo na trh v 85 zemích světa. Největší množství vývozu bylo uskutečněno do Německa, na Slovensko, do Velké Británie, USA, Polska, Rakouska, Švédska a Nizozemí. V následující tabulce a grafu je zachycen vývoj vývozu piva z ČR. V tabulce č.10 jsou uvedeny objemy exportů do jednotlivých zemí.

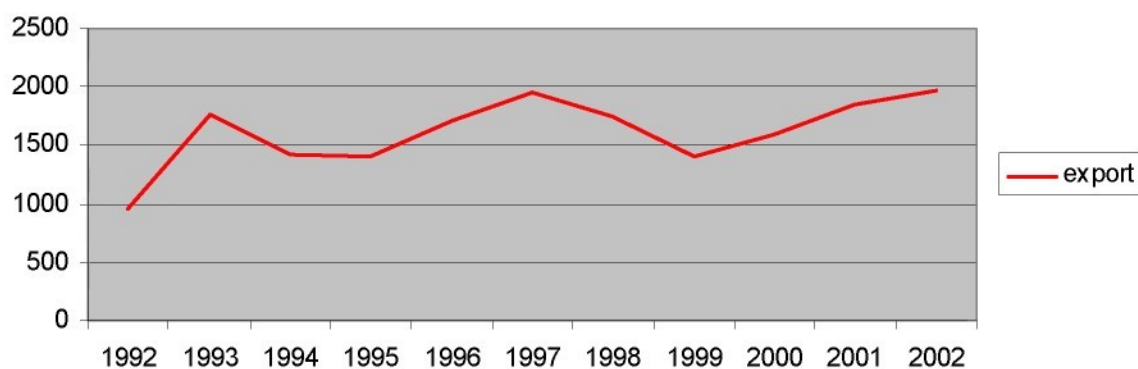
Tabulka č. 10 : Dovoz a vývoz piva v letech 1997-2002

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Dovoz (hl)	142 316	151 027	164 711	170 040	172 693	175 623
Vývoz (hl)	2 152 660	1 853 110	1 493 321	1 740 240	1 843 936	1 855 080

Zdroj : Celní statistika

Vývoj exportu českého piva v letech 1992 – 2002 je znázorněn také v následujícím grafu. Z jeho průběhu je patrný téměř lineární nárůst v posledních čtyřech letech.

Graf č. 9 : Vývoj exportu českého piva (v tis. hl)



Zdroj: Český svaz pivovarů a sladoven

Tabulka č. 11: Vývoz piva do jednotlivých zemí v roce 2002

Odběratelská země	Vývoz v tis. hl
SRN	571,9
Slovensko	355,8
Velká Británie	199,3
USA	156,7
Polsko	144,2
Rakousko	52,2
Švédsko	52,1
Rusko	44,4
Itálie	42,3
Japonsko	30,9

Maďarsko	28,6
Finsko	25,6
Španělsko	19,1
Kanada	16,1
Dánsko	15,4
Řecko	13,5
Jugoslávie	12,2
Izrael	11,0
Francie	9,7
Švýcarsko	6,4
Ostatní	47,3
Celkem	1 855,080

Zdroj: Český svaz pivovarů a sladoven

Tabulka č.12: Obchod v rámci celní unie Česko – Slovensko

Vývoz – dovoz	Množství v tis. hl
ČR – Slovensko	355,8
Slovensko – ČR	100,6

Zdroj : Celní statistika

V následující tabulce jsou uvedeny pivovary, které se na exportu piva z ČR podílely nejvíce.

Tabulka č. 13 : Největší vývozci piva

Pivovar	Vývoz v tis. hl	Podíl na vývozu ČR (%)
Plzeňský Prazdroj	580,4	31,3
Budějovický Budvar	528,1	28,5
Staropramen	295,6	16,9
Velké popovice	66,1	3,6
Krušovice	57,1	3,1
Nová Paka	41,3	2,2
Radegast	40,4	2,2
Braník	35,9	1,9

Starobno	25,9	1,4
Velké Březno	25,0	1,3
Celkem	1 695, 877	91,4

Zdroj: Český svaz pivovarů a sladoven

3.2. Interní audit

3.2.1. Finanční audit - Altmanův index důvěryhodnosti – „Z - score“

Z - score pomáhá ohodnotit riziko bankrotu podniku pomocí pěti ukazatelů s různými vahami. Průkopníkem tohoto hodnocení byl profesor Altman, který na základě empirických výzkumů publikoval v roce 1968 vzorec pěti vážených ukazatelů pro **ohodnocení finanční bonity firemních subjektů.**

$$Z - score = k1 \cdot A1 + k2 \cdot A2 + k3 \cdot A3 + k4 \cdot A4 + k5 \cdot A5, \text{ kde}$$

A1 = Pracovní kapitál/ Aktiva celkem,

A2 = Zadržené výdělků/ Aktiva celkem,

A3 = HV/ Aktiva celkem

A4 = Tržní hodnota vlastního jmění/ Cizí zdroje

A5 = Obrat celkem/ Aktiva celkem

Výše jednotlivých koeficientů:

$$k1 = 0,717$$

$$k2 = 0,847$$

$$k3 = 3,107$$

$$k4 = 0,420$$

$$k5 = 0,998$$

Koeficienty A2 a A3 odrážejí efektivnost, A1 zohledňuje likviditu, A4 zadlužení a A5 aktivitu podniku.

Oblast, ve které můžeme téměř s jistotou předpokládat **vývoj firmy**, nazýváme **šedá zóna. Je tvořena intervalem 1,8 – 2,8.** Firmy s nižším Z – score pravděpodobně spějí

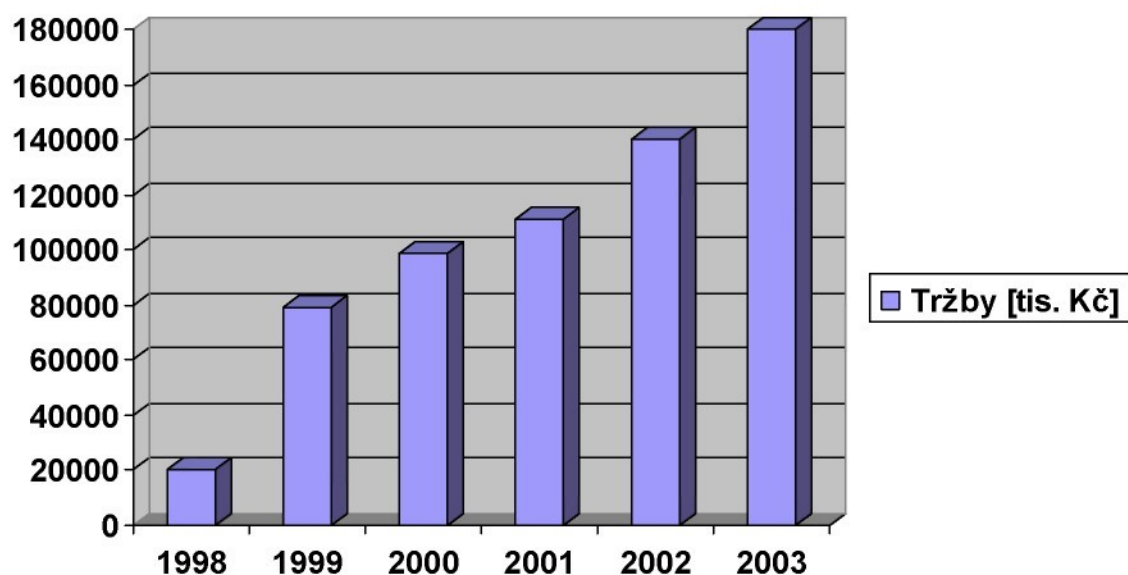
k bankrotu a naopak firmy se scorem vyšším než 2,8 mají velkou pravděpodobnost dlouhodobého přežití.

Altmanovo Z – score Pivovaru Svijany

	XII/98	XII/99	XII/00	XII/01	XII/02
Z- score	1,20	2,82	2,98	3,13	3,16

3.2.2. Vývoj tržeb pivovaru Svijany

Graf č.10 : Vývoj tržeb v letech 1998 - 2003



Zdroj : Pivovar Svijany

3.3. SWOT analýza

Běžný **marketingový audit** by měl být **prováděn pravidelně**, nejlépe jednou ročně. Výsledky auditu mohou být velice rozsáhlé, proto je vhodné uspořádat je do **SWOT**

analýzy, která obsahuje komentář k jednotlivým klíčovým prvkům marketingového auditu.

