



# Hodnocení konkurenčního postavení vybraných pivovarů

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208R085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Petr Košek**

*Vedoucí práce:* doc. Ing. Arnošt Böhm, CSc.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr Košek**  
Osobní číslo: **E13000614**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Hodnocení konkurenčního postavení vybraných pivovarů**  
Zadávající katedra: **Katedra ekonomie**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Definiční vymezení pojmu konkurenceschopnost
2. Smysl, metody a kritéria hodnocení a analýzy konkurenceschopnosti
3. Konkurenční strategie
4. Vývoj pivovarnictví a současná situace pivovarnictví v ČR
5. Informace o vybraných pivovarech
6. Analýza konkurenceschopnosti vybraných pivovarů
7. Vyhodnocení závěrů provedené analýzy konkurenceschopnosti a návrh na zlepšení





Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BARTES, F. Strategie konkurenčních střetů. Ostrava: Key Publishing. 2011. ISBN 978-80-7418-100-9.**

**DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C. H. Beck. 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.**

**CHAN KIM, W. a R. MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. Praha: Management Press. 2005. ISBN 80-7261-128-3.**

**CHLÁDEK, L. Pivovarnictví. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1616-9.**

**KRATOCHVÍLE, A. Pivovarství v českých zemích v proměnách 20. století. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, 2005. ISBN 80-86576-16-7.**

**MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-1277-6.**

**PORTER, E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.**

**PORTER, E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.**

**VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. Malé a střední podniky: Konkurence a aliance v Evropské unii. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6. Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Arnošt Böhm, CSc.**

Katedra ekonomie

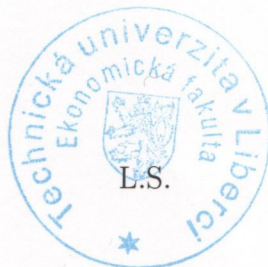
Konzultant bakalářské práce: **Jan Kučera**

Obchodní zástupce

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2017**

doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2015

## Prohlášení

Byl jsem seznámen 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 vědom 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 vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Tato bakalářská práce je zaměřena na otázku konkurenceschopnosti podniků v pivovarském odvětví. Hlavním cílem je analyzovat konkurenční prostředí dvou rozdílných pivovarů a vyhodnotit, jaké faktory mají nejvýznamnější vliv na jejich činnost a zda se od sebe tyto vlivy liší v závislosti na rozdílnostech vybraných pivovarů. Na základě získaných informací je pak zpracován návrh na zlepšení situace podniků. Pro účely bakalářské práce byl vybrán Pivovar Svijany a.s. a trutnovský pivovar Krakonoš spol. s r.o. Teoretická část vychází především z literární rešerše a zabývá se definicí pojmu konkurenceschopnosti, konkurence a konkurenční výhody. Dále popisuje vhodné analýzy makrookolí, mikrookolí a vnitřního prostředí a rovněž charakterizuje jednotlivé konkurenční strategie. V praktické části se autor věnuje vývoji a současnosti výroby piva a charakteristikou vybraných pivovarů. Hlavní část obsahuje PESTLE analýzu, analýzu pěti sil a SWOT analýzu. Tyto analýzy jsou pak následně vyhodnoceny v kontextu s výchozí pozicí pivovarů. Na závěr autor podává návrh na zlepšení konkurenční situace svijanského pivovaru a pivovaru Krakonoš.

## **Klíčová slova**

Konkurenceschopnost, pivovarnictví, konkurence, konkurenční výhoda, PESTLE analýza, analýza pěti sil, SWOT analýza, pivo.

## **Annotation**

This bachelor thesis is focused on the question of the competitiveness of companies in the brewing industry. The main objective is to analyse the competitive environment of two different breweries, evaluate which factors have a significant influence on their activity and find out if these effects vary because of differences between selected breweries. Then there is a proposal to improve the competitiveness of the companies based on the results of the analysis. For the purpose of this thesis Pivovar Svijany a.s. and brewery Krakonoš spol. s.r.o. in Trutnov were chosen. The theoretical part is mainly based on literature review and it deals with the definitions of competitiveness, competition and competitive advantage. It also describes a suitable analysis of the macroenvironment, microenvironment and internal environment and it also describes various competitive strategies. The practical part focuses on the development of beer production and characterization of selected breweries. The main part contains three analyses: PESTLE, five forces and SWOT. These analyses are subsequently evaluated in context with the position of breweries. In conclusion a proposal to improve the competitive situation of the Pivovar Svijany a.s. and Krakonoš spol. s r.o. is presented.

## **Key words**

Competitiveness, brewing, competition, competitive advantage, PESTLE, five forces, SWOT, beer.

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval doc. Ing. Arnošt Böhmovi, CSc. za vedení mé bakalářské práce a za jeho velkou ochotu. Rovněž děkuji za spolupráci Petře Winklerové, Jaroslavovi Kučerovi a Pavlovi Šolcovi za poskytnutí potřebných informací a v neposlední řadě chci poděkovat celé své rodině a přátelům za podporu v průběhu mého studia.

# Obsah

Seznam ilustrací.....	10
Seznam tabulek.....	11
Úvod .....	12
1 Definiční vymezení pojmů.....	14
1.1 Konkurenceschopnost podniku.....	14
1.1.1 Makroekonomická konkurenceschopnost.....	15
1.2 Konkurence.....	15
1.3 Konkurenční výhoda.....	17
2 Metody analýz konkurenceschopnosti.....	18
2.1 Externí analýza.....	18
2.1.1 PESTLE analýza .....	18
2.1.2 „4C“ analýza .....	20
2.1.3 Porterova analýza pěti sil .....	21
2.2 Interní analýza.....	26
2.2.1 SWOT analýza .....	26
3 Konkurenční strategie .....	27
3.1 Generické konkurenční strategie.....	27
3.1.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech.....	28
3.1.2 Diferenciace .....	29
3.1.3 Fokus .....	30
3.2 Strategie dominance na trhu.....	30
3.2.1 Strategie tržního vůdce.....	31
3.2.2 Strategie tržního vyzyvatele/stopaře .....	31
3.2.3 Strategie tržního následovatele.....	31
3.2.4 Strategie tržního troškaře .....	32
3.3 Strategie modrého oceánu.....	33
4 Vývoj pivovarnictví a současná situace pivovarnictví v ČR .....	34
4.1 Vývoj pivovarnictví do 20. Století.....	34



4.2	Vývoj pivovarnictví během 20. Století .....	35
4.3	Současnost.....	36
4.3.1	Výroba piva .....	37
5	Charakteristika pivovarů.....	40
5.1	Pivovar Svijany a.s.....	40
5.2	Krakonoš spol. s r.o. ....	42
6	Vybrané analýzy .....	44
6.1	PESTLE analýza .....	44
6.1.1	Politické faktory .....	44
6.1.2	Ekonomické faktory .....	45
6.1.3	Sociálně-demografické faktory .....	46
6.1.4	Technologické faktory.....	47
6.1.5	Legislativní faktory .....	48
6.1.6	Ekologické faktory .....	49
6.1.7	Vyhodnocení pro Pivovar Svijany a.s. a Krakonoš spol. s r.o. ....	49
6.2	Porterova analýza pěti sil.....	52
6.2.1	Substituty.....	52
6.2.2	Odběratelé .....	52
6.2.3	Dodavatelé.....	53
6.2.4	Noví konkurenti.....	54
6.2.5	Konkurenti v odvětví.....	55
6.2.6	Vyhodnocení pro Pivovar Svijany a.s. a Krakonoš spol. s r.o. ....	56
6.3	SWOT analýza pivovarů.....	58
6.3.1	Pivovar Svijany a.s. ....	59
6.3.2	Krakonoš spol. s r.o.....	60
6.3.3	Vyhodnocení .....	62
7	Návrh na zlepšení.....	64
	Závěr.....	66
	Seznam použité literatury .....	69

## Seznam ilustrací

Obr. 1: Pět konkurenčních sil .....	22
Obr. 2: Varna .....	37
Obr. 3: Hlavní kvašení.....	38
Obr. 4: Zrání piva .....	38
Obr. 5: Filtrace.....	39

## Seznam tabulek

Tab. 1: Vývoj HDP v České republice .....	45
Tab. 2: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice .....	46
Tab. 3: Vývoj míry inflace v České republice.....	46
Tab. 4: Snížené sazby spotřební daně dle roční produkce.....	48
Tab. 5: Vývoj ceny chmele na českém trhu.....	53
Tab. 6: Vývoj ceny vody na českém trhu .....	53
Tab. 7: Vývoj cen ječmene na českém trhu.....	54
Tab. 8: Podíl produkce piva na českém trhu dle pivovarů .....	55

## Úvod

Konkurenční boj existuje téměř v každém odvětví ekonomiky. V oblasti podnikání tomu tak bylo v minulosti a bude to i neodmyslitelnou součástí budoucnosti. Proto je důležité, aby každý podnik znal své silné stránky a příležitosti, které mu umožní získat požadovanou pozici, díky níž dosáhne svých vytyčených cílů, zabezpečí svůj budoucí rozvoj, udrží si prosperitu a konkurenceschopnost nad svými soupeři. Avšak nejen tato znalost je plně dostačující pro celkovou představu, co podnik může očekávat nebo s čím může počítat v konkurenčním boji. Je důležité mít také přehled o slabých stránkách a hrozbách, jelikož při nedostatečně věnované pozornosti mohou vyústit v komplikované překážky pro rozvoj, které bude muset vedení podniku řešit, nebo v horším případě mohou vést až ke ztrátě konkurenceschopnosti a k následným existenčním problémům. A co vůbec znamená pojem „konkurenceschopnost“? Konkurenceschopností je nejčastěji označována jako vlastnost či schopnost, díky níž dokáže podnik úspěšně soutěžit na trzích, kde sám vystupuje a operuje, a nabývá na nich tak určitého konkurenčního postavení.

Tato bakalářská práce se blíže věnuje analýze tohoto konkurenčního postavení u dvou vybraných podniků v oblasti pivovarnictví, v němž je český národ pro svou oblibu piva a dlouhou historickou tradici celosvětově velmi známý. První a zároveň menší pivovar se převážně specializuje na vlastní region a některé další oblasti. Druhý pivovar operuje téměř na celostátní úrovni. Oba pivovary užívají rozdílné nástroje pro konkurenční boj a jsou v jiné výchozí pozici. Cílem práce je tedy co nejvěrněji analyzovat konkurenční prostředí Pivovaru Svijany a.s. a trutnovského Krakonoše spol. s r.o. a zjistit, jaké faktory na oba pivovary mají největší vliv a zda se navzájem liší vzhledem k rozdílnostem jednotlivých pivovarů. Pomocí získaných informací z analýz je pak dalším cílem navrhnout vhodná opatření na zlepšení jejich pozice na trhu.

Téma je rozpracováno do dvou hlavních částí. V první teoretické části je definován a vymezen pojem konkurenceschopnost. Dále jsou zde popsány metody analýzy konkurenceschopnosti a jejich kritéria. Na závěr teoretické části jsou popsány různé konkurenční strategie, které jsou inspirované převážně americkým ekonomem Michaelem Eugenem Porterem. V praktické části je věnována pozornost vývoji pivovarnictví a jeho současné situaci v České republice. Poté se věnuje popisu vybraných pivovarů a jejich

charakteristikám. Na to následně navazují jednotlivé analýzy, které jsou na základě faktů vyhodnoceny. Poté následuje návržení vylepšení konkurenceschopnosti obou pivovarů na daném trhu.

# 1 Definiční vymezení pojmů

Tato kapitola je věnována vysvětlení základních pojmů, které se v této práci vyskytují, a jsou tak základním předpokladem pro pochopení dané problematiky. Je zde převážná část věnována samotnému pojmu konkurenceschopnosti, jelikož je mnoho názorů, jak se na tento pojem dívat a chápat ho.

## 1.1 Konkurenceschopnost podniku

Konkurenceschopnost je vlastností podniku, který i přes vlivy v konkurenčním prostředí dokáže vytvořit hodnotný výrobek či službu pro svého zákazníka. Mezi tyto vlivy patří vyjednávací síla dodavatelů ovlivňující z velké části náklady podniku a vyjednávací síla odběratelů, která souvisí s výnosy podniku. Dále má velký význam zákazníkova možnost zvolit konkurenční výrobek či službu s podobnými vlastnostmi a za příznivější podmínky. Silný vliv v konkurenčním prostředí má samozřejmě i stávající konkurence v poli působnosti podniku a případně riziko nově vstupujících podniků do stejného odvětví (Porter, 1980). Takto konkurenceschopnost vysvětluje Michael Eugen Porter na konci 20. Století.

Na druhou stranu může být správná definice konkurenceschopnosti značně složitější a v některých směrech i nejednoznačná. Tato nejednoznačnost je dána především lingvistickým rozbohem slova „konkurenceschopnost“. Pokud totiž toto slovo rozložíme, získáme další dva pojmy „schopnost“ a „konkurence“.

Schopnost můžeme chápat jako nějakou kapacitu určitého subjektu, díky které je subjekt způsobilý provést nějakou akci, ale rovněž ji můžeme chápat jako kapacitu být v konkrétní oblasti nějakým způsobem úspěšný. Na řadu pak přichází druhý pojem získaný rozkladem „konkurenceschopnosti“ a to je „konkurence“, jehož vysvětlení je uvedeno níže. Při opětovné kombinaci těchto pojmů tedy můžeme chápat konkurenceschopnost v absolutním slova smyslu jako dovednost subjektu existovat na daném trhu a střetávat se s konkurencí v konkurenčním prostředí a zároveň na ní nějakým způsobem reagovat. Druhou možností chápání pojmu konkurenceschopnosti je její relativní význam, kdy se jím označuje míra úspěšnosti reakcí a akcí subjektu ve střetu s konkurencí v konkurenčním prostředí. Podle



Antonína Slaného je i samotné hodnocení konkurenceschopného podniku komplikovanější, jelikož není úplně jednoznačné, podle kterých kritérií by se tak mělo dít. Nakonec Antonín Slaný dochází k závěru, že konkurenceschopnost podniku můžeme definovat jako dovednost plnit konkrétní cíle, které byly vytvořeny na základě cílů jednotlivých subjektů ovlivňující podnik uvnitř. Mezi tyto subjekty patří zejména zaměstnanci, management, akcionáři, apod. Pod jednotným pojmenováním je můžeme označit stakeholdery. Nejspolehlivější indikátory konkurenceschopnosti z tohoto pohledu je pak zisk na jednotku produkce a případně rentabilita vlastního jmění, která je patrně nejpřesnějším měřítkem hodnocení úspěšnosti (Slaný, 2006).

### **1.1.1 Makroekonomická konkurenceschopnost**

Druhým pohledem, kterým se můžeme dívat na konkurenceschopnost, je v souvislosti s národním hospodářstvím – tedy z pohledu makroekonomické úrovně. Z předchozí věty lze vyvodit, že základem makroekonomické konkurenceschopnosti je produktivita ekonomiky. Ta může být určená pro domácí a také pro zahraniční trhy a je tvořená domácími a zároveň zahraničními podniky na území státu. Předpokladem pro dobrou produktivitu je zdravotní mikroekonomické oblasti státu – samotných podniků a jejich konkurenceschopnost.

Stát ovlivňovat svou hospodářskou politikou působením regulacemi, daněmi, infrastrukturou, úrovní vzdělání, atd. Pak platí, že čím lepší konkurenceschopnost ekonomiky, tím je i lepší životní úroveň v dané ekonomice (Slaný, 2006).

## **1.2 Konkurence**

Slovo konkurence obecně vyvolává pocit nějakého soupeření. V oblasti mikroekonomie tento pojem lze aplikovat na označení rivality mezi výrobci a také mezi zákazníky na trhu. V ryzí formě se tato rivalita může projevat jedině v tržní ekonomice.

Z mikroekonomického pohledu má konkurence více podob, z nichž se každá od sebe liší výchozími podmínkami. První z třech základních podob je konkurence mezi nabídkou a poptávkou, kdy je cílem výrobců prodej vlastních produktů za co největší cenu – tedy maximalizace zisku podniku a kdy je naopak cíl spotřebitelů uspokojení svých potřeb

koupí produktu za co nejnižší možnou cenu. Obě strany mají opačný cíl, a pokud ho chtějí alespoň z části splnit, je jediným možným východiskem nalezení kompromisu mezi těmito stranami. Druhou podobou konkurence je na straně poptávky – mezi spotřebiteli, kde hraje roli potřeba spotřebitele nakoupit pokud možno nejvíce produktů za co nejmenší cenu. To vede k soupeření o produkty mezi spotřebiteli, zvýšení poptávky a pravděpodobně také následné zvýšení cen ze strany výrobců. Třetí podobou konkurence je na straně nabídky – z hlediska výrobců, kteří se snaží prodat největší množství výrobků za nejvyšší možnou cenu a docílit tak vysokého zisku. Pokud je konkurence mezi výrobci příliš vysoká, většinou následuje snižování cen výrobků. Konkurence na straně nabídky se dále dělí na cenovou a necenovou konkurenci, pomocí kterých podniky určitými metodami zvyšují své zisky, a to zejména získání nových zákazníků na základě snižování cen (cenová konkurence) a pak na základě zlepšování kvality a hodnoty vlastního výrobku (necenová konkurence). Dalším dělením konkurence na straně nabídky je z hlediska podmínek na trhu – dokonalá a nedokonalá konkurence. Při dokonalé konkurenci se vyskytuje velké množství konkurentů s kompletně totožnými podmínkami na trhu. Při nedokonalé konkurenci, v níž existuje několik situací. Je to poskytování výrobku pouze jedním velkým výrobcem na trhu – monopolem, dále vznik menšího počtu velkých výrobců jednoho výrobku soupeřících převážně necenovými metodami – oligopoly a nakonec poslední situace, kdy existuje mnoho výrobců jednoho výrobku, kteří si mezi sebou konkurují cenovými i necenovými metodami – monopolní konkurence (Mikoláš, 2004).

