



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Konkurenční strategie vybraného podniku.

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Andrea Plodková**

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.



Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Andrea Plodková**
Osobní číslo: E16000473
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R085 – Podniková ekonomika
Zadávající katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, ING.PAED.IGIP.
Konzultant práce: Ing. Pavel Regner
Manažer marketingu

Název práce: **Konkurenční strategie vybraného podniku**

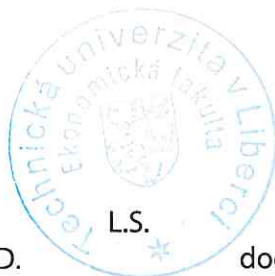
Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Charakteristika podniku.
3. Teoretická východiska konkurenční strategie.
4. Analýza konkurenční strategie.
5. Závěr a doporučení.

Seznam odborné literatury:

- BARTES, František. 2008. *Konkurenční strategie firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3758-6.
- BAYE, R. Michael. 2010. *Managerial economics and business strategy*. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-337596-0.
- HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.
- KISLINGEROVÁ, Eva. 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti?* Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-403-2.
- VITURKA, Milan. 2011. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3638-9.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

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

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

17. 4. 2019

Andrea Plodková

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá identifikací konkurentů pivovaru HOLS a.s., s cílem určit konkurenceschopnost pivovaru a konkurenční strategie a navrhnout doporučení na zlepšení konkurenčního postavení na trhu. Práce je rozdělena do dvou částí. V první části bakalářské práce, jsou rozebrány pojmy, vztahující se ke konkurenční strategii, pomocí odborné literatury. Ve druhé části jsou popsány faktory PEST analýzy, Porterovy analýzy a nejdůležitější body jsou rozepsány ve SWOT analýze. Na základě výsledků je následně popsána konkurenceschopnost pivovaru a konkurenční strategie v daném odvětví a doporučení pro zlepšení konkurenčního postavení pivovaru HOLS a.s. na trhu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, PEST analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, marketingové plánování, konkurenční strategie, pivovar HOLS a.s.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the identification of competitors of the brewery HOLS a.s., with a goal to determining competitiveness and a competitive strategy and proposing recommendations to improve the competitive position on the market. The thesis is divided into two parts. In the first part of the thesis, the terms related to competitive strategy are explained by means of literature. In the second part are described factors of PEST analysis, Porter's analysis and the most important points are itemized in SWOT analysis. Based on the results are described the brewery's competitiveness and competitive strategy in the given sector and recommendations for improving the competitive position of the HOLS a.s. brewery on the market.

KEY WORDS

Competition, competitiveness, competitive advantage, PEST analysis, Porter's analysis, SWOT analysis, marketing planning, competitive strategies, brewery HOLS a.s.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Světlaně Myslivcové Ph.D., za cenné rady, nápady a připomínky, které mi při psaní bakalářské práce pomohly. Ráda bych také poděkovala zaměstnancům pivovaru HOLS a.s. Ing. Pavlu Regnerovi a Ing. Petru Hostašovi za poskytnuté informace. Dále děkuji svým rodičům, že mi umožnili studium a za jejich podporu.

Obsah

Úvod.....	10
1 Konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.....	11
1.1 Faktory konkurenceschopnosti podniku.....	13
2 Analýza makroprostředí podniku.....	15
2.1 PEST analýza.....	15
3 Analýza mikroprostředí podniku	17
3.1 Porterova analýza	17
3.1.1 Vyhodnocování pěti sil	18
3.1.2 Důsledky pro strategii	20
3.2 Analýza konkurence	20
3.3 SWOT analýza.....	21
4 Marketingové plánování	22
5 Konkurenční strategie	24
5.1 Konkurenční strategie z pohledu Kotlera	24
6 Pivovar HOLS a.s.	29
7 Výrobní sortiment.....	30
8 PEST analýza pivovaru HOLS a.s.....	32
9 Porterova analýza pivovaru HOLS a.s.....	37
10 SWOT analýza pivovaru HOLS a.s.	42
10.1 Silné stránky	42
10.2 Slabé stránky	43
10.3 Příležitosti.....	44
10.4 Hrozby	45
11 Strategická doporučení pro pivovar HOLS a.s.	47
Závěr	49
Použité zdroje.....	50

Seznam obrázků	54
Seznam tabulek	54
Seznam příloh.....	54

Úvod

Cílem bakalářské práce je vypracovat strategickou analýzu pro pivovar HOLS a.s., zjistit jeho postavení na konkurenčním trhu a jeho konkurenční strategii a tak navrhnou možnosti pro zlepšení konkurenceschopnosti pivovaru a možné získání konkurenční výhody.

První část bakalářské práce je zaměřena na vysvětlení základních pojmů a na popis analýz, které se využívají k analýze pivovaru HOLS a.s. ve druhé části této práce. Bude provedena analýza PEST k analýze marketingového makroprostředí a k analýze marketingového mikroprostředí poslouží Porterova analýza. Také bude představen konkurenční strategie z pohledu Kotlera, která byla pro tuto práci vybrána jako nejvhodnější, protože pojednává o strategii z hlediska tržního podílu.

Druhá část práce bude pak zaměřena na představení samotného pivovaru HOLS a.s. a jeho produktů. Dále se bude práce věnovat jednotlivým analýzám, které byly podrobně rozepsány v první části. První z nich bude PEST analýza, která vychází u okolního prostředí podniku a jaké má toto prostředí vliv na podnik. Následně bude provedena Porterova analýza, tedy analýza vlivů mikroprostředí na podnik a nakonec budou nejzápadnější výsledky těchto dvou analýz shrnuty a rozebrány ve SWOT analýze. Na základě výsledků pak budou navrženy některé možnosti, které by mohli zvýšit tržní podíl pivovaru.

1 Konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

V této kapitole budou představeny základní pojmy, které souvisejí s konkurenční strategií, tedy pojmy konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. U konkurence budou představeny základní úrovně, formy a typy, které jsou v dnešní době nejvíce k vidění. Také bude odůvodněno, proč je konkurenceschopnost podniku v odvětví tak důležitá a budou i představeny faktory, které konkurenceschopnost mohou ovlivnit.

Konkurence zahrnuje všechny současné nebo potenciální soupeřící nabídky a substituty, o které by mohl mít zákazník zájem (Kotler a Keller, 2013).

Jiná definice říká: „**Konkurence** je otevřenou množinou konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.“ (Čichovský, 2002, s. 13).

Firma se totiž na trhu zpravidla nachází v určitém odvětví konkurenčního prostředí a konkurentem tak není pouze ten, kdo vyrábí stejné výrobky či nabízí stejné služby, ale každý, kdo cílí na stejnou skupinu zákazníků s podobným nebo nahrazujícím výrobkem či službou. Výrobek můžeme rozlišovat podle nahraditelnosti a tím rozlišujeme různé úrovně konkurence. Máme úrovně v rámci:

- značky - nabízeno více variant produktu od jedné firmy,
- formy - více firem nabízí stejný produkt,
- třídy - výrobek firmy mohou nahradit substituty,
- odvětví - různé alternativy pro uspokojení stejné potřeby,
- uspokojování potřeb - na výběr různé alternativy, které uspokojují odlišné potřeby, (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011)

Je také několik forem konkurence. Na dnešním trhu dominují především tyto:

- konkurence přímá a alternativní, kde má zákazník množství alternativ při snaze o uspokojení svých potřeb,
- konkurence lokální a globální,

- konkurence vůči zákazníkovi,
- konkurence uvnitř firmy, která je především u velkých organizací vlastních vícero značek, kde dochází k tomu, že dceřiné firmy soupeří o investice pro svůj další rozvoj od majitelů,
- konkurence na trhu práce, která znamená, že z pohledu zaměstnanců jde také o nabídku hodnoty od firem z úplně jiných branží, které je svou nabídkou k sobě lákají,
- konkurence legální a nelegální, kde je důkazem, že v konkurenčním boji se využívají i nelegální prostředky, korupce (Košturiak a Chal', 2008).

Je také několik různých typů konkurence, a to:

- laxní konkurent, který má značně pomalé reakce na činnost své konkurence. Je nutno znát důvody jeho netečnosti.
- vybíravý konkurent, reagující pouze na některé útoky a ostatních si nevšímá. Je za potřebí vědět jeho kritéria, podle kterých si vybírá.
- konkurent tygr, který reaguje velmi rychle a tvrdě na každou činnost konkurence a je zvyklý bojovat až do konce.
- scholastický konkurent, naopak reaguje na útoky konkurentů velmi nahodile a jeho jednání tak nelze dopředu předvídat.

Je ale důležité mít na paměti, že pravým smyslem konkurence je dosažení co největšího zisku a ne porážení soupeře a že je do konkurenčního boje zapojena celá řada účastníků, kteří bojují o to, kdo si přisvojí hodnotu vytvářenou v daném odvětví (Magretta, 2012).

S konkurencí také souvisí pojem totální konkurence, který znamená velký počet firem na trhu s podobným výrobkem či službou, s přístupem k informacím pro všechny kupující i prodávající a svobodou vstupu a výstupu z tržního odvětví. Firmy v tomto odvětví tak riskují, že budou muset přijmout cenu, kterou jsou ochotni zaplatit zákazníci, protože na trhu vzniká obrovský přebytek nabídky a velká svoboda ve výběru. Důležité je také zmínit pojmy kopírování a nečestná konkurence, kde je kopírovaný oběť. Tím, že ho ale někdo kopíruje, však získává silnou motivaci ke zlepšení, protože kopírovači ho vlastně stále tlačí k lepším výkonům, k inovacím a jejich realizaci. Už v etapě, kdy člověk vytváří něco nového a dokončuje to, by měl mít v hlavě další nápady na zlepšení (Košturiak a Chal', 2008).

S konkurencí úzce souvisí i **konkurenceschopnost**, která byla a je klíčovým pojmem ve všech ekonomikách a není sporu o tom, že si toto výsadní postavení udrží i v budoucnosti. Konkurenceschopnost podniku lze definovat jako schopnost udržet si a v lepším případě ještě zvyšovat svůj podíl na trhu, při využití takových dovedností, které podniku umožní vytvářet kvalitativně srovnatelné nebo lepší výrobky či služby, za ceny, které budou nižší nebo stejné jako u konkurence, nebo budou sice vyšší, ale pouze o tolik, aby tento rozdíl bohatě vyvážil vyšší hodnotou produktu (Hučka, Kislíngrová a Malý, 2011).

Další definice říká: „**Konkurenceschopnost** je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev v interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí“ (Čichovský, 2002, s. 13).

Ve zlepšení postavení na trhu podniku pomáhá **konkurenční výhoda**, tedy výhoda ve formě vyšší schopnosti konkurovat jiným firmám a je tak často jádrem výkonnosti podniku na trhu, na němž už určitá konkurence je. Konkurenční výhodou může být nižší cena, lepší výrobek, technologie nebo dokonce i zaměstnanci. Ti se ale mohou stát pro podnik i konkurenční nevýhodou, v případě nespokojených a špatně motivovaných zaměstnanců a manažerů (Urbánek, 2010).

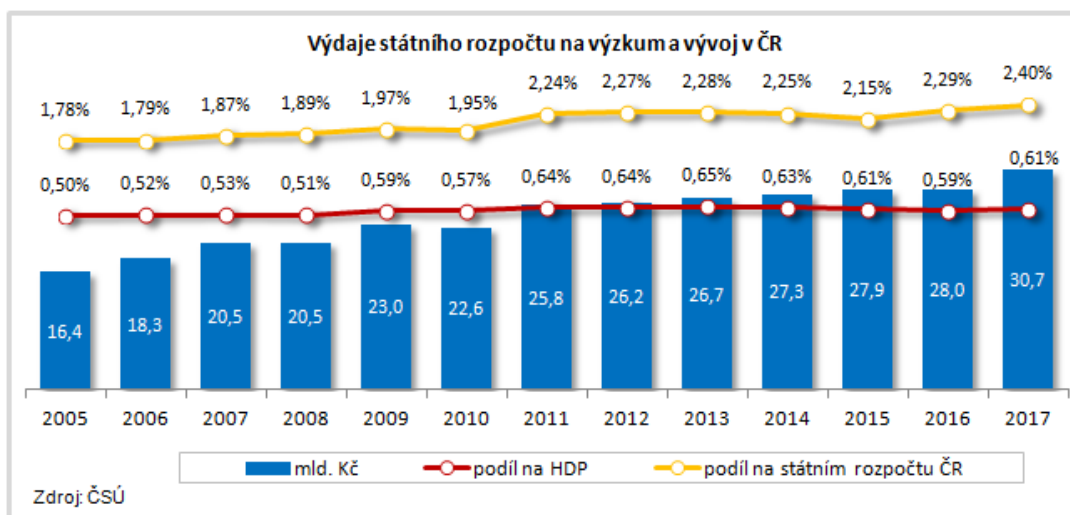
1.1 Faktory konkurenceschopnosti podniku

Faktory konkurenceschopnosti na trhu jsou užité vlastnosti (např. kvalita výrobku), cena a kvalita dodávky (marketing, záruka, atd.). Tyto faktory ovlivňují úspěšnost produktu v souboji o přízeň zákazníků s dalšími produkty obdobného typu, které jsou shodné nebo jsou pro zmíněný produkt substituty. Užité vlastnosti jsou dány od okamžiku výroby produktu nebo poskytnutí služby. K vnitřním prvkům konkurenční schopnosti patří třeba marketing, hlavně tam, kde podnik vyrábí pro konečnou spotřebu. Kvalita marketingu významně ovlivňuje celkovou konkurenční schopnost výrobku a podniku jako celku. Mezi další vnitřní faktory patří výrobní procesy, pracovníci, informační systémy nebo řízení (Hučka, Kislíngrová a Malý, 2011).