Úkolem SWOT analýzy je určit **silné stránky** (Strengths), **slabé stránky** (Weaknesses), **příležitosti** (Opportunities) a **hrozby** (Threats) firmy. Přičemž „SW“ faktory popisují slabá a silná místa uvnitř podniku, která můžeme využít ke zhodnocení příležitostí a odvrácení hrozeb vnějšího prostředí. Na druhou stranu „OT“ faktory vyplývají z vnějšího prostředí a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu.¹

SWOT analýza je výchozím materiálem pro hledání marketingových cílů a vhodných strategií. **Úspěšná strategie je taková, která vychází ze silných stránek, snaží se odstraňovat stránky slabé, využívá tržní příležitosti a snižuje reálnost hrozeb** nebo omezuje riziko a rozsah dopadů.²

3.3.1. Silné stránky

Tradice značky

V tomto roce slaví pivovar Svijany 440 let od svého založení. Může pochopitelně těžít z velmi silného patriotního citění zákazníků z okolí.

Kvalifikovaná pracovní síla a kvalitní výroby

V pivovaru Svijany je zaměstnáno 65 pracovníků. O vysoké profesionalitě svědčí ocenění „Pivovarská osobnost roku 1998“, které získal ředitel pivovaru pan František Horák a „Sládek roku 2003“, pro sládka pana Petra Menšíka.

O kvalitě svijanského piva vypovídají ocenění, která pivovar získal v uplynulých letech.

1., 2. Strnad, P.; Dědková, J.: Strategický marketing. Technická univerzita v Liberci, 2001

Přehled ocenění:

1998

- Svijanský Kníže 13% - Oceněné pivo 98, Sdružení přátel piva

1999

- Svijanský Kníže 12% - 2. místo v degustační soutěži Pivo ČR v Českých Budějovicích
- Svijanský Máz 11% - Oceněné pivo 99, Sdružení přátel piva
- Pivovar Svijany – Pivovar roku 1999, Sdružení přátel piva

2000

- Svijanský Kníže 13% - 3. místo v degustační soutěži Pivo ČR v Českých Budějovicích

2001

- Svijanský Rytíř 12% - 1. místo v soutěži Dvanáctka roku, Sdružení přátel piva

2002

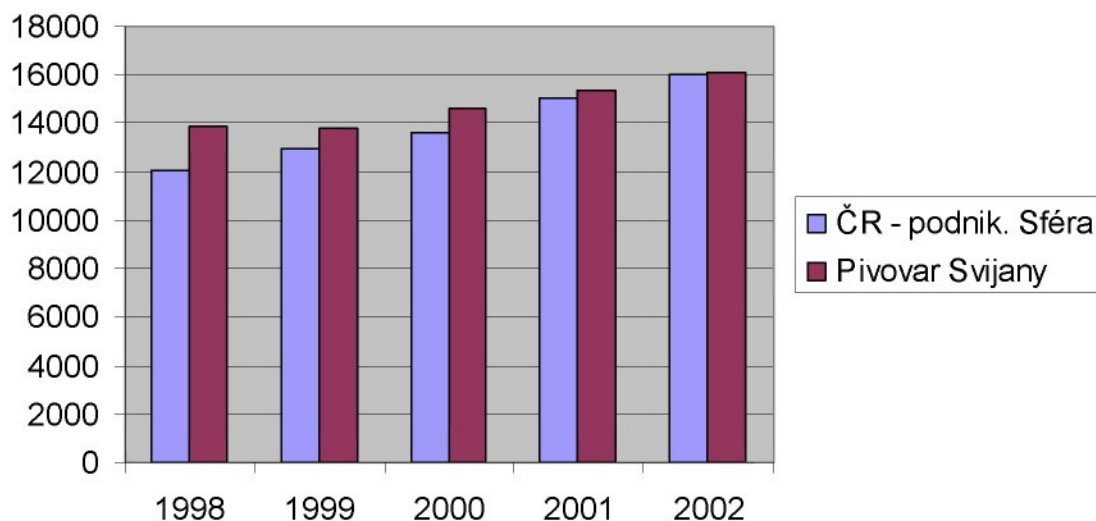
- Svijanský Máz 11% - 1. místo v soutěži Jedenáctka roku, Sdružení přátel piva

2003

- Svijanský Baron 15% - Novinka roku 2003, Sdružení přátel piva

Zaměstnanci pivovaru Svijany jsou motivováni vyšší mzdy, která, jak ukazuje následující graf **překračuje vyšší průměrné mzdy v ČR** v podnikové sféře.

Graf č.11 : Porovnání průměrných mezd v ČR a pivovaru Svijany v letech 1998 – 2002



Zdroj : Pivovar Svijany

Dobrá distribuční síť

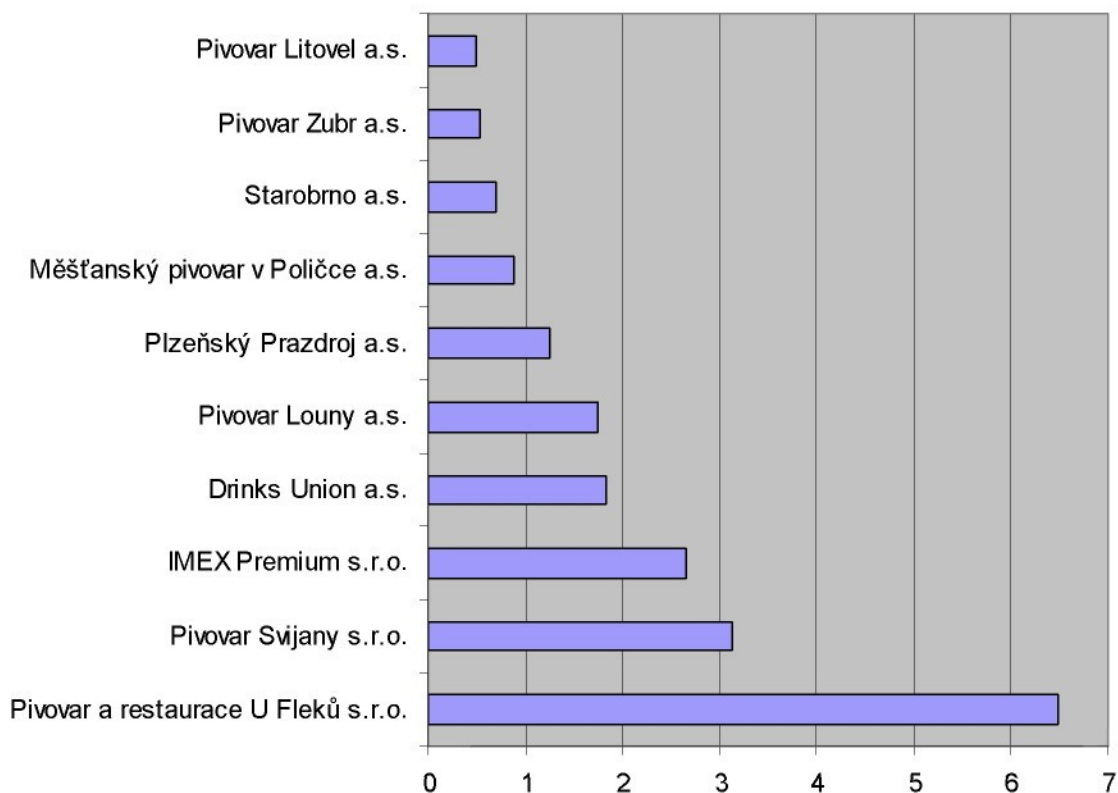
Distribuci pivovaru Svijany zajišťuje firma Pivovar Svijany Distribuce s.r.o., která je vlastněna zčásti pivovarem Svijany a společností LIF. Z toho vyplývá další silná stránka, kterou je přímá vazba na zákazníka.

Dobrá ekonomická situace firmy

V posledních letech dochází k nárůstu výstavu a tržeb (viz kapitoly 1.5 a 3.2.2.). Z analýz provedených v kapitole 3.2. vyplývá, že pivovar Svijany je firma s dobrým finančním zdravím, která pro svého majitele tvoří hodnotu, a u které je předpoklad budoucího rozvoje. Zároveň je to podnik důvěryhodný pro své věřitele.

Z následujícího grafu je patrné, že pivovar Svijany je v oboru pivovarnictví jednou z firem s nejlepším finančním zdravím.

Graf č.12 : Finanční zdraví 10-ti nejlepších firem v oboru pivovarnictví podle Altmanova Z-score



Zdroj : Pivovar Svijany

Dalším z pozitivních jevů je možnost zvyšování investic do provozu. Bez investic by nebyl možný další rozvoj firmy v příštích obdobích. V následující tabulce jsou uvedeny vybrané investice pivovaru Svijany v období 2002-2003.

