

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

Zemědělská fakulta

# DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Iveta Morťaniková

# Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství  
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor  
Pracoviště: Ekonomická fakulta – Katedra řízení

Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku  
pomocí metod strategického řízení

Vedoucí diplomové práce:  
Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor:  
Iveta Morťaniková

2010



**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta MORĀANIKOVÁ**  
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**  
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku pomocí metod strategického řízení**

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

**Charakteristika:**

Při hodnocení svých možností podnik zvažuje své silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení a stanovuje svou strategii tak, aby byl schopen v konkurenčním boji obstát.

**Cíl řešení:**

Cílem diplomové práce je na základě využití postupů a metod strategického řízení zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku na trhu a navrhnout vhodnou strategii vedoucí k jejímu zvýšení.

**Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku a zhodnocení jeho tržní pozice (Porterův model, SWOT analýza) a dotazníkového šetření, 4. Analýza a interpretace dat, 5. Navržení nejvhodnější strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

**Rámcová osnova:**


1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření, 5. Analýzy a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná


Seznam odborné literatury:

- TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.  
CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.  
SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.  
KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.  
MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.  
KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.  
DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001, 256s. ISBN 80-7179-603-4.  
BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Řehoř**  
Katedra řízení  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2008**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

8.7.   
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studená 13  
370 05 České Budějovice ©

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. února 2008

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku pomocí metod strategického řízení vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českém Krumlově 27. 4. 2010

Iveta Morťaniková



## Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. P. Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky k mé diplomové práci.





## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	<b>6</b>
2.1	KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST .....	6
2.2	KONKURENČNÍ VÝHODA .....	10
2.2.1	<i>Obecné konkurenční strategie</i> .....	12
2.2.2	<i>Konkurenční prostředí</i> .....	13
2.3	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ .....	14
2.3.1	<i>Složky strategického řízení</i> .....	17
2.3.2	<i>Poslání podniku</i> .....	17
2.3.3	<i>Strategie</i> .....	19
2.4	STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	20
2.4.1	<i>Strategická analýza: Vnější prostředí podniku</i> .....	21
2.4.2	<i>Strategická analýza: Vnitřní prostředí podniku</i> .....	28
2.5	SWOT ANALÝZA .....	31
<b>3</b>	<b>METODIKA</b> .....	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU</b> .....	<b>36</b>
4.1	HISTORICKÝ VÝVOJ .....	36
4.1.1	<i>Humpolecký pivovar před privatizací</i> .....	36
4.1.2	<i>Novodobá historie Rodinného pivovaru BERNARD a.s.</i> .....	37
4.2	ZAMĚŘENÍ.....	38
4.3	STRUKTURA A ORGANIZACE SPOLEČNOSTI.....	38
<b>5</b>	<b>VÝSLEDKY ANALÝZ</b> .....	<b>40</b>
5.1	ANALÝZA STEP .....	40
5.2	PORTERŮV MODEL .....	49
5.3	ANALÝZA VÝSLEDKŮ VE FUNKCIONÁLNÍCH OBLASTECH .....	55
5.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	69
5.5	SWOT ANALÝZA .....	81

<b>6</b>	<b>DISKUSE, NÁVRH STRATEGIE NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU.</b>	<b>83</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>87</b>
<b>8</b>	<b>SUMMARY .....</b>	<b>88</b>
<b>9</b>	<b>PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....</b>	<b>1</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>3</b>

# 1 Úvod

Každá firma, jejímž záměrem je prosadit se na trhu, stanovuje určité vize, plány a cíle. Na základě takto vytyčených cílů se poté tvoří firemní strategie, dlouhodobý program a způsob činnosti organizace, to znamená prostředek k dosažení dlouhodobých cílů firmy.