Existují však i povážlivé vnější faktory konkurenceschopnosti, které vytvářejí určité celkové prostředí v zemi, které v konečném důsledku do značné míry determinují globální

konkurenční schopnost podniku a jeho produktu. Mezi vnější faktory, patří třeba tržní okolí, zdroje, nebo třeba právní a administrativní pravidla (Hučka, Kislingerová a Malý, 2011).

Mezi další faktory konkurenceschopnosti rozhodně patří i inovace, protože k prosazení se ve stále sílící mezinárodní konkurenci jsou podniky čím dále více závislé na znalostním potenciálu a inovativnosti s ním spojené. Subjekty, které využívají inovací, tak mohou získat konkurenční výhodu. Vědomosti a jejich uplatnění na trhu se tak stávají podmínkou hospodářského růstu a konkurenceschopnosti. Inovace se měří na dvou úrovních, na podnikové a politické. Na podnikové úrovni jsou měřeny výzkumem efektivností procesů, motivací zaměstnanců a uspokojováním zákazníků. Na politické úrovni se měří za jednotlivé státy (procento výdajů na výzkum a vývoj na HDP), (Kislingerová, 2011).



Obrázek 1: Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj v ČR

Zdroj: (ČSÚ, 2018)

Na Grafu 1 je vidět, že výdaje na výzkum a vývoj v ČR v roce 2017 vzrostly ve srovnání s rokem 2016 o 2,7 mld. Kč a ve srovnání s rokem 2005 skoro dvojnásobně. Částka 30,7 mld. Kč, z roku 2017, tak ve vztahu k hrubému domácímu produktu odpovídá 0,61 %, kdy HDP bylo 5049,9 mld. Kč a v roce 2016 byl podíl přímých výdajů na HDP 0,59 %, při HDP 4712,9 mld. Kč (Kurzy.cz, 2019).

2 Analýza makroprostředí podniku

Cílem této kapitoly bude vysvětlit, co znamená makroprostředí firmy a jak s tímto prostředím souvisí PEST analýza. Tato analýza bude taky následně podrobně rozebrána a budou popsány jednotlivé body této analýzy, a jak všechny ovlivňují tržní prostředí.

Makroprostředí je širší rámec pro podnikání v daném odvětví než u mikroprostředí, které zahrnuje hlavně politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické nebo přírodní prostředí. Nástrojem k analýze makroprostředí je **PEST analýza** (Karlíček, 2018).

2.1 PEST analýza

Název této analýzy vznikl ze zkratk faktorů, které ovlivňují toto prostředí a poptávku. Také platí, že trendy v makroprostředí mohou pro firmu představovat příležitosti nebo hrozby (Karlíček, 2018).

Politicko-právní vlivy

Ze strany států dochází k regulacím podnikání a každá regulace představuje pro podnik menší nebo větší omezení. Některé trhy jsou omezovány více a některé méně, naopak pro některé firmy může regulace představovat formu ochrany, protože zvyšuje bariéry vstupu na trh nebo vstup na trh zcela znemožňuje nebo pro firmu může představovat určitou příležitost na trhu. Nejvíce státem bývají omezovány výrobky, které mohou např. škodit zdraví nebo životnímu prostředí. Součástí tohoto vlivu může být i míra korupce v dané zemi (Karlíček, 2018).

Ekonomické vlivy

V některých zemích jsou lidé chudší než v jiných, to taky ovlivňuje jejich rozhodování při koupi. Podniky tak musí zohlednit, že kupní síla není na trhu rovnoměrná. Některé státy ale rychle bohatnou, zatímco další můžou stagnovat nebo dokonce chudnout. Rozdíly v kupní síle jsou také v rámci jednotlivých států, kde může hrát roli příjmová nerovnost. Propast mezi bohatými a chudými se tak čím dál více prohlubuje a to i díky rostoucímu segmentu prémiových výrobků, ale i segmentu těch opravdu levných. I přes to celosvětová kupní síla roste a s tím i poptávka po dražších prémiových značkách (Karlíček, 2018).

Sociálně-kulturní vlivy

Sem lze zařadit třeba **demografický vývoj**, který lze i dobře předpovídat. V současnosti se většina států potýká se stárnutím populace, které zásadně ovlivňuje poptávku, protože starší lidé mají rozdílné názory a potřeby než mladší generace. Starší generaci také ovlivňuje jejich zdraví. Firmy tedy musí dříve či později na stárnutí populace, tím pádem i jejich zákazníků, nějak reagovat. To představuje výzvu třeba při tvorbě reklam. Vliv na poptávku má také **porodnost, podoba rodiny**, která se postupem času mění, **migrace** a i spousta dalších **trendů a módních vln**, které se průběžně obměňují. Mezi další patří **kulturní prostředí**, do kterého lze zahrnout chování, postoje či rituály podle kterých se řídí lidé žijící v určité společnosti. Je důležité mít na paměti, že kultura není vrozená a prochází neustálými změnami. Ty by v budoucnu mohli mít významný vliv na poptávku a firmy se těmto změnám proto musejí co nejvíce přizpůsobit. Kultura společnosti má samozřejmě také velký vliv na způsob komunikace se zákazníky (Karlíček, 2018).

Technologické vlivy

Technologický vývoj může ovlivnit poptávku opravdu rychlým a rázným způsobem. Dopady technologického vývoje se snadněji hodnotí zpětně, protože odhadnout kam technologie směřuje a jak se nyní promítne na životech lidí, je mnohem složitější. Pokud se firmě podaří, dopředu správně odhadnout, kam se bude technologie vyvíjet, může získat konkurenční výhodu. Naopak při chybném úsudku může firma litovat. Užívané technologie se ale mohou v různých státech dost lišit (Karlíček, 2018).

3 Analýza mikroprostředí podniku

Tato kapitola naopak bude mít za úkol vysvětlit, co je mikroprostředí podniku, Následně bude taky představena Porterova analýza, která je nástrojem analýzy tohoto prostředí. V Porterově analýze, budou představeny síly, které toto prostředí ovlivňují, jak ho ovlivňují a jak velký vliv mají jednotlivé síly na tržní odvětví a jednotlivé podniky a tím pádem i na volbu jejich strategie. Bude také představena analýza konkurence, které podniku pomáhá zjistit, jak si vede jejich konkurence, a umožňuje jim vybrat si, na kterého konkurenta se zaměří. A na konci této kapitoly, bude vysvětlení, jak funguje SWOT analýza, která slouží jako shrnutí všech důležitých bodů z předchozích analýz.

Jako marketingové mikroprostředí, jsou označovány faktory, které mají nejužší vazbu k firmě, což jsou zákazníci, dodavatelé, distributoři a konkurenti na daném trhu. K analýze mikroprostředí lze použít **Porterovu analýzu** (Karlíček, 2018).

3.1 Porterova analýza

Porterovu analýzu lze využít pro zmapování situace podnikatelského prostředí. Model určuje situaci na poli konkurence odvětví, které je závislá na působení pěti sil. Důvod proč Porter vybral a nadefinoval pouze 5 sil je ten, že tyto síly jsou univerzální a dostačující pro všechny obchodní činnosti ve všech odvětvích a není tedy potřeba přidat jiné (Magretta, 2012).

Firmy bojují o zisky, nejen se svými soupeři, ale i se svými zákazníky, kteří chtějí platit co nejméně, ale získat co nejvíce. Další síla, s kterou se firmy musejí vypořádat, jsou dodavatelé a boj s nimi. Jejich cílem je totiž dodávat co nejméně a dostávat zapláceno co nejvíce. Soutěží také s výrobci, kteří vyrábějí substituty daného produktu. Dalším ovlivňujícím faktorem pro zisk firmy je ten, že nesoupeří jen s již existujícími soupeři, ale i s těmi, kteří se mohou na trhu objevit. Těchto pět sil tedy určuje strukturu daného odvětví a každá firma, která usiluje o vyhodnocení nebo o formulování strategie, by měla vycházet s této analýzy. Tyto síly mohou působit souběžně, ale samostatně s různou intenzitou a tendencí. Tento model tak posuzuje konkurenční tlaky a rivalitu, která působí na trhu, a stejně tak poukazuje i na potenciál odvětví a podle Portera je úkolem každého strategického manažera sledovat konkurenci a umět se s ní vypořádat, protože velmi často

dochází k tomu, že manažeři definují konkurenci příliš úzce (Magretta, 2012; Kubík, 2014).

3.1.1 Vyhodnocování pěti sil

Každá z Porterových pěti sil má jasný, přímý a předvídatelný vztah k ziskovosti odvětví. Obecné pravidlo říká, že čím víc je daná síla mocnější, tím větší je tlak, kterým bude působit na ceny, náklady nebo na obě tyto kategorie a tím méně bude odvětví přitažlivé pro aktéry, kteří v něm působí (Magretta, 2012).

Zákazníci a jejich rivalita

Rivalita od kupujících, zde vše závisí na několika faktorech, jako je počet kupujících, stupeň koncentrace kupujících, nebezpečí zpětné integrace, stupeň diferenciacce výrobku nebo ovlivnitelnost kvalitou výrobku a všechny tyto faktory ovlivňují vyjednávací sílu zákazníků. Zákazníci budou s největší pravděpodobností uplatňovat vyjednávací sílu v případě, kdy jsou citliví na cenu a pokud bude tato vyjednávací síla velká, využijí svého vlivu ke stlačení cen dolů nebo budou vyžadovat, aby se do produktu vložilo více hodnoty. Ziskovost odvětví tedy bude v každém případě nižší. Důležité je vzít v potaz i cesty, jimiž jsou produkty zákazníkům dodávány. To platí hlavně v případě, kdy taková distribuční cesta ovlivňuje rozhodování zákazníků (Bartes, 2008; Magretta, 2012).

Dodavatelé a rivalita, kterou způsobují

Rivalita způsobená dodavateli, zde jde o růst nebo pokles síly dodavatelů v závislosti na několika prvcích, a to na stupni koncentrace dodavatelů, na zjednodušení následné integrace, na dodávkách originálních výrobků a na dodávce činitele mající zásadní význam pro kvalitu produktu. Pokud je tedy vyjednávací síla dodavatelů velká, mohou ji využít k tomu, aby si účtovali vyšší cenu nebo aby získali výhodnější podmínky, z toho důvodu, bude ziskovost odvětví nižší, protože si dodavatelé budou přisvojovat větší podíl hodnoty. Důležité je vzít v úvahu všechny nakupované vstupy, které do produktu vcházejí, včetně práce (Bartes, 2008; Magretta, 2012).

Substituty a rivalita pomocí substitutů

Pro dodavatele jsou substituční výrobky větším nebezpečím, jestliže jejich poměr ceny a kvality se zvyšuje, kupující flexibilně reagují na nabídku, nebo pokud kupující nemusí investovat z důvodu přechodu na substituční výrobek. Substituty tedy brání zvyšování ziskovosti daného odvětví a vytvářejí cenový strop produktů. Substituty na trhu stanovují úroveň cen, kterou producenti mohou udržet, aniž by došlo k narušení poklesu prodeje. Protože substituty nejsou přímými soupeři, často přichází z nečekaných míst, proto je obtížné jejich výskyt v čas předvídat (Bartes, 2008; Magretta, 2012).

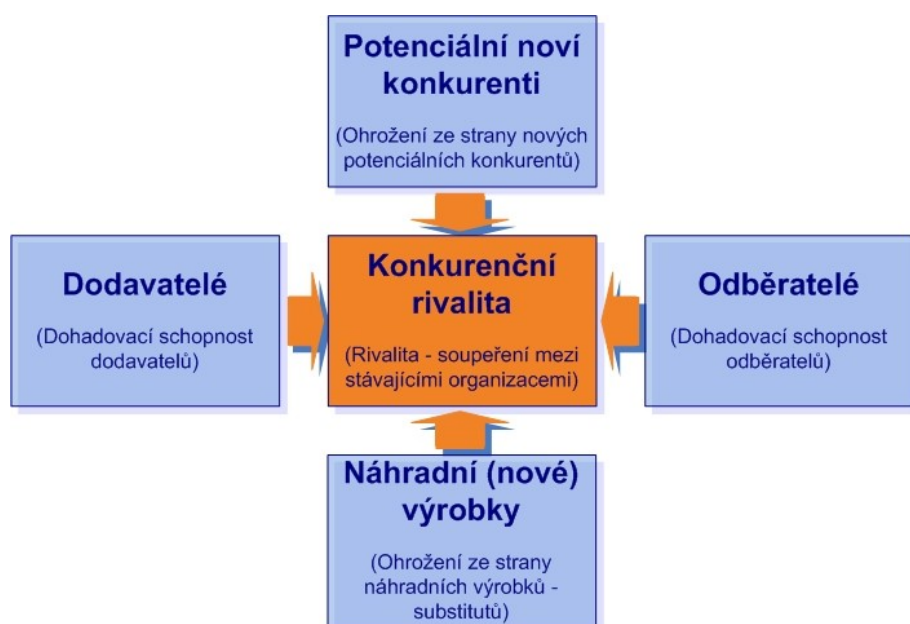
Noví konkurenti a jejich rivalita v odvětví

Rivalita nových konkurentů se nastává ve chvíli, kdy se na rostoucím trhu dosahuje nadprůměrných zisků a zároveň není do daného odvětví těžké vstoupit. Před vstupem nových konkurentů, kteří by zvýšili kapacitu odvětví a usilovali by o získání tržního podílu, je proto odvětví chráněno bariérami vstupů a aby vstup do odvětví nebyl tak přitažlivý, bývají ceny v odvětví zmrazovány (Bartes, 2008; Magretta, 2012).