Tabulka č. 12 : Vybrané investice 2002-2003

Mikrofiltr Handtmann – KEG	2,0 mil. Kč
Rekonstrukce COV	0,5 mil. Kč
Řídicí systém – varna	2,2 mil. Kč
Řídicí systém – spotřeba el. Energie	0,3 mil. Kč
Změkčení vody – chlazení mladiny	0,3 mil. Kč
Svijanská hospoda	4,0 mil. Kč
Monoblok	2,5 mil. Kč
Vkladač, vykladač lahví	1,1 mil. Kč
Nová hala (spilka, sklep, sklad sudů,...)	27,0 mil. Kč
Vířivá kád'	1,0 mil. Kč
Celkem	40,9 mil. Kč

Zdroj: Pivovar Svijany

Dobrou ekonomickou situaci firmy podporuje i nízká míra pohledávek. Je to dáno tím, že většina odběratelů platí v hotovosti. Na fakturu odebírají pouze větší obchodní řetězce.

3.3.2. Slabé stránky

Informační systém

Za slabou stránku by se dala považovat zatím váznoucí komunikace mezi pivovarem Svijany a firmou Pivovar Svijany Distribuce s.r.o., způsobená rozdílnými informačními systémy.

Nížší finanční síla

Oproti velkým pivovarům nemá pivovar Svijany dostatečné množství finančních prostředků, které by mohl využít při získávání nových obchodních partnerů (restauratérů a hostinských). Jedná se o prostředky, za které by mohl pivovar těmto podnikatelům vybavit restaurace a hospody.

3.3.3. Příležitosti

Zahraniční trhy

Vzhledem k nasycenosti českého trhu se jako možnost rozšíření prodeje jeví proniknutí na zahraniční trhy. Geografická poloha Pivovaru Svijany (relativní blízkost hranic s Polskem a Německem) nabízí možnost expandovat právě do těchto oblastí.

Možnou variantou vývozu svijanského piva je zajištění distributora v zahraničí, kdy by veškeré poplatky a daně hradil tento partner. Další možností je zřízení restaurace na území Polska nebo SRN, potom by tyto poplatky hradil odběratel, nebo získání zahraničního zákazníka, kterému by zboží bylo prodáno na území ČR a veškeré poplatky a daně by si tento zákazník zajistil sám ve své zemi.

Řetězec značkových restaurací

Posílit pozici na trhu by mohlo i rozšíření sítě značkových restaurací nejen v našem regionu. V současnosti je v provozu restaurace přímo v pivovaru Svijany, dále pak Svijanská hospoda v prostoru zimního stadionu (Svijany aréna) a v hotelu Zlatý lev.

Příležitosti spojené se vstupem ČR do EU

Dosud některé země, které spolu s námi vstupují do EU, konkrétně Polsko a Maďarsko, mají vysoká ochranná opatření, vysoká dovozní cla. Tato dovozní cla samozřejmě zmizí, protože budeme součástí jednoho trhu. Tudiž tyto země budou daleko otevřenější našim dodávkám piva na jejich teritorium.

Zaměření na další skupiny konzumentů

Tradičními konzumenty piva jsou muži, ale v poslední době si pivo oblíbily i ženy, což znamená zvýšení jeho celkové spotřeby.

Zdůraznění pozitivního vlivu pití piva na lidský organismus

Pivo má tu výhodu, že se jedná o slabý alkoholický nápoj a je jasně prokázáno, že kulturní pití, to znamená pití v rozumné míře, lidem, kteří jsou zdraví prospívá, protože například zlepšuje trávicí procesy.

Pivo obsahuje také řadu látek potřebných pro lidský organismus. V jednom litru je obsaženo:

- Vápník : 50 mg čili 7% denní potřeby. Vápník je důležitý pro růst kostí a zubů.
- Fosfor : 20 mg čili 2% denní potřeby. Podporuje tvorbu kostí, podílí se na tvorbě bílkovin.
- Hořčík : 105 mg čili 49% denní potřeby. Podporuje nervovou a svalovou aktivitu, upravuje metabolismus tuků.
- Draslík : 300 mg čili 12% denní potřeby. Je významným regulátorem tělesných tekutin.
- Chloridy : 250 mg čili 22% denní potřeby. Mají podobnou funkci jako draslík.
- Sodík : 40 mg čili 5% denní potřeby. Napomáhá při regulaci rovnováhy vody v lidském organismu.
- Kyselina listová : 110 mg čili 52% denní potřeby. Napomáhá při tvorbě červených krvinek.
- Vitamíny B1, B2, B3, B6.

Rozšíření produkčních možností

Pivovar Svijany v uplynulých dvou letech investoval do rozšíření výroby 42 milionů korun, takže jeho současná kapacita činí 170 tisíc hektolitrů. Loni tuto kapacitu naplnily z 93 procent, když vyrobily 158 tisíc hektolitrů piva. Díky akvizici malorohozeckého podniku mohou potenciál výroby zvýšit o dalších 100 tisíc hektolitrů, i když je současný výstav pivovaru v Malém Rohozci hluboko pod touto hranicí.

3.3.4. Hrozby

Konkurence

Největšími konkurenty jsou velké pivovary (Plzeňský pivovar, Staropramen,...) a regionální pivovary, zejména Pivovar Klášter na Mladoboleslavsku a vratislavický pivovar na Liberecku a Jablonecku.

Všichni konkurenti jsou cenově srovnatelní. Nevýhodou Pivovaru Svijany oproti velkým pivovarům je malý podíl na trhu. Naopak oproti regionálním pivovarům může pivovar Svijany těžit z lepší pověsti. To se týká především Pivovaru Vratislavice, který měl v posledních letech značné problémy.

Nasyčený trh

Trh s pivem v ČR dosahuje zřejmě své horní hranice a dá se předpokládat jeho stagnace, případně mírný pokles.

Změna životního stylu

V současné době nastupuje trend „zdravého stylu života“, kterému požívání alkoholu odporuje.

Rizika spojená se vstupem České republiky do EU

Po vstupu ČR do EU zmizí veškerá cla při dovozu, což znamená otevření našeho trhu zahraničním exportérům a zostření konkurence.

4. Malé a střední pivovary

Svým výstavem se pivovar Svijany řadí mezi tzv. pivovary střední s výstavem do 200 000 hl ročně. Strukturu pivovarů v České republice znázorňuje tabulka č.12.

Tabulka č.12 : Struktura pivovarů v roce 2002

Roční výstav v tis. hl	Počet pivovarů	Výstav piva v tis. hl	% z celkového výstavu
Do 20	7	48,9	0,3
20 – 60	8	303,6	1,7
60 – 120	15	1 312,6	7,3
120 – 200	7	983,8	5,5
200 – 300	6	1 380,4	7,7
300 – 500	3	1 231,2	6,9
500 – 1000	4	3 036,4	17,0
Nad 1000	4	9 583,9	53,6
Celkem	54	17 880,86	100,0

Zdroj : Český svaz pivovarů a sladoven

4.1. Český svaz pivovarů a sladoven

Pivovar Svijany je členem Českého svazu pivovarů a sladoven.

Český svaz pivovarů a sladoven (dále jen „Svaz“) je samostatným, nezávislým společenstvím sdružujícím výrobce piva a sladu.

Svaz prosazuje a obhazuje práva a společné zájmy svých členů, podporuje rozvoj aktivit, které přispívají k řádnému provozování předmětu činnosti členů, zajišťuje kontakty s legislativními orgány, s příslušnými orgány státní správy, hospodářskou, obchodní a agrární komorou, sdruženími svazu zaměstnavatelů, průmyslovými, vědeckými, výzkumnými, školicími, obchodními a zemědělskými institucemi a podává těmto orgánům návrhy a stanoviska k prosazování společných zájmů svých členů. Svaz prosazuje a obhazuje práva a společné zájmy svých členů a s ohledem na svou členskou základnu i českého pivovarského a sladařského průmyslu, v mezinárodních pivovarských

a sladařských organizací a deleguje se souhlasem člena, o jehož zaměstnance či člena orgánu se jedná, vhodné odborníky do pracovních komisí či orgánů těchto organizací.

Předmět činnosti Svazu se vymezuje zejména takto:

- **Svaz informuje a napomáhá svým členům v orientaci zejména v oblasti základních surovin, legislativy, daní, normalizace a právního poradenství.**
V tomto směru úzce spolupracuje se společností Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a.s. Svaz souhlasí se současnou diferencovanou spotřební daní z piva pro malé nezávislé pivovary a bude podporovat její trvalé zachování.
- **Organizovat a podporovat projekt vytváření a zvyšování dobré pověsti českého piva v tuzemsku i v zahraničí.** Současně všemi dostupnými prostředky usilovat o vytvoření situace, ve které bude všem členům Svazu vyrábějícím pivo umožněno používat pojmu české pivo.
- **Svaz zajišťuje styk se sdělovacími prostředky** k prohloubení propagace a obhajování společných zájmů svých členů a s ohledem na svou členskou základnu i českého pivovarského a sladařského průmyslu. Svaz ve spolupráci se všemi svými členy shromažďuje nezbytné informace a údaje tak, aby mohl věcně a aktuálně obhajovat a dokladovat postavení a společné zájmy svých členů a s ohledem na svou členskou základnu i českého pivovarského a sladařského průmyslu. Při této činnosti dbá, aby nedošlo k poškození zájmů jednotlivých členů. V případě, že jednotlivý člen Svazu sdělí o sobě jakékoli údaje, má se zato, že Svaz je oprávněn tyto údaje užít k plnění svých úkolů podle těchto stanov, ledaže to člen pro konkrétní případ písemně zapoví.
- **Přispívá k vytváření podmínek pro to, aby všichni členové Svazu vykonávali podnikatelskou činnost s vysokou odborností a profesionalitou** a ve své činnosti prosazovali pravidla hospodářské soutěže.
- **Spolupracuje s obdobnými profesními organizacemi v tuzemsku a zahraničí.**
- **O své činnosti informuje členy prostřednictvím Svazového zpravodaje.**

Členství ve Svazu je dobrovolné.