Z textu lze vyvodit, že dokonalá konkurence je spíše jen teoretickým příkladem ideálního stavu v tržním prostředí s rovnocennými podmínkami pro všechny výrobce a rovnocenným postavením. V praktické rovině se tedy setkáváme s nedokonalou konkurencí.

### **1.3 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda je základním stavebním kamenem konkurenceschopnosti. Aby byl podnik konkurenční výhodou je nějaká konkrétní charakteristika podniku, která je určitým způsobem efektivnější a úspěšnější oproti dalším podnikům v konkurenčním prostředí. Příkladem může být efektivnější logistika podniku, díky níž je možné mít nižší náklady a tím pádem nižší konečnou cenu výrobku než by tomu bylo u konkurenčních subjektů. Tento výrobek se tedy na trhu stane konkurenceschopnější a podnik s konkurenční výhodou efektivnější logistiky více úspěšný.

Daná konkurenční charakteristika musí být ve vlastnictví podniku a samotnou konkurenční výhodou lze určit pouze na základě srovnávání podniku s jeho konkurenty. Velkou roli zde hraje schopnost podniku inovovat své postupy a výrobky. Díky tomu je možné říci, že ve výsledku může podnik získat konkurenční výhodou na základě dvou možností - odlišení ceny nebo unikátnosti výrobku (Slaný, 2006).

## 2 Metody analýz konkurenceschopnosti

Konkurenceschopnost podniku je ovlivněná mnoha faktory. Tyto faktory jsou především dané prostředím, ve kterém se podnik nachází nebo které si svou činností sám uvnitř sebe vytvořil. Síla vlivu těchto faktorů a případná schopnost je měnit ze strany podniku je závislá na jejich druhu. V zásadě je tedy znalost vnějšího a vnitřního prostředí důležitá pro pochopení vztahů v daném prostředí a pro odhadování možného vývoje v něm. Tato znalost pak podniku pomáhá k lepší adaptaci na změny a zvyšuje šanci na přežití či získání konkurenční výhody. V případě vstupu do nového prostředí je dokonce nezbytné, aby podnik předem věděl, jak na něj správně působit ve svůj prospěch. Aby toho všeho bylo možné docílit, je nutné znát způsob, jak správně charakterizovat prostředí. K tomu nám pomáhají jednotlivé analýzy, které jsou popsány v této kapitole.

### 2.1 Externí analýza

Externí analýza se zabývá faktory působící ve vnějším prostředí podniku, které dělíme na mikrookolí a makrookolí. Až na některé případy tyto faktory většinou sám podnik nemůže nějakým závažným způsobem ovlivňovat. Díky poznatkům získaným z externích analýz je pak možné uzpůsobit svou strategii tak, aby odpovídala faktorům ve vnějším prostředí.

#### 2.1.1 PESTLE analýza

Pro Dvořáčka a Slunčíka je makrookolí takové okolí, kde se vyskytují faktory, které není schopen podnik svou přítomností ovlivnit, jelikož se jedná převážně o národohospodářské jevy. K analýze makrookolí se používá PEST analýza nebo její další rozšířené varianty. (Dvořáček, a další, 2012).

V této bakalářské práci je preferována PESTLE analýza. Její pojmenování se skládá z prvních počátečních písmen analyzovaných faktorů v makrookolí, které budou níže jmenovány a popsány. Smyslem analýzy makrookolí je pochopit příležitosti a hrozby plynoucí z vlivu jednotlivých faktorů a získat tak informace, jak na ně správně reagovat.

### **Politické faktory**

Jednodušeji řečeno se jedná o charakteristiky státu jako takového, jeho způsob vedení a chování státních institucí. Můžeme tedy mluvit o typu vlády, která může ovlivňovat např. svobodu tisku nebo míru může zasahovat do hospodářské soutěže apod. Zvažuje se také úroveň složitosti byrokracie, korupce nebo i samotná politická stabilita státu (Dvořáček, a další, 2012).

Založení podniku v některém z nestabilních afrických států by jistě přineslo velké bezpečnostní riziko a zároveň vyšší pravděpodobnost nekalých konkurenčních praktik ze strany konkurentů. Řeč je hlavně o úplatcích, které jsou v těchto státech velmi běžné.

### **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory patří vyspělost ekonomiky, konkurenceschopnost ekonomiky, typ dané ekonomiky (zda je tržní nebo centrálně řízená) a vývoj ekonomiky (v jakém hospodářském cyklu se právě nachází). Dále se berou v úvahu makroekonomické ukazatelé, které mají rovněž velký vliv na činnost podniku. Je zde řeč o úrokových mírách, míře inflace, míře nezaměstnanosti, mzdové a platové podmínky obyvatelstva v podobě průměrných mezd nebo minimálních mezd, což ovlivňuje celkovou kupní sílu obyvatelstva (Dvořáček, a další, 2012).

### **Sociálně-demografické faktory**

Zde se mluví o charakteristikách samotného obyvatelstva žijícího v lokalitě podniku. Bere se v potaz úroveň vzdělání, způsob výchovy, průměrné stáří obyvatelstva, pohlavní struktura obyvatelstva, různorodost životních stylů, etnická skladba obyvatelstva. V potaz se také bere náboženská skladba a kulturní hodnoty společnosti. To vše může rovněž ovlivnit kupní sílu obyvatelstva (Dvořáček, a další, 2012).

Pravděpodobně velmi těžko dosáhne podnik s alkoholickými nápoji vysokých zisků v muslimské zemi. Z uvedených příkladů lze vyzorovat, že se bude jednat převážně o demografické ukazatele.

### **Technologické faktory**

Jedná se o dostupnost a úroveň technologie v lokalitě a její možnosti pro využití podnikem. V současné době je převážně řeč o informačních a komunikačních technologiích, metodách řízení a výrobních postupech, díky kterým můžeme docílit menších nákladů nebo zdokonalení výrobků (Dvořáček, a další, 2012).

Tento faktor je velmi důležitý pro konkurenceschopnost podniku, jelikož díky novým inovacím může získat velký náskok oproti své konkurenci v konkurenčním prostředí a docílit konkurenční výhody.

### **Legislativní faktory**

Legislativní faktory se týkají právních úprav, které se mohou týkat činnosti podniků – zákony a nařízení (Dvořáček, a další, 2012).

Je nutné mít přehled o obchodním, pracovním, občanském a trestním právu. To vše může ovlivňovat náš vztah s obchodními partnery, zaměstnanci nebo státem v souvislosti s např. ochranou životního prostředí nebo ochranou spotřebitele. V závislosti na druhu činnosti podniku je také nutné sledovat různé regulace. Je nutné také bedlivě sledovat změny tohoto faktoru, jelikož může v nejmenším případě významně ovlivnit jeho pověst nebo v horším případě ovlivnit jeho přežití při nepozorném protiprávním jednání

### **Ekologické faktory**

Poslední faktor se týká úrovně ochrany životního prostředí, změny klimatu nebo obnovitelných zdrojů. Podnik by neměl ohrozit svým jednáním životní prostředí (Dvořáček, a další, 2012).

## **2.1.2 „4C“ analýza**

Další analýzou makrookolí je metoda „4C“, která zde bude pro účely práce základně popsána. Tato metoda se používá v souvislosti s globalizací a s rozhodováním o globální konkurenční strategii.



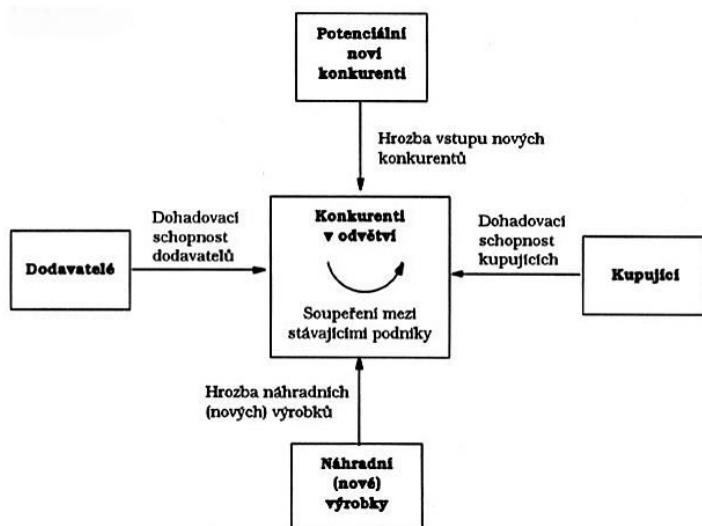
Označení „4C“ je odvozeno od počátečních písmen anglických názvů faktorů, které tato analýza sleduje. Prvním faktorem jsou zákazníci (customers). U zákazníků je nutné zjistit, zda je možné je uspokojit jednotným typem výrobku či službou a zda je možné je přilákat stejným nebo různým marketingem. Náklady (costs) hrají velkou roli a podnik se sám sebe musí zeptat, zda tíhu nákladů zvládne, pokud se rozhodne globálně expandovat. Převážně je zde řeč o nákladech na vývoj, který tlačí na rozložení těchto nákladů mezi objemnou výrobu. Rovněž náklady na dopravu mohou být poměrně velkou překážkou při expanzi. Dalším faktorem je zájmový region (country) beroucí v úvahu obchodní politiku států, cla, členství např. v EU nebo další regulace jako jsou technické standarty stanovující minimální kvalitu produktů. Velkou roli hrají i kulturní normy dané země, kvůli kterým mohou být původní konkurenční strategie nepřijatelné. Posledním faktorem je konkurence (competitors). Tento faktor ovlivňuje pravděpodobnou úspěšnost v boji proti ostatním globálním a lokálním konkurentům. Pro zvýšení úspěšnosti v boji může podnik přemístit výrobu do státu, kde jsou výrobní náklady výrazně nižší, a využít tak dovozu levněji vyrobených produktů do regionů s vyššími náklady na výrobu (Sedláčková, a další, 2006).

### **2.1.3 Porterova analýza pěti sil**

Mikrookolí je prakticky odvětví, ve kterém podnik vyvíjí svou činnost a tím pádem v něm má poměrně silný vliv na změny. Faktory v odvětví se charakterizují pomocí analýzy pěti sil, která detailně popisuje přímé účastníky v odvětví a při pečlivém provedení nabízí podniku příležitost k upevnění své pozice a navýšení zisku, což byl také důvod volby této analýzy pro tuto práci.

Dvořáček a Slunčička definují odvětví jako „souhrn podniků s velice podobnými činnostmi“ (Dvořáček, a další, 2012, s. 5). Porter ve své knize Konkurenční výhoda uvádí, že je podstatné analyzovat odvětví, ve kterém vyvíjíme svou činnost nebo do kterého chceme nově vstoupit, jelikož chápání pravidel konkurence uvnitř odvětví je základním stavebním kamenem pro vlastní konkurenční strategii při výrobě výrobků nebo poskytování služeb. Zmíněná pravidla tvoří skupina pěti faktorů, jimiž jsou dodavatelé, odběratelé, substituty, noví konkurenti a stávající konkurence uvnitř odvětví. Pro lepší pochopení je zde uvedeno i grafické schéma těchto pěti sil (obr. 1). Vliv všech vyjmenovaných faktorů rozhoduje o celkové možné výnosnosti v odvětví, které může podnik dosáhnout svými investicemi.

Prostředí uvnitř odvětví je poměrně stabilní, ale to neznamená, že se čas od času nemůže změnit. Je nutné také brát v úvahu, že zmíněné faktory mají v každém odvětví různou váhu a pro úspěšnost podniku v různých odvětvích mají jiný význam. Dále je potřebné si uvědomit, že pokud má podnik vedoucí pozici v odvětví, má také významný vliv na zdraví vlastního odvětví (Porter, 1993).



Obr. 1: Pět konkurenčních sil (Porter, 1993, s. 23)

### Dodavatelé

V zájmu všech dodavatelů je prodávat své produkty za co nejvyšší cenu. V situaci, kdy dodavatel má silnější vyjednávací postavení, není podnik schopen významně ovlivnit nákupní podmínky potřebného materiálu pro svou vlastní činnost. Případné vysoké ceny materiálu pak ovlivní celkovou ziskovost odvětví a konkurenceschopnost jednotlivých subjektů v něm.

Silnější vyjednávací pozice ze strany dodavatelů nastává v případě, že dodavatelův produkt je nenahraditelný pro činnost podniku nebo že je podnik (v pozici zákazníka) snadno nahraditelný jiným subjektem. Tento jev může také nastat, pokud je nabídka tvořená menším množstvím dodavatelských subjektů než je subjektů v odvětví, kterému jsou produkty na další zpracování dodávány (Bartes, 2011).

### Odběratelé

Cílem odběratelů je logicky nákup výrobků za minimální ceny, díky čemuž většinou dosáhne vyššího zisku dalším prodejem zakoupených výrobků. Pokud tedy odběratelé mají

silnější vyjednávací pozici, významně ovlivňují ziskovost v odvětví svých dodavatelů, jelikož určují výši výnosů z prodeje jejich produktů.

Výhodou pro spotřebitele je, že odběratelé mohou vytvářet nátlak na zvýšení kvality produktů, které však souvisí s vyššími náklady dodavatelů. Silnější vyjednávací pozice ze strany odběratelů nastává, když dodavatelům produkt není příliš významný pro produkci odběratele nebo je snadno nahraditelný, protože se ničím od další konkurence neliší. Další možností je, že je odběratel pro dodavatele významným obchodním partnerem, který tvoří důležitou část výnosů nebo je rovnou závislý na společném obchodním styku z hlediska vlastního přežití (Bartes, 2011).

### **Substituty**

Substituty jsou podobné výrobky, které nahrazují stávající výrobky v odvětví svou funkcí. Velkou roli hrají potřebné finanční investice odběratelů pro přechod na výrobu s použitím substitutů, pokud je tedy vůbec nějaké uzpůsobení nutné. Substitutům se lze bránit důrazem na jedinečnost stávajících výrobků např. pomocí reklam (Bartes, 2011).

Substituty jsou především nebezpečné, pokud je levnější a má stejnou kvalitu jako stávající výrobek nebo má vyšší kvalitu za stejnou cenu.

### **Noví konkurenti**

Se zvyšující se ziskovostí odvětví zároveň roste jeho atraktivnost pro vstup nových subjektů. Těm však ve vstupu brání bariéry, které by měly před tímto krokem zvážit. Tyto bariéry jsou vytvořeny samotným charakterem prostředí uvnitř odvětví a stávajícími subjekty.

První možnou bariérou může být absence zkušeností v daném odvětví. Již působící subjekty mají lepší přehled o možných úskalích odvětví a mohou mít výhodnější přístup k surovinám, výhodnější geografickou polohu díky dřívějšímu vstupu do odvětví a mají i náskok při ucházení se o vládní zakázky. Další bariérou, které nové subjekty velmi často čelí, je kapitálová náročnost po vstupu do nového odvětví. Zde je otázkou, zda jsou ochotné a schopné financovat případný vývoj a výzkum vlastních technologií a postupů. Důležité je také zjistit, jak jsou technologicky vyspělí stávající konkurenti odvětví.

V některých případech může vstup nového konkurenta vyvolat silnou odvetu stávajících subjektů, což může být chápáno jako bariéra. Loajalitu zákazníků by se rovněž neměla brát na lehkou váhu a měl by být připraven plán, jakým způsobem tuto překážku překonat. Pro snížení vlastních nákladů při výrobě se využívají úspory z rozsahu, kde se rozloží fixní náklady mezi výrobu velkého množství výrobků. Pokud ovšem nově přichází podnik zavede velký rozsah výroby, může tím vyvolat silnou negativní reakci konkurentů. Pokud však dá přednost menšímu rozsahu výroby, vystavuje se tím riziku menšího zisku. V některých odvětvích je velmi těžké se začlenit do distribuční sítě a zrealizovat tak samotný prodej vlastních produktů. Poslední bariérou je vládní politika, jež může regulovat připouštění nových podniků jako je tomu u mobilních operátorů. Pokud se jedná o subjekt, který přechází z jiného odvětví, je samozřejmě nutné také zvážit celkové náklady na změnu výroby (Dvořáček, a další, 2012).

Příkladem může být subjekt, jenž vyráběl původně domácí osvětlení, bude mít viditelně daleko vyšší náklady na přechod výroby automobilů, než by tomu tak bylo obráceně.