Stávající konkurenti a vnitřní rivalita odvětví

Vnitřní rivalita je úroveň konkurenčního boje mezi firmami na jednom trhu. Rozhoduje zde několik faktorů, **stupeň konkurence**, který ovlivňuje intenzitu konkurenčního boje, **diferenciace výrobků**, kde se při menší rozdílnosti výrobku zeslabuje konkurenční boj, to ovlivní i jeho intenzitu, **změna velikosti trhu**, která ovlivňuje intenzitu tím, že při zvětšení trhu, klesá ostrost boje. Dále je to **struktura nákladů**, která zase ovlivňuje intenzitu tak, že při vysokých fixních nákladech a zmenšujícím se trhu, zvyšuje ostrost boje nebo **rostoucí výrobní kapacita**, ovlivňující intenzitu tím, že při rychlejším nárůstu výrobních kapacit než trhu, se konkurenční boj zostřuje, a na konec **práh odstoupení**. Tento faktor ovlivňuje intenzitu tak, že když je pro dodavatele obtížné odstoupit ze zmenšujícího se trhu, konkurenční boj se znovu zostřuje. Je-li tedy intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty vysoká, promítá se do nižší ziskovosti. Soupeření může mít podobu cenové konkurence, investice do reklamy, uvádění nových produktů a tak dále a čím více se opírá o cenu, tím více jde o soutěž, ve které jde o to, být v odvětví ten nejlepší (Bartes, 2008; Magretta, 2012).

Jednotlivé síly Porterova modelu konkurenčních sil, jsou vidět na **Obrázku 2**.



Obrázek 2: Porterův model konkurenčních sil

Zdroj: (Vlastnicesta.cz, 2012)

3.1.2 Důsledky pro strategii

Výsledná váha všech zmíněných sil je důležitá, protože ovlivňuje ceny, náklady a úroveň investic potřebných k zapojení do konkurence. Struktura odvětví má značný vliv na rozdělení ekonomické hodnoty, která se zde vytváří. To znamená, kolik přesně si z hodnoty přisvojí firmy, kolik zákazníci, distributoři, dodavatelé substitutů a nově stupující konkurenti (Magretta, 2012).

3.2 Analýza konkurence

Jakmile společnost identifikuje své primární konkurenty, musí zjistit jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky. Skupina firem, které používají stejnou strategii na daném cílovém trhu, je strategickou skupinou. Cíle konkurenčních podniků ovlivňuje mnoho faktorů, včetně velikosti, historie, současného řízení a finanční situace. U zjišťování silných a slabých stránek konkurentů by společnost měla sledovat tyto tři proměnné:

1. Podíl na trhu, tedy jaký podíl mají konkurenti na cílovém trhu.
2. Podíl na mysli, který určuje procento zákazníků, kteří uvedli konkurenta v odpovědi na výrok "Nazvěte první společnost, která vám přijde na mysl v tomto odvětví".

3. Podíl srdce, který určuje procento zákazníků, kteří uvedli konkurenta v odpovědi na výrok "Název společnosti, u které byste si produkt koupili" (Kotler a Keller, 2016).

Společnost poté provede analýzu hodnoty produktu pro zákazníky, kde se zjišťuje, jak se zákazníci při koupi zboží chovají a jak se nakonec rozhodují, protože většina zákazníků si klade otázky typu, co z toho bude mít, nebo co mu to přinese. Také pečlivě prozkoumá své konkurenty a může tak zaměřit svou pozornost na následující třídy konkurentů: silný versus slabý, blízký versus vzdálený a "dobrý" versus "špatný".

- silný versus slabý, kde se většina společností samozřejmě zaměřuje spíše na slabé konkurenty, přesto by měla firma konkurovat také těm silným, aby udrželi krok s těmi nejlepšími, protože dokonce i silní konkurenti mají určité slabiny,
- blízký versus vzdálený, kde většina firem soutěží s konkurenty, kteří se jim nejvíce podobají, ale společnosti by však měly identifikovat i své vzdálené konkurenty,
- "dobré" versus "špatné", přičemž každé odvětví obsahuje "dobré" a "špatné" konkurenty, dobří konkurenti ale hrají podle pravidel průmyslového odvětví, stanovují ceny v přiměřeném poměru k nákladům a upřednostňují zdravý průmysl, kdežto špatní konkurenti se snaží spíš podíl koupit než si ho zasloužit, podstupují velké riziko, investují do nadbytečné kapacity a narušují průmyslovou rovnováhu, a proto společnost může považovat za nezbytné zaútočit na své špatné konkurenty s cílem omezit nebo ukončit jejich působení (Kotler a Keller, 2016).

3.3 SWOT analýza

Slouží jako shrnutí výsledků předchozích analýz a jejím cílem je identifikace důležitosti současné strategie firmy a její silné a slabé stránky a schopnost vypořádat s nastávajícími změnami v prostředí. SWOT analýza se skládá z dvou analýz, z analýzy OT, obsahuje příležitosti a hrozby pro firmy, a analýzy SW, ta se týká vnitřního prostředí firmy, konkrétně tedy jejího vnitřního prostředí. Doporučuje se začínat analýzou OT. Pokud jsou jednotlivá pole tabulky vyplněná, může se v analýze pokračovat a co nejlépe u každého záznamu určit, co je u něj nutno splnit, tak aby silné stránky byly udrženy jako výhoda i v budoucnosti a slabé stránky aby byly co nejdříve eliminovány. Důležité je také, aby se efektivně využily příležitosti a hrozbám, které firmě hrozí, bylo zabráněno. Nevýhodou SWOT analýzy ale je, že je velmi pevná a velmi jednostranná (Bartes, 2008; Jakubíková, 2013).

4 Marketingové plánování

Cílem této kapitoly je zjistit, jak moc marketingové plánování pomáhá firmě a jaká je jeho struktura. Následně budou jednotlivé body této struktury rozepsány a vysvětleny.

Plán, jako výsledek plánovacího procesu pomáhá objevit zdroje konkurenční výhody, stanovit cíle a strategie, zjistit finanční prostředky potřebné k budování podniku a realizaci strategie a také kontrolovat, jak moc je podnik úspěšný a nakolik plní své cíle. Bez použití marketingového plánování se může stát, že nikdo nebude chtít výrobek či službu, které firma nabízí, nebo že na trhu bude mnoho dalších firem se stejným produktem (Blažková, 2007).

Obvyklá struktura **marketingového plánu**:

- manažerské shrnutí,
- situační analýza,
- marketingové cíle,
- marketingová strategie,
- marketingový mix,
- časový plán,
- finanční plán.

Manažerské shrnutí obsahuje klíčové body marketingového plánu, díky kterým se mohou marketéři rychleji zorientovat, čeho a jak má být dosaženo. Shrnutí obvykle nepřesahuje jednu stránku (Karlíček, 2018).

Situační analýza obsahuje nejpodstatnější informace o cílovém trhu. Marketéři díky těmto informacím následně utvářejí marketingovou strategii. Situační analýza vyžaduje marketingový výzkum, to bývá pro marketéra obtížný úkol, hlavně kvůli těžkému a nákladnému získávání potřebných informací. Následné výsledky situační analýzy bývají prezentovány v podobě SWOT analýzy, kvůli přehlednosti nejdůležitějších faktorů (Karlíček, 2018).

SWOT analýza se tak stává východiskem pro stanovení **marketingových cílů**, které určují, čeho má být dosaženo. Firma totiž většinou sleduje více než jeden cíl, avšak jeden z cílů

je vždy hlavním. Hlavním cílem je obvykle zvýšení zisku nebo tržeb. Marketingové cíle by měly být stanoveny podle metody SMART. Měly by tedy být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově omezené (Karlíček, 2018; Blažková 2007).

Po stanovení marketingových cílů marketéři navrhnou **marketingovou strategii**, která představuje cestu, pomocí které dosáhnou stanovených cílů. Důležitá je volba cílového segmentu trhu a to, jak má být výrobek zákazníky vnímán. Firma by měla hlavně využít svých silných stránek a využívat příležitosti na trhu, ale zároveň by si měla dát pozor na své slabé stránky a na hrozby, kterým firma je nebo může být jednou vystavena. Strategie je nutné při výskytu podstatné změny vnitřních nebo vnějších podmínek zkontrolovat a v případě nutnosti přepracovat nebo přijmout jinou alternativu (Karlíček, 2018; Blažková 2007).

V následujícím kroku je marketingová strategie zpracována do nástrojů **marketingového mixu**. V marketingovém plánu jsou tedy uvedeny, produkty, které firmy nabízí, jaká bude jejich cena, jaká bude komunikace s cílovými zákazníky a jaká bude distribuce (Karlíček, 2018).

Každý marketingový plán je zakončen **časovým a finančním plánem**, který musí být shodný s předcházejícími částmi marketingového plánu. V této části jsou po měsících rozepsány všechny činnosti, které mají být v průběhu roku uskutečněny (Karlíček, 2018).



Obrázek 3: Proces marketingového plánování

Zdroj: (Karlíček, 2018)

5 Konkurenční strategie

Úkolem páté kapitoly bude vysvětlení pojmu strategie a jak moc je volba správné strategie pro podnik důležitá a co vše může volbu strategie ovlivnit. Následně bude kapitola pojednávat o konkurenční strategii z pohledu Kotlera, a proč byla do této práce vybrána.

Strategii lze chápat jako schéma postupů, pomocí kterých lze za určitých podmínek dosáhnout vytyčených cílů a charakterizuje směr, který bude podnik sledovat v určitém čase, a který vede k účinnějšímu rozdělení zdrojů pro dosažení stanovených cílů. Největší problém, je přiřazení nejvhodnější strategie cíli, který firma stanovila, s ohledem na úplnost splnění požadavků cíle a s ohledem na náklady, které při plnění cílů nastanou i se zohledněním faktoru času (Bartes, 2008).

Značný význam pro strategii podniku má i znalost současné situace a záměrů konkurentů, kde jde především o záměry z oblasti vývoje nových produktů, expanze na nové trhy, budování nových distribučních sítí, atd. Údaje o konkurentech, naší konkurenceschopnosti a podílu na trhu se využívají k formulaci strategických operací (Souček, 2015).

5.1 Konkurenční strategie z pohledu Kotlera

Existuje mnoho strategií, jako strategie rudého a modrého oceánu, strategie dle Portera nebo strategie podle Ansoffa. Kotlerova strategie je ale založena na předpokladu, že strategie podniku závisí na postavení firmy na trhu a na velikosti tržního podílu, a proto je tato strategie pro tuto práci nejvhodnější.

Z pohledu Kotlera existují čtyři druhy strategií.

Strategie tržních lídrů

Lídr trhu má největší podíl na trhu a obvykle je tím prvním, kdo upravuje ceny, zavádí nové výrobky a zvyšuje pokrytí distribuce a intenzitu komunikace a aby společnosti zůstaly číslem jedna, musí najít způsob, jak rozšířit poptávku celého trhu. Kromě toho musí svůj současný podíl chránit pomocí dobře připravených obranných a ochranných akcí (Kotler a Keller, 2013).

Jestliže dojde k rozšíření celého trhu, pak dominantní firma obvykle bývá tím, kdo na tom vydělá nejvíce. Vůdce trhu by měl obecně usilovat buď o nové zákazníky, nebo o vyšší

míru používání mezi zákazníky. Nové zákazníky může lídr najít mezi následujícími třemi skupinami: ti kdo by výrobek užívat mohli, ale nepoužívají (**strategie penetrace trhu**), ti kdo ho nikdy nepoužili (**strategie nového tržního segmentu**) nebo ti co žijí někde jinde (**strategie geografické expanze**). Pro vyšší míry používání se marketéři mohou pokusit zvýšit množství, úroveň nebo četnost spotřeby. Spotřebovávané množství mohou někdy navýšit pomocí balení nebo přepracování výrobku. Zvýšení četnosti užití vyžaduje buď vyhledávání dodatečných příležitostí pro použití výrobku, nebo vymyšlení zcela nových a odlišných způsobů použití výrobku (Kotler a Keller, 2013).

Zatímco se dominantní firma snaží o zvýšení celkové velikosti trhu, musí také aktivně chránit svůj současný byznys. Nejlepším řešením, jak toho dosáhnout, jsou neustálé inovace. Vedoucí firma by měla být první ve vývoji nových výrobků a služeb zákazníkům, v účinnosti své distribuce a snižování nákladů. Ucelená řešení zvyšují její konkurenční sílu a hodnotu pro zákazníky (Kotler a Keller, 2013).