Členové Svazu jsou:

- činní,
- čestní,
- přispívající.

Činným členem Svazu se může stát fyzická nebo právnická osoba se sídlem podnikání na území České republiky, jejímž **předmětem činnosti je výroba piva nebo sladu**, která se v písemné přihlášce zaváže řídit se stanovami Svazu. Žadatel je povinen k žádosti o členství předložit živnostenské oprávnění, či doklad o založení obchodní společnosti, doklad o vyrobeném množství piva a sladu za poslední rok. O přijetí žadatele za činného člena rozhoduje valná hromada.

Čestným členem Svazu mohou být fyzické osoby, které se **zasloužily o rozvoj českého pivovarství a sladařství**.

Fyzické nebo právnické, tuzemské i zahraniční osoby, jejichž **podnikatelská činnost navazuje úzce na výrobu piva nebo sladu**, se mohou na základě písemné žádosti stát **přispívajícími členy Svazu**. O přijetí žadatele rozhoduje valná hromada.

4.3. Český svaz malých nezávislých pivovarů

Pivovarnictví v České republice patří mezi nejdůležitější a také nejpoblárnější odvětví v rámci národního hospodářství. Jeho pozice byla posílena i rozdělením Československa na dva samostatné státy, jelikož spotřeba piva na Slovensku je výrazně nižší než v České republice. V minulých letech proběhlo v tomto odvětví několik procesů, které výrazně ovlivnily činnost a fungování podniků v jeho rámci. Byly to zejména procesy privatizací a restitucí, které změnilly vlastnické poměry českých pivovarů. Nyní je to probíhající proces koncentrace, který má za následek vytvoření tří největších skupin pivovarů, které jsou nyní tržními vůdci. Avšak malé pivovary (s ročním výstavem do 200 000 hl) s klasickou technologií, charakteristickou chutí a kvalitou piva bezesporu dokreslují produkci výrobců piva v České republice. Tyto pivovary se podílejí na celkovém výstavu asi 15-ti %.

V roce 1993 došlo k vytvoření Českého svazu malých nezávislých pivovarů, který chtěl svojí činností navázat na tradice Svazu malých nezávislých pivovarů, jehož počátky se datují k roku 1924. Zakladatelem Svazu byl Ing. Stanislav Bernard z rodinného pivovaru v Humpolci, který byl zároveň i jeho prezidentem v letech 1993-1999. Současným prezidentem je Ing. Jiří Fusek z Pivovaru Černá Hora, kde se současně nachází i sídlo Svazu.

Hlavní cíle a myšlenky Svazu :

- **zachování přijatelných ekonomických podmínek pro činnost malých nezávislých pivovarů**
- **udržení a rozvíjení kulturní tradice**, které jsou spojeny s pivovarnictvím
- **důraz na historickou důležitost malých pivovarů**
- **rozvoj regionálního cestovního ruchu**, vytváření pracovních příležitostí v malých městech a na venkově
- **udržení přijatelné ceny piva** na našem trhu
- **boj za kulturu obalové techniky** ve prospěch spotřebitele ve skleněných vratných lahvích.

Členové Svazu malých nezávislých pivovarů:

Náchod a.s.
Eggenberg a.s.
Chodovar s.r.o.
Městské služby Rýmařov s.r.o. - Hostinský pivovar a hotel Excelent
Pivovar Uherský Brod a.s.
Pivovar a restaurace u Fleků s.r.o.
Pivovar Černá Hora
Pivovar Broumov s.r.o.
Žatecký pivovar s.r.o.
Pivovar Nymburk s.r.o.
Pivovar a sodovkárna Jihlava a.s.
Pivovar Vyškov
Mivo Bohemia s.r.o.
Pivo Praha s.r.o.
Pegas-Hotel-minipivovar-pivnice
Pivovar Svijany s.r.o.
Pivovar-restaurace Modrá Hvězda
TOP HOP
Svoboda - Franková spol. s r.o.
LEV k.s. Klášterní pivovar

4.4. Sdružení malých nezávislých pivovarů v Evropě

Zástupci malých nezávislých pivovarů České republiky, Německa, Polska a Švýcarska založili v Berlíně počátkem srpna loňského roku **Sdružení malých nezávislých pivovarů v Evropě**. Zároveň zvolili na tříleté funkční období svým prezidentem Ing. Jiřího Fuska (prezidenta Českého svazu malých nezávislých pivovarů). Sdružení, které v současné době zastupuje 962 evropských pivovarů, přijalo stanovy a základní teze pro další činnost. Ty obsahují strategické záměry signatářů, které by měly reflektovat potřebu dosáhnout po dalším rozšíření Evropské unie takových změn v legislativě, které by napomohly fungování i malých pivovarů ve velmi silném konkurenčním prostředí evropského pivovarnictví. Dalším úkolem je dosáhnout rozšíření Sdružení o další členy ze zemí, kterým prozatím místní legislativa brání přidružení - jako např. v Rakousku.

Toto nově vzniklé sdružení bude mít své sídlo u německého svazu, do budoucna počítá s otevřením svého zastoupení v Bruselu pro zajištění bezprostředního kontaktu s legislativními orgány. Slibuje si od toho dosažení podmínek, které umožní malým pivovarům za specifických výhodnějších podmínek existovat a upevňovat své pozice.

Sdružení si vedle prosazování legislativních a ekonomických zájmů klade za cíl i dodržování ekologických norem a prosazování stáčení piva do skleněných vratných lahví. Významnou cestou komunikace je vzájemná výměna informací o práci národních svazů.

Mezi kandidáty na členství jsou pivovary ze zemí Beneluxu, Bulharska, Francie, Chorvatska, Skandinávie a Velké Británie.

5. Hledání konkurenční strategie s důrazem na pozici značky

5.1. Brandmarketing – teoretický základ

Základem úspěšné marketingové strategie podpořené účelným marketingovým plánem bývá proces, který lze nazvat brand marketing, čili **marketing značky**. Na tento marketing může navazovat marketing orientovaný na image (tedy na jméno nikoli na značku).

V realitě naší hospodářské praxe bývá značka obvykle chápána pouze jako obchodní název produktu. Na světovém trhu je otázka volby a stanovení pozice značky jedním ze strategických rozhodnutí, které souvisejí s výrobkovou politikou. **Smyslem značky je odlišit zboží**, eventuálně službu určitého výrobce nebo prodejce od obdobné nabídky konkurence. Značkou bývá jméno, termín, podpis, grafický symbol či design nebo jejich kombinace. Značka bývá tvořena jménem, tzn. vyslovitelnou částí – slovy (Škoda Octavia), písmeny (LIAZ), případně číslicemi (Eta 023) a znakem, kterým může být symbol, design, typ písma apod.¹

5.1. Hodnota obchodní značky²

Hodnotou obchodní značky je sada aktiv, spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje hodnotu, kterou výrobek přináší firmě nebo zákazníkovi. Hlavními kategoriemi této hodnoty jsou : **znalost jména značky, věrnost značce, vnímaná kvalita, asociace spojené se značkou.**

Znalost jména značky

Znalost značky referuje o síle přítomnosti dané značky v myslích spotřebitelů. Lze ji měřit různými způsoby, jimiž si spotřebitelé značku pamatují. Může to být od pouhé identifikace (Už jste někdy tuto značku viděl?), přes vzpomínku (Na které značky v této

1. Kotler, P.: Marketing management. Grada Publishing, Praha 1998

2. Aaker, D., A.: Brand Building – budování značky. Computer Press, Brno 2003

třídě výrobku si vzpomenete?) a první vzpomínku (první značka, na kterou si vzpomenete) až po dominanci (jediná značka, na kterou si vzpomenete).

Identifikace značky odráží skutečnost, že spotřebitel se s touto značkou už někdy setkal. Nemusí to však znamenat, že si zapamatoval, kde k tomu došlo, proč se tato značka liší od jiných, nebo dokonce jaká třída výrobků se pod touto značkou vyrábí. Za **vzpomínku na značku** lze považovat například situaci, kdy spotřebiteli vyvstane v mysli určitá značka při zmínce o určité třídě výrobků či služeb.