Hlavním cílem je být lepší než konkurence, přijít s novým nápadem či plánem, mít konkurenční výhodu, získat silnější pozici na trhu a umožnit tak firmě vydělávat peníze. (Týká se především dlouhodobého horizontu.) Hlavní cíl je však nadměrně ovlivněn situací, ve které se daná firma nachází (jiný bude např. u nově vzniklé firmy, jiný v období, kdy se firmě daří, jiný v období zadluženosti). Úspěch firmy není dán jen hmotným, nehmotným a finančním kapitálem. Velice důležitou roli zde hrají zaměstnanci firmy - jejich vzdělání, informace, ale především schopnost komunikace. Informace a znalosti patří do jedné z nejlépe rozvíjejících se oblastí dnešní doby a mohou být významnou konkurenční výhodou. Plánování lidských zdrojů, výkyvy, rekvalifikace, pracovní vztahy – i v této oblasti, na které závisí přežití a rozvoj podniku, je potřeba stanovit strategické cíle. Cíle firmy budou jinak vnímány manažery mladými, jinak lidmi staršími, jinak zaměstnanci, jinak akcionáři.

V současném světě se projevují určité tendence, které výrazně ovlivňují činnost a strategii našich podniků. Tendence současného celosvětového rozvoje ekonomiky lze charakterizovat pojmy internacionalizace, intelektualizace, informatizace, akcelerace, ekologizace (Souček, 1989). Všechny tyto pojmy lze v dnešní době shrnout do jediného – globalizace.

V charakteristice okolí firmy jde především o to, jak velký je vliv trhu, jaká na něm působí forma konkurence (a v jakém stupni) a jak se prosazuje ekonomická funkce státu. V mnoha případech to může být právě okolní prostředí, které ovlivňuje existenci a chování firmy, její rozkvět či úpadek. Úspěch podniku závisí také na způsobu, jak je schopen řešit problémy týkající se jeho prostředí. Z hlediska vnějšího

prostředí je to celá řada faktorů společenských, ekonomických, sociálních a technologických. Vnitřní prostředí je zastoupeno veškerými materiálními, lidskými, informačními a finančními zdroji a především jejich kvalitou. Smysl existence podniku je dále ovlivňován potřebami a zájmy interních a externích zájmových skupin a to především v určitém časovém horizontu. Např. analýzou podniku lze zjistit, jaký má vztah k danému prostředí, rozpoznáme i vnitřní slabé stránky. Tyto omezující faktory je potřeba eliminovat. A naopak důležitá je identifikace a vyzdvižení silných stránek, posouzení podnikatelských příležitostí a ohrožení z externího prostředí.

Konkurence byla vždy posuzována z hlediska negativního. Vytváří totiž tlak na jiné firmy - v podobě snižování nákladů, nahrazování lidské práce technikou, přesunem výroby do zemí s levnější pracovní silou, či dokonce postoupení své pozice na trhu firmě jiné, úspěšnější. V současnosti je konkurenceschopnost chápána jako příležitost a jeden z velmi důležitých zdrojů podnikatelského úspěchu.

**Cílem** diplomové práce „Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku pomocí metod strategického řízení“ je analýza Rodinného pivovaru Bernard, zhodnocení možností podniku, zvažování silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení prostřednictvím metody SWOT analýzy. Návrh strategie ke zlepšení tak, aby byl schopen v konkurenčním boji obstát. Dílčím záměrem je vysvětlení, jaký význam má pro odlišení na českém pivním trhu cesta výroby tradičního nepasterizovaného piva a jaké výhody a přínosy vznikají nejen pro pivovar Bernard ale i pro jejich zákazníky.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurence je otevřená množina konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt, spojený vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů (Čichovský, 2002).

Konkurence mezi jednotlivými firmami se mění na konkurenci celých řetězců začínajících dodavatelem, pokračujících výrobním podnikem a končícím zprostředkovateli odbytu a konečným uživatelem (Synek a kol., 2007).

Sílící konkurence přechází do vyššího stadia superkonkurence. Konkurence získala globální povahu, konkurenční rivalita má vyšší intenzitu. Superkonkurence je výrazem srážky velkých konkurenčních sil. Jedná se daleko více o konkurenci několika silných než o konkurenci mnoha slabých a malých (Sedláčková, Buchta 2006).