### **Konkurenti v odvětví**

Poslední faktorem jsou konkurenti, kteří se již účastní konkurenčního boje na trhu. Tento boj ovlivňuje výslednou cenu produktů, jejich kvalitu a případně je nutí soupeřit dalšími prostředky plynoucích z koupě jejich produktů, jako je např. poskytování telefonické servisní linky. Chování konkurentů a síla konkurenčních bojů ovlivňují hlavně charakteristiky tržního prostředí. Logicky však lze shrnout, že čím drsnější podmínky na trhu jsou, tím subjekty budou většinou úporněji bojovat o své přežití a navzájem na sebe útočit. Hlavní roli zde hraje tempo růstu trhu. V pozitivním scénáři bude konkrétní trh stále růst a bude tak poskytovat obživu pro každý subjekt a konkurenční střety nebudou tak časté.

Síla a intenzita konkurenčních bojů je ovlivněna stupněm koncentrace, diferenciací výrobků, změnami velikosti trhu, strukturou nákladů, rostoucí výrobní kapacitou a prahem odstoupení. Pokud je tedy v odvětví nízký stupeň koncentrace subjektů (malé množství subjektů), každý z nich má velký podíl na trhu. To znamená, že činnost jednoho subjektu může velmi snadno vyvolat reakci ostatních subjektů. V případě vyššího stupně

koncentrace subjektů je odvětví více roztržštěné. Při nízké diferenciaci výrobků, kdy se od sebe nabízené produkty příliš neliší, bude hrát hlavní roli při rozhodování zákazníka cena. Síla konkurenčních střetů je nepřímo úměrná velikosti trhu. Když se velikost trhu rychle zvětšuje, konkurenční střety nejsou tak silné, jelikož má relativně každý prostor dosáhnout vyššího zisku. Struktura nákladů je velmi důležitá pro tvorbu ceny produktu. Pokud v odvětví existují vysoké fixní náklady, každý se je bude snažit rozložit v co největším rozsahu výroby. Tím se snižuje cena výrobků a roste intenzita konkurenčních bojů. Za předpokladu, že každý subjekt zvyšuje svou výrobní kapacitu a vyrábí stále větší objem výrobků, opět dochází ke snižování jejich cen a růstu intenzity bojů mezi subjekty v odvětví. Posledním prvkem, který tento jev ovlivňuje, jsou bariéry odstoupení z odvětví. Čím těžší je pro subjekt odejít z odvětví a změnit svou orientaci na jiné odvětví, tím urputněji bude soupeřit s konkurenty o přežití ve stávajícím odvětví (Bartes, 2011).

## **2.2 Interní analýza**

Interní analýza se věnuje faktorům, které působí přímo ve vnitřním prostředí podniku a jsou tak snadněji ovlivnitelné. Provádět interní analýzu je důležité z důvodu zjištění vlivu vnitřního prostředí na řízení podniku, účinnost reakcí z vnějšího prostředí, a tím pádem i na jeho konkurenceschopnost.

### **2.2.1 SWOT analýza**

Název analýzy je opět složenina několika počátečních anglických slov (strengths, weaknesses, opportunities, threats), která označují analyzované faktory. Tato metoda analýzy se zaměřuje na nalezení silných vlastností podniku (strengths) a odhalení zranitelných oblastí (weaknesses). Všechny konkrétní aspekty silných a slabých stránek se hodnotí při srovnávání s konkurencí. Jednotlivé aspekty mají rovněž různou váhu na dopad vnitřního prostředí (Vodáček, a další, 2004).

Celkově tak analyzuje charakter podniku, jak dobře funguje a v čem zaostává. Konkrétním předmětem může být nákladovost, využití distribučních sítí, kvalita produktu, vybavenost podniku, image podniku mezi zákazníky apod. Výhodou této analýzy je, že zjištěné poznatky vztahuje na vnější okolí. Jinak řečeno se snaží najít pomocí silných stránek nové příležitosti (opportunities) pro zvýšení zisku nebo získání lepší pozice mezi konkurenty. Je však nutné zhodnotit i riziko plynoucí ze slabých stránek podniku a do jaké míry je kvůli nim vystaven hrozbám (threats) při konkurenčním boji.

Na základně vyhodnocení SWOT analýzy se pak podnik může ubírat čtyřmi směry, které jsou označené jednotlivými kombinacemi písmen z názvu. Již nastíněná první možnost je SO, kdy se podnik snaží své uplatnit své silné stránky a uchopit příležitosti v okolí. Dále je to WO, díky čemuž se překonají slabé stránky skrze využití příležitostí. ST je využití silných stránek podniku k eliminaci ohrožení. Poslední možností je WT, při které se vyvíjí úsilí na minimalizaci slabých stránek, díky čemuž se podnik vymaní z ohrožení (Dvořáček, a další, 2012).



## 3 Konkurenční strategie

Na základě provedených analýz se může podnik rozhodnout, jakou se vydá cestou v konkurenčním boji. V tom mu pomáhá zvolení strategie – konkrétněji konkurenční strategie, která ho dovede k výnosnějšímu a udržitelnému postavení mezi konkurenty v odvětví. Je celá řada druhů konkurenčních strategií a pohledů, jak je účinně plnit. Nejznámější jsou tři generické strategie, na které bude v této práci kladen největší důraz.

Samotný pojem konkurenční strategie lze vysvětlit jako určitý postup, který při správné aplikaci zabezpečí podniku vyšší úspěšnost při plnění svých cílů v daném prostředí. (Bartes, 2011).

### 3.1 Generické konkurenční strategie

Tyto strategie se zaměřují na konkurenční výhodu, která je jádrem každé strategie. Výhodou a hlavním důvodem zvolení generických konkurenčních strategií pro tuto bakalářskou práci je převážně jejich univerzálnost a možnost je aplikovat na všechna odvětví. Konkrétní kroky opatření k jejich uskutečnění se ovšem mohou lišit podle druhu odvětví.

Od konkurenční výhody se odvíjí úspěšnost a vysoká výnosnost - a to i v případě, že se podnik vyskytuje v nepříznivém nebo průměrně výnosném odvětví. Existují pouze dva druhy konkurenčních výhod, kterými jsou nízké náklady a diferenciaci. Těchto konkurenčních výhod podnik dosahuje na základě svých silných a slabých stránek. Výsledkem je pak schopnost lépe čelit všem pěti faktorům v mikrookolí než ostatní konkurenti. Kombinací jednotlivých konkurenčních výhod a souboru určitých činností pro její získání jsou vyvozeny tři generické konkurenční strategie. Patří mezi ně vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a strategie fokusu, která má dvě varianty zaměřující se více na náklady a diferenciaci. Pro efektivní využití generické strategie je důležité se vyvarovat jejím různým kombinacím, které mohou vést k podprůměrné výkonnosti. Tyto strategie budou podrobněji popsány níže. (Porter, 1993).

### **3.1.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech**

První generická strategie se zaměřuje na minimalizaci nákladů, jak již sám název napovídá. Charakteristickým rysem podniku se zmíněnou strategií je poskytování výrobku bez zbytečných věcí navíc, které by akorát zbytečně zvýšily cenu. Zároveň by si měl výrobce dávat pozor, zda je výrobek pro nenáročného zákazníka stále přijatelný a hodnotný.

Podnik si klade za cíl, že se stane v odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Samotné zdroje nízkých nákladů se liší dle typu odvětví. Nejčastěji se však jedná o úspory z velkovýroby, kdy se některé náklady rozloží mezi velké množství výrobků. Dále je to výhodnější přístup k surovinám, efektivnější technologie, efektivnější postupy apod. Je velmi obvyklé, že podnik působí ve více odvětvích, která jsou s původní výrobou provázané. Získá tak kontrolu nad cenou vstupů do původní výroby, což je pro strategii nízkých nákladů velmi důležité. Aby byl podnik opravdu úspěšný s touto strategií, je potřeba nabýt skutečné pozice vůdce v nízkých nákladech a ne být pouze jeden z mnoha subjektů, které se o to pokoušejí (Porter, 1993).

Výhodou pozice vůdce v nízkých nákladech je, že je poměrně dobře chráněn před vlivy faktorů z mikrookolí. V případě navýšení cen vstupů od dodavatelů může podnik pružněji reagovat a minimálně dočasně omezit zisk uchováním stejné ceny výrobku za účelem udržení si pozice na trhu.

Výhodou je i to, že odběratelé mohou snížit nákupní cenu výrobku podniku pouze na úroveň cen druhého nejúspěšnějšího výrobce v odvětví. Nízké náklady také poměrně účinně chrání před případným rizikem substitutů. Poslední výhodou je v oblasti samotného konkurenčního boje, kdy konkurenti vynakládají svůj zisk na snížení nákladů, zatímco vůdce si svůj zisk ponechává (Bartes, 2011).

Rizikem použití této strategie je, že konkurenční boj je velice ostrý a intenzivní. Konkurenti se snaží napodobit vůdce v odvětví a je potřeba neustále sledovat změny technologií, díky kterým by mohla být konkurence úspěšnější ve snižování nákladů (Porter, 1993).

### 3.1.2 Diferenciace

Další cesta, kterou může podnik zvolit, je odlišit svůj výrobek od konkurenčních výrobků a poskytnout tak svým zákazníkům něco, co u konkurentů nenaleznou.

Nejprve se podrobně analyzují vlastnosti výrobku, který se podnik rozhodne vyrábět. Poté identifikuje konkrétní vlastnosti, které jsou mezi zákazníky v daném odvětví ceněné. Při výrobě se zaměří na tuto na konkrétní vlastnost, díky které si vybuduje jedinečné postavení mezi zákazníky. Za jedinečnost poskytnutých výrobků je následně odměněn vyšší cenou, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit pro lepší uspokojení svých potřeb. Pokud podnik dosáhne dlouhodobé diferenciace, bude mít pravděpodobně vyšší zisk než většina konkurentů v odvětví. Diferenciace lze dosáhnout nejen samotným výrobkem, ale i způsobem prodeje, přístupem k zákazníkům, atd. Podnik však nemůže brát na lehkou váhu své náklady, které samozřejmě ovlivňují výši zisku. Proto se snaží minimalizovat náklady v oblastech, které s diferenciací výrobku příliš nesouvisí (Porter, 1993).

Plusem diferenciace je, že zákazníci jsou věrni značce a jsou ochotni snést rozumné navýšení cen, pokud si podnik udrží svou diferenciaci. Jako nevýhodu je možné podotknout, že je nutné uskutečnit na samotném začátku výzkum ceněných vlastností výrobku mezi zákazníky, který může být v některých odvětvích finančně náročný.

Mezi subjekty uplatňující tuto strategii není až tak ostrý a intenzivní konkurenční boj, jelikož je celá řada vlastností výrobku, které zákazníci upřednostňují. Z tohoto důvodu může v jednom odvětví úspěšně uplatňovat strategii diferenciace více subjektů zároveň (Porter, 1993).

Určitým rizikem je náhlá ztráta důležitosti vlastnosti výrobku, na které podnik vybuodoval unikátní postavení na trhu. Stejně jako u předchozí strategie je zde riziko napodobování ze strany konkurentů (Porter, 1993).

### **3.1.3 Fokus**

Poslední generická strategie spočívá ve využití předchozích strategií s tím rozdílem, že nejsou uplatňovány na celkové odvětví, ale jsou zaměřeny na jeho konkrétní části.

Tyto části se nazývají segmenty trhu. Snaží se tak vyhledat segmenty se speciálními potřebami, v nich lépe uspokojit zákazníky než ostatní a získat tak konkurenční výhodu jen u určité části odvětví. Jak již bylo zmíněno, fokální strategie má dvě varianty. Diferenciální fokální strategie využívá potřeb zákazníků v segmentu, kteří jsou v důsledku celoplošné diferenciální strategie nedostatečně uspokojováni. Mohou však nastat situace, kdy i tato celoplošná strategie účinně uspokojuje potřeby zákazníků. Z této situace lze vyvodit, že konkurenti vynakládají daleko vyšší náklady, které by ve skutečnosti nebyly potřeba při zaměření na konkrétní segment. Ve zmíněném okamžiku je vhodné použít nákladovou fokální strategii, která využívá nestálost nákladů v jednotlivých segmentech odvětví. Tyto strategie však budou fungovat pouze tehdy, pokud se budou od sebe segmenty lišit. Pokud si subjekty vyberou různé segmenty, může vedle sebe existovat více subjektů se stejnou fokální strategií (Porter, 1993).

Nevýhodou těchto strategií je, že existuje riziko náhlá změna v odvětví, která vyvolá rozpad segmentu nebo zásadní snížení poptávky. Tato změna může být způsobena např. změnou zákonů, výzkumem prokazující škodlivost výrobku nebo samozřejmě vytvoření lepšího výrobku konkurencí.

Je zde také riziko, že celoplošně zaměření konkurenti vylepší své produkty do takové míry, že se přestanou jednotlivé segmenty tolik lišit. Další situací je příchod dalších subjektů, které rozdělí odvětví ještě do menších segmentů (Bartes, 2011).

## **3.2 Strategie dominance na trhu**

Z jiného pohledu může být stěžejní pro zvolení konkurenční strategie celkový podíl podniku na trhu. Je možné se s těmito strategiemi setkat i pod názvem „Kotlerovy konkurenční strategie“. Pro účely této práce zde budou tyto strategie jen nastíněny jako alternativa ke generickým konkurenčním strategiím.

Při volbě konkurenční strategie se bere v úvahu strategie konkurentů, jejich cíle, dostupnost zdrojů, velikost konkurentů, životní cyklus výrobků a využitelné možnosti podniků. Myslí se tedy celková pozice na trhu. Znalost pozice je pak předpokladem k rozhodnutí, zda opustit dané odvětví, více investovat do podniku, udržovat podnik nebo pouze sklízet jeho zisk. Konkurenční strategie jsou pak užívány podle jednotlivých tržních pozic (Bartes, 2011).

### **3.2.1 Strategie tržního vůdce**

Tržní vůdce má svým jednáním velký vliv na změny cen, výrobků, distribuci a propagaci svých konkurentů. Vůdčí podnik je tedy orientačním bodem konkurentů pro napodobování, snahy soupeření a segmentaci (dělení trhu) (Bartes, 2011).

Jelikož se v praxi setkáváme s nedokonalou konkurencí, tak snad v každém odvětví se vyskytuje jedna firma ve vůdčím postavení a s největším podílem na konkrétním trhu.

### **3.2.2 Strategie tržního vyzyvatele/stopaře**

Pozice tržních vyzyvatelů nebo stopařů přísluší přibližně druhému až čtvrtému největšímu konkurentovi. Nejčastější cíl vyzyvatelů je větší tržní podíl pro získání většího zisku. Vyzyvatelé mají dvě možnosti, jak se budou na trhu chovat. Mohou vyzvat vůdce nebo ostatní vyzyvatele na souboj o větší podíl na trhu. Druhou možností je se snažit upevnit svou stávající pozici bez ambicí na větší podíl (Bartes, 2011).

### **3.2.3 Strategie tržního následovatele**

Strategie tržních následovatelů se zaměřuje na napodobování výrobků ostatních konkurentů. Následovatelé napodobí produkt od vůdce a navíc ho nějakým způsobem ho zdokonalí. Podnik se tak většinou vyhne vysokým nákladům na vývoj (Bartes, 2011).

Nevýhodou je, že výsledný produkt může být opět napodoben a mírně zdokonalen někým jiným, což by vedlo ke ztrátě získané pozice na trhu.

### **3.2.4 Strategie tržního troškaře**

Poslední strategie je určená pro podniky, které mají jen velmi malý tržní podíl. Jejich cílem je specializace na malé segmenty trhu. Díky tomu znají své zákazníky lépe než jejich konkurenti a mohou tak uspokojit své zákazníky daleko více a za to jsou odměněni vyšší prodejní cenou svého výrobku (Bartes, 2011).

Tato strategie se hodí hlavně pro méně cílevědomé subjekty, které se spokojí s tím, co mají. Neznamená to však, že nemohou být v dané oblasti velice úspěšní.

### 3.3 Strategie modrého oceánu

Jedná se poměrně o nové a zajímavé pojetí konkurenční strategie. Důvodem výskytu této krátké podkapitoly v této bakalářské práci je její nevšední pohled na účast v konkurenčním boji. Smyslem strategie je totiž kreativní vytvoření vlastního tržního prostoru, do kterého se ostatní konkurenti nemohou dostat. Tím pádem je konkurenční boj zbytečný. Pro účely práce jsou zde shrnuty základní informace.

Tato strategie rozděluje tržní prostor na modré a rudé oceány. Rudé oceány je označení pro všechna známá odvětví, ve kterých panují známé konkurenční vztahy. Hranice a pravidla těchto odvětví jsou vymezené. V těchto odvětvích se podniky snaží přemoci své konkurenty vyššími výkony a zmocnit se většího podílu na poptávce. Postupem času se však tyto odvětví přepřehňují a vyhlídky na vyšší zisk se snižují. S vyhroceným konkurenčním bojem se stávají produkty stále více nahraditelné a konkurenční boj nebezpečnější. Odtud pochází poetické pojmenování rudých oceánů, které jsou zbarveny krví konkurentů. Modré oceány označují nevyužitý tržní prostor, který je tvořen rozšiřováním existujících odvětví nebo se tento tržní prostor nachází v dosud neexistujících odvětvích. V modrých oceánech není důležitá konkurence, jelikož pravidla pro konkurenční boj ještě nejsou stanovená. Jádrem vytváření modrých oceánů je hodnotová inovace, která poskytne zákazníkům skokový přírůstek hodnoty a vytvoří tak nový tržní prostor bez konkurence. Jak sám název hodnotové inovace napovídá, důležitou roli hraje inovace, která musí být v souladu s užitnou hodnotou, cenou a náklady. V názvu se nalézá i slovo hodnota, která se pro zákazníka vytváří díky využívání prvků, které nebyly v existujícím tržním prostředí dostupné. Základem úspěchu je tedy přestat bojovat s konkurencí a soustředit se na vlastní kreativitu (Chan Kim, a další, 2005).