Vnímaná kvalita

Dosáhnout vnímání kvality je obvykle nemožné, pokud tvrzení o kvalitě výrobků není opodstatněné. Je nutné pochopit, co znamená kvalita pro jednotlivé segmenty zákazníků. Vytvoření kvalitního výrobku či poskytnutí kvalitní služby je ovšem pouze částečným úkolem, je nutné vytvořit i vnímání této kvality.

Vnímaná kvalita se od skutečné může lišit. Zákazník může být ovlivněn předchozí špatnou skutečností, a proto nemusí tvrzení o zvýšené kvalitě uvěřit, či nehodlá věnovat svůj čas tomu, aby si toto tvrzení ověřil. Je proto nutné a zcela zásadní **chránit svoji značku před špatnou pověstí způsobenou výrobky nízké kvality**.

Věrnost značce

Věrnost značce je klíčovým prvkem ocenění značky, která je určena ke koupi nebo prodeji. Dá se totiž předpokládat, že skupina vysoce věrných zákazníků vytvoří předvídatelný objem prodeje a tok zisku. Je také méně nákladné podržet si věrné zákazníky, než přilákat nové. Trh lze obvykle rozdělit do následujících skupin: **nezákazníci** (kupují značky konkurence, nebo nevyužívají výrobky dané třídy), **hlídači cen** (rozhodující je pro ně cena výrobku), **pasivně věrní zákazníci** (kupují značku ze zvyku), **zákazníci na rozhraní** (náhodně kupují dvě a více značek), a **oddaní zákazníci**. Úkolem je tedy vylepšit strukturu zákaznické věrnosti: posílit vazby na značku u zákazníků na rozhraní a u oddaných zákazníků a zvýšit počet těch, kteří jsou ochotni zaplatit více, aby získali výrobek nebo službu dané značky.

Asociace spojené se značkou

Mezi tyto asociace mohou patřit vlastnosti výrobku, reklamní spojení se slavnou osobou, nebo konkrétní symbol. V pozadí těchto asociací je identita značky, tedy to, co má značka představovat v mysli zákazníka.

5.2. Identita obchodní značky¹

Identita značky dává značce samotné směr, účel a význam. Je sadou asociací, které reprezentují to, co značka představuje a naznačují určitý slib zákazníkům ze strany výrobce.

Na značku je možné pohlížet jako na výrobek, organizaci, osobu nebo symbol.

Značka jako výrobek

Zákazníci vnímají vlastnosti výrobku či služby, kvalitu a hodnotu, konkrétní možnosti použití výrobku. Výrobek je též spojován s jeho uživateli, životním stylem a také se zemí, či regionem odkud výrobek pochází.

Například firma „McDonald´s“ je pro zákazníky řetězec občerstvení s bleskurychlou obsluhou, „Hilton“ představuje kvalitní a drahé ubytování. Co se týká asociací spojených s uživateli, mohou jako příklad sloužit značky Coleman a Lafuma, které jsou úzce spojeny s lidmi s životním stylem „outdoor“. Příkladem značek, spojených se zemí, ze které pochází, jsou francouzský Chanel, švýcarské hodinky Swatch či ruská vodka Stolichnaya.

Značka jako organizace

„ Společnosti si musí postupně uvědomit, že nepředstavují pouhý výrobek na prodejním pultu. Představují také určitý model chování.“

Robert Haas, společnost Levi Strauss

1. Aaker, D.,A.: Brand Building – budování značky. Computer Press, Brno 2003

Některé organizace jsou jednoduše řečeno „dobrymi občany“. Jsou ohleduplné k životnímu prostředí, zabývají se sponzorstvím a charitou, zajímají se o blaho svých zaměstnanců.

Takovéto chování vzbuzuje u zákazníků pocit úcty a obliby, což napomáhá k vytváření pozitivního vztahu k zákazníkovi.

Značka jako osoba

Osobnost značky lze též definovat jako sadu lidských vlastností spojených s danou značkou. Může být moderní, důvěryhodná, vtipná, aktivní, neformální, mladistvá či intelektuální. Značka se pak stává zákaznickovým rovnocenným partnerem.

Značka jako symbol

Symbol pomáhá ke snadnějšímu zapamatování značky. Příkladem symbolu může být okřídlený šíp automobilky Škoda Auto.

Obr. č. 4: Logo automobilky Škoda Auto



5.3. Zavedení identity značky

Prvním krokem zavedení značky je **určení pozice značky**, která upřesňuje, která část identity značky bude aktivně sdělována potencionálnímu zákazníkovi v rámci komunikační strategie. Druhým krokem je **provedení komunikačního programu**, který zahrnuje výběr médií a tvorbu konkrétních reklam. Tyto komunikační programy jsou pak sledovány v rámci **monitorovací fáze**.

Pozice značky

Pozice značky je ta část identity značky a nabídky hodnoty, která má být aktivně sdělena cílovému publiku a jež demonstruje výhody oproti konkurenčním značkám

Firma může usilovat například o **pozici výrobku světové třídy**, či o **vytvoření vztahu k zákazníkovi** založeného na přátelství a úctě. Pozici značky lze v čase měnit, aniž by se změnila její identita.

Pozice značky by měla být zaměřena na specifické publikum. To znamená, že komunikační program v případě klasického piva by měl být zaměřen na muže ve věku 20 – 50 let.

Důležité je také to, aby **pozice značky byla dosažitelná**. Je značně neefektivní, snaží-li se například začínající firma regionálního významu o pozici výrobku světového významu.

Provedení komunikačního programu

Aby byl komunikační program účinný, musí se nějakým způsobem lišit od programů konkurence. Musí nějakým způsobem šokovat, bavit, či vtáhnout zákazníky „do hry“. Efektivní bývá využití netradičních médií:

- Sponzorství různých událostí
- Kluby a programy pro zákazníky
- Přímý marketing
- Výstavy výrobků
- Propagační akce

Většinu komunikačních metod je možné testovat. A to v laboratorních podmínkách či v terénu. Cílem testování je zjištění pozitivního dopadu na značku nebo odhalení nepředvídatelných negativních reakcí.

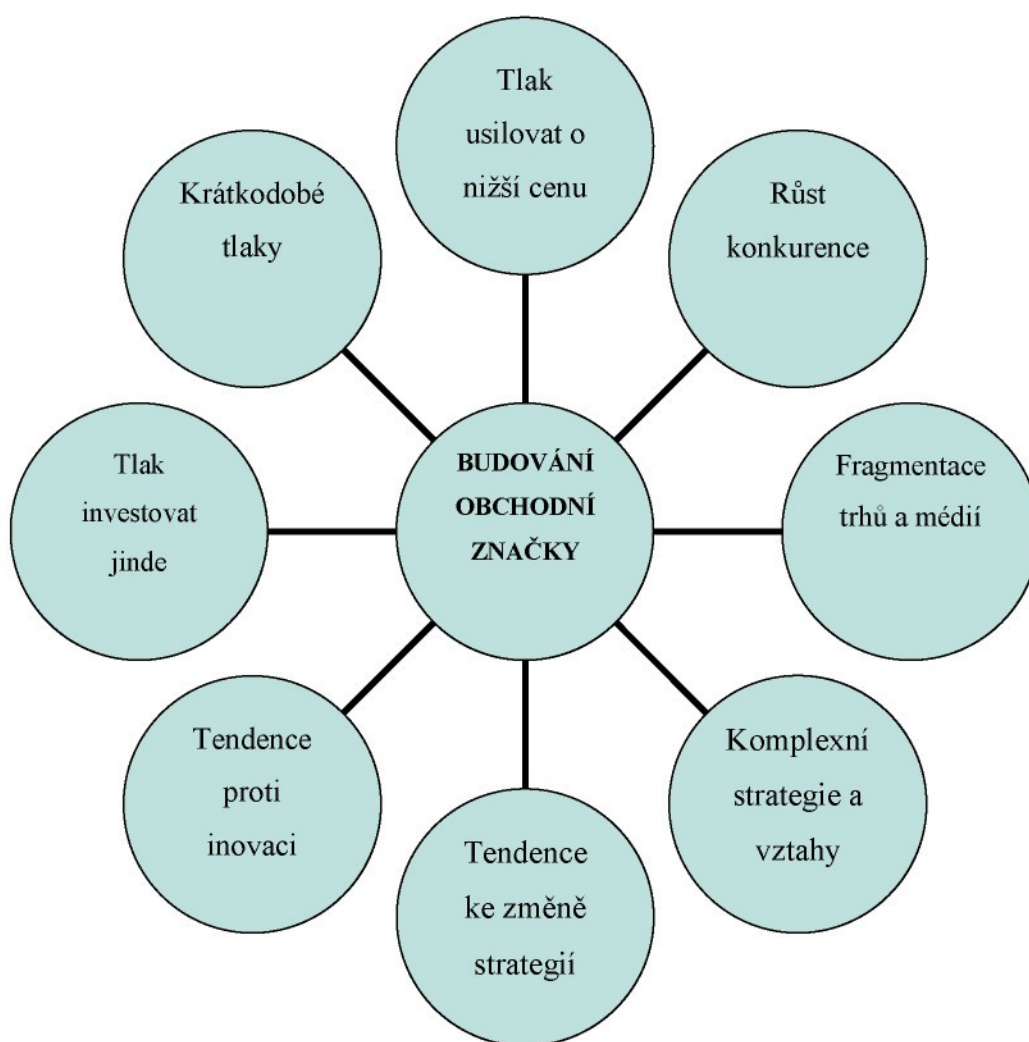
Monitorování

Cílem monitorování je vyhodnocení, jak bylo zákaznické vnímání ovlivněno novým úsilím o vytvoření či posílení značky.