Další možností je získání vyššího podílu, které ale automaticky nevede k vyššímu zisku, protože náklady na dosažení vyššího tržního podílu mohou přesáhnout hodnotu příjmů. Společnost by tak nejprve měla vzít nejprve v úvahu následující čtyři faktory:

- riziko vyprovokování antimonopolního vyšetřování,
- ekonomické náklady, protože ziskovost firmy může po dosažení určité úrovně tržního podílu začít s jeho dalším růstem klesat a společnost by proto měla najít optimální tržní podíl, protože náklady na získání dodatečného tržního podílu by mohly překročit jeho hodnotu,
- nebezpečí špatných marketingových aktivit, které mohou nastat, když se společnost snaží zvyšovat tržní podíl snížením cen pod úroveň konkurence, ale tím významného navýšení tržního podílu nedosáhnou,
- dopad vyššího tržního podílu na skutečnou a vnímanou kvalitu, kdy příliš mnoho zákazníků může vyčerpat prostředky firmy, ublížit kvalitě výrobků a úrovni poskytovaných služeb (Kotler a Keller, 2013).

Na trhu jsou, ale i firmy, které v daném odvětví zaujímají druhé, třetí a další pořadí a jsou často nazývány poraženými finalisty nebo sledujícími firmami. Tyto firmy mohou zaujmout jeden ze dvou postojů. Buď mohou zaútočit na lídra a další konkurenty

v agresivním úsilí o rozšíření svého tržního podílu jako tržní vyzyvatelé, nebo se mohou spokojit s rolí tržního následovatele (Kotler a Keller, 2013).

Strategie tržních vyzyvatelů

Mnoho tržních vyzyvatelů si na trhu vybuchovalo silnou pozici, nebo dokonce lídra trhu předstihlo. Vyzyvateli se nabízí několik možných strategií.

Definice strategického cíle a protivníků.

Tržní vyzyvatel musí nejprve definovat svůj strategický cíl, kterým je obvykle zvýšení tržního podílu a musí se tak rozhodnout, na kterého konkurenta chce zaútočit. První možnost, je zaútočit na lídra trhu, to je sice vysoce riskantní, ale i potenciálně vysoce ziskovou strategií, která má smysl v případě, že se lídr o svůj trh nestará dobře. Další možnost je, že může zaútočit na firmy stejné velikosti, které si nevedou dobře, protože mají stárnoucí výrobky, přehnané ceny nebo nějakým jiným způsobem neuspokojují své zákazníky. A poslední možnost je, že může zaútočit na malé místní a regionální firmy (Kotler a Keller, 2013).

Výběr obecné strategie podniku.

Když má společnost jasno ohledně svých cílů a protivníků, má několik možností útoku na výběr. Může rozlišit pět strategií útoku:

1. Čelní útok. Útočník se chce vyrovnat výrobku, reklamě, ceně a distribuci protivníka. Modifikovaný čelní útok, jakým je snížení ceny, může vyjít, pokud se protivník neuchýlí k odvetě a pokud konkurent trh přesvědčí, že jeho výrobek se vyrovná výrobku lídra.
2. Křídelní útok. Jde o identifikaci změn otevírajících mezery a následnou snahu o jejich vyplnění. Křídelní útok je atraktivní hlavně pro vyzyvatele s méně prostředky a má vyšší naději na úspěch než čelní útoky. Při geografickém útoku vyzyvatel postřehne místa, v nichž si protivník nevede dobře. Další strategií křídelního útoku je obsluha nepokrytých tržních potřeb.
3. Útok obklíčením. Pokus o získání značné části území konkurence. Obklíčení má smysl v situaci, kdy vyzyvatel disponuje lepšími prostředky.
4. Obejití nepřítele. Úplné obejití nepřítele a zaútočení na snadnější trh má tři možné přístupy. Zaprvé diverzifikaci do nepříbuzných výrobků, zadruhé diverzifikaci

na nové geografické trhy, nakonec odskok k novým technologiím. Při technologickém odskoku se vyzyvatel nejprve věnuje výzkumu a vývoji budoucí technologie, a poté zahájí útok, při kterém se stává bojištěm jeho území, na němž má výhodu.

5. Partyzánské útoky. Jsou malými občasnými útoky, mezi které patří selektivní snižování cen, intenzivní a bleskové propagační kampaně a příležitostné právní spory. Jejím cílem je protivníka zneklidnit a eventuálně si zajistit stabilní pozici (Kotler a Keller, 2013).

Volba konkrétní strategie útoku.

Jako základna útoků může složit jakýkoliv aspekt marketingového programu, zlevněné výrobky, nové nebo zlepšené výrobky a služby a další. Úspěch vyzyvatele závisí na kombinaci řady konkrétnějších strategií vylepšujících v průběhu času jeho postavení (Kotler a Keller, 2013).

Strategie tržního následovatele

Mnohé společnosti raději lídra trhu následují, než aby se proti němu postavily. Následovatel trhu musí vědět, jak si současné zákazníky udržet a jak získat odpovídající podíl nových zákazníků. Každý následovatel se snaží přinést na svůj cílový trh nové výhody a zároveň se snaží udržovat nízké výrobní náklady a vysokou kvalitu výrobků a služeb. Rovněž musí vstupovat na nové trhy ve chvíli, kdy se otvírají. U následovatelů rozlišujeme čtyři široké strategie. Zaprvé, strategie padělatele, který duplikuje výrobky a balení lídra trhu a prodává je na černém trhu prostřednictvím pochybných dealerů. Dále strategie klonovače. Ten s nepatrnými odchylkami napodobuje výrobky, názvy a balení lídra trhu. Zatřetí, strategie imitátora. Imitátor od lídra některé prvky kopíruje, ale odlišuje se balením, reklamou, cenami nebo lokalitou. Poslední je strategie upravovatele, který bere do ruky produkty tržního vůdce a předělává je nebo je vylepšuje. Může se rozhodnout prodávat na odlišném trhu, často se z něj však stává budoucí vyzyvatel (Kotler a Keller, 2013).

Strategie výklenkářů

Alternativou k roli následovatele na velkém trhu je stát se lídrem na malém trhu, tedy výklenku. Malé firmy se obvykle vyhýbají soutěžení s většími firmami tím, že se zaměřují na malé trhy, o které velké firmy nejeví zájem nebo jeví jen malý. Firmy s nízkým podílem

na trhu mohou tak dosáhnout vysoké ziskovosti, najdou-li si vhodné výklenky a návratnost firem na malých trzích v průměru převyšuje návratnost firem na trzích větších. Výklenkáři mají tři úkoly, vytvářet výklenky, rozšiřovat je a chránit je. I tato strategie s sebou však nese riziko, protože se může stát, že výklenek vyschne nebo bude napaden (Kotler a Keller, 2013).

6 Pivovar HOLS a.s.

Pivovar ve Vratislavicích byl slavnostně otevřen v sobotu 24. ledna 1874 a za další čtyři měsíce bylo do sousedního města Liberce a okolí vysláno první pivo. Pro velký zájem bylo expedováno i do Vídně. Po optimistickém začátku přišly první problémy, proto 18. dubna 1877 valná hromada akciové společnosti rozhodla o zastavení výroby. Po dvou letech ale akcionáři požádali Vídeň o obnovení výroby. Za další dva roky pivovar získala vratislavická rodina Ginzkeyů což znamenalo záchranu pivovaru a zachování výroby piva. Vedení pivovaru dále dbalo na modernizaci pivovaru. Pivovar se stával středem zájmů různých prominentů. Nebylo proto překvapením, když 1. Října 1891 navštívil pivovar sám císař František Josef I., panovník si prohlédl výrobu a ochutnal místní pivo. 31. srpna 1908 došlo ke sloučení dvou největších podniků v okolí, Libereckého pivovaru a sladovny Theodor Frank ve Vratislavicích a.s. a Jabloneckého pivovaru Meddinger a.s. ve Vratislavicích u Jablonce nad Nisou (Pivo-konrad.cz, 2013-2018).

V období druhé světové války, po připojení Sudet k německé říši byl pivovar veden jako německý. V závodě zůstali i nadále někteří čeští zaměstnanci, němečtí zaměstnanci odcházeli do armády a do pivovaru byli přidělováni váleční zajatci různých národností a kvůli nedostatku surovin se sahalo k náhražkám (Pivo-konrad.cz, 2013-2018).

V roce 1948 vznikl národní podnik Severočeské pivovary, jehož součástí byl i vratislavický pivovar a až do roku 1989 prošel pivovar mnoha změnami. Události z listopadu 1989 odstartovaly společensko-ekonomické změny v Československu, které se nevyhnuly ani vratislavickému pivovaru. Nejprve 1. července 1990 vznikl státní podnik Pivovary Vratislavice. Na počátku roku 1996 získala britská společnost Bass International Brewers 55 % akcií a ovládla pivovar. Bass IB ovládal i další pivovary, všechny je sloučil do jedné společnosti Pražské pivovary, a.s. se sídlem v Praze. Jako šok zapůsobila zpráva ze dne 25. května 1998, že vratislavický pivovar končí. Majitelé se rozhodli pro rychlé a rázné řešení (Pivo-konrad.cz, 2013-2018).

V Roce 1999 HOLS a.s. koupila pivovar a pivo se začalo znovu vařit dva roky od uzavření, kdy nový majitel obnovil výrobu a pivo dal, nový název Konrad. 29. 6. 2000 byla veřejnost pozvána na ochutnávku piva (Pivo-konrad.cz, 2013-2018).

7 Výrobní sortiment

V současné době pivovar nabízí sedmnáct druhů piv Konrad, kde jsou i sezónní piva a pivní speciály. Výrobní sortiment pivovaru HOLS a.s. se rozděluje do 3 skupin, podle zásahu zákazníka:

1. Zákazníci, kteří dávají přednost klasickému světlému ležáku.

Pivo Vratislavický ležák 11°, které získalo ocenění Zlatá pivní pečeť 2001, Výrobek Libereckého kraje roku 2005, Pivo České republiky roku 2009 - 3. místo a další.

Pivo Konrad 12°, které má na kontu ocenění jako Bronzová pivní pečeť 2001, 3. místo v soutěži piv na 9. sjezdu pivovarníků v Polsku z roku 2002 nebo Evropská pivní hvězda 2006 - 1. místo v kategorii plzeňské a další (Pivo-konrad.cz, 2013-2018).

2. Zákazníci, kteří mají rádi pivo vázané na tradice – pivo 14°, pivo 16°

Pivo Konrad 14°, např. dostalo tato ocenění. 2. místo Pivo české republiky 2014, Zlatá pivní pečeť 2013, Zlatá pivní pečeť 2009, 1. místo Pivo české republiky 2010 a další ocenění (Pivo-konrad.cz, 2013-2018).

3. Zákazníci, kteří hledají něco jiného, ALE, sezónní piva a pivní speciály. Sem patří asi 30 % lidí.

SUMMER ALE 11 %, nebo jarní edice ZELENÝ KRÁL, kde do ležáků 12 % použili přírodní barvivo, připravené v pivovaru z vypěstovaného mladého ječmene.

Celý sortiment je vidět v **Příloze 1**. Tento seznam je z roku 2017, takže tam chybí zmiňovaný SUMMER ALE z roku 2018.

Pivovar Konrad má také velké úspěchy např. v Řecku, kde se účastnil tradičního festivalu Thessaloniki Beer Festival 2018. Pivovar je také oblíbený i v Monaku, kde byl významným partnerem oslavy stého výročí založení Československa, která probíhala ve světoznámém kasinu. Dobrou práci a profesionalitu zástupců pivovaru ocenil český konzulát v Monaku děkovným dopisem. S velkým nadšením přijali pivo i návštěvníci pivního festivalu v americkém Denveru a díky tomu se nyní vedou jednání o možném exportu do USA. Mezi další země, kde má pivovar úspěch patří např. Izrael, Indie

a dokonce i v Belgii, která je známá jako země piva, kde byl pivovar HOLS zvolen na vánočních trzích 2018 jako reprezentant Libereckého kraje, který pomáhal trhy uspořádat (Vratislavický ležák, 2017-2018).

U piva je také velmi důležitý obal. Obecně se dá pivo dělit na lahvové a sudové. Rozdíl v obalech pochopitelně přináší i rozdíl v konzumaci piva. Pivu ze sudu se většinou pije veřejně v restauracích, hospodách apod. Pivo lahvové se pije většinou v soukromí. Sudové pivo pivovar HOLS a.s. nabízí ve velikostech 5, 15, 30 a 50L.

Lahvové pivo lze ještě rozdělit na pivo ve skleněné lahvi, pivo v plechovce a pivo v PET lahvi. Všechny tyto obaly mají své výhody a nevýhody: ať už z pohledu péče o pivo, ekologie, ceny, tradice, prestiže atd.

Skleněné lahve se pivovar snaží odlišit retro etiketami. To je velmi dobrý marketingový tah, protože retro obaly jsou dnes u zákazníků velmi oblíbené. Pivo ve skle nabízí pivovar v 0,5L a 0,33L. Od začátku roku začal pivovar distribuovat pivo i v plechovkách. To je u zákazníků čím dál oblíbenější, to hlavně díky lehkosti a snazšímu přenášení oproti skleněným lahvám. To do budoucna usnadní i vývoz do zahraničí. Naopak pivo v PET lahvi byl pivovar nucen v minulosti zrušit, bylo zde vyšší procento reklamovaného piva (Vratislavický ležák, 2017-2018).

Pivovar vystavil v loňském roce 147 tis. hl. piva, což je skoro o 30 tisíc více než o rok předtím. Dlouhodobě roste popularita Konrad 12°. Velký úspěch měl i letní speciál Summer ALE. V roce 2017 šlo na export 43 % z celkové produkce (Vratislavický ležák, 2017-2018).