# 4 Vývoj pivovarnictví a současná situace pivovarnictví v ČR

Tato kapitola je součástí praktické části bakalářské práce a její účel je uvést probíranou tematiku v základním kontextu s cílem bakalářské práce.

## 4.1 Vývoj pivovarnictví do 20. Století

Již staří Keltové, Germáni a Slované, kteří obývali české území v době stěhování národů, znali pivo. Kvůli geografickému původu chmele se předpokládá právě od Slovanů, že si při stěhování z jejich původní vlasti na východě přinesli sebou i sazenice zmíněné rostliny. Vaření piva bylo ryze domácí záležitostí, a tak se dá říci, že každá rodina produkovala své vlastní pivo. V té době byla v oblibě rovněž medovina, o které můžeme tvrdit, že již plnila funkci dalšího substitutu.

S příchodem křesťanství se začalo vaření piva spojovat hlavně s kláštery, které postupně zdokonalovaly primitivní domácí techniky vaření piva. První klášter na českém území byl založen v roce 970 a i když v něm vaření piva není písemně doloženo, historici ho předpokládají. První písemná zmínka je až v roce 1088 v listině, která se týkala desátků z piva a zmiňuje pivovar v Praze včetně jeho vedoucích pracovníků. Pivo bylo mezi českým lidem dokonce tak oblíbené, že byla českým biskupem zavedena v určitých oblastech prohibice trvající údajně až do 12. století. V průběhu dalších dvou století se zakládala královská města (jako např. Plzeň) pro upevnění panovnickovy moci. Těmto městům bylo udělováno várečné právo pro vaření piva. Další důkaz o velké oblibě piva je i výstavba jednoho pivovaru na každých 25 domů v husitském městě Tábor a společná produkce byla přísně kontrolována. České pivo bylo tak kvalitní, že se exportovalo na královské a císařské dvory. Mezi další výsady královských měst patřilo mílové právo, které vytyčovalo okruh 10 km okolo městských hradeb, kde se nesmělo vařit a ani prodávat cizí pivo. Tento fakt se dá chápat jako středověké zavedení regionálních monopolů. To dalo prostor pro vytváření měšťáckých pivovarů, které řídila městská rada. V 16. století se na základě dohod začaly budovat i šlechtické pivovary a poddaní byli povinni si kupovat pivo pouze u svých pánů. Před třicetiletou válkou byl odhadovaný počet pivovarů na 3 000. V 18. století



bylo mílové pivo zrušeno a byly zavedeny efektivnější daňové výběry z prodeje piva. Zrušení nevolnictví a příliv lidí do měst s následnou dobou vědy a techniky v 19. století nastartovalo velký rozvoj v pivovarnickém odvětví, který vyústil v přechod z pivovarského řemesla na pivovarský průmysl. V té době fungovalo 1 026 pivovarů s celkovou produkcí 3,32 mil. hl piva za rok (Chládek, 2007).

## 4.2 Vývoj pivovarnictví během 20. Století

Před první světovou válkou se v českých zemích nacházelo 650 pivovarů s celkovou produkcí 11 mil. hl piva. Sice lze pozorovat velký pokles pivovarů oproti minulosti, ale také prudký nárůst produkce vlivem technologie. Po vypuknutí první světové války se produkce rapidně snížila na pouhých 1,5 mil. hl piva. Důvodem byl odliv pracovních sil na frontu a roztavení pivovarských zařízení na výrobu zbraní a střeliva. Do začátku druhé světové války se počet pivovarů snížil na 346 s produkcí 9 mil. hl piva za rok. Vlivem nového politického rozložení v Evropě se československých pivovarům nepříliš dařilo exportovat pivo do zahraničí. Export v té době dosahoval maximální hladiny 0,25 mil. hl piva a hlavním partnerem bylo Německo s podílem 75%. Překvapivě podíl téměř 3% příslušel Egyptu. Československá roční spotřeba piva jedné osoby činila 52,7 l. Průměrné ceny za půllitr piva se pohybovaly od 1,7 Kčs do 2,15 Kčs. Po vypuknutí druhé světové války a po zabrání Sudet se produkce ustálila na 6 mil. hl piva, které mělo jen malé procento alkoholu. Činných pivovarů zůstalo 250 hlavně - kvůli hospodářským problémům způsobenými ztrátou Sudet (pole ječmene, chmelnice). Během války směřovalo pivo i německým vojskům. Kvůli válce se vytvořily válečné přírážky, které zvýšily cenu půllitru piva od 3 Kčs do 4,5 Kčs (přepočteno z marek). Celkově je toto období stagnací pro pivovarnictví a nejen pro něj. Období po druhé světové válce je na svém počátku plné vlastnických změn. Nejprve byl vyvlastněn majetek příslušníků německé národnosti Benešovými dekrety a poté bylo mnoho podniků po roce 1948 znárodněno. Byl vytvořen centrální orgán „Československé pivovary – národní podnik“. Konkrétní národní pivovary se pak sdružovaly dle krajů. Během tohoto období měly pivovary většinou zastaralou technologii, která však díky tradičnímu umění pivovarníků neovlivnila kvalitu piv, jak se očekávalo. Počet pivovarů se do roku 1989 snížil na 71 a celková produkce se pozvolna navýšila na 17,4 mil. hl piva za rok. Velmi zajímavá je skoková změna roční spotřeby piva na jednu osobu mezi rokem 1955 a 1965, kdy se 86,2 l na osobu zvedlo na 141,7 l na

osobu. Export dosáhl 1,3 mil hl piva, ze kterého šlo 75% do Sovětského svazu. Cena za půllitr piva se pohybovala mezi 0,70 Kčs a 7 Kčs (Kratochvíle, 2005).

### 4.3 Současnost

Po proběhlé privatizaci a restituci přešlo mnoho národních pivovarů do soukromého vlastnictví. Za několik let poté ukončily svou činnost vlivem konkurenčního prostředí. Hlavní příčinou byla neefektivnost výroby a zastaralá technologie. Začaly se objevovat různé organizace sdružující pivovary a sladovny. Může být jmenován Český svaz pivovarů a sladoven nebo Český svaz nezávislých pivovarů. V posledních letech trh zažívá trend zakládání minipivovarů – jiným názvem restaurační pivovary. Tyto pivovary produkují velmi malé množství piva pro vlastní restaurační zařízení a pro některá další ve své blízkosti. Také kladou důraz na diferenciaci produktu a fokus na konkrétní segment trhu ve svém okolí, aby mohli obstát proti daleko levnějšímu pivu současných velkých pivovarů, které mohou rozpustit náklady díky velkému rozsahu výroby. Zajímavé je, že minipivovary působí na své zákazníky i silně vizuálně, jelikož je často samotné zařízení pro výrobu piva umístěno do veřejných prostorů restaurací (samozejmě se skleněnou bariérou kvůli hygienickým standardům). Zákazník tak může získat neobyčejný zážitek a dojem, že opravdu ví, co konzumuje.

O specifické kvalitě českého piva značí i získání celosvětové ochranné značky „české pivo“. Současnost je hlavně charakteristická silnou propagací skrze hromadné mediální prostředky. Velké pivovary na propagaci vynakládají obrovské částky a s postupem let není zcela jasné, zda je tento nástroj pro konkurenční boj stále účinný kvůli loajalitě koncových konzumentů ke své značce. Zde vyvstává i otázka, zda se Češi staví k pivu jako k národnímu alkoholickému nápoji z důvodu samotné historie a tradice nebo převážně kvůli velké propagaci piva s komerčním důrazem na konkrétní tradice pivovarů.

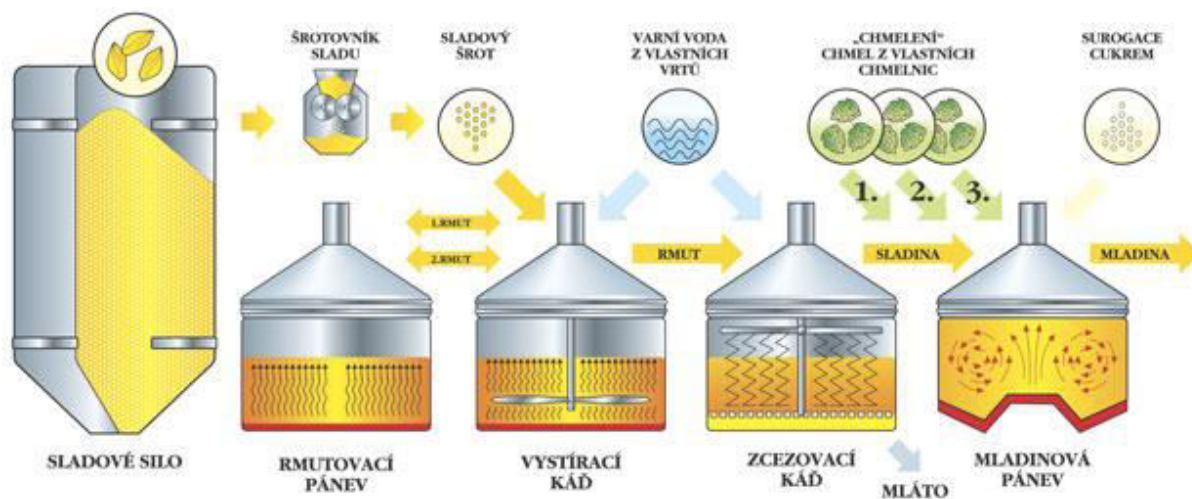
V současné době provozuje svou činnost 50 pivovarů a přibližně 350 minipivovarů. Očekává se, že počet minipivovarů se bude nadále zvyšovat. Následující statistické údaje jsou zpracované v roce 2015 za předchozí rok, jelikož ještě nejsou všechny údaje za rok 2015 plně uveřejněny. Celkově se na českém území vyrobilo 19,65 mil. hl piva. Spotřeba piva se dlouhodobě pohybuje na úrovni 16,3 mil. hl. Rozdíl těchto dvou čísel tvoří export,

který meziročně stoupl o 8% na 3,35 mil. hl piva. Většina exportovaného piva směřuje do Německa a Slovenska. V kurzu oblíbenosti je stále výčepní pivo, které tvoří 50,1% spotřeby. Na úkor výčepního piva se ale postupně zvyšuje spotřeba ležáků tvořící 43,9% spotřeby. Důvodem je převážně ekonomická situace obyvatel. Nealkoholická piva mají podíl 3,1% a zbylých 2,9% obsazují speciální piva nebo nízkoalkoholická piva (Ministerstvo zemědělství, 2015). Podrobnější informace o pivovarském odvětví, které budou více rozvedeny, se nacházejí v jednotlivých analýzách.

### 4.3.1 Výroba piva

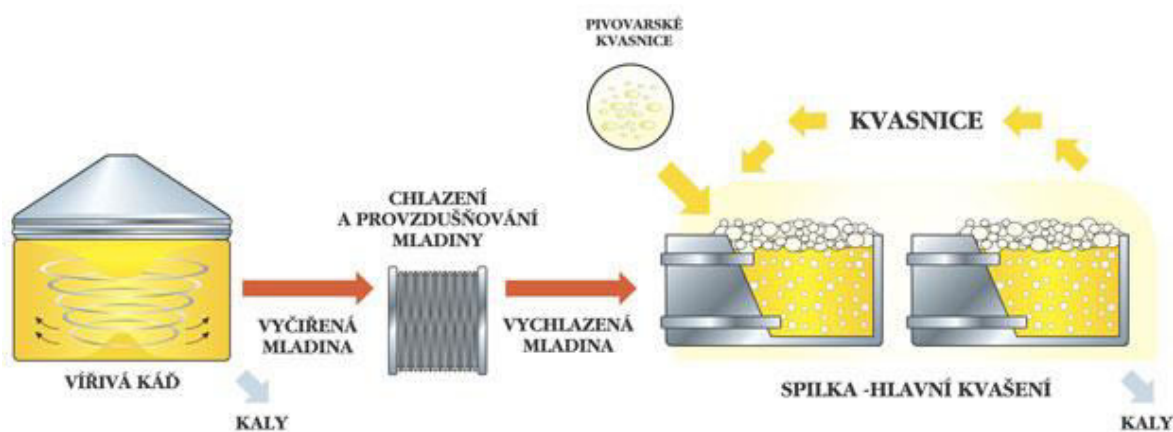
Po celá staletí se výroba piva zdokonalovala a vyvíjela do dnešní podoby. Dnes se proces výroby piva dělí na osm fází.

První z nich je šrotování, při kterém se ječný slad rozemele a vzniká sladový šrot. Poté na řadu přichází rmutování. Do sladového šrotu se přidává voda a tato směs je poté pomalu zahřívána ve rmutovací pánvi až na teploty, kdy se začne tvořit ve směsi cukr. Třetí fází je scezení sladiny, která vznikla rmutováním. To probíhá v scezovací kádi, kde se vyfiltruje jmenovaná sladina od mláta (pevné nečistoty), které se usadí na dně v kádi. Mláto se může dále prodat jako výživné krmivo pro dobytek. Další fáze je přesunutí sladiny do mladinové pánve, kde je sladina povařena spolu s chmelem. Takto vzniká mladina. Díky této fázi dostává pivo svojí charakteristickou chuť (Chládek, 2007). Tyto fáze jsou zachycené na Obr. 2.



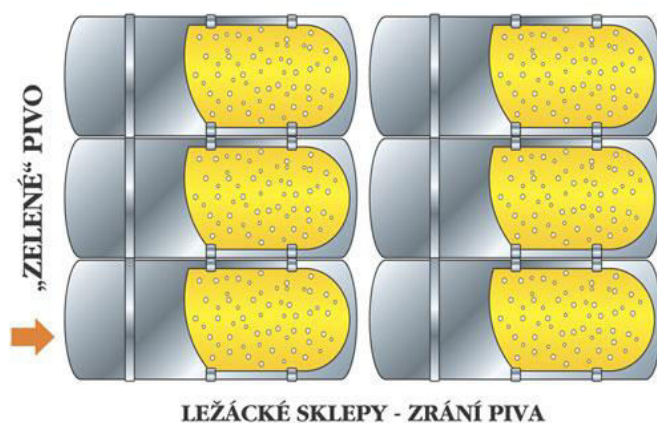
Obr. 2: Varna (Pivovar Svijany, 2016)

Během páté fáze se mladina ve vířivé kádi očistí od kalů, které by mohly znehodnotit mladinu v průběhu výroby. Téměř vařící mladina je poté schlazena kvůli následující fázi, kdy jsou přidány kvasnice pro kvašení. Kvasnice jsou mikroorganismy, takže by je vysoká teplota mladiny usmrtila. Kvasnice během hlavního kvašení začnou přeměňovat cukr na alkohol a oxid uhličitý. Hlavní kvašení trvá přibližně týden, během kterého se na hladině mladiny vytvoří pěna. Pěna se poté musí odebrat, protože během procesu zachytává nečistoty (Chládek, 2007). Proces hlavního kvašení je na Obr. 3.



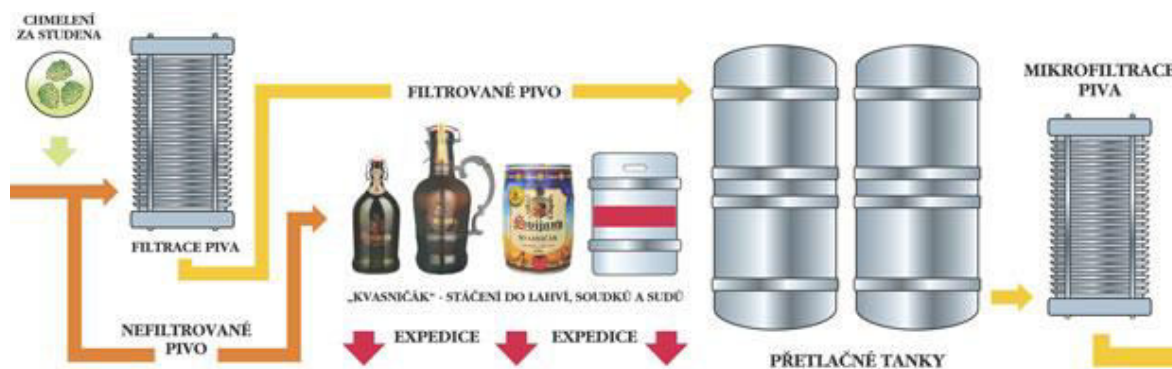
Obr. 3: Hlavní kvašení (Pivovar Svijany, 2016)

Po hlavním kvašení se přejde k sedmé fázi výroby piva, kdy je výsledná tekutina (přezdívaná zelené pivo) přemístěna do obrovských nádrží, aby pivo mohlo dozrát a získat tak správnou chuť. Zde pivo zraje 1-2 měsíce (Pivovar Svijany, 2016). Nádrže se „zeleným pivem“ jsou vyobrazeny na Obr. 4.