5.4. Faktory komplikující budování značky¹

Budování obchodní značky je značně obtížné a existuje několik vnitřních i vnějších faktorů, které toto budování komplikují. Tyto faktory znázorňuje obr. č. 5

Obr. č.5 : Faktory komplikující budování značky



1. Aaker, D.,A.: Brand Building – budování značky. Computer Press, Brno 2003

Tlak usilovat o nižší cenu

Na většinu společností působí tlak účastnit se cenové války, jsou tedy nuceny snižovat náklady. Investice určené na budování značky jsou proto ohroženy.

Růst konkurence

Noví konkurenti zvyšují tlak na ceny a zároveň ztěžují proces získání a udržení pozice na trhu.

Fragmentace trhů a médií

V současnost existuje celá řada možností mediální reklamy (interaktivní televize, reklama na Internetu, přímý marketing, sponzorování různých událostí). Je tedy důležité správně zkoordinovat reklamní obsah v těchto médiích, aby značka nebyla oslabena.

Komplexní strategie a vztahy v oblasti značek

Dříve bývala značka zcela jasnou identitou. Nyní se však situace mění. Například logo Svijany představuje v obchodech značku výrobku, na sportovních utkáních značku sponzora a v místě výroby je značkou firmy. To může mást zákazníky.

Tendence ke změně strategii

Někdy se vyskytnou silné vnitřní tlaky ke změně identity značky, a to i v případě, že je značka zcela efektivní, nebo ještě nedosáhla svého potenciálu. Tyto změny mohou vést k oslabení obchodní značky.

Tendence proti inovaci

Firmy řídící zavedené značky mohou být natolik spokojeny s minulými a současnými výsledky, že si nevšimnou změn u konkurence. Hrozí jim tak promeškání nových příležitostí, a tím ohrožují vlastní značku.

Tlak investovat jinde

Tento problém se vyskytuje u silných značek, kdy dojde k omezení podpory značky a uspořené peníze jsou investovány do nových projektů.

Krátkodobé tlaky

Je kladem přílišný důraz na okamžitý zisk na úkor dlouhodobých příležitostí.

5.5. Konkrétní návrh konkurenční strategie v případě pivovaru Svijany

V České republice se vaří pivo v dvaapadesáti průmyslových pivovarech, jen sedmnáct z nich jsou velké podniky, které ročně vyrobí více než 200 000 hektolitřů. Většina z 331 značek, mezi nimiž si může pivař vybírat, tedy pochází z malých regionálních pivovarů.

V předcházejících kapitolách jsem se snažila zmapovat situaci na trhu, konkurenci, zákazníky a schopnosti pivovaru Svijany. Po analýze těchto dat se jako optimální jeví zaujmout tzv. **Pozici v šiku při ochraně tržního podílu (viz kapitola 1.3).**

Při snaze posílit pozici značky Svijany bych vycházela z napodobování úspěšné konkurence, a to zejména v oblasti propagace.

5.6 Návrhy na posílení značky SVIJANY

Značku pro pivo vyráběné pivovarem Svijany tvoří název SVIJANY a logo.

Značka je odvozena z názvu obce, ve které pivovar sídlí. Současná grafická podoba loga vznikla v roce 1998, kdy došlo ke změně vlastnických poměrů pivovaru.

Obr.č.6 : Logo doplňující značku Svijany



5.6.1. Publicita

Pozice značky na trhu souvisí s publicitou, která by měla předcházet reklamě. Jde o vytvoření pozitivního názoru na tuto značku. Je totiž mnohem důležitější, co o značce říkají ostatní, než –li to, co o ní tvrdí výrobce.

Velkou šancí na zviditelnění značky Svijany je vytvoření pevného vztahu mezi ní a libereckým hokejem. Prvním krokem je pojmenování libereckého zimního stadionu Svijanská aréna.

5.6.2. Reklama

Přes publicitu je možné značku vybudovat, ale před ztrátou podílu na trhu ji uchrání reklama. V případě pivovaru Svijany je zřejmě zbytečně drahé inzerovat v celostátních médiích. Přiměřeně se jeví **tisková reklama v regionálním tisku**, jako jsou Deníky Bohemia (Liberecký den, Mladoboleslavsko), Deníky Pojizeří, Pojizerské listy apod. a **reklamní spoty v regionálním vysílání** Televize Prima - Genus TV.

Další možnou formou reklamy jsou tzv. **in-store promotion**, tzn. propagační akce přímo v prodejnách. Ty je možné provozovat ve formě ochutnávek samotných, či ve spojení s nějakou soutěží. Například při zakoupení 10 lahví svijanského piva získá zákazník dárek ve formě propagačního předmětu přímo v prodejně.

Jako in-store promotion by se dalo označit i vytvoření speciálního balení piva např. krabice po 10-ti lahvích ke zvláštním příležitostem. Nabízí se vánoční balení piva Baron 15%.

Další možností propagace svijanského piva je **reklamní akce přímo v restauraci**, která toto pivo poskytuje. V návaznosti na již zmíněné propojení svijanského piva s libereckým hokejem by se mohl uspořádat turnaj ve stolním hokeji. Základní kola by se konala ve vybraných restauracích a hospodách, finále by se mohlo uskutečnit v jedné ze značkových restaurací.

5.6.3. Vytvoření řetězce značkových restaurací

Značkové restaurace a hospody se objevily koncem 90. let a dnes je možné navštívit několik konceptů různých pivovarů. Všechny fungují na bázi pevnějšího či volnějšího franchisingu. Jedním z velkých problémů, který se po spuštění prvních provozoven objevil bylo dodržování kvality. Pokud řetězec působí pod jednou značkou,

dochází pochopitelně k přelévání jak dobrého, tak špatného jména mezi jednotlivými provozovny, ačkoli provozovatel je pokaždé jiný.

Pivovary proto dnes mají poměrně striktní podmínky pro poskytnutí licence, své partnery si pečlivě vybírají a v případě nespokojenosti mohou propůjčenou značku i odebrat. I to je důvod proč rozvoj těchto řetězců není tak dramatický. O to zajímavější je však ohlas, který budí. A to nejen mezi zákazníky, ale zejména mezi médii. Například řetězec Pilsner Urquell Originál Restaurant má dnes 12 provozoven a podle monitoringu médií o něm od roku 1998 vyšlo přes 50 zmínek v nejrůznějších médiích, přičemž více než polovina z nich byla otištěna v celostátních denících. Stejně na tom je i řetězec Potrefená husa pivovaru Staropramen.

Předpokladem k úspěšnému fungování řetězce na trhu je vytvoření nezaměnitelné tváře. Nejpropracovanější síť značkových hospod nabízí společnost Pivovary Staropramen. Segmentaci jejich jednotlivých řetězců ukazuje následující tabulka.