8 PEST analýza pivovaru HOLS a.s.

V této kapitole bude provedena PEST analýza Pivovaru HOLS a.s., aby bylo vidět, které vnější vlivy ovlivňují pivovar a jakým způsobem ho ovlivňují. Kapitola obsahuje politicko-právní vlivy, kde hrají roli především daně, možnosti exportu na zahraniční trh a zákon o prodeji alkoholu a protikuřácký zákon. Dále obsahuje ekonomické vlivy, kde bude rozebráno HDP, míra nezaměstnanosti a minimální mzda. Mezi sociálně-kulturní vlivy budou zařazeny životní styl spotřebitelů, stárnutí populace, vzdělanost populace nebo migrace. Nakonec budou zpracovány technologické vlivy, kam patří inovace např. do obalů nebo investice do technologií na podporu životního prostředí.

Politicko-právní vlivy

Stabilní politické prostředí významně ovlivňuje veškeré podnikání v zemi. Současná politická situace je sice poněkud napjatá, ale dalo by se říci, že je poměrně stabilní.

Velký vliv na pivovary má daňová politika. Z piva jsou odváděny dvoje daně, tedy daň z přidané hodnoty a spotřební daň, které jsou započteny do finální ceny. Sazba DPH u točeného piva se v budoucnu může snížit z 21 % na 10 %, vše záleží na rozhodnutí poslanecké sněmovny. K případnému snížení, ale nedojde dříve než na konci roku 2019. Opozice ale s tímto snížením nesouhlasí. Co se týče spotřební daně, ta se naposledy změnila v roce 2010, kdy došlo k jejímu zvýšení a, i když se zatím nemluví o žádné další změně této sazby, je lepší s případnou změnou počítat. Velikost spotřební daně je uvedena v **Tabulce 1** (denik.cz, 2018).

Tabulka 1: Sazba spotřební daně

Sazba daně v Kč/hl° a každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny						
Sazby daně podle výroby v hl ročně						
Rok	Základní sazba	Do 10.000 včetně	Nad 10.000 do 50.000 včetně	Nad 50.000 do 100.000 včetně	Nad 100.000 do 150.000 včetně	Nad 150.000 do 200.000 včetně
2009	24,00	12,00	14,40	16,80	19,20	21,60
2010 - 2019	32,00	16,00	19,20	22,40	25,60	28,80

Zdroj: (minipivovar-ujkovice.cz, 2011)

Pivovar HOLS a.s. tak se svojí produkcí 147 tisíc hl. za rok 2018 měl spotřební daň 25,6 Kč/hl°.

Dalším vlivem, který ovlivňuje obchod podniku, jsou zahraniční smlouvy a dohody, které usnadňují export produktů do zahraničí. V zemích, kde podnik vstupuje na trh, je také důležité sledovat politickou situaci, aby případné konflikty nebo nové zákony nepoškodily firmu. Velký vliv na zahraniční export má členství v EU, které usnadňuje vývozy a dovozy zboží jednotlivých členských států. Pro pivovar HOLS a.s. je to příležitost, jak vyvážet jejich výrobky, současně je to ale i velká hrozba, protože na tuzemský trh, tak mohou vstoupit zahraniční pivovary. Členství v EU také přináší možnosti různých dotací, v poslední době se hodně mluví o programu Zelená úsporám. Výroba piva je velmi energeticky náročný proces. Podporu lze získat na zefektivnění provozu varny, chlazení, měřidla. Samozřejmostí je také možnost zahrnutí klasických opatření typu zateplení, výměny oken, osvětlení, či instalaci obnovitelných zdrojů energie (dotacni-noviny.cz, 2018).

Dalším ovlivněním je zákon, který zakazuje prodej alkoholu osobám mladším 18 let nebo protikuřácký zákon. Hlavně protikuřácký zákon velmi negativně ovlivňuje prodej piva, z důvodu, že lidé už nemohou kouřit uvnitř restaurací a hospod. To je problém hlavně

v zimě, kdy se tedy snižuje návštěvnost a tím pádem i prodej piva, především v klasických hospodách. V létě je toto omezení zmírněno díky teráskám. Zákon o zákazu prodeje alkoholu osobám mladším 18 let, je naopak adekvátní. V některých zemích se nesmí prodávat alkohol osobám mladším 21 let. Kdyby k takovému zákonu došlo i České republice, ziskovost odvětví by značně klesla.

Ekonomické vlivy

Mezi ekonomické faktory patří hrubý domácí produkt, který byl v roce 2017 5049,9 mld. Kč a podle předběžného odhadu by v roce 2018 mohl vzrůst o 3 % (kurzy.cz, 2019). K tomu na druhé straně klesá nezaměstnanost, která je v současné chvíli na 3,2% a bez práce je tak přibližně 250 000 lidí, což je nejméně od roku 1997 (kurzy.cz, 2019). S nízkou mírou nezaměstnaností tak souvisí růst minimální mzdy, která je nově 13 350 Kč a růst průměrné mzdy, která vzrostla na 38 840 Kč (kurzy.cz, 2019). S tím je ale bohužel spojena i cenová hladina a postupný růst cenové hladiny a běžných cen. Meziroční růst spotřebitelských cen v únoru zrychlil na 2,7 %. Na meziroční zvyšování cenové hladiny měly opět největší vliv ceny v oddíle bydlení, kde se zvýšily ceny nájemného z bytu o 3,8 %, vodného a stočného shodně o 2,6 %. V oddíle alkoholické nápoje, tabák byly vyšší ceny lihovin o 4,5 %, piva o 2,5 % a tabákových výrobků o 4,3 %. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců byla v únoru 2,3 % (kurzy.cz, 2019). Ekonomické vlivy jsou zde propojené. Nízká nezaměstnanost souvisí s růstem minimální mzdy. Lidé tak mají více peněz a mohou si i více koupit. Kupují si tak věci, co by si dříve nekoupili nebo si koupí více. Mohou i také více šetřit na dovolené a výlety a v poslední době lidé velmi často jezdí na dovolené v Česku. Nebojí se tak utrácet, a to i za pivo, které si rádi dají třeba po výšlapu na hrad i za vysoké ceny.

Sociálně-kulturní vlivy

I když spotřeba piva v roce 2017 oproti předchozímu roku klesla o pět litrů na osobu za rok, tedy na 138 litrů, Češi nemají ve světě v pití piva konkurenci (novinky.cz, 2018). Za tento pokles podle pivarského svazu, může například protikuřácký zákon, kvůli kterému lidé přestali i v některých místech chodit do místních hospod, které kvůli tomu zkrachovaly, ale i to, že lidé také začali měnit svůj životní styl. V poslední době se lidé totiž snaží žít „zdravě“ a tak spotřebu piva omezili. Někteří lidé zase začali dávat přednost spíše vínu, především kvalitnímu vínu z Moravy, čímž stále podporují domácí ekonomiku.

I přes tyto problémy, stále vznikají nové pivovary (vzniká cca 40 minipivovarů ročně) a nové druhy pív, tzv. speciály, za které si zákazníci i rádi připlatí. Co se týče stárnutí populace, tak průměrný věk Čechů je 42 let. Podle expertů by se to ale nemělo brát jako hrozba, ale jako fakt, se kterým je třeba se vyrovnat. Stárnutí populace má ale na prodej piva celkem pozitivní vliv, aspoň z krátkodobého hlediska, protože je více dospělých lidí než dětí, kteří mohou být zákazníci pivovaru. Pokud jde o vzdělanost populace v ČR, tak podíl lidí s vysokoškolským vzděláním vzrostl za deset let z 12 % na 20 % i tak ale zaostává za EU o 6,4 %. Mezi všemi lidmi nad 15 let má v Česku největší část středoškolské vzdělání, zhruba třetina s maturitou a další třetina bez maturity. Po základní škole ukončilo své vzdělání necelých 14 % Čechů (ceskenoviny.cz, 2018). Vzdělání člověku dává jakousi úroveň, která může ovlivnit jeho rozhodnutí. Lidé s vyšším vzděláním, mají většinou lepší práci, lepší plat a pohybují se v okruhu lidí, kteří jsou na tom podobně a tak se většinou snaží na své okolí zapůsobit. Chodí tedy do lepších restaurací, kde pijí pivo jen decentně nebo ho úplně nahradí např. vínem. Naopak lidé s nižším vzděláním si rádi s přáteli zajdou na normální pivo do obyčejné hospody. Vzdělání má ale i přímý vliv na specializované zaměstnance pivovaru, protože bohužel studentů a absolventů v oboru pivovarnictví je v dnešní době stále méně, to může být pro pivovary další hrozba. Dalším vlivem, které toto prostředí může ovlivnit je migrace, která je v současné době velkým tématem. Naštěstí se Česku masová migrace zatím vyhýbá. Stěhují se sem spíše lidé za prací a to spíše na pracovní povolení nebo na krátkodobý pobyt. Pokud by to tak pokračovalo, mohlo by to na trh přinést novou pracovní sílu. Kdyby ale došlo například k rozdělování uprchlíků, mohlo by spíše dojít k úpadku ekonomiky, protože zaměstnávání uprchlíků bývá složitější proces. Vláda by se tak musela o přidělené uprchlíky aspoň ze začátku postarat. To by mohlo mít v nejhorším případě vliv na zvýšení daní a lidé by tak měli méně peněz na útratu. Někteří by se dokonce mohli bát chodit ven, kvůli své bezpečnosti.

Technologické vlivy

Výroba piva má v Česku dlouhou historii a drží se tradičních postupů s nízkou potřebou technologických inovací. Přesto ale pivovary investují do technologií, které jim pomáhají s lepší možností přepravy piva, tedy investice do vývoje nových skleněných lahví, PET lahví nebo plechovek, což pomáhá např. se skladováním nebo s přepravou. Do možnosti plechovek investoval i pivovar HOLS a.s. V poslední době se také investuje do technologií, které vedou k úspoře energií, což má dobrý vliv na životní prostředí. Díky

tomu si také mohou podniky zažádat o dotace. To by mohlo v budoucnosti snížit i některé náklady, nehledě na zlepšení pro životní prostředí, k čemuž by přihlédli i zákazníci. V poslední době se totiž zákazníci stále častěji zajímají o to jaký má podnik a jejich produkt na životní prostředí vliv.

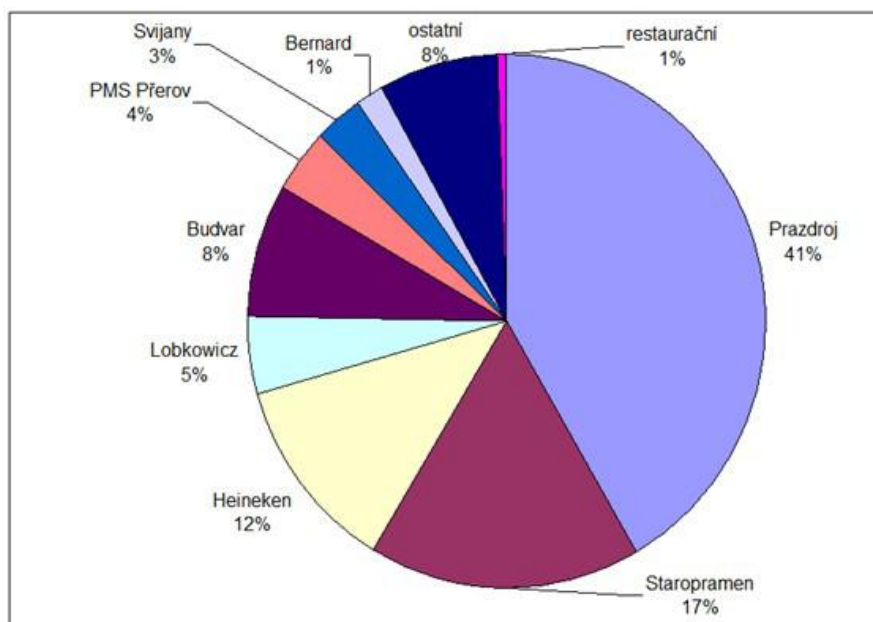
9 Porterova analýza pivovaru HOLS a.s.

V této kapitole bude provedena Porterova analýza pivovaru HOLS a.s. Bude rozebrána stávající konkurence, která je na trhu a největší konkurenti pivovaru HOLS a.s. a bude i vysvětlena hrozba vzniku nové konkurence na tomto trhu. Součástí této kapitoly je i popsání zákazníků na trhu a kdo jsou největší zákazníci pro pivovar. Další část kapitoly budou dodavatelé, kteří jsou v tomto odvětví a ti co dodávají přímo pivovaru. Nakonec budou rozebrány substituty, které pivovar ohrožují.

Stávající konkurenti

Dlouhodobě v ČR mají nejsilnější pozici na trhu značky z produkce Plzeňských pivovarů (Prazdroj, Gambrinus, Kozel a Radegast) a dalších velkých pivovarů (Staropramen, Braník, Budvar, Krušovice, Zlatopramen atd.). Pivovary s lokální působností si někdy dokážou vytvořit v oblasti pivovaru takovou pozici, jakou mají velké pivovary v rámci celé ČR, v severní polovině Čech jsou to např. pivovary Svijany, Rohozec, Klášter (Regner, 2011).

Na **Obrázku 5** je vidět podíl jednotlivých pivovarů na domácím trhu.