Obr. 4: Zrání piva (Pivovar Svijany, 2016)

Poslední osmou fází je u většiny piv filtrace, aby bylo pivo průzračné. Filtrace a následná pasterizace prodlužuje životnost nápoje. Poté se samozřejmě pivo stočí do láhví nebo sudů a expeduje. Během celého procesu se obecně na výrobu 1 hl piva spotřebuje 17 až 20 kg sladu, 1 až 1,4 kg sušeného chmele, 0,5 až 1 l kvasnic a 7 hl až 1,2 hl vody. Spotřeba je samozřejmě ovlivněna technologickou úrovní pivovaru a jeho velikostí (Kratochvíle, 2005). Poslední fáze procesu výroby piva jsou zachycené na Obr. 5.



Obr. 5: Filtrace (Pivovar Svijany, 2016)

## 5 Charakteristika pivovarů

V této kapitole jsou popsány dva vybrané pivovary. Jak už bylo mnohokrát řečeno v této práci, pivovarský trh je velmi koncentrovaný prostor, a proto nabízí mnoho možností, jak konkurenční boj a získávání obstojné konkurenceschopnosti srovnávat a hodnotit. Pro účely této bakalářské práce byl vybrán jeden velký pivovar, který je celorepublikově znám a dalo by se rovněž říci, že je i celorepublikově úspěšný a uznávaný. Řeč je o pivovaru Svijany. Druhým vybraným pivovarem je malý pivovar Krakonoš Trutnov, který je spíše známý regionálně a jen v některých částech republiky. Jeho působnost tedy není celoplošná. Z rozdílné velikosti, působnosti a dalších podmínek na pivovarnickém trhu plyne, že oba pivovary se musí na trhu chovat odlišně, jelikož mají jiné možnosti a v dohledné době i jiné cíle dané těmito různými výchozími podmínkami.

### 5.1 Pivovar Svijany a.s.

Pivovar Svijany byl původně šlechtický pivovar založený v 16. století z důvodu, který je zmíněn v předchozí kapitole. Z tohoto faktu plyne, že osud pivovaru se celá století pojil s osudy významných šlechtických rodů a jejich stylem politiky, která měla přímý vliv na dění v českých zemích a důsledky ovlivňovaly i fungování pivovaru (poprava vzpurných pánů apod.). V průběhu staletí přibyla k pivovaru opevněná tvrz, která se následně proměnila v zámek. Ten v současnosti pivovar odkoupil a nákladně rekonstruoval. Využívá ho na výstavu expozic a samozřejmě propagaci. Před první světovou válkou přešel poprvé do nešlechtického vlastnictví a následný vývoj až do současnosti vypadal stejně jako v předchozí kapitole. Po rozpadu Československa se staly Svijany součástí státního podniku Pivovary Vratislavice nad Nisou a o několik let později se stává součástí Pražských pivovarů a.s., které většinou vlastnila anglická pivovarská společnost Bass. Způsob vedení obou vlastníků neprobíhal příliš šťastně, což vedlo k odbytové krizi a hrozbě uzavření. Pivovar byl následně prodán nově založené společnosti Pivovar Svijany s.r.o. v roce 1998. Pod jejím vedením se stal pivovar opět úspěšným. Poté společnost změnila formu na akciovou společnost a vstoupila do české skupiny LIF Group, a.s. spolu s pivovary Rohozec a Primátor.

Pivovar Svijany staví svou produkci převážně na tradičních postupech, z čehož plyne, že se pivovar nesnaží nějakým radikálním způsobem výrobu piva urychlit (zkrácení doby kvašení apod.). S tradičními postupy se rovněž váže vysoký podíl lidské práce a nepřetechnizované zázemí pivovaru. Dodržování tradičních postupů svědčí i o tom, že pivovar svá piva nepasterizuje. Díky tomu má pivo lepší chuť, ale na druhou stranu se výrazně snižuje trvanlivost výrobku. V pozici zastávce tradic tedy pivovar neuznává unáhlené novinky a výstřelky. Lze jmenovat pivo v PET lahvích, které mimo jiné propouštějí světlo a znehodnocují samotný výrobek. Oproti tomu uvedl pivovar Svijany svou vlastní 2l plechovku „pro chlapy“, která je i lépe recyklovatelná a nezneškodňuje výrobek. Rovněž nenajdeme v nabídce pivovaru ovocná piva.

V souvislosti s produkcí je vhodné uvést celkovou nabídku nabízených piv pivovarem Svijany. Jelikož jsou jednotlivá piva pojmenována v souvislosti s marketingovými účely, v závorce je popis druhu piva. Jsou to tedy: 450 (světlý ležák), Svijanská Desítka 10 % (světlé výčepní), Svijanský Máz 11 % (světlý ležák), Svijanský fanda 11 % (řezaný nefiltrovaný ležák), Svijanský Rytíř 12 % (světlý ležák), Kvasničák 13 % (nefiltrované světlé speciální pivo), Svijanský Kníže 13 % (světlé speciální pivo), Svijanská Kněžna 13 % (tmavé speciální pivo), Baron 15 % (světlé speciální pivo), Svijanský Vozka (světlé nealkoholické pivo), Weizen 12 % (světlé pšeničné pivo). (Pivovar Svijany, 2016). Tyto výrobky mají postupem let mnoho ocenění týkajících se kvality od různých pivovarských organizací a jsou vyráběny výhradně z českých surovin.

Celková produkce piva je přes 0,6 mil. hl piva za rok a většina zisku směřuje na rozšiřování pivovaru, aby mohl uspokojovat vzrůstající poptávku po pivu díky své úspěšnosti. Řadí se tedy, jak již bylo zmíněno, mezi velké pivovary. Interní investice dosahují částky 100 mil. Kč ročně, což je obrovská suma. Rozšiřují se hlavně ležácké sklepy a další oblasti výroby. Celkovou činnost pivovaru zajišťuje přibližně 120 zaměstnanců. V úvodu této kapitoly je zmíněno, že pivovar Svijany lze považovat za podnik s velmi rozsáhlou působností. Odběratele je velmi těžké obtížně blíže určit, ale odhadem pivovar přímo spolupracuje s 5000 restauračními zařízeními, kterým poskytuje spolupráci při čištění výčepního zařízení nebo vybavení jako jsou sklenice, ubrusy, slunečníky apod. Samozřejmě rovněž dodává své produkty obchodům a obchodním

řetězcům. Dokonce prodává prostřednictvím vlastní prodejny a e-shopu koncovým konzumentům. Na základě všeho řečeného je jasné, že pivovar Svijany se ubírá cestou diferenciací. Snaží se prosadit svou jedinečností, že pivo nepasterizuje a že se řídí vlastním výrobním postupem s vlastními recepturami s historickým původem, což dokazuje i svým postojem k novinkám. Tyto faktory dodávají vlastním výrobkům odlišnou chuť než u výrobků konkurence. Z toho všeho plyne možnost stanovit si vyšší prodejní cenu a dosáhnout vyššího zisku, a to se v praxi také děje.

## **5.2 Krakonoš spol. s r.o.**

Pivovar sídlí ve městě Trutnov, které bylo původně královské město, a proto mělo rovněž právo vářečné a mílové. Tato práva chránila místní producenty piva od konkurence a jsou více popsána v předchozí kapitole. Dříve však pro obyvatele vařily pouze „pivovarské domy“, které se později v 16. století spojily a vařily ve společném pivovaru. Tento pivovar tedy nebyl šlechtický, ale měšťanský. V Trutnově se v té době překvapivě také pěstoval chmel. Osud pivovaru se ubíral prakticky stejným směrem, jak již bylo popsáno v předchozí kapitole. Po znárodnění se nějakou dobu pivovar potýkal s určitými problémy a i s vyhořelou sladovnou. Krátce zde pracoval i Václav Havel, což je velmi marketingově využitelné. Po privatizaci v roce 1994 přešel pivovar do vlastnictví Krakonoš spol. s r.o., který je nezávislým vlastníkem pivovaru dodneška. Pod tímto vedením začal pivovar vykazovat zisk. Postupem let ze získaných peněžních prostředků rekonstruoval pivovarskou hospodu na hotel a restauraci.

Pivo Krakonoš je regionální značka, kterou preferuje většina obyvatelstva na Trutnovsku, jistě i z důvodu, že je prodáváno za výhodnou cenu. Pivovar má vlastní tradiční postupy, které potvrzuje i užívání hlávkového chmele oproti jiným pivovarům, které užívají chmelové granule. Suroviny jsou výhradně českého původu. Pivo se rovněž nepasterizuje a při výrobě se upřednostňuje lidská práce než ta technologická (během výroby se např. nepoužívá žádné programování). K tomu je tedy potřeba mít kvalifikovaný personál, který je vyučen přímo v pivovarnické oblasti. Toto není úplně běžné, jelikož většina pivovarů přijímá zaměstnance z jiných oblastí a poté si je na pivovarnictví převychovává. V oblasti novinek produktů by se dala pokládat změna vzhledu lahví během svátků jako Velikonoce nebo Vánoce.



Nabídka pivních produktů Krakonoše čítá celkem 5 druhů. Jsou jimi: světlá výčepní desítka, tmavá výčepní desítka, světlý ležák jedenáctka, světlý ležák dvanáctka, speciální pivo čtrnáctka (Pivovar Krakonoš, 2016). Z nabídky lze vidět, že pivovar spíše prodává své jméno.

Celkově Krakonoš vyprodukuje přes 0,1 mil. hl piva za rok a řadí se tak dle legislativy do kategorie malých pivovarů. Velká část zisku opět směřuje na koupi nového vybavení pro výrobu. Nedávno bylo např. pořízeno kompletně nové potrubí. Aby byla celková podnikatelská činnost zajištěna, je zaměstnáno kolem 50 zaměstnanců. Jelikož je Krakonoš rodinná firma, přenáší se tato atmosféra i na zaměstnanecké prostředí, ve kterém se všichni velmi dobře znají. Zaměstnanci jsou pivovaru věrní, což je pro Krakonoše a jeho kvalitu piva klíčové. Proto i přes nepotřebnost personálu pivovar nepropouští a čeká na jejich důchodový věk. A v případě jejich potřeby (a pivovaru) je i finančně podpoří např. 2 denní brigádou v týdnu. I v dalších oblastech má pivovar nadstandartní vztahy se zaměstnanci. Hlavní část produkce směřuje do trutnovského regionu, kde se pivo Krakonoš točí téměř všude. V posledních letech se daří úspěšně expandovat do oblasti Moravy, kde se i podařilo zřídit centrální sklad, odkud se daná oblast zásobuje. Další expanzi pivovar však neplánuje. Počet odběratelů je opět velmi obtížné přesně určit, ale dosahuje přibližně 2 000 restauračních zařízení, kterým je nabídnuta správa chlazení a čištění výčepního zařízení. Co se týče obchodů a obchodních řetězců, tak je v nich pivo Krakonoš k dostání převážně jen na Trutnovsku. Přímý prodej koncových konzumentům je zajištěn skrze restauraci s hotelem a v případě zájmu mimo restauraci je objednávání piva zajištěno i 24 hodin denně (přes den je zajišťován kanceláří a během noci vrátnicí). Lze tedy vyvodit, že trutnovský pivovar Krakonoš zastává konkurenční strategii fokusu na územní segment – převážně na vlastní region. S konkurencí soupeří hlavně cenou, jelikož se krakonošské pivo pohybuje v nižších cenových kategoriích, a jeho koncový konzumenti jsou velmi citliví i na nepatrnou změnu ceny směrem nahoru. Z toho lze usoudit, že se jedná o fokus nízkých nákladů.

# 6 Vybrané analýzy

## 6.1 PESTLE analýza

Pro účel analýzy makrookolí v praktické části bakalářské práce byla zvolena PESTLE analýza. Důvodem jejího upřednostnění oproti např. metodě „4 C“ je hlavně její zaměření na jeden státní celek, ve kterém podrobně popisuje prostředí pro činnost pivovarů. Analyzuje pravidla a podmínky, které jsou pivovary nuceny respektovat, jelikož není v jejich moci tyto faktory zásadně měnit. Metoda „4 C“ se užívá hlavně ve spojitosti s globalizací a s případným vniknutím na nové zahraniční trhy.

### 6.1.1 Politické faktory

Politický systém České republiky je parlamentní demokracie. Jako v každé parlamentní republice má nejvyšší váhu Ústava České republiky společně s Listinou základních práv a svobod. Ústava vstoupila v platnost dne 1. ledna 1993, kdy vznikl samostatný český stát rozdělením Československa (Ministerstvo zahraničí, 2016). V předcházejících rocích byla ekonomika řízena centrálně státem pomocí plánů – nejčastěji pětiletých. Po pádu komunistického režimu se přešlo na tržní ekonomiku, kde je vše řešeno téměř samovolně pomocí trhu, kde se střetává nabídka s poptávkou.

Politická situace se v České republice dá pokládat za velmi stabilní s porovnáním některých států na Blízkém východě či v Africe. Rovněž bezpečnostní situace se shoduje s předchozím přirovnáním.

Česká republika obsadila 22. místo nezkorumpovanosti mezi státy Evropy v roce 2015 a polepšila si tak o několik příček za poslední roky. (Bureš, 2015) Tento výsledek není nijak chvályhodný a korupce je v posledních letech vnímána jako velký problém, který ovlivňuje rovněž konkurenční boj. Situace se však pomalu zlepšuje díky důkladnějším kontrolám, přísnějším postihům z korupčního jednání a nátlaku ze strany Evropské unie.

V současné době je velmi významné členství v Evropské unii. Jednou z výhod je možnost získávání dotací, které jsou zmíněny v dalších podkapitolách.

### 6.1.2 Ekonomické faktory

Tyto faktory jsou ovlivněny především globálním a státním vývojem a ekonomickými rozhodnutími na vládní úrovni. Jedná se převážně o makroekonomické ukazatele, které mají charakter finančních indikátorů. V případě České republiky má na mnoho makroekonomických ukazatelů vliv členství v Evropské unii. Pro účely bakalářské práce jsou zde jmenovány jen některé.

#### HDP

Hrubý domácí produkt je základním makroekonomickým ukazatelem, který vyjadřuje celkovou výkonnost ekonomiky České republiky. Označuje peněžní hodnotu celkové produkce na území České republiky a nejčastěji se používá časové ohraničení jednoho roku.

V roce 2015 HDP vzrostl na 4472 miliard Kč s meziročním růstem 4,4% (Ministerstvo financí, 2016), který lze označit v globálním kontextu jako velmi úspěšný oproti jiným státům. Oproti minulým rokům se tedy HDP zvýšil a tento trend se očekává i v příštích letech. Pro přehlednost je zde zpracována Tab. 1 vývoje HDP i s předpovědí pro rok 2016 a 2017.

*Tab. 1: Vývoj HDP v České republice*

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>HDP (mld. Kč)</b>	4 023	4042	4077	4261	4472	4629	4812
<b>HDP (růst v %)</b>	2,0	-0,9	-0,5	2,0	4,2	2,5	2,6

Zdroj: Ministerstvo financí. Makroekonomická predikce: duben 2016, vlastní zpracování

### Míra nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti označuje část z celkového obyvatelstva, která je schopná pracovat, ale z nějakého důvodu nemá práci.

Pro přehlednost je zde opět zpracována Tab. 2, ze které lze zjistit, že míra nezaměstnanosti je 4,6% pro rok 2015 a od roku 2013 až do současnosti klesá (Český statistický úřad, 2016). Obecně tak lze říci, že pivovary mají širší výběr mezi nezaměstnanými pracovníky u určitých druhů profesí.

*Tab. 2: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice*

	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (únor)
<b>Nezaměstnanost (v %)</b>	6,6	7,2	6,8	5,9	4,6	4,6

Zdroj: Český statistický úřad. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - únor 2016, vlastní zpracování

### Míra inflace

Inflace označuje oslabování kupní síly určité měny v porovnání s cenami materiálu, zboží a služeb. V současné době je inflace na velice malé úrovni a v roce 2015 dosahovala 0,3% (Česká národní banka, 2016). Inflace na této úrovni nemůže nějakým zásadním způsobem ohrozit pivovary v České republice. Vývoj opět zachycuje Tab. 3.

*Tab. 3: Vývoj míry inflace v České republice*

	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (únor)
<b>Inflace (v %)</b>	1,9	3,3	1,4	1,4	0,3	0,4

Zdroj: Český statistický úřad. Inflace, vlastní zpracování

### 6.1.3 Sociálně-demografické faktory

Do těchto faktorů spadá i kulturní vztah k samotnému pivu. S jistotou se dá tvrdit, že většina české populace má pozitivní postoj k tomuto produktu a je všeobecně přijímán. Tento postoj převládá hlavně u mužské části obyvatel a lze se setkat i s lidmi, kteří tvrdí, že pití piva se stalo českou kulturní složkou. Beze sporu však stalo pití piva jakýmsi

českým společenským rituálem. Díky tomuto faktu patří Češi mezi známé konzumenty piva.

V české společnosti se nevyskytují vážné kulturní překážky, kvůli kterým by byla konzumace piva striktně zakazována. Řeč je převážně o náboženství. V průběhu posledního sčítání lidu v roce 2011 bylo zjištěno, že se 2 168 952 osob oficiálně hlásí k nějakému náboženství, což činí přibližně 20,8% z celkové české populace 10 436 560. Téměř naprostá většina se přihlásila ke křesťanství, které konzumaci alkoholu nezakazuje. Příznivci islámu, kteří konzumaci naopak odsuzují, představují drtivou menšinu čítající několik tisíc osob, což nijak neohrožuje pivovarnické odvětví (Český statistický úřad, 2016).