Tabulka č.13 : Ukázka segmentace jednotlivých řetězců Pivovarů Staropramen

	Potrefená husa	Sportovka	Staré dobré časy	Belgian Beer Café
Umístění	Velká města nad 100 tis. obyvatel	Sídlíště velkých měst	Krajská a okresní města, významné ulice	Metropole, hlavní třídy, nároží
Pivo	10 druhů, české a belgické	8 druhů, české a belgické	9 druhů, české a belgické	8 druhů, české a belgické
Kuchyně	Mezinárodní a česká	mezinárodní	Tradiční česká	Mezinárodní, vlámská a valonská
Design/styl	Kosmopolitně ladění, moderní	Sportovně zaměřený, moderní	Nostalgicky laděný, český	Nostalgicky laděný, belgický
Specifika	Nezaměnitelný interiér, pivní knihovna, světové TV programy	Televizní sportovní programy, kulečník, šipky, sázková kancelář	Retro-styl a pivovarské dekorace z 30. let, česká tradiční kultura	Belgická hudba, retrodekorace, masivní nábytek, pečivo vyráběné na místě
Typický host	Mladší střední generace, střední a vyšší střední vrstvy	Muži všeho věku se společným zájmem o sport	Generačně nevyhraněná, rodinný restaurant	Mladší a střední generace, střední a vyšší střední vrstvy
Typická příležitost	Soukromé i pracovní obědy a	Posezení s přáteli,	Posezení s přáteli,	Soukromé i pracovní obědy a

	večeře, posezení s kolegy a přáteli	společné sledování sportovních přenosů	společenské akce, rodinná posezení	večeře, posezení s kolegy a přáteli
Plocha	250 -400 m ²	250 -400 m ²	250 -400 m ²	250 -400 m ²
Počet míst	80 - 150	až 150	80 - 150	80 – 120
Investice	4 – 7 mil.	3 – 6 mil.	3 – 6 mil.	9 – 14 mil.
Vstup	Bez poplatku	Bez poplatku	Bez poplatku	Bez poplatku
Průběžný poplatek	Pevná paušální částka	Pevná paušální částka	Pevná paušální částka	Pevná paušální částka

Zdroj : Pivovary Staropramen

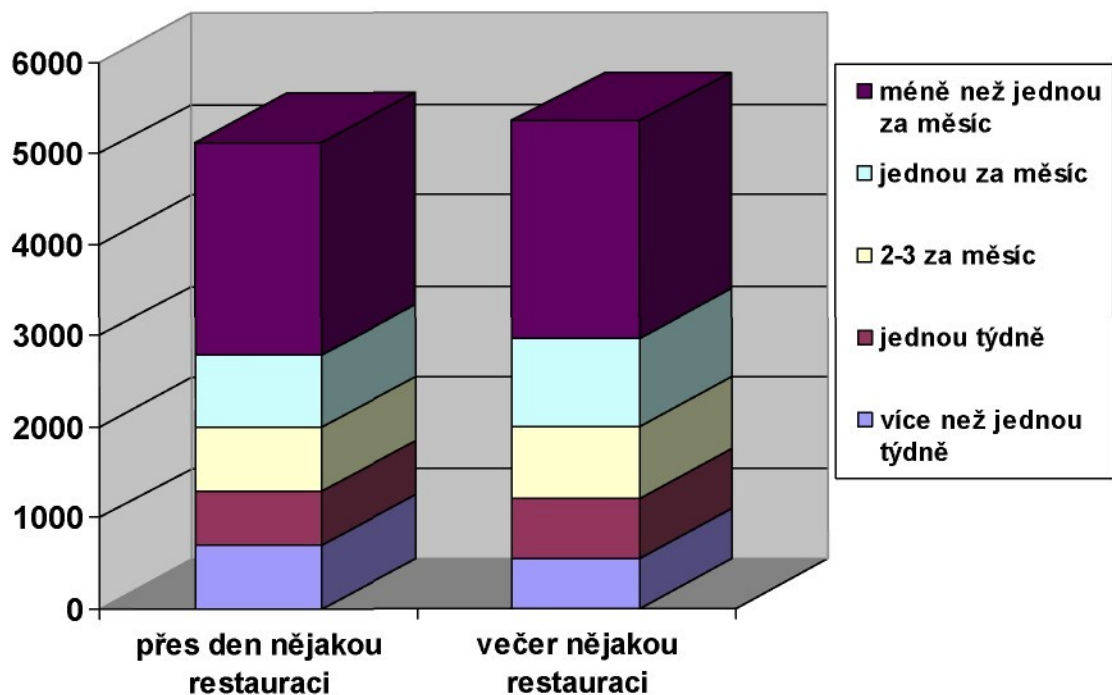
Potrefená husa je síť značkových hospod – barů, které spojuje příjemná obsluha, promyšlené menu a atmosféra. K dostání jsou tu cenově dostupná belgická piva. Síť má v současnosti 12 provozoven. Další koncepty nejsou zatím tak propracovány. **Sportovky** jsou sportovní bary s moderním interiérem pro lidi, kteří rádi společně fandí. **Staré dobré časy** patří mezi tzv. retrohospody. Ojedinělou zajímavostí je **Belgian Beer Café**, což je model, který do České republiky přišel od zahraničního vlastníka.

Nejspolehlivější reklamou v případě restaurací, za předpokladu dosažení určité kvality (kuchyně, obsluha, interiér, apod.) je reklamy šířená tzv. „od úst k ústům“, avšak celkový obraz pomáhají dotvářet i klasické PR aktivity. V případě celostátním jsou to reklamy v tisku, televizi a na internetu. V případě regionálním jsou to zmínky v kulturních přehledech a PR akce pro zákazníky (např. oslavy narozenin jednotlivých restaurací, pozvánky na gastronomické dny a speciality.

Základem pro řetězec značkových restaurací pivovaru Svijany je Svijanská hospoda přímo v pivovaru, Svijanská restaurant v hotelu Zlatý lev v Liberci a Svijanská restaurace v areálu Svijanské arény.

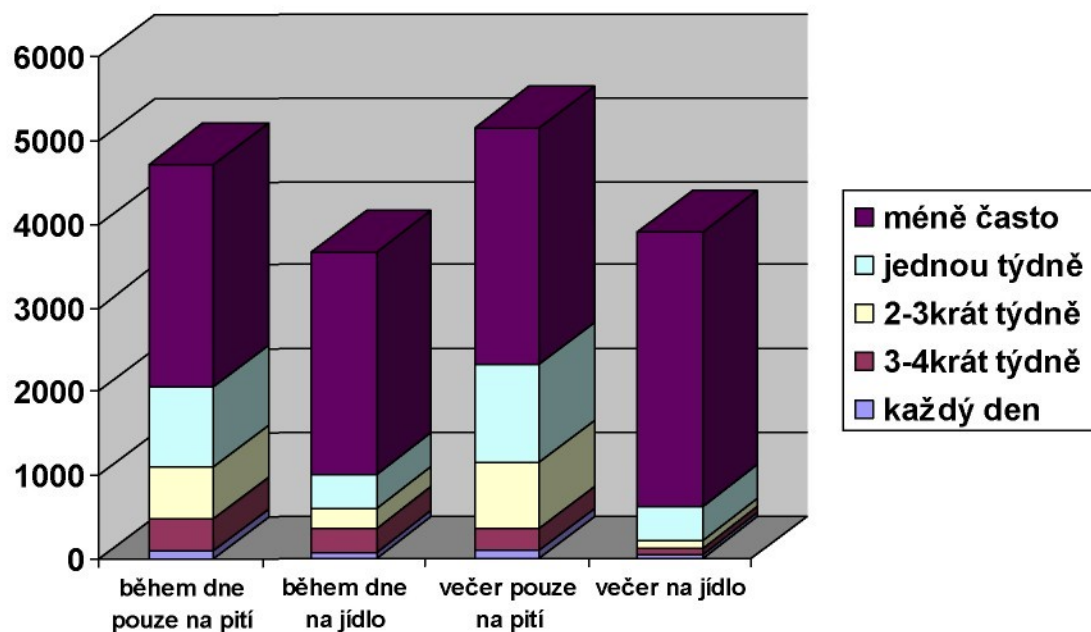
Argumentem pro kladení důrazu na restaurace a hospody může být fakt, že v české republice jsou restaurace i hospody poměrně často navštěvovány, a to i přes růst cen. Viz následující grafy.

Graf č.13 : Navštívil (a) jste v minulých 6 měsících ... (v tis. osob)



Zdroj : MML, median, 31.3 - 21. 9. 2003

Graf č.14 : Jak často chodíte do hospody či restaurace (v tis. osob)



Zdroj: MML, median, 31.3. – 21.9. 2003

5.6.4. Pivní sklo

Jak jsem již zmiňovala, v současné době se jednotlivá piva od sebe příliš neliší. A to ani kvalitou, ani trvanlivostí. Lišit se může třeba obalem. V případě točeného piva je to tedy nápojová sklenice. I na konzervativním českém trhu se potvrzuje ve stále větší míře, že design pivního skla oslovuje rozdílným způsobem různé cílové skupiny. Z trhu postupně mizí „uniformita půllitrů“.

Tvary nápojových sklenic by se měly lišit podle skupin konzumentů. Tradičním spotřebitelem piva je pochopitelně muž ve středním věku. Pro něj existují klasické půllitry s uchem, či tenkostěnné půllitry. Pití piva zaznamenává nárůst i mezi ženami. Pro ně by měly být hospody a restaurace vybaveny tenkostěnnými sklenicemi (nejlépe třetinkami). Speciální skupinou konzumentů je mladá generace (20 – 30 let), která nejvíce podléhá módním trendům. Velké pivovary již začaly speciálně pro tuto skupinu spotřebitelů zásobovat hospody a restaurace novými typy sklenic, které se tvarově blíží sklenicím na kokakolu. Samozřejmostí je logo firmy na každé sklenici.