Obrázek 4: Tržní podíl pivovarů na domácím trhu

Zdroj: (Maier, 2015)

Na druhou stranu obchodní řetězce vytvořily v segmentu lahvového piva tolik značek bez návaznosti na určitý pivovar, že je nutné i tyto značky (Staročech, Ambrosius, Lahváč atd.) považovat za konkurenci (Regner, 2011).

Na trhu je tedy mnoho konkurentů. Pro pivovar HOLS a.s. jsou ale největšími konkurenty pivovar Svijany a.s. a nově Zámecký pivovar Frýdlant. Po uzavření pivovaru HOLS a.s. v roce 1998, získal pivovar Svijany a.s. velkou výhodu a mohl tak získat velký podíl na konkurenčním trhu. Zámecký pivovar Frýdlant začal s výrobou piva znovu pod desítkách let až v roce 2014, přesto se na trhu velmi rychle prosadil a se svojí značkou Albrech se velmi rychle dostal do povědomí zákazníků nejen na Frýdlantsku, ale po celém Libereckém kraji. V Liberci a Libereckém kraji, ale existuje více pivovarů. V Liberci to jsou třeba minipivovar Hroch, minipivovar Studánka nebo Rodinný pivovar Vendelín. V Libereckém kraji např. Pivovar Rezek nebo Pivovar Rohozec a.s. Tyto pivovary patří tedy mezi konkurenci Pivovaru HOLS a.s. v Libereckém kraji. Trh v Libereckém kraji ale ovlivňují i největší hráči jako jsou Staropramen nebo Plzeňský Prazdroj a.s., kteří zde mají velké zastoupení v restauracích a hospodách.

Noví konkurenti

V posledních letech začíná vznikat stále více malých pivovarů. V průměru vznikne jeden nový pivovar za týden. V současné době je v ČR 435 pivovarů. Z toho 390 minipivovarů a podle odborníků bude toto číslo nadále růst (údaje z roku 2018). Malé pivovary jsou také stále oblíbenější, hlavně jako cíl turistů, kteří rádi navštěvují regionální pivovary. Nevýhodou u malých pivovarů je, že veřejnost často totiž očekává, že pivo z malého pivovaru bude levnější než velkého pivovaru, ale je to právě naopak. Velký pivovar totiž dovede hektolitr piva vyrobit s menšími finančními náklady a tak i prodejní cena piva bude nižší (Klíčka a Nešetřil, 2018).

Novým pivovarem v Liberci je třeba pivovar Kousek piva s.r.o., který vznikl v roce 2018 jako restaurační minipivovar.

Zákazníci

Bude dobré zákazníky rozdělit na dvě skupiny. První skupina budou zákazníci, kteří produkt prodávají dál (tedy hlavně restaurace, hospody a obchody) a ta druhá budou koneční spotřebitelé.

První skupina se bude při koupi rozhodovat hlavně podle toho, co si zákazníci nejvíce kupují. Ve velkých obchodech bývá výběr jednotlivých druhů pív rozmanitý, takže je šance, že se zde objeví i menší značky. To už ale nemusí platit u malých obchůdků či večerek, ty většinou prodávají nejznámější značky, na které jsou zákazníci zvyklí a k tomu třeba i pivo z okolí. V Libereckém kraji je tedy pravděpodobné že na pivo Konrád narazíme, ale např. v Olomouckém kraji už to tak velká šance není. To samé platí i u hospod a restaurací. V základní nabídce je většinou alespoň jedno „klasické“ pivo a k tomu může být i některé z okolních malých pivovarů. Nevýhodou pro malé pivovary je nabídka velkých pivovarů, pro začínající restaurace a hospody, počáteční výpomoci. Pivovary dají restauraci pípu, skleničky, ubrusy, deštníky a další věci s logem jejich piva, pod podmínkou že budou točit jejich pivo. Tím majitel restaurace ušetří velké počáteční výdaje a pivovar bude mít zase o jedno prodejní místo navíc.

Pro pivovar HOLS a.s. lze mezi tuto skupinu zákazníků zařadit obchodní řetězce, jako jsou Lidl (kde je pivo prodáváno pod značkou Argus), Kaufland, Albert, Billa, Penny nebo Norma. Obchodní řetězec Lidl byl v roce 2016 odběratelem 2 % a řetězec Kaufland odběratel 3 % z celkové produkce (Hostaš, 2016). Dále sem lze zařadit i hospody a restaurace, které pivo Konrad mají ve stálé nabídce. Jsou to např. Vratislavická pivovarská hospoda Konrad, Hostinec U Ducháčů v Liberci, Hospůdka u Vozků v Liberci, Bar Semafor ve Vratislavicích, Pivnice Legerova nebo Bar Behind the Curtain v Praze. Hospod, barů, restaurací a pivnic, kde se točí Konrad je více, k překvapení je mnoho takových míst v Praze.

Druhá skupina, tedy samotní spotřebitelé, se rozhodují na základě několika faktorů. Někteří se rozhodují podle ceny, jiní podle chuti piva a jiní podle prostředí, kde si pivo dávají. Lidé vždy spíš vsázeli na jistotu, a báli se zkusit nové věci. Poslední dobou se ale nebojí zkusit nové pivo z menších a neznámých pivovarů a jsou ochotni za kvalitu zaplatit i vyšší cenu. Dokonce i prostředí a místo ovlivňuje chování spotřebitele. Na vesnicích, kde většinou bývá jen jedna hospoda, si tedy spotřebitelé nemůžou vybrat, kam půjdou a co si dají. Jdou si jen sednout s přáteli a dají si pivo, jaké je. Naopak ve městě lidé mají větší výběr.

Zákazníci tedy mají na výběr z několika míst, různých kategorií (hospody, restaurace, bary, pivnice) a v různých městech. V Praze je velká koncentrace turistů, kteří jsou na České pivo zvědaví a tak je šance že ochutnají i pivo KONRAD. Do Liberce a okolí jezdí zase

hodně Němců, třeba na hokejová utkání. Ve většině podniků ale působí i konkurence, bylo by tedy lepší mít více podniků pouze se značkou KONRAD.

Dodavatelé

Česká republika patří mezi největší producenty chmele na světě. Pěstitelé v posledních pěti letech investovali značné množství financí do obnovy porostů a technologií pro pěstování a sklizeň chmele, aby uspokojili poptávku po českém chmelu. Většina chmele jde ale na export. V roce 2016 se vyvezlo 3.818 tun českého chmele. Export mimo EU tak činil 60 %. V rámci EU je nejvýznamnějším odběratelem českého chmele Německo. I dovoz chmele do Česka se meziročně mírně zvýšil. Nejvíce zahraničních odrůd bylo dovezeno z Německa (83 %) a Ukrajiny (10 %). Pivovary šetří a využívají ve větší míře ty levnější. Kvalitní Žatecký poloraný červeňák se přidává jen v malém množství na závěr chmelení. Slouží jen k „doladění“ chuti, ale často spíše už jen pro zviditelnění výrobce. Významný podíl má tento chmel v produkci nejmenších pivovarů, ale i některých středních, částečně i těch největších. Odbyt tradičního chmele snižuje kromě toho i rostoucí obliba různých pivních speciálů, pro které se využívají i jiné druhy chmele. Český chmel patří tedy k tomu nejkvalitnějšímu, ale bohužel kvůli ceně o něj zájem u nás klesá. A kvůli velké produkci chmele v Německu, v USA a v jiných zemích, mají tak pivovary na výběr různé odrůdy chmele za různé ceny. Pro speciály si tedy pivovary vyberou kvalitnější a někdy i dražší chmel, ale pro klasické pivo zvolí jako hlavní přísadu spíše levnější dovážený chmel (czhops.cz, 2017; Miroslav, 2014).

Pivovar HOLS a.s. používá při výrobě piva Žatecký chmel, který dodává společnost MM-Invest s.r.o. z Žatce. Dalším dodavatel pro pivovar, je dodavatel energie. Dříve to byla Teplárna Liberec a.s., ale od roku 2014 je to společnost Armex Energy a v roce 2015 k ní přibyla společnost RWE.

V **Tabulce 2** jsou vidět ceny služeb jednotlivých dodavatelů od roku 2012 do roku 2016.

Tabulka 2: Ceny dodavatelů

Tis. Kč/ Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Teplárna Liberec	8176	9315	9500	0	0
RWE	0	0	0	8500	8600
Armex Energy	0	0	3200	3200	3200
MM Invest (chmel)	2500	2500	2500	2500	2500

Zdroj: (Hostaš, 2016)

Substituty

Pivovar Hols má na tuto sílu velmi zajímavý pohled. Podle marketingového oddělení je pivo nápoj, a proto jsou pivu konkurenty všechny nápoje (alkoholické i nealkoholické). Protože pivo je slabě alkoholický nápoj konkuruje si pochopitelně i s jinými slabě alkoholickými nápoji (víno, sekt apod.), ale zároveň si konkuruje i s nápoji alkoholickými (pálenky, kořalky, destiláty atd.), (Regner, 2011).

Ale pivo se nemůže brát jen jako nápoj k potlačení žízně, ale má pro mnoho spotřebitelů i společenský rozměr. Málo lidí jde do hospody jen na pivo. Spíš naopak, lidé si jdou do hospody popovídat a k tomu si dají i několik piv. Proto jsou pivu konkurenty i sport, internet, TV, kino, kultura a další (Regner, 2011).

Pochopitelně, že ne vždy se jedná o konkurenci. Častěji v životě dochází k situacím, že pivo se doplňuje s jiným (ne)alkoholickými nápoji při různých společenských a sportovních akcích. Jednoznačně stanovit konkurenta k pivu v těchto otázkách zřejmě nejde (Regner, 2011).

10 SWOT analýza pivovaru HOLS a.s.

Následující SWOT analýza pivovaru HOLS pomůže přiblížit situaci společnosti a bude důležitým podkladem pro stanovení dalšího strategického rozvoje firmy. Budou zhodnoceny silné a slabé stránky podniku a také jeho příležitosti a hrozby.

Tabulka 3: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Kvalita výrobku• Ocenění v soutěžích• Velký sortiment výrobku• Inovace technologií• Vydávání vlastního čtvrtletníku VRATISLAVICKÝ LEŽÁK	<ul style="list-style-type: none">• Nevyužitý potenciál ze získaných oceněním• Nedostatek vlastních prodejen• Nízké investice do reklamy• Nízké povědomí o značce• Malé zastoupení na trhu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Kulturní akce• Export na zahraniční trhy• Zvýšený zájem o charakteristická piva• Dotace	<ul style="list-style-type: none">• Sílicí domácí konkurence• Vstup zahraničních pivovarů na trh• Spotřební daň• Změna životního stylu• Zvyšování mezd• Nedostatek kvalifikovaných Pracovníků

Zdroj: (Vlastní tvorba)

10.1 Silné stránky

Za kvalitním pivem stojí zkušení zaměstnanci a náročný postup, kdy se slad v pivovaru našrotuje, smíchá se s vodou a vše se postupně zahřívá. Poté se oddělí mláto, nerozpustné části sladových zrníček, a vznikne sladina, do které se přidá chmel. Zde je třeba myslet na roční období, hořkost i obsah aromatických látek. Pivo Konrad se vaří tradiční technologií z vlastního sladu, žateckého chmele a vratslavské vody. Již od roku 1872 si zde vratslavičtí sládci předávají svá tajemství o vaření piva nejvyšší kvality.

Další silnou stránkou jsou ocenění v soutěžích, které pivovar získal. Piva získají ceny jak u nás, tak i v zahraničí. Což svědčí o vysoké kvalitě produktů. Jsou to ceny jako Regionální potravina Libereckého kraje, Pivo ČR, Zlatá pivní pečeť, Bronzová pivní pečeť, Evropská pivní hvězda a mnoho dalších cen.

Dalším silným bodem je velký sortiment výrobků. Pivovar nabízí sedmnáct stálých piv a k tomu vytváří i sezónní speciály. A portfolio výrobku se bude s největší pravděpodobností rozšiřovat i nadále. Mezi produkty pivovaru patří ale i Vratislavka, vlastní limonáda. Pivovar tak navazuje na dlouholetou tradici vratislavské sodovkárny. V současné době má Vratislavka pomerančovou a malinovou příchuť. Vratislavický pivovar se také stal výhradním českým distributorem bulharské vody REASEVT, vody z růžového oleje, která příznivě působí na lidské tělo.

Silnou stránkou je i inovace technologií, do kterých pivovar poslední dobou hodně investoval. Výsledkem této investice je plechovkárna, které by měla zvýšit prodej. Plechovky by také měly usnadnit a zvýšit distribuci do zahraničí.

Mezi silné stránky v oblasti prezentace pivovaru patří výdej vlastního čtvrtletníku VRATISLAVICKÝ LEŽÁK. Vlastní regionální čtvrtletník umožňuje propagaci a komunikaci pivovaru. Je to dobrý tah, jak obyvatele regionu upozornit na pivovar HOLS a.s. Čtvrtletník je dáván do schránek domů a bytů ve Vratislavicích. Ve čtvrtletníku jsou novinky, které se pivovaru týkají. Tedy, nové ocenění, které pivovar získal, jakých slavností se pivovar účastnil, pivní novinky a další.