#### **6.1.4 Technologické faktory**

V oblasti průmyslové výroby jsou velké tendence automatizovat výrobu, které brání plýtvání finančních prostředků v některých neefektivních oblastech výroby. V rámci zdokonalování výrobních procesů a postupů lze např. dosáhnout vyšších úspor nákladů spojené se spotřebou energie. V užším kontextu s pivovarnictvím musí být pivovary opatrnější, jelikož chuť piva je právě ovlivněna výrobním postupem, který je většinou dán i historickou tradicí, na které hodně pivovarů staví svou image. Česká republika má vysoké pokrytí internetem, který je mezi komunikačními technologiemi číslem jedna a již nedílnou součástí podnikání.

Samotný vývoj nových technologií je vysoce nákladná činnost. Při vývoji je tedy možné získat dotaci v rámci některého vládního programu a Evropské unie na zavedení inovací a vývoj nových technologií. Tím je nabídnuta pomoc při zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků.

Jeden z těchto programů probíhající v roce 2014-2020 je „Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost“, který je určen na finanční podporu rozvoje informačních technologií, modernizaci výrobního zázemí, vývoj nových technologií a postupů, zvyšování kvalifikace zaměstnanců skrze výstavbu školicích středisek apod. Tyto dotace mají poskytnout podporu svojí spoluúčastí na financování (Dufek, 2016).

### 6.1.5 Legislativní faktory

Nejdůležitějším článkem legislativních faktorů jsou daně. Jelikož pivovarnictví samozřejmě souvisí s výrobou alkoholických nápojů, je potřeba odvádět spotřební daň. Další nejdůležitější daní je daň z přidané hodnoty a daň z příjmu.

Spotřební daň z piva upravuje zákon ČNR č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, v platném znění. Základní sazba spotřební daně je 32 Kč/hl za každý stupeň piva – jinak řečeno procento původní mladiny („desítka“, „jedenáctka“ a jiné). Poslední změna výše základní sazby proběhla v roce 2010, kdy byla výše základní sazby 24 Kč/hl. Pro malé pivovary (roční produkce piva do 200 000 hl), které jsou zároveň nezávislé na jiných pivovarech (hospodářsky i právně a veškeré prostory pivovaru nejsou nijak propojeny s jiným pivovarem), existují daňové úlevy rozčleněné do několika intervalů dle roční produkce (Ministerstvo zemědělství, 2015). Tyto sazby jsou pro přehlednost rozčleněny v Tab. 4 dle zmíněných intervalů.

*Tab. 4: Snížené sazby spotřební daně dle roční produkce*

	Do 10 000 hl (včetně)	10 000 – 50 000 hl (včetně)	50 000 – 100 000 hl (včetně)	100 000 – 150 000 hl (včetně)	150 000 – 200 000 hl
<b>Snížená sazba (Kč/hl)</b>	16,00	19,20	22,40	25,60	28,80

Zdroj: Ministerstvo zemědělství. Situační a výhledová zpráva: chmel, pivo, vlastní zpracování

Daň z přidané hodnoty upravuje zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, v platném znění. V roce 2013 proběhlo navýšení snížené sazby DPH ze 14 % na 15 % a navýšení základní sazby z 20 % na 21 %. Od roku 2015 existuje také třetí sazba DPH týkající se knih, léků a dětské výživy ve výši 10%, která se však pivovarů tolik netýká (Ministerstvo zemědělství, 2015). Daň z příjmu upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění. Poslední změna proběhla v roce 2010, kdy se snížila sazba pro právnické osoby z 20% na 19%. Pro fyzické osoby je sazba 15% (Finanční správa, 2016).

Mimo daně je např. je rovněž nutné sledovat změny v zákoníku práce v souvislosti s vlastními zaměstnanci a dodržovat další zákony České republiky.

### **6.1.6 Ekologické faktory**

Tyto faktory jsou úzce spjaty s legislativními faktory, jelikož pivovary musí dodržovat různé zásady a předpisy, které brání proti kritickému znečištění ovzduší, vody a půdy. Kromě ochrany životního prostředí musí také dbát na dodržování hygienických předpisů a standardů. Dále jsou tyto faktory úzce spjaty s technologickými faktory, jelikož díky vývoji „čistších“ technologií se ekologické znečištění může snížit přímo nebo i nepřímo menší spotřebou energií, která je např. vytvořená uhelnými elektrárnami.

V souvislosti s technologickými faktory lze opět získat dotaci na nákladný vývoj těchto „čistších“ technologií pro udržitelné využívání zdrojů, bezpečnější prostředí, snížení znečištění životního prostředí vlivem produkce, omezování odpadů a ochranu životního prostředí. Tento program se pro roky 2014-2020 nazývá „Operační program životní prostředí“ (Dufek, 2016).

### **6.1.7 Vyhodnocení pro Pivovar Svijany a.s. a Krakonoš spol. s r.o.**

Po provedení analýzy makrookolí pivovarských podniků v českém konkurenčním prostředí a po zhodnocení všech faktorů působících v něm, je vhodné vyhodnotit danou analýzu v konkrétní situaci vybraných pivovarů, tedy Pivovaru Svijany a.s. a Krakonoš spol. s r.o. Vzhledem k tomu, že se tyto faktory pro oba vybrané pivovary až na výjimky téměř neliší, dané vyhodnocení bude zhotoveno v rámci obou pivovarů zároveň. Na případné odlišnosti bude upozorněno. Předem lze stanovit, že nejvíce problémový bude legislativní faktor. Naopak sociálně-demografické faktory a politické faktory nejsou v současnosti nějakou překážkou. Níže bude vypsáno, proč tomu tak je.

Prvním a zároveň zřejmě nejstabilnějším faktorem v dnešní době je politická situace. V České republice v dohledném čase nehroží žádná politická nestabilita či dokonce politický převrat. V minulosti se sice vlády potýkaly s mnoha nevyřčenými nedůvěrami, ale i v těchto obdobích nehrozilo pivovarům nějaké vážné riziko pramenící přímo z této problematiky. Obecně se o zdravý vývoj nabídky a poptávky stará konkurenční boj díky

zavedení tržní ekonomiky před více než 20 lety. Česká republika je členem mnoha nadnárodních organizací, z nichž je nejdůležitější Evropská unie poskytující pivovarnickým podnikům řadu výhod, mezi které patří i dostupnost dotací, které z části využil i svijanský pivovar k rekonstrukci vedlejšího zámku. V rámci globálního vývoje vyvstala otázka národní bezpečnosti ve spojitosti s terorismem. I v tomto případě nepatří Česká republika do hledáčku vážných teroristických útoků, jelikož má český stát poměrně malý vliv na směr západní politiky a jeho změny. Rovněž se nepředpokládá, že by pivovary Svijany a Krakonoš měly nějaký celostátní politický význam, aby byly cílem nějakého ozbrojeného útoku. Co však může vybrané pivovary přímo ohrozit, je korupce a nekalé jednání ze strany státních orgánů ve spojitosti s konkurencí. Dle uvedeného průzkumu je však korupce na ústupu hlavně díky tvrdším trestům a zřízení dalších státních orgánů jako je finanční policie.

Ekonomické faktory v České republice mají velký vliv na odbyt pivovarů. Hlavním důvodem je, že stav ekonomiky státu ovlivňuje i koupěschopnost obyvatel. Pokud se tedy ekonomický stav bude horšit, předpokládá se, že se sníží i poptávka, jelikož lidé nebudou schopni kupovat pivovarské produkty v takové míře jako předtím nebo budou více šetřit na „horší časy“, jelikož se samozřejmě může mnoho domácností bez piva obejít. Základním ukazatelem stavu ekonomiky je HDP a jeho vývoj. V současnosti HDP mírně roste a trend růstu HDP se předpovídá i pro nadcházející roky. Nezaměstnanost se daří držet na poměrně nízké úrovni a míra inflace je rovněž nízká (viz předchozí tabulky). Obecně se tedy dá říci, že česká ekonomika nestojí před nějakou velmi vážnou ekonomickou krizí a pomalu se zotavuje z té předešlé. To má pozitivní vliv i na odbyt piva vybraných pivovarů. Vývoj kurzu české měny není pro Svijany a Krakonoše stěžejní, jelikož oba pivovary téměř neexportují do zahraničí kvůli snížené trvanlivosti způsobené vynecháním pasterizace.

V sociální a demografické oblasti se zdá situace pro oba pivovary velmi příznivá. Pivní produkty jsou brány jako národní produkty, které k české kultuře odjakživa patří. Lze tedy i říci, že daná spotřeba piva je podporována kulturními kořeny a tradicemi. Nejspíš je tím i dána současná vysoká koncentrace pivovarů na českém území. Při analýze byla brána v potaz i otázka náboženství, která se později ukázala jako bezvýznamný faktor pro odbyt



vybraných pivovarů kvůli struktuře náboženských skupin a jejich početnosti v regionech hlavní působnosti Svijan a Krakonoše.

Technologické faktory také hrají do karet vybraným pivovarům, jelikož je zde pestrá řada možností, jak získat novou technologii. Modernizace je tedy cílem, kterého lze z hlediska dostupnosti snadno dosáhnout. Oba pivovary pravidelně rozšiřují a modernizují výrobní zázemí téměř celým svým ziskem. Hlavní překážkou je však vysoká finanční náročnost. Krakonoš a Svijany by měly být ohledně modernizace opatrní a nebyt zaslepeni snižováním nákladů, jelikož se jejich image soustředí na tradiční postupy, díky kterým má jejich výrobek jedinečnou chuť. Právě pomocí jedinečné chuti bodují mezi svými konkurenty. Proto si musí v případě modernizace výrobního zázemí ověřovat, zda to nějakým způsobem zásadně a nechtěně nezmění charakter vlastního výrobku.

Předposlední faktor je nejvíce problémový pro zmíněné pivovary. Jedná se o legislativu, která se neustále mění a v případě nepozornosti může způsobit velké právní problémy. Takovou oblastí je např. právní vztah se zaměstnanci nebo daně. Obecně lze říci, že Česká republika poměrně dost zatěžuje podnikatele svou byrokracií a náročností na legislativu. Vstupem do EU se situace ještě ztížila, jelikož jsou podniky nuceny dodržovat i evropské předpisy. Takovou oblastí jsou například důslednější hygienické předpisy nebo předpisy pro značení výrobků. V minulosti proběhla i prohibice, která se však pivovarnictví nedotkla, jelikož šlo o prohibici tvrdého alkoholu, takže lze i předpokládat, že pivovarům zvedla tržby, pokud uživatelé tvrdého alkoholu sáhli po substitutu (pivu). Ohledně daní se od sebe Svijany a Krakonoš liší, jelikož Svijany patří mezi velké pivovary se sazbou spotřební daně ve výši 32 Kč/hl a malý pivovar Krakonoš má sníženou sazbu na 25,60 Kč/hl. Detaily a podmínky jsou uvedeny v analýze. Během nedávné doby se také jednalo o snížení sazby DPH na pivo, ale tento návrh nebyl zatím realizován.

Ekologický faktor se nezdá být zásadním problémem pro zmíněné pivovary. Je nutné dodržovat zásady ochrany životního prostředí. Vstup do EU opět zpřísnil tyto zásady. Oba pivovary nepoužívají těžko recyklovatelné plastové láhve pro své výrobky. Upřednostňují klasické skleněné láhve a kovové sudy. Při úvahách Svijan o novém pivním produktu byla

dokonce recyklace mezi hlavními důvody, proč pivovar upřednostnil 2l kovovou plechovku „pro chlapy“ oproti plastu.

## **6.2 Porterova analýza pěti sil**

Další analýza popisuje mikrookolí v pivovarnickém odvětví, ve kterém si mezi sebou pivovary konkurují. Pro tento účel byla zvolena Porterova analýza pěti sil. Důvodem jejího zvolení je její věrná vypovídací hodnota o konkurenčním prostředí a hybných silách v něm. Tyto zanalyzované síly pak určují možnosti vybudování si konkurenceschopnost pivovarů v odvětví.

### **6.2.1 Substituty**

Substitutů piva je celá řada. V zásadě je lze rozdělit na nealkoholické a alkoholické nápoje. V oblasti alkoholických nápojů to mohou být další piva, která se například liší svou stupňovitostí. V poslední době jsou velmi moderní piva s ovocnou příchutí, s kterými pivovary cílí převážně na ženy. Dále je možné nahradit pivo vínem, likéry nebo silnějším alkoholem jako je vodka nebo rum. V oblasti nealkoholických nápojů je výběr opravdu obrovský. Konzumenti si mohou vybrat od energetických nápojů až po slazené nápoje nebo džusy. Zde hraje rovněž moderní trend zdravého životního stylu spojeného nejen se sportem, ale převážně i se zdravou stravou, která může mít vliv např. na upřednostnění balených minerálních vod a obohacených nápojů o zdravé živiny.

### **6.2.2 Odběratelé**

Odběratele je možné v tomto odvětví rozdělit do tří skupin o různé vyjednávací síle. První skupinou jsou velké obchodní řetězce (Tesco, Lidl, atd.), které jsou v silné vyjednávací pozici, jelikož mají možnosti snadné výměny dodavatelů piva vzhledem k silné koncentraci pivovarů v odvětví. Mohou si tedy dovolit tlačit na přísné podmínky pro pivovary týkající se nízké prodejní ceny, jelikož sami tyto řetězce mezi sebou většinou bojují konkurenční strategií nízkých cen. Druhou skupinou jsou restaurační zařízení, která už mají o něco slabší vyjednávací pozici. Další skupinou jsou samotní koncoví konzumenti, kteří ne až tak často kupují pivo přímo z pivovarů, a proto mají slabou vyjednávací pozici. Ovlivňují samotný prodej spíše nepřímo skrze jmenované obchodní řetězce a restaurační zařízení.

### 6.2.3 Dodavatelé

Nejzákladnějšími surovinami pro výrobu piva je voda, ječmen pro slad a samozřejmě chmel (Kratochvíle, 2005). Nutno ze začátku podotknout, že tyto suroviny se setkávají s poměrně velkým přebytkem na trhu a z toho plyne i poměrně nízká vyjednávací pozice pro dodavatele.

Celosvětová nabídka chmele převyšuje poptávku a tento trend platí i na českém trhu. Plochy pro pěstování chmele se vlivem konkurenčního prostředí po dobu 14 let stále snižovaly až na rok 2014, přestože český chmel je velmi kvalitní a aromatický. V roce činila celková pěstitelská rozloha chmele 4 460 ha, z které se sklídilo 6 202 t chmele. Je nutné zmínit, že Česká republika je třetí největší světový producent chmelu (podíl 9,5%) (Ministerstvo zemědělství, 2015). I přesto se vlivem nákladů zvyšuje cena sušeného chmelu, která je zachycena v Tab. 5.

*Tab. 5: Vývoj ceny chmele na českém trhu*

	2011	2012	2013	2014
<b>Cena chmele (Kč/t)</b>	129 568	137 811	151 978	169 217

Zdroj: Ministerstvo zemědělství. Situační a výhledová zpráva: chmel, pivo, vlastní zpracování

Situace s vodou je poněkud jinačí, jelikož dodavatel vody je určen lokací, kde se pivovar nachází a jinak není možné výběr dodavatele vody ovlivnit. Výjimkou je čerpání vody z vlastní studny (vrtu), což je poměrně časté pro menší pivovary. Dále je možné vyjednat určité slevy na základě smluv. Vývoj průměrných cen je uveden v Tab. 6, kde je zachycen každoroční nárůst cen.

*Tab. 6: Vývoj ceny vody na českém trhu*

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Cena vody (Kč/m<sup>3</sup>)</b>	64,59	71,56	78,17	77,66	81,04

Zdroj: Ministerstvo financí. Cena vody: Kolik platíme a za co?, vlastní zpracování

Sládkovský ječmen se používá na výrobu sladu, a proto jeho cena značně ovlivňuje i výstupní cenu sladu. Zde české sladovny opět dosahují světového významu v produkci. Vývoj průměrné ceny sládkovského ječmene, která je poměrně stabilní, je opět zpracován v Tab. 7.

*Tab. 7: Vývoj cen ječmene na českém trhu*

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Cena ječmene (Kč/t)</b>	4 939	5 071	5 321	5 006	4 944

Zdroj: Státní investiční zemědělský fond. Zpráva o trhu obilovin, olejnin a krmiv, vlastní zpracování

#### **6.2.4 Noví konkurenti**

Bariéry pro vstup nových konkurentů jsou poměrně vysoké. Jsou vytyčeny hlavně poměrně vysokou koncentrací pivovarů na trhu, která se přibližuje k číslu 400 v roce 2015. Číslo je vysoké především díky nárůstu počtu minipivovarů (Novotný, 2015). Z toho plyne přebytek nabídky nad poptávkou a relativní ztráta atraktivnosti pivovarského odvětví (BMI, 2016). Počáteční náklady pro vstup do tohoto odvětví nejsou vůbec nízké. Jen samotná technologie pro minipivovar může dosahovat minimální výše 3 milionů a do nákladů je ještě potřeba zahrnout náklady na nákup nebo pronájem nemovitosti. Pro pivovar větších rozměrů je tato částka mnohonásobně vyšší. S tím souvisí další bariéra obtížného dosáhnutí úspor z rozsahu výroby, pro které je nutno vyrábět ve velkém množství. Výroba velkého množství piva však nezaručuje úspěch kvůli vysoké koncentraci v odvětví, jelikož by tím nový pivovar riskoval velkou odvetu ze stranu stávajících pivovarů. Hlavním důvodem je i rovněž fakt, že odběratelé jsou poměrně stabilně loajální ke stávající značce. Koncoví konzumenti jsou věrni své známé značce hlavně z důvodu jakési vlastní image. Restaurační zařízení dávají přednost tomu, co je již zavedené a co funguje. U velkých obchodních řetězců může jít prosazení nové značky piva poněkud jednodušeji v rámci nízké ceny. To však koliduje s brzkou návratností investice pro vstup do odvětví. Vládní politika může být rovněž bariérou vstupu, která ovlivní zisk. Řeč je hlavně o daních, které jsou zdůrazněny v legislativních faktorech PESTLE analýzy.