Obr.č. 7 : Detail „půllitru“ s logem pivovaru Svijany



5.6.5. Využití Evropského trhu

Je jisté, že žádné velké zázraky se v Evropské unii konat nebudou, dá se však předpokládat, že životní úroveň v České republice postupně vzroste. Lidé budou mít možnost dopřát si něco, co sice nemusí mít, ale co si budou chtít užít. Pro malý pivovar, jakým Svijany bezesporu jsou je šance v tom, produkovat jistý nadstandard.. To znamená vyrábět piva sice dražší, avšak svým způsobem speciální, která takovéto zákazníky osloví.

Příkladem v tomto směru může být pivovar Bernard, který byl prakticky zavřen, v roce 1990 již nevyráběl. Jeho dnešní výstav se však již pohybuje kolem 120 000 hl. Zaměřil se totiž na pivo lahvové, dodávané ve speciálních lahvích s patentními uzávěry. Prostě vytvořil pro své pivo unikátní image.

6. Závěr

Pivovar Svijany je firma s dlouholetou tradicí, jejímiž zákazníky jsou převážně patrioti z nejbližšího okolí. Aby si firma tyto zákazníky udržela, či získala nové, je třeba

získat určitou trvale udržitelnou výhodu. Tou může být vynikající image spojená se silnou značkou. Budování takovéto značky je sice finančně poměrně nákladné, avšak v současné době zřejmě nevyhnutelné. Pivovarnický trh v České republice je totiž téměř nasycen, a chce-li pivovar Svijany obstát ve velmi tvrdém konkurenčním boji, který tu probíhá, a který se pravděpodobně ještě zостří po vstupu naší republiky do Evropské unie, musí svým zákazníkům nabídnout nejen výborné pivo, ale i značku, která bude pro spotřebitele určitou zárukou jistého nadstandardu. Tato značka by se měla vyrovnat dominantním značkám na trhu, jako jsou Prazdroj, Staropramen a Budvar. Nejjednodušším způsobem, jak toho dosáhnout je napodobit jejich způsob propagace.

To s sebou pochopitelně přináší krátkodobé zvýšení nákladů, ale na druhé straně to zaručuje dlouhodobější zisky. A napodobení propagačních technik je mnohem levnější než-li vymýšlení nových.

Při návrhu konkrétní strategie jsem vycházela z teoretických základů, které jsem se pokusila aplikovat na zmiňovanou firmu. Zaměřila jsem se pouze na návrhy marketingové, jelikož jejich finanční analýza by si zasloužila další samostatnou diplomovou práci.

Seznam použité literatury:

1. Aaker, D.,A.: Brand Building – budování značky. Computer Press, Brno 2003
2. Horáková, I.: Marketing v současné světové praxi. Grada Publishing, Praha 1992
3. Chlachula, M.: Analýza pivovarského odvětví ČR v období 1989-1999. In Konkurenční prostředí v zemědělství a potravinářství. PEF, MZLU v Brně, Brno 2000
4. Kotler, P.: Marketing management. Grada Publishing, Praha 1998
5. Příbová, M. a kol.: Analýza konkurence a trhu. Grada Publishing, Praha 1996
6. Sedláčková, H.: Strategická analýza. C. H. Beck, Praha 2000
7. Strnad, P.; Dědková, J.: Strategický marketing. Technická univerzita v Liberci, 2001

Internetové stránky:

1. <http://pivovary.ic.cz/prehled/prehld.htm>
2. <http://www.agroweb.cz/projekt/>
3. www.beers.cz
4. www.cspas.cz
5. www.pivo-konrad.cz
6. www.pivovarsvijany.cz

Seznam příloh

1. Areál pivovaru Svijany
2. Postup výroby piva ve svijanském pivovaru
3. Ukázka síly světových značek na evropském trhu
4. Interiér Svijanské pivnice v hotelu Zlatý Lev
5. Areál Slavností svijanského piva

Příloha č. 1 : Areál pivovaru Svijany



Příloha č.2 : Postup výroby piva ve svijanském pivovaru

Pivovar Svijany vyrábí pivo klasickou technologií, zachovávající charakter po celém světě proslaveného českého piva plzeňského typu.

Všechny druhy piv vyráběné ve svijanské

m pivovaru, ať se jedná o výčepní piva, ležáky nebo speciály, jsou vyráběny shodným technologickým postupem vyznačujícím se zejména dekokčním způsobem vaření, dvoufázovým kvašením a dlouhodobým zráním při nízkých teplotách.

SUROVINY

Svijanské pivo se vaří ze tří základních surovin: vody, sladu, chmele. VODU vyhovující svým složením požadavkům na kojeneckou vodu a výbornou na pití i v syrovém stavu získáváme z vlastních studní v okolí pivovaru. SLAD nakupujeme z okolních malých sladoven, kde dokáží sladovníci z kvalitních českých a moravských ječmenů vyrobit ještě kvalitnější slad. CHMEL ze světově proslulé žatecké oblasti nesmí v dobrém českém pivu nikdy chybět.

VARNA

Na varně smícháme správný poměr rozdrčeného sladu s vodou a zahříváním na různé teploty změníme s pomocí enzymů ze sladu škrob na cukr.

Používáme pro výrobu českého piva typický dekokční způsob rmutování na dva rmuty. Při scezování oddělíme cukerný roztok (sladinu) od obalů zrn (mláta). Sladinu vaříme s chmelem, který se přidává postupně v několika dávkách. Konzervuje a hlavně dodává pivu příjemně hořkou chuť a vůni. Celý proces na varně trvá asi 12 hodin. Naše varna umí vyrobit šest várek denně. Každá várka má 200 hl.



HLAVNÍ KVAŠENÍ

Z hotové mladiny se oddělí kaly ve vířivé kádi, zchladí se na zákvasnou teplotu a zakvasí se pivovarskými kvasinkami. Hlavní kvašení probíhá v otevřených kádích při teplotě do 10°C v chlazené místnosti zvané spilka. Během kvašení kvasinky asi 70% cukru přemění na alkohol, oxid uhličitý a některé vedlejší produkty.



Zkušený sládek měří dvakrát denně teplotu a stupeň prokvašení v každé kádi. Pomocí chlazení celý proces řídí a určuje, kdy se kád' zchladí na sudovací teplotu, čímž se ukončí činnost kvasinek. Hlavní kvašení trvá 6-8 dní.

DOKVÁŠENÍ

Zchlazené zelené pivo se suduje do ležáckých tanků, kde dokváší. Ležácké tanky jsou ležaté nádoby o objemu 200-300 hl umístěné v chlazeném prostoru zvaném ležácký sklep. Během ležení pivo dozrává, číří se, sytí oxidem uhličitým a dotváří se pěnivost, říz, chuť, a vůně.



Ležení trvá podle druhu piva 30-60 dní a probíhá při teplotě 2°C a tlaku 0,1 Mpa.

FILTRACE

Hotové pivo se ještě zfiltruje na křemelinovém filtru, aby mělo jiskru a na speciálním mikrofiltru, aby se zbavilo nežádoucích kvasinek a jiných mikroorganismů a může se stáčet.

STÁČENÍ

Pivo stáčíme do půllitrových lahví (asi 40%) a do nerezových KEG sudů (asi 60%). Celý proces stáčení probíhá za dodržování velmi přísných požadavků na čistotu. Protože před ani během stáčení pivo nijak chemicky neošetřujeme ani nepasterujeme, uchovává si až na Váš stůl své původní vlastnosti zdravého přírodního nápoje.



Příloha č.3: Ukázka síly světových značek na evropském trhu

Pořadí podle vnímané „síly“ značky	Značka	Pořadí podle vnímané „síly“ značky	
1	Mercedes-Benz	26	Chanel
2	Philips	27	Gillette
3	Volkswagen	28	Lacoste
4	Rolls-Royce	29	Honda
5	Porsche	30	Fiat
6	Coca-Cola	31	Schweppes
7	Ferrari	32	Lego
8	BMW	33	Renault
9	Michellin	34	Audi
10	Volvo	35	Grundig
11	Adidas	36	Peugeot
12	Jaguar	37	Rolex
13	Ford	38	Canon
14	Nivea	39	Cartier
15	Esso	40	Palmolive
16	Sony	41	Olivetti
17	Nescafe	42	Yves St. Laureát
18	Colgate	43	Citroen
19	Christian Dior	44	Pierre Cardin
20	Nestlé	45	Polaroid
21	Alfa Romeo	46	Ajax
22	Levi	47	Seiko
23	Opel	48	Shell
24	IBM	49	Telefunken
25	Pepsi Cola	50	General Motors

Příloha č.4: Interiér Svijanské pivnice v hotelu Zlatý Lev



Příloha č. 5: Areál Slavností svijanského piva