10.2 Slabé stránky

Nevyužitý potenciál ze získaných oceněním. Jak už bylo řečeno, pivní produkty získávají mnoho ocenění. Problém ale je, že tyto ocenění nejsou dostatečně využity. Najít je člověk může jen na webových stránkách pivovaru nebo v pivovarském čtvrtletníku. To ale nepokryje dostatečný počet zákazníků a potenciál těchto ocenění není tedy náležitě využit.

Další slabou stránkou je nedostatek vlastních prodejen. Pivovar má pivovarský šenk, přímo v budově sladovny, pivovarskou hospodu, nedaleko pivovaru, pivovarskou prodejnu v Liberci a v Praze a má i zastoupení piv v několika barech a hospodách, hlavně v Praze a ve Vratislavicích. V Praze je to velká výhoda hlavně díky velké koncentraci turistů, kteří chtějí ochutnat České pivo. Bohužel pivovaru chybí pivnice, kde by se prodávalo pouze jejich pivo, v centru nedalekých měst Liberce a Jablonce.

Slabou stránkou je i nízká investice do reklamy. Poslední velká reklama pivovaru byla v druhé polovině roku 2018. Týkala se piva Argus, které prodává řetězec Lidl. Hlavní hvězdou reklamy byl Marek Vašut a sládek Petr Hostaš. Bohužel velké pivovary mají více prostředků, a tak si mohou dovolit více reklam. Například pivo Gambrinus, které mělo v televizi velký zástup reklam.

Nízké povědomí o značce je také slabou stránkou pivovaru, důvodem je, že si lidé často pletou značku Konrad se značkou Vratislav. Vratislav bylo pivo, které se vařilo v Praze a do vratislavského pivovaru se pouze dováželo, kvůli komerčním účelům. Po uzavření pivovaru a jeho opětovném otevření se název změnil na Konrad. Bohužel v povědomí mnoha lidí zůstal název Vratislav což je pro pivo Konrad velkou nevýhodou (Regner, 2011).

Poslední slabou stránkou je malé zastoupení pivovaru HOLS a.s. na trhu. Největší zastoupení má Plzeňský Prazdroj se 41 %, dále je tu Staropramen, Heineken a mnoho dalších pivovarů, ať už domácích nebo zahraničních. Pivovar HOLS a.s. patří mezi 8 % ostatních pivovarů, které mají na trhu nějaký podíl. Zastoupení pivovaru je hlavně v okolí Liberce, částečně i v Praze, kde žije majitel Pivovaru. V posledních letech, ale zastoupení na trhu vzrostlo, a je tedy možné, že za pár let bude mít pivovar i několikaprocentní podíl na trhu.

10.3 Příležitosti

Mezi největší příležitost určitě patří kulturní akce. Pivovar každoročně na konci června pořádá Vratislavické slavnosti piva, a letos se koná již 20. ročník. Součástí této akce, je živá muzika, pouťové atrakce, jídlo a samozřejmě i pivo Konrad. Pivovar je také sponzorem několika běžeckých akcí v okolí pivovaru, a dokonce sám pořádá pivní běh Konradova 11, kdy běžce potěší ochutnávkou tradičního piva, jak na zastávce občerstvení na trase, tak i před startem a v cíli. Pivovar HOLS a.s. má také velké úspěchy i na kulturních akcích a různých festivalech v zahraničí (Regner, 2011).

České pivo je v zahraničí velmi oblíbené, a tak mezi příležitostmi určitě patří i export na zahraniční trhy. Na českém trhu pivovar HOLS a.s. nemá tolik šancí na úspěch, protože tuzemský trh má mnoho silných konkurentů, proto je export do zahraničí velká příležitost, jak zlepšit pozici na trhu. Pivovar už nyní vyváží zhruba 40% své produkce, hlavně do Německa a Francie a roste i odbyt v Rusku a zemích bývalého Sovětského svazu.

K zvýšení exportu by měla pomoci i nová plechovkárna, protože zahraniční zájem o pivo v plechovkách je mnohem vyšší, než o pivo ve skle (Petrášek, 2018).

V dnešní době se také lidé čím dál více zaměřují na tradiční regionální výrobky a zvyšuje se tak zájem o charakteristická piva. Řada lidí se odklání od komerčních značek pív a navrací se k regionálním výrobcům.

10.4 Hrozby

70 % tržního podílu zabírají tři největší pivovary. Na trhu navíc stále vznikají nové pivovary. K dnešnímu dni je na tuzemském trhu 435 pivovarů a podle odborníků bude toto číslo nadále růst.

Na to určitě navazuje i hrozba vstupu zahraničních pivovarů na tuzemský trh. Třetí největší podíl má totiž nizozemský pivovar Heineken s 12 % a je i třetím největším výrobcem na světovém trhu a jedničkou na evropském trhu (heinekenceskarepublika.cz, 2019).

Další hrozbou je růst spotřební daně, která se odráží v ceně piva a připravuje podnik o zisk. Výše daně se určuje podle množství výroby pivovaru. Jelikož pivovar HOLS a.s. měl roční produkci v roce 2018 147 tisíc hl., byla jeho spotřební daň 25,6 Kč/hl°. Pokud by v roce 2019 výroba přesáhla 150 tisíc hl., byla by spotřební daň už 28,8 Kč/hl° a tato daň platí do výše 200 tisíc hl. Při výrobě více než 200 tisíc je pak již jednotná daň ve výši 32 Kč/hl° (minipivovar-ujkovice.cz, 2011).

Změna životního stylu je další hrozbou, se kterou se potýká každý pivovar. Lidé totiž mění své návyky a důsledkem toho, je úbytek spotřeby piva. V posledních letech velké množství spotřebitelů dává přednost spíše vínu než pivu. Například vína z Moravy mají dnes na trhu veliký úspěch.

Mezi hrozby patří i stále rostoucí mzdy. Tento rok se zvýšila minimální mzda, která nyní činí 13 350 Kč. To se odrazí i na růstu mezd stávajících zaměstnanců, kteří s největší pravděpodobností budou chtít v budoucnu přidat. V současné době, kdy je rekordně nízká nezaměstnanost, mají zaměstnanci výhodu a nebojí se tak říct o přidání. Je totiž velká šance, že si najdou práci se stejnou nebo dokonce vyšší mzdou.

Velkou hrozbou je i nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. S přibývajícím množstvím nových pivovarů nastává zásadní problém, nedostatek sládků. Ročně se v tomto oboru vyučí asi 15 lidí. Nedostatek sládků se tak musí řešit tak, že je jeden

sládek ve dvou až čtyřech pivovarech. Důvodem může být i to, že se obor pivovarník-sládek vyučuje pouze jen na třech českých školách. Pozice sládka je navíc tak specifická, že se nedá nahradit krátkodobými pracovníky ze zahraničí (Dubai, 2017).

11 Strategická doporučení pro pivovar HOLS a.s.

Po představení pivovaru HOLS a.s. je vidět, že na tuzemském trhu nezastává zatím, tak významnou pozici. Pivovar tak určitě nebude používat strategii pro lídra trhu, tím bude pivovar Prazdroj, který bude udávat nové kroky na trhu, ať už v podobě ceny, nových výrobků či jinak. Pro pivovar HOLS a.s. není vhodná ani strategie tržního vyzyvatele, který na lídra trhu útočí a snaží, se ho předstihnou. K této strategii má nejbližší pivovar Staropramen a Heineken.

Pivovar HOLS a.s. se tak spíše blíží ke strategii tržního následovatele. Každý následovatel se totiž snaží na svůj cílový trh přinést nové výrobky a zároveň se snaží udržovat nízké výrobní náklady a vysokou kvalitu výrobků a služeb. Což pivovar určitě splňuje, nejenže na trh uvádí stále nová piva, která získávají mnoho ocenění, ale na tuzemský trh se snaží prosadit i se svojí limonádou a jsou také výhradním českým distributorem bulharské vody REASEVT. Rovněž vstupují na nové trhy. Příkladem jsou velké exporty do zahraničí, které se snad díky plechovkárně ještě zvětší. Také je to vidět na počtu zahraničních festivalů a oslav, kterých se pivovar v poslední době zúčastnil.

Pivovar by se ale měl zaměřit na větší zviditelnění své značky. Tak jako o sobě dává vědět ve svém okolí, tedy ve Vratislavicích, tak by o sobě měl zkusit dát vědět i v širším okolí. Ze začátku bude stačit větší zaměření na okolní města Liberec a Jablonec. Mohl zkusit by třeba otevřít nové pivnice poblíž centra Liberce a Jablonce. Pivnice by byly samozřejmě zaměřené jen na prodej piva Konrad a jako nealkoholický nápoj by mohly nabízet své limonády. U pivnice je výhodou, že to nemusí být moc velké prostory, spíše naopak, většinou to bývá malý a útulný prostor, cca pro dvacet lidí. Prostory se pak dají pro najímat na uzavřené akce, jako například narozeninové oslavy. Velkou výhodou pivnice by byla i možnost, jak zviditelnit ocenění, které jednotlivá piva získala. Jak bylo uvedeno ve SWOT analýze, pivovar získává mnoho ocenění, ale málokdy se dostanou do vědomí spotřebitelů. Takhle by zákazník mohl přijít do pivnice, kde by si dal pivo a na zdi by si přitom prohlédli jednotlivá ocenění, a když by za pípou byl ještě zkušený pivař, který by k pivu mohl něco říct, byl by to velký bonus. V pivnici by samozřejmě mohl být zdarma k dostání i čtvrtletník VRATISLAVICKÝ LEŽÁK, aby si každý návštěvník mohl přečíst novinky, které v pivovaru probíhají, a mohl tyto novinky rozšířit dál.

Velkou příležitostí jsou také Vratislavické slavnosti piva, které každoročně pivovar pořádá. Na tuto slavnost přijde několik tisíc návštěvníků a vypije se i 20 tisíc piv, kdy si návštěvníci mohou vybrat i z více jak deseti druhů piv. Součástí festivalu je živá hudba, nebo pouťové atrakce pro děti a samozřejmě nějaké to občerstvení. Návštěvnost samozřejmě ovlivňuje počasí, protože se akce koná na otevřeném pozemku pivovaru. Nedostatkem občas bývají veliké fronty na pivo. Lidé mohou stát ve frontě i desítky minut a tak si pak radši vezmou piv víc, aby se do fronty nemuseli vracet. Tím pak samozřejmě pivo ztrácí na chuti. K potlačení tohoto problému by mohly napomoci například hostesky, které by měli svůj soukromý stan s pivem a z něho by mohly mezi návštěvníky pivo roznášet a prodávat. Až na tuto drobnost mají Vratislavické slavnosti u návštěvníků úspěch. K navýšení úspěchu, by mohly pomoci třeba i různé soutěže za symbolické ceny, tombola nebo třeba semináře či ukázky o pivu a jeho výrobě.

Silnou stránkou pivovaru a zároveň i jeho velkou příležitostí nealko sortiment, tedy jejich limonády a voda a právě na slavnostech se skvěle využijí. Chodí na ně rodiny s dětmi nebo dospělí co nepijí alkohol. Nejlepší je jim tedy nabídkou vlastní výrobek, než výrobek cizí značky (např. Kofolu), pivovar nemusí platit jinému dodavateli a zároveň i své konkurenci a naopak vydělá na svém výrobku. Do budoucna by tedy bylo dobré, rozšířit svůj sortiment limonád. Mohly by se například zkusit udělat i ledové tříště a to nejen z příchutí limonád, ale třeba i s příchutí ochucených piv.

Pokud jde o konkurenční výhodu pivovaru, v dnešní době je těžké najít něco, co nemá konkurenci. Ceny a sortiment pivovarů, bývají dost podobné, i reklamy a kulturní akce. Přesto se ale dá něco najít. Pivovar Svijany má např. Svijanský zámek a pivovar HOLS a.s. má zase svoje automuzeum přímo v areálu pivovaru. Málo který pivovar má takové výhody a bylo by tedy dobré této výhody využít. Mohlo by se například pořádat více motosrazů a různých výstav spojených se značkou Konrad a s doprovodnými akcemi, jako je hudba, soutěže, atrakce a další.

Pivovar HOLS a.s., který je na trhu následovatelem, by se měl snažit zvýšit svůj podíl na trhu. Napomoci tomu mohou i některé z výše uvedených nápadů.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo s využitím dat poskytnutých Pivovarem HOLS a.s. analyzovat společnost a na základě provedených analýz vyhodnotit situaci podniku na konkurenčním trhu.

V první části práce byly, díky doporučené literatuře, popsány jednotlivé teoretické definice, tedy co je vlastně konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda, dále jako probíhá samotná analýza konkurence, byla vysvětlena konkurenční strategie z pohledu Kotlera, dále zde byly uvedeny nejčastější uvedené metody k určení konkurenceschopnosti podniku.

Ve druhé části pak byla popsána Pivovar HOLS a.s a jeho produkt, tedy pivo. K určení konkurenceschopnosti byly provedeny analýzy makroprostředí, za pomoci PEST analýzy, a analýza mikroprostředí, s pomocí Porterovi analýzy. Nejdůležitější výsledné body těchto analýz pak byly shrnuty ve SWOT analýze.

Nakonec byly podniku, na základě výsledků těchto analýz a s ohledem na konkurenční strategii podniku, navrhnuty možnosti jak by podnik HOLS a.s mohl svůj konkurenční vliv na trhu zvýšit a získat tak i určitou konkurenční výhodu.

Použité zdroje

BARTES, František. 2008. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3758-6.