## 6.2.5 Konkurenti v odvětví

Jak už bylo řečeno v bariérách, pivovarské odvětví je velmi koncentrováno. Trh prakticky ovládá pár velkých společností, které vlastní několik pivovarů zároveň. V této podkapitole budou detailněji vyjmenovány pouze první tři. Pro úplnost číselných údajů jsou zde uvedeny statistické údaje zpracované v roce 2015 za předchozí rok, jelikož produkce za rok 2015 ještě není plně uveřejněna u všech pivovarů a výrazné změny se vzhledem ke struktuře odvětví neočekávají.

Celková produkce na území České republiky dosahuje 19,65 mil. hl piva a v kontrastu s předchozím rokem je to nárůst o 2,34 % z 19,2 mil. hl piva. Ve vůdčím postavení v odvětví s produkcí 10,15 mil. hl piva je Plzeňský Prazdroj, ve kterém se nachází Pilsner Urquell, Velkopopovický Kozel, Gambrinus, Radegast, Birell, Master, Frisco, Fénix, Primus a Klasik. Na druhém místě s produkcí 3,1 mil. hl piva jsou pivovary Staropramen, které vaří pod značkou samozřejmě Staropramen, dále Braník, Ostravar, Stella Artois, Carling, Corona Extra, Leffe, Velvet, Měšťan a Vratislav. Třetí největší produkce piva (2,3 mil. hl) dosáhla skupina Heineken Česká republika, ve které je Starobrno, Zlatopramen, Krušovice, Heineken, Březňák, Desperados, Strongbow, Zlatý Bažant, Hostan, Louny a Dačický (Olembio, 2015). Tab. 8 je zde opět zpracována pro lepší přehlednost a pochopení rozložení na trhu.

*Tab. 8: Podíl produkce piva na českém trhu dle pivovarů*

Název největších producentů	Produkce v mil. hl	Podíl produkce v % na celku (19,65 mil. hl)
Plzeňský Prazdroj, a.s.	10,15	51,7
Pivovary Staropramen, a.s.	3,1	15,8
Heineken Česká republika, a.s.	2,3	11,7
Budějovický Budvar, n.p.	1,47	7,5
Pivovary Lobkowicz Group, a.s.	0,894	4,5
LIF Group, a.s. (pivovar Svijany, a.s.)	0,802	4,1

Zdroj: Olembio. Největší pivovary v ČR (dle výstavu), vlastní zpracování

Mezi nejdůležitější konkurenční nástroje pivovarů patří reklamní kampaně s důrazem na tradici a chuť. Výsledky se však velmi různí s ohledem na poměrně silnou loajálnost odběratelů, která byla popsána ve vstupních bariérách.

### **6.2.6 Vyhodnocení pro Pivovar Svijany a.s. a Krakonoš spol. s r.o.**

Kvůli přehlednosti bude vliv jednotlivých faktorů mikrookolí vyhodnocen pro každý pivovar zvlášť. Porterova analýza pěti sil byla provedena v rámci možností detailně a přímo na konkurenční vztahy uvnitř pivovarském odvětví. Proto zde budou vyzdvíženy pouze rozdíly, které se odchyľují od již popsaných vztahů.

#### **Pivovar Svijany a.s.**

V otázce substitutů konkurují svijanskému pivu prakticky veškeré alkoholické a nealkoholické nápoje, které byly popsány v analýze. Jelikož se Svijany prezentují jako producent s tradičními postupy, v jejich nabídce nelze nalézt ochucená piva. Tato piva jsou čím dál více oblíbená a tím pádem se mohou stát v budoucnu poměrně úspěšným substitutem. V otázce substituce piv jiných značek jsou Svijany v poměrně silné pozici, jelikož se jim podařilo vybudovat loajální konzumenty po celé republice. Nový trend zdravé výživy může prodej piva ovlivnit, ale nepředpokládají se v něm velké změny v souvislosti s tradicí a kulturou (viz sociálně-demografický faktor popsáný v předchozí analýze). Konkurenční hrozbu substitutů tak lze souhrnně hodnotit jako střední.

Odběratelé jsou v této bakalářské práci rozděleni do tří kategorií. Obchodní řetězce a obchody jsou pro Svijany v nejsilnější pozici, jelikož většina produkce proudí právě do nich. Tvoří tak většinovou část výnosů a obchodní řetězce jsou si toho vědomi a tlačí na co nejnižší ceny. Ve středu jsou restaurační zařízení. Ty jsou ale závislé na vytvořených návycích zákazníků. Na druhou stranu přímo v regionu Svijan se dá předpokládat, že tato restaurační zařízení budou mít malou vyjednávací sílu, protože Svijany tento region již ovládly. Na posledním místě jsou koncoví konzumenti ve smyslu přímého zákazníka pivovaru Svijany, protože tvoří jen zlomek objednávek. Souhrnně je vyjednávací síla odběratelů střední.

V případě pivovaru Svijany jsou dodavatelé ve velmi slabé pozici. Je zcela soběstačný v získávání chmelu, protože nedávno zakoupil vlastní chmelnice, které mají dokonce nadprodukcí, takže zbylá produkce může být prodána dalším pivovarům. Další výhodou je, že se vyvaruje výpadkům dodávek. Dodavatelé ječmene jsou kvůli velké nadprodukcí na trhu také ve slabé vyjednávací pozici. Další hlavní surovinou je voda, kterou Svijany čerpají z vlastní studny. Voda ze studny pokrývá veškeré nároky na produkci, takže vodu z vodáren odebírá jen v minimální míře. Dodavatelé Svijan jsou tedy ve velmi slabé vyjednávací pozici.

Pivovarské odvětví je vysoce koncentrovaný prostor a bariéry pro vstup, které jsou popsány v analýze, je těžké překročit. Proto se v současné době jeví pivovarský trh jako méně atraktivní pro vstup nových subjektů, které by Svijanům konkurovaly. Výhodné by bylo pouze založit minipivovar, který by byl však schopný konkurovat pivovaru v malé lokalitě. Hrozba ze strany nových konkurentů je tedy slabá.

Jak již bylo řečeno, v pivovarském odvětví je velmi vysoká koncentrace subjektů. Z toho plyne, že konkurenční boj je ostrý a střety časté. Vůdci trhu jsou pivovarské skupiny a pivovar Svijany patří do LIF Group, která obsazuje šestou příčku v podílu na celkové produkci. Přímou konkurencí jsou pro Svijany všechny střední pivovary vyznávající tradiční výrobní postupy. Samozřejmě jim ale konkurují i velkopivovary a na druhé straně minipivovary v „mini lokalitách“. Z toho plyne, že konkurenční rivalita je velmi silná.

### **Krakonoš spol. s r.o.**

V otázce substitutů je Krakonoš v podobné situaci jako Svijany. Navíc stejně jako Svijany nevyrabí žádná ochucená piva kvůli tradičním postupům. Pravděpodobnost výběru jiné pivovarské značky může být ovlivněna samotným prezentováním vlastních výrobků, na kterých spíše prodává jméno pivovaru a nepojmenovává jednotlivé produkty (na etiketě je velkým písmem název pivovaru a malým písmem v rohu je upřesnění konkrétního produktu), což se může jevit jako staromódní. Na druhou stranu mají produkty výhodu v nízké ceně. V případě Krakonoše je hrozba substitutů střední, ale v porovnání se Svijany je jejich hrozba o něco slabší.

Při hodnocení vyjednávací síly odběratelů je nutno brát v potaz, že Krakonoš je menší pivovar, což bude ovlivňovat i jeho pozici mezi odběrateli. Hlavně z důvodu, že se soustředí na určité oblasti v republice, a proto není všude znám. Dělení odběratelů do tří kategorií je prakticky stejné s rozdílem, že se zdá, že Krakonoš svůj regionální trh pokryl lépe. I přesto je vyjednávací síla odběratelů o něco silnější než u Svijan, ale stále by se dala hodnotit jako střední.

Kvůli nadprodukcí základních surovin pro výrobu piva jsou dodavatelé pivovaru ve slabé vyjednávací pozici. Krakonoš si nechává dovážet český chmel z oblasti Žatce a ječmenný slad od ověřeného dodavatele. Ohledně dodávek vody je pivovar rovněž samostatný díky své vlastní studni.

Hrozba ze strany nových konkurentů vstupujících do odvětví je slabá kvůli obtížnému překonání bariér a vysoké koncentraci stávajících subjektů. Stejně jako u Svijan je možné riziko navýšení této hrozby převážně jen ze strany vznikajících minipivovarů.

Situace v konkurenčním boji je pro Krakonoše stejný – tedy ostrý a boje velmi časté. Největším konkurentem Krakonoše jsou právě Svijany. Oproti Svijanům však uplatňuje cestu nižších nákladů. Rovněž není členem žádné skupiny a jedná se čistě o nezávislý pivovar, takže jeho podíl na celkové produkci na trhu je malý. Rivalitu mezi pivovarskými subjekty lze tedy hodnotit jako velmi silnou i z hlediska Krakonoše.

### **6.3 SWOT analýza pivovarů**

Stěžejním pilířem pro konkurenceschopnost obou pivovarů je i stav vlastního vnitřního prostředí. Pro svou jednoduchost a přehlednost byla pro tento úkol vybrána SWOT analýza, která poskytuje náhled na silné a slabé stránky pivovarů. Zároveň je dokáže vztáhnout i na vnější okolí pivovarů, kde hledá dosažitelné příležitosti v souvislosti se silnými stránkami, a pak hrozby, které hrozí pivovarům v důsledku slabých stránek. SWOT analýza bude vypracována odděleně pro každý vybraný pivovar v bodech i s odůvodněním.



### 6.3.1 Pivovar Svijany a.s.

Mezi **silné stránky** pivovaru Svijany patří:

- Český pivovar – Jako jediný velký pivovar v České republice jsou Svijany stále bez zahraniční účasti.
- Dlouholeté tradiční postupy – Výroba piva není přetechnizována, což se podepisuje na kvalitě piva, kterou konzumenti oceňují.
- Velká míra nezávislosti vůči dodavatelům – Díky zakoupeným chmelnicím a vlastnímu vrtu na vodu jsou Svijany z velké části nezávislé. Rovněž mají ve vlastních rukou náklady zmíněných vstupních surovin.
- Početná nabídka produktů – Pivovar v současné době nabízí 11 produktů. Každý produkt má své jméno, které dodává na jejich atraktivnosti. Kvalita je prokázána mnohými úspěchy v pivních soutěžích.
- Vybudované jméno – Zvučné jméno má zejména ve svém původním regionu, ale je jsou také známé téměř po celé republice.
- Členství v LIF group – V případě nezdaru je pravděpodobná pomoc od ostatních členů.

Za **slabé stránky** se dá pokládat:

- Slabší marketing – Pivovar má velmi limitované prostředky, které by se mohly vložit do marketingu, protože většinu zisku investuje zpět do provozu. Rovněž v pivovaru neexistuje marketingové oddělení.
- Slabší motivace restauračních zařízení – Často se stává, že vedoucí restauračních zařízení dají přednost jiným pivovarům, které jsou ochotni je i na nějakou dobu finančně dotovat.
- Vyšší cena – Většinou je konzument ochotný za přidanou hodnotu (výjimečná chuť) zaplatit vyšší částku, ale pro mnohé konzumenty může být vyšší cena zlomová při výběru produktů.
- Nižší trvanlivost produktů – Kvůli nepasterizaci je doba trvanlivosti snižena, což znemožňuje export do ostatních zemí. Z tohoto důvodu Svijany téměř neexportují.

Svijany mají na trhu **příležitosti**:

- Mezery na českém trhu – Do některých oblastí Svijany stále řádně nepronikly. Jsou jimi např. některé regiony na Moravě.
- Dotace – V případě zájmu o vývoj technologií může pivovar zažádat o dotace.
- Nové produkty – Pokud bude mít pivovar zájem, tak i přes tradiční přístup může zavést nové produkty (jako ochucená piva) a oslovit tak více potencionálních konzumentů.

Jako hlavní **hrozby** se dají označit:

- Legislativní změny – Legislativní zátěž je velká (hlavně ve spojitosti se změnami).
- Silná pozice některých odběratelů – V nejsilnější pozici jsou obchodní řetězce a obchody, kterým Svijany prodávají většinu své produkce. Jejich zájem je tedy stěžejní pro zisk Svijan.
- Výkyvy v konzumaci – Hlavní výkyv může být v důsledku ročního období (sezóny). V létě je konzumace piva vyšší oproti zimním měsícům.
- Silná rivalita – Vysoká koncentrace pivovarů způsobuje ostré konkurenční konflikty a boj o odběratele, při kterém hrozí Svijanům úbytek odběratelů.
- Konkurenční marketing – Se slabším marketingem se pivovar Svijany vystavuje riziku sofistikovanější marketingové propagaci ze strany konkurence.

### **6.3.2 Krakonoš spol. s r.o.**

Krakonoš má **silné stránky**:

- Vztahy mezi zaměstnanci – Jelikož se prakticky jedná o rodinný podnik, povedlo se přenést i v rámci možností rodinnou atmosféru na vztahy mezi zaměstnanci. Díky tomu jsou zaměstnanci pivovaru věrní a sžití s cíli a kulturou pivovaru.
- Kvalifikace zaměstnanců – Jako jeden z mála pivovarů má zaměstnance vyučené přímo v oboru pivovarnictví. U ostatních pivovarů je běžnou praxí, že zaměstnává lidi z jiné oblasti a následně si je převychovává.
- Tradiční postupy – Výroba je neautomatizovaná a všude je vysoký podíl lidské práce, což je znát i na kvalitě finálního produktu. Tradiční postupy mají historický původ.

- Nezávislý pivovar – Pivovar není závislý na vedoucí struktuře nějaké pivovarské skupiny.
- Nižší cena oproti konkurenci – Krakonoš se snaží zaujmout nejen kvalitním produktem ale i nízkou cenou, která může oslovit více konzumentů, jelikož je trendem v současné době kupovat levnějšího lahvového piva. Ten se může nižší cenou výčepního piva vyrušit.

Jako **slabé stránky** se dá hodnotit:

- Slabší obrana proti ztrátě odběratele – Krakonoš je malý pivovar a v případě náhlého odpadnutí odběratele hrozí ztrátovost kvůli neprodanému pivu. Pivo zraje dlouhou dobu (viz kapitola o výrobním procesu piva) a odběratel může dát přednost během čekání někomu jinému.
- Nižší trvanlivost – Produkty rovněž nejsou pasterizované, což výrazně snižuje životnost výrobků a komplikuje export.
- Lidský faktor – Jelikož je upřednostňovaná lidská práce, tak je zde riziko chybovosti zaměstnanců během výroby a následné znehodnocení finálního produktu.
- Známá značka pouze v některých regionech – Produkty pivovaru Krakonoš jsou známé především v trutnovském regionu a v některých regionech na Moravě. V ostatních oblastech je poměrně neznámá.

Mezi **příležitostmi** patří:

- Lepší zavedení na českém trhu – Díky omezené působnosti si může lépe vybudovat image v nových regionech na základě předešlých zkušeností z pronikání.
- Inovace produktů – Možnost přizpůsobit se pivním novinkám nebo zavést nový produkt, protože pivovar nabízí pouze 5 druhů piv.
- Export – Trutnov je jen pár kilometrů od polských hranic, takže by mohl navýšit export do této země, která je i v bezcelní zóně EU.

**Hrozby**, kterým čelí pivovar, jsou:

- Převálcování konkurencí – Vysoká koncentrace v pivovarském odvětví je velké riziko pro malý pivovar, který je navíc nezávislý a v případě problémů bude bez pomoci.
- Citlivost konzumentů na cenu – Koncoví konzumenti jsou velmi citliví i na slabé navýšení cen, což může být za předpokladu zvýšení nákladů velký problém, který může vyústit ve ztrátu.
- Legislativní změny – Časté změny v legislativě mohou způsobit právní problémy.
- Sezónní změny ve spotřebě – Týká se především turistiky, jelikož je Trutnovsko známé pro svou pěší turistiku (hory apod.).

### **6.3.3 Vyhodnocení**

Vyhodnocení této analýzy je podáno ve stylu srovnání dvou pivovarů, jelikož již byly během sestavování SWOT analýzy uvedeny důvody zvolení jednotlivých položek, které je i zároveň hodnotí.

Již z hlediska zvolení jednotlivých konkurenčních strategií je jasné, že se oba pivovary budou lišit především cenou. Pivovar Svijany uplatňuje strategii diferenciacce a na základě toho je většina konzumentů ochotna zaplatit vyšší finanční prostředky. Oproti tomu si pivovar Krakonoš chce udržet náskok v nižších cenových hladinách. Dalším hlavním rozdílem je, že trutnovský Krakonoš je rodinná firma, které se povedlo vytvořit výborný kolektiv pracovníků, kteří tvoří konkurenční výhodu podniku. Jádrem konkurenční výhody Svijan je jejich jedinečná chuť, kvůli které je jejich produkt vyhledáván a získává si loajální konzumenty. Svijanský pivovar se snaží proniknout do zbývajících mezer českého trhu, ale s omezenými prostředky na marketing je to obtížnější cíl. Trutnovský pivovar v posledních letech úspěšně expandoval na jižní Moravu, avšak další expanzi neplánuje, což by v budoucnosti mohlo vést k zakrnění přirozeného rozvoje podniku a jeho zisků. Výbornou výhodou Svijan je kontrola nad náklady na vstupní suroviny skrze vlastní chmelnice. Pivovary mají rovněž mnoho společného. Je to například nezávislost na dodávkách vody, legislativní problémy, hrozba plynoucí z vysoké koncentrace konkurence, nepasterizace bránící řádnému exportu a získání nového odbytiště v zahraničí (v této

oblasti má Krakonoš lepší výchozí pozici z hlediska umístění v blízkosti polských hranic) a zaměření se na tradiční postupy vaření piva.

## 7 Návrh na zlepšení

Konkrétní návrhy řešení se týkají interního prostředí a rovněž externího prostředí. Shodou okolností mají oba podle autora největší problém v organizační struktuře, i když každý v jiné oblasti. Další návrh se týká možností růstu na trhu a upevnění vlastní konkurenceschopnosti.

### 7.1 Pivovar Svijany a.s.

Nejzávažnějším problémem Pivovaru Svijany se zdá být chybějící článek uvnitř organizace, který by navrhoval konkrétní kroky v konkurenčním boji a vylepšoval stávající konkurenční nástroje (marketingový mix). Je poměrně překvapující, že tak rozsáhlé působící podnik postrádá marketingové oddělení, které by pomohlo značně zvýšit zisk. Pokud tedy marketingové činnosti zastupují jiní pracovníci, vede to pouze k neefektivnímu využití lidských zdrojů. Návrh na zlepšení v interním prostředí je tedy vyhrazení peněžních prostředků ze zisku, který se z drtivé většiny vrací zpět do provozu v podobě investic na rozšíření výroby pro další zisk a modernizaci kvůli nižším nákladům. Z této vyhrazené částky by se financovalo utvoření marketingového oddělení, ve kterém by byla pracovní místa přednostně nabídnuta pracovníkům z vlastních řad Svijan. Výhodou tohoto kroku jsou nižší náklady na adaptaci pracovníků na podnikové prostředí a nějaké zkušenosti v rámci podniku. Nejlepší volbou by bylo dosadit na nová pracovní místa pracovníky, kteří se již na nějaké marketingové tvorbě v rámci Svijan podíleli. Pouze však za předpokladu, že by nebyli pro podnik daleko hodnotnější na stávajících pozicích. Tento návrh na zlepšení souvisí i s druhým návrhem, který se věnuje zlepšení situace pivovaru na trhu. Obecně se Svijanům povedlo vytvořit zvučné jméno na současném trhu, ale zároveň tato značka není úplně známá po celém území, jak je tomu u větších konkurentů. Díky nově zřízenému marketingovému oddělení by bylo možné zavést účinnou marketingovou kampaň, při které by se pivovar na trhu zviditelnil a získal tak i nové odběratele. Konkrétní forma této kampaně může být sponzorování některých sportovních událostí, které by mohlo být nejefektivnější v souvislosti s nejpočetnější mužskou cílovou skupinou. Příkladem může být konkurenční marketingový tah pivovaru Gambrinus, který sponzoruje fotbalovou ligu „Gambrinus liga“. Marketingová kampaň by rovněž ukotvila pozici ve stávajících regionech působnosti.

## **7.2 Krakonoš spol. s r.o.**

I přesto že se v trutnovském pivovaru Krakonoš podařilo vytvořit výjimečnou pracovní atmosféru, má pivovar řadu organizačních problémů v interním prostředí. Konkrétně se jedná o nejasnosti v pravomocech pracovníků a jejich pracovní náplni. Tyto nejasnosti vedly dokonce k tomu, že byla v pivovaru vytvořena nová pracovní pozice, ve které dělal pracovník vše, co bylo zrovna potřeba. To poukazuje na nedostatky v personalistických schopnostech. V této situaci by bylo vhodné posílit personalistický tým nebo zabezpečit případné školení vzhledem k specifické zaměstnanecké politice pivovaru. Dalším krokem by měla být podrobná analýza pracovních míst, jejíž náplní by bylo podrobně popsat pracovní místo, jeho nároky na kvalifikaci a přiblížit pravomoci pracovníka. Dále by bylo vhodné přepracovat nebo alespoň vylepšit samotnou organizační strukturu. Vzhledem k charakteru pivovaru (rodinný podnik) se jeví jako nejvhodnější možnost organizačně liniová struktura. V rámci tržních možností se zdá, že pivovar Krakonoš plně nevyužívá výhodné příhraniční polohy nedaleko Polska, kam by mohl podnik exportovat své produkty ve větší míře. Příhraniční poloha navíc poskytuje příležitost nízkých dopravních nákladů. Tímto by si Krakonošovo pivo mohlo zachovat nižší cenu a být konkurenceschopnější mezi domácími značkami piv. Další fakt, který hraje pivovaru do karet, je to, že české pivo je ve většině zemí světa známé svou kvalitou a získalo určitou dobrou pověst. Proto by Krakonoš mohl dosáhnout dobré reputace, a to v podstatě zadarmo. Jelikož jde znát opatrnost z chování pivovaru na českém trhu, souběžně s exportem a získanými peněžními prostředky by mohl pivovar snadněji upevňovat svou konkurenční pozici na jižní Moravě, kam před lety expandoval.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo podrobněji analyzovat konkurenční prostředí pivovarů Krakonoš spol. s r.o. a Pivovaru Svijany a.s. Na základě analýz pak zhodnotit sílu vlivu jednotlivých faktorů a určit, jaké z nich mají na vybrané podniky největší dopad a zda jsou tyto faktory stejné z hlediska jiné výchozí pozice dvou pivovarů. Jejich výchozí pozice je rozdílná kvůli velikosti samotných pivovarů, různými konkurenčními strategiemi a dalšími vnitřními nebo vnějšími charakteristikami pivovarů. Pro tyto účely byla vybrána PESTLE analýza, analýza pěti sil a SWOT analýza. Z dosažených výsledků analýz a charakteristik zmíněných pivovarů pak bylo dalším cílem vytvořit vlastní návrh na zlepšení situace ve spojitosti s konkurenceschopností.

První část teoretické části se věnovala samotné definici konkurenceschopnosti a souvisejících pojmů. Zde se již na začátku zjistilo, že samotná správnost definice je alespoň v českém jazyce poměrně komplikovanou záležitostí. Souhrnně však lze říci, že je to schopnost obstát pod tlakem různých vyjednávacích sil a hrozeb v konkurenčním prostředí a zároveň schopnost plnit vytyčené cíle. Další část sloužila jako teoretické východisko výběru vhodných analýz pro tuto problematiku a byly upřednostněny zmíněné analýzy. Poslední kapitola teoretické části byla zaměřena na jednotlivé konkurenční strategie a jejich pohled na samotný zdroj konkurenční výhody a styl konkurenčního boje. Pro možnost porovnání upřednostněných generických strategií byly stručně uvedeny i další konkurenční strategie s jejich pohledem na konkurenční nástroje.

Poté bakalářská práce pokračuje praktickou částí, v jejímž úvodu je stručně popsán historický a současný vývoj pivovarnictví s moderním procesem vaření piva, který byl popsán co nejsrozumitelněji. Bylo potvrzeno, že pivo a české země k sobě patřily již od nepaměti, a proto má český národ právo nazývat pivo národním nápojem. České pivo vždy dosahovalo vysoké kvality, kterou se odlišovalo od zahraničních produktů. Proto si vysloužilo celosvětovou ochrannou značku „české pivo“.

Druhá oblast praktické části byla věnována charakteristice podniku Krakonoš spol. s r.o. a Pivovar Svijany a. s., aby bylo možno chápat výchozí situaci v kontextu s jednotlivými analýzami. Na základě jejich charakteristiky je možné zjistit, že již samotný vznik a



historický vývoj se značně odlišoval. Svijanský pivovar prodělal mnoho vlastnických změn, které často zapříčinily úpadek pivovaru. Až po převzetí pivovaru současnou českou firmou a po vstupu do pivovarské skupiny LIF group a.s. (s velkým podílem na produkci v ČR) začal být pivovar úspěšný nejdříve na regionální úrovni a poté i téměř na celostátní úrovni. Na základě údajů bylo vyvozeno, že tento velký pivovar používá strategii diferenciacce založené na chuti piva. Oproti tomu trutnovský pivovar Krakonoš prožil klidnější vlastnickou historii a již velmi dlouhou dobu pivovar funguje jako český rodinný podnik. Tento malý a nezávislý pivovar působí pouze v některých regionech a na základě údajů používá strategii nízkých nákladů pro boj s konkurenčními cenami.

Největší pozornost byla věnována jednotlivým analýzám jako nejdůležitější části bakalářské práce. Pro makrookolí byla vybrána PESTLE analýza kvůli své aplikovatelnosti na jeden státní celek. Po analýze jednotlivých faktorů se došlo k závěru, že je překvapivě pro oba pivovary největším úskalím složitá legislativa a její neustálé změny. Nejméně komplikovaným faktorem je sociálně-demografická oblast díky kulturním kořenům k nápoji, politický faktor díky stabilitě státu (až na korupci) a technologický faktor díky snadné dostupnosti k novým technologiím i přes finanční náročnost.

Ideální volbou pro analýzu mikrookolí byla analýza pěti sil, která detailně popisuje vztahy v konkurenčním prostředí v pivovarském odvětví. Síla vlivu jednotlivých faktorů na vybrané pivovary se už poměrně lišila. Vyjednávací síla dodavatelů svijanského pivovaru byla zhodnocena jako velmi nízká, jelikož je Pivovar Svijany téměř soběstačný na vstupních surovinách. Pro Krakonoše jsou dodavatelé spíše ve slabé vyjednávací pozici z důsledku nadvýroby používaných surovin. Překvapivě se došlo i k závěru, že pivovarské odvětví je natolik koncentrováno, že již relativně ztrácí svou atraktivitu pro vstup nových podniků. Z toho lze i vyvodit velmi silnou rivalitu mezi všemi podniky a poměrně silnou vyjednávací pozici odběratelů. To znamená velkou hrozbu i pro vybrané pivovary.

Poslední analýzou byla zvolena SWOT analýza kvůli své přehlednosti v popisu vnitřního prostředí pivovarů i v souvislosti s vnějším prostředím. Z té vyplynuly některé společné rysy obou pivovarů. Mezi hlavní patří důraz na tradice bez vyznávání pivních novinek a tradiční výrobní postupy. Dále komplikovanost exportu způsobená nepasterizací piv a

snížené trvanlivosti. Jako zdroj konkurenční výhody Krakonoše byl vyhodnocen personál v souvislosti s nadstandartními vztahy mezi podnikem a zaměstnanci. Rodinná atmosféra podniku se podařila přenést i na zaměstnanecké prostředí, což poskytuje mnohé výhody. Konkurenční výhodou Svijan je výjimečná chuť mezi pivovarskými výrobky, na které si vybudovaly svou diferenciaci. Jako nejvlivnější slabé stránky byly shodou okolností u obou pivovarů nedostatky v organizační struktuře, avšak u každého v jiném smyslu. Tato slabá stránka je pak inspirací k návrhu na zlepšení.

Závěr praktické části byl určen pro vlastní návrhy na zlepšení. V pivovaru Krakonoš spol. s r.o. je největším problémem nejednoznačně daná organizační struktura, která způsobuje zmatek a neshody v pracovních pozicích a jejich pravomocích. Je tedy navrhováno zlepšení personálního oddělení a opětovné sestavení organizační struktury liniového charakteru s přesnými definicemi pracovních pozic. Dále je navrhováno využití výhody příhraniční polohy s Polskem k exportu a navýšení zisků, jelikož této výhody dosud není významně využíváno. K úspěšnému exportu by měla pivovaru pomoci vyhlášená pověst českého piva a rovněž nízké přepravní náklady. V Pivovaru Svijany a.s. je doporučeno zřízení marketingového oddělení, které ve firmě dosud neexistuje. To zamezí neefektivnímu využívání lidských zdrojů z jiných pozic a zároveň podpoří zisk a pronikání do dalších regionů v České republice. Jako konkrétním krokem je zde uvedeno sponzorování sportovních událostí po vzoru jiných společností.

## Seznam použité literatury

BARTES, F. Strategie konkurenčních střetů. 1. vydání. Ostrava: Key Publishing. 2011, ISBN 978-80-7418-100-9.

BMI: Czech Republic Food & Drink Report. 2016. Czech Republic Food & Drink Report - Q3 2016 [online]. London: Business Monitor International [cit. 2016-04-03]. ISSN 17492661. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1554329807/fulltext/E0CB580746C647B5PQ/3?accountid=17116>

BUREŠ, R. Index vnímání korupce 2015 [online]. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/cpi2015/>

Česká národní banka [online]. 2016. Praha: Česká národní banka [cit. 2016-04-08]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/co\\_to\\_je\\_inflace.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html)

Český statistický úřad [online]. 2016. Praha: Český statistický úřad [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

Český statistický úřad [online]. 2016. Praha: Český statistický úřad [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2016>

ČICHOVSKÝ, L. Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost [online]. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>.

DUFEK, M. Dotace EU pro výrobní podniky [online]. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/dotace-podle-oboru/vyrobní-podniky/>

DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 2012, ISBN 978-80-7400-224-3.

DROZDOVÁ, J. Situační a výhledová zpráva chmel, pivo [online]. 2015. Těšnov: Ministerstvo zahraničí [cit. 2016-04-05]. ISBN 978-80-7434-263-9. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/443706/SVZ\\_Chmel\\_2015.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/443706/SVZ_Chmel_2015.pdf)

Finanční správa [online]. 2016. Praha: Finanční správa [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/dane/dan-z-prijmu>

CHAN KIM, W. a R. MAUBORGNE. Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. 1. vydání. Praha: Management Press. 2005, ISBN 80-7261-128-3.

CHLÁDEK, L. Pivovarnictví. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2007, ISBN 978-80-247-1616-9.

KRATOCHVÍLE, A. Pivovarství v českých zemích v proměnách 20. století. 1. vydání. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský. 2005, ISBN 80-86576-16-7.

Marketing journal [online]. 2013. Praha: Focus Agenc [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>.

MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-1277-6.

Ministerstvo financí [online]. 2016. Praha: Ministerstvo financí [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-duben-2016-24519>

Ministerstvo financí: Ceny energie [online]. 2010. Praha: Ministerstvo financí [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/cena-vody-kolik-platime-a-za-co/#/promo-ele>

Ministerstvo zahraničí [online]. 2016. Praha: Raidem Praha [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/88070-politicky-system-ceske-republiky>

NOVOTNÝ, J. Seznam pivovarů [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <https://www.ipivovary.cz/seznam-pivovaru?jenmini=1>

OLEMBIO. Největší pivovary v ČR (dle výstavu) [online]. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.zejdlík.cz/zejdlíkopedie/vse-o-pivu/nejvetsi-pivovary-v-cr-dle-vystavu-0b55bf6e-94c3-4394-b731-b0a38f763f08>

Pivovar Krakonoš Trutnov [online]. 2016. Trutnov: Compel [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.pivovar-krakonos.cz/cenik.htm>

Pivovar Svijany [online]. 2016. Praha: Conel Digital [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php>

Pivovar Svijany [online]. 2016. Praha: Conel Digital [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.pivovarsvijany.cz/index.php/vyroba-piva>

PORTER, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1st ed. New York: The Free Press. 1980, ISBN 0-684-84148-7.

PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing. 1993, ISBN 80-85605-12-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

ŠKRABAL, J. Náboženská víra obyvatel podle výsledků sčítání lidu [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20551795/17022014.pdf/c533e33c-79c4-4a1b-8494-e45e41c5da18?version=1.0>

SLANÝ, A. 2006. Konkurenceschopnost české ekonomiky: (vývojové trendy). 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-4157-9.

Státní investiční zemědělský fond: Zpráva o trhu obilovin, olejnin a krmiv [online]. 2015. 2015(12) [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: [http://www.apic-ak.cz/data\\_ak/15/k/O/OOK1512.pdf](http://www.apic-ak.cz/data_ak/15/k/O/OOK1512.pdf)

VALOVÁ, J. Dotace EU: Operační program životní prostředí 2014-2020 [online]. [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/operacni-program-zivotni-prostredi-2014-2020/>

VODÁČEK, L. a O. Vodáčková. Malé a střední podniky: Konkurence a aliance v Evropské unii. 1. vydání. Praha: Management Press. 2004, ISBN 80-7261-099-6.