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

Ceskenoviny.cz. 2018. *Lidí s vysokou školou za deset let přibylo z 12 na 20 procent*. [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/lidi-s-vysokou-skolou-za-deset-let-pribylo-z-12-na-20-procent/1645185>

ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.

ČSÚ. 2018. *Státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj*. [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statni-rozpocetove-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj>

Czhops.cz. 2017. *Tisková zpráva – 5. 5. 2017. Miliardový vývoz českého chmele*. [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: http://www.czhops.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=214%3Atiskova-zprava-5-5-2017&catid=1%3Aceske-aktuality&Itemid=2&lang=cs

Denik.cz. 2018. *Vláda schválila změny v EET. Snižují DPH na pivo a vodu o více než polovinu*. [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/vlada-schvalila-zmeny-v-eet-snizi-se-dph-na-pivo-20180613.html>

Dotacni-noviny.cz. 2018. *Úspory energií v pivovaru*. [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: <https://dotacni-noviny.cz/uspory-energie-v-pivovaru/>

DUBAI, David. 2017. *Konec vaření piva v Česku? Chybějí sládcí, menší pivovary už trpí*. Blesk.cz [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.blesk.cz/clanek/zpravy-udalosti/488951/konec-vareni-piva-v-cesku-chybeji-sladci-mensi-pivovary-uz-trpi.html>

Heinekenceskarepublika.cz. 2019. *Kdo jsme*. [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/kdo-jsme>

HOSTAŠ, Petr. 2016. *Podnikatelský plán Hols 2016*. Liberec: Pivovar Hols a.s.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. V Praze: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-198-7.

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

KARLÍČEK, Miroslav. 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. V Praze: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-403-2.

KLÍČKA, Jan a Roman NEŠETŘIL. 2018. *Revoluce pokračuje. V ČR už je tolik pivovarů, jako bývalo kolem roku 1930*. Teplicky.denik.cz. [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: <https://teplicky.denik.cz/podnikani/revoluce-pokracuje-v-cesku-uz-je-tolik-pivovaru-jako-byvalo-kolem-roku-1930-20180207.html>

KOŠTURIAK, Ján a Ján CHAL. 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. 2016. *Marketing management*. 3 vyd. New York: Pearson. ISBN 978-1-292-09323-9.

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

KUBÍK, Josef. 2014. *Analyza konkurenčního prostředí jako nástroj strategického managementu*. [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1549931493?accountid=17116>

Kurzy.cz. 2019. *HDP 2019, vývoj hdp v ČR – 5 let*. [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Kurzy.cz. 2019. *Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2019 – 5 let*. [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Kurzy.cz. 2019. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2019 – 5 let.* [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Kurzy.cz. 2019. *Inflace – 2019, míra inflace s její vývoj v ČR – 5 let.* [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

MAGRETTA, Joan. 2012 *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

MAIER, Tomáš. 2014. *Ekonomika průmyslového pivovaru.* [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/4122605/>

Minipivovar-ujkovice.cz. 2011. *Jak na spotřební daň z piva pro minipivovary.* [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: <http://www.minipivovar-ujkovice.cz/jak-na-spotrebni-dan-z-piva-pro-minipivovary/>

MIROSLAV, Petr. 2014. *Z nejlepšího českého chmele se téměř nevaří. Slouží jen jako reklama.* Lidovky.cz. [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/z-nejlepsiho-ceskeho-chmele-se-temer-nevari-slouzi-jen-jako-reklama.A140328_160452_firmy-trhy_mev

Novinky.cz. 2018. *Mínus deset piv každý. Spotřeba piva v Česku klesla.* [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/469424-minus-deset-piv-kazdy-spotreba-piva-v-cesku-po-letech-klesla.html>

PETRÁŠEK, Radek. 2018. *Pivovar Konrad Vratislavice investoval do vlastní linky na plechovky.* Tyden.cz. [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/relax/apetit/pivo/pivovar-konrad-vratislavice-investoval-do-vlastni-linky-na-plechovky_507137.html

Pivo-konrad.cz. 2013-2018. *Pivovar Liberec-Vratislavice Konrad.* [online]. [cit. 4. 3. 2019]. Dostupné z: <https://pivo-konrad.cz/>

REGBER, Pavel. 2011. *Marketingová pozice piva Konrad na Liberecku a okolí.* Liberec: Pivovar HOLS a.s.

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

*Vratislavický ležák: čtvrtletník pivovaru Liberec-Vratislavice. 2017-2018. Liberec. Pivovar
HOLS a.s.*

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Výdaje státního rozpočtu na výzkum a vývoj v ČR.....</i>	<i>14</i>
<i>Obrázek 2: Porterův model konkurenčních sil.....</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 3: Proces marketingového plánování.....</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 4: Tržní podíl pivovarů na domácím trhu.....</i>	<i>37</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Sazba spotřební daně.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabulka 2: Ceny dodavatelů.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 3: SWOT analýza.....</i>	<i>42</i>

Seznam příloh

<i>Příloha 1: Přehled výrobků pivovaru HOLS a.s. část 1.....</i>	<i>55</i>
<i>Příloha 2: Přehled výrobků pivovaru HOLS a.s. část 2.....</i>	<i>56</i>

Přílohy

Příloha 1: Přehled výrobků pivovaru HOLS a.s. část 1

Druh	Nealko	Nealko (chut' jablko)	Radlery (chut' citrus n. malina)	Ultralight světlé výčepní	Světlé výčepní	11% světlý ležák	11% tmavý ležák	polotmavý ležák
Název	KONRAD nealko	KONRAD PILOT	KONRAD Chytron, Potsdamer	Reichenberger	KONRAD světlé výčepní	KONRAD 11, IQ Vratislavický ležák	KONRAD 11 tmavý ležák Kapucín	KONRAD řezaný ESO
PEM (%)	4 (4,0-5,0)	4 (4,0-5,0)	8 (6,8-8,8)	8 (8,2-8,5)	9 (9,7-9,9)	11 (11,0-11,4)	11 (11,0-11,4)	11,5 (11,4-11,8)
Obsah alk. (obj.%)	max. 0,49 (0,3-0,49)	max. 0,49 (0,3-0,49)	2,7 (2,0-2,9)	3,5 (3,2-3,8)	4 (3,8-4,3)	4,8 (4,4-5,0)	4,4 (4,2-4,6)	4,6 (4,3-4,9)
Barva (j.EBC)	9 (6,6-12,6)	9 (6,6-12,6)	9,5 (6,6-12,6)	9 (6,6-12,6)	9,5 (6,6-12,6)	10 (7,0-12,6)	50 (35-65)	28 (16-38)
čirost (j.EBC)	0,4 (0,3-1,0)	0,4 (0,3-1,0)	0,4 – 4,0 (0,3-1,0)	0,4 (0,3-1,0)	0,4 (0,3-1,0)	0,4 (4) (0,3-1,0)	0,4 (0,3-1,0)	0,4 (0,3-1,0)
pH	4,8 (4,6-5,2)	4,8 (4,6-5,2)	4,7 (4,5-4,9)	4,7 (4,5-4,8)	4,5 (4,3-4,6)	4,4 (4,3-4,6)	4,5 (4,3-4,6)	4,5 (4,3-4,6)
Hořkost (j.EBU)	15 (15-20)	15 (15-20)	14 (12-18)	19 (14-21)	21 (17-24)	25 (22-30)	21 (18-24)	23 (20-26)
Obsah CO ₂ (g/l)	0,52 (0,44-0,60)	0,52 (0,44-0,60)	0,52 (0,44-0,60)	0,50 (0,42-0,58)	0,50 (0,42-0,58)	0,50 (0,42-0,58)	0,50 (0,42-0,58)	0,50 (0,42-0,58)
Obsah O ₂ (mg/l)	0,4 (max.0,8)	0,4 (max.0,8)	0,4 (max.0,8)	0,4 (max.0,8)	0,4 (max.0,8)	0,4 (max.0,8)	0,4 (max.0,8)	0,4 (max.0,8)
obal	L 0,5 L 0,3 S 20	L 0,5	L 0,5 S 30	L 0,5 (S 50)	L 0,5 S 50 S 30	L 0,5 L 0,3 S 50 S 30	L 0,5 (L 0,3) S 50 S 30	L 0,5 S 30
znač. dle ČMI hustota g/l	ano 1,0013	ano 1,0023	ano 1,0055	ano 1,0045	ano 1,0057	ano 1,0085	ano 1,0102	ano 1,0088
Využ.energie (kJ/l)	670	1300	1280	1200	1550	1700	1750	1750
Sacharidy:	1,85 g/l	7,4 g/l	7,0 g/l	17 g/l	20 g/l	39 g/l	42,5 g/l	42 g/l
Z toho cukry:								
Bílkoviny: Tuky:	1,05 g/l 1,8 g/l <0,05 g/l	5,17 g/l 1,8 g/l <0,05 g/l	4,9 g/l 2,0 g/l <0,05 g/l	4,0 g/l 1,8 g/l <0,05 g/l	4,2 g/l 1,8 g/l <0,05 g/l	4,5 g/l 3,3 g/l <0,05 g/l	4,75 g/l 4,05 g/l <0,05 g/l	4,7 g/l 4,0 g/l <0,05 g/l
	stále	stále	letní	stále	stále	stále	stále	stále
trvanl. tuz. exp.	3 - 6	3 - 6		3 - 6	3 - 6 i keg 6 - 9			

Zdroj: (Hostaš, 2016)

Příloha 2: Přehled výrobků pivovaru HOLS a.s. část 2

Druh	12% světlý ležák	Červený ležák	Zelený ležák	14% světlý ležák	16% polotmavé spec. pivo	Ale	18% světlé spec.pivo	20% polotmavé spec.pivo
Název	KONRAD 12	KONRAD Červený král	KONRAD Zelený král	KONRAD 14 Spytihněv	KONRAD 16 Svatopavel -ské	KONRAD Bizon Vratislavický ale	KONRAD 18	KONRAD 20
PEM (%)	12 (12,0-12,4)	12 (11,8-12,3)	12 (11,8-12,3)	14 (14,0-14,4)	16 (15,6-16,2)	16 (15,6-16,2)	18 (17,5-18,5)	20 (19,5-20,5)
Obsah alk. (obj.%)	5,2 (4,8-5,5)	5,0 (4,8-5,4)	5,0 (4,8-5,4)	6 (5,6-6,3)	6,5 (5,9-6,9)	7,0 (6,5-7,5)	8,0 (7,5 – 8,5)	8,0 (7,5 – 8,5)
Barva (j.EBC)	10 (7,0-12,6)	25 (15-35)	20 (15-35)	10,5 (7,0-12,6)	36 (30-40)	33 (25-40)	15 (9,6-20)	50 (30-55)
čirost (j.EBC)	0,4 (0,3-1,0)	0,4 (0,3-1,0)	0,4 (0,3-1,0)	0,4 (4) (0,3-1,0)	0,4 (0,3-1,0)	4 (0,3-4,0)	0,8 (0,3-1,0)	2 (0,3-4,0)
pH	4,4 (4,3-4,6)	4,4 (4,3-4,6)	4,4 (4,3-4,6)	4,4 (4,3-4,6)	4,5 (4,3-4,6)	4,4 (4,3-4,7)	4,4 (4,3-4,6)	4,5 (4,3-4,6)
Hořkost (j.EBU)	32 (27-38)	30 (25-36)	30 (25-36)	38 (30-40)	34 (28-38)	50 (45-55)	40 (35-45)	34 (28-38)
Obsah CO2 (g/l)	0,50 (0,42-0,58)	0,50 (0,42-0,58)	0,50 (0,42-0,58)	0,50 (0,42-0,58)	0,50 (0,42-0,58)	0,56 (0,48-0,62)	0,50 (0,42-0,58)	0,50 (0,42-0,58)
Obsah O2 (mg/l)	0,4 (max.0,8)	0,4 (max.0,8)	0,4 (max.0,8)	0,4 (max.0,8)	0,4 (max.0,8)	0,4 (max.0,8)	0,4 (max.0,8)	0,4 (max.0,8)
obal	L 0,5 (L 0,3) S 50 S 30	L 0,5 S 30	L 0,5 S 30	L 0,5 (L 0,3) S 30	L 0,5 (L 0,3) S 30	L 0,5 (L 0,3) S 30	L 0,5 S 30	L 0,5 (L 0,3) S 30
znač. dle ČMI hustota g/l	ano 1,0092	ano 1,0092	ano 1,0092	ano 1,0095	ano 1,0155	ano 1,0188	ano 1,0142	ano 1,0185
Využ.energie (kJ/l) Sacharidy:	1850	1850	1850	2050	2200	2590	2350	2950
Z toho cukry:	42 g/l	42 g/l	48 g/l	56 g/l	70 g/l	80 g/l	68 g/l	98 g/l
Bílkoviny: Tučky:	4,1 g/l 4,7 g/l <0,05 g/l	4,2 g/l 4,8 g/l <0,05 g/l	4,25 g/l 5,3 g/l <0,05 g/l	4,35 g/l 5,5 g/l <0,05 g/l	5,25 g/l 5,8 g/l <0,05 g/l	5,75 g/l 5,8 g/l <0,05 g/l	5,0 g/l 5,6 g/l <0,05 g/l	7,0 g/l 6,7 g/l <0,05 g/l
trvanl. tuz. exp.	stále	akční 3 – 6 3 – 6	akční	stále	stále	akční 6 - 12	akční 12	akční 12

Zdroj: (Hostaš, 2016)