Porter (1995) uvádí, že schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniku. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti např. inovací nebo dobré realizace záměrů.

Nejzřetelnější forma konkurence vypadá takhle: silná rivalita mezi firmami, které vyrábějí podobné produkty a prodávají je na tomtéž trhu. Rivalita může být intenzivní a na podřezání hrdla, nebo se může řídit nepsanými pravidly: gentlemanskými dohodami, které oboru pomáhají vyhnout se škodě, jako může způsobit ziskům nadměrné snižování cen, reklama a propagace. Konkurence může být omezena na jednu dimenzi (např. cenu) nebo na více dimenzí (např. služby, jakost výrobku, maloobchodní prodejny, reklamu, inovaci výrobků, úvěr (Bowman, 1996).

Coates (1997) dodává, že systémy podnikání konkurentů se mohou lišit od systémů podnikání naší firmy v interpretaci potřeb zákazníků, v charakteru nabídky a

v systému distribuce. Liší se tudíž v ekonomických ukazatelích, kterými nám budou konkurovat. Pokud si firmy konkurují na stejných trzích, mohou působit úspěšně, pokud se liší nabídkou zboží, úrovní poskytovaných služeb, cenovou hladinou, uspořádáním výrobních závodů a jejich strojním vybavením, strukturou pracovních sil a správním aparátu, distribučními cestami.

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí (Čichovský, 2002).

Dle Tiché, Hrona (2006) je konkurenceschopnost relativní pojem – vztahuje a poměřuje podnik s jeho konkurenty. V ekonomickém slova smyslu je to schopnost podniku dosahovat ekonomické renty.

Konkurenčně schopný podnik vnímá pečlivě přání zákazníků a řídí se jím, přichází včas s novými výrobky, hledá úsporné výrobní postupy a prosazuje se i v mezinárodním měřítku, pečuje o kvalifikaci a další potřeby svých zaměstnanců. Konkurenční schopnost, připravenost a neustálá pozornost jejímu zdokonalování zakládá dlouhodobou prosperitu, příznivý vývoj. Krátkodobě sice může prosperovat i podnik s nízkou nebo žádnou konkurenční schopností (vlivem příznivého souběhu okolností – konjunktury vzestupu celého odvětví nebo oboru), dlouhodobě však ne (Kovaříková, Mareš, 1997).

Podnik neschopný konkurovat nemá právo na další existenci. Takový závěr může znít na první pohled tvrdě, avšak bez konkurence, která automaticky prověřuje schopnosti každého podniku, jeho managementu i všech zaměstnanců, by se celé státy pohybovaly v začarovaném kruhu výroby pro výrobu a papírových výsledků (Kovaříková, Mareš, 1997).

Dle Mikoláše (2005) je konkurenceschopnost firmy z pohledu mikroekonomie chápána jako podíl na trhu a konkurence jako rivalita mezi prodejci či kupujícími daného výrobku. Formy konkurence jsou následující:

1. Konkurence napříč trhem
2. Konkurence na straně poptávky
3. Konkurence na straně nabídky

a) cenová konkurence  
necenová konkurence

b) dokonalá konkurence  
nedokonalá konkurence

- monopolní konkurence
- monopol
- oligopol

Konkurence napříč trhem představuje střetávání poptávky s nabídkou. Bartes (1997) dodává, že firma je konkurenceschopná, pokud má dostatečnou sílu prosadit své záměry na trhu.

Konkurence na straně poptávky vyjadřuje převahu poptávky nad nabídkou, každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce za co nejnižší ceny, což vede ke konkurenci mezi spotřebiteli (Mikroekonomie, 2006).

Firmy chtějí prodat co nejvíce výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, tím maximalizovat svůj zisk a usilovat o oslabení svých konkurentů. V okamžiku vzniku nabídky nad poptávkou se jedná o konkurenci na straně nabídky (Mikroekonomie, 2006).

Při formě cenové konkurence dochází ke snižování cen výrobců často až na úroveň vlastních nákladů i pod ně. Cílem je tak vytlačit část výrobců z trhu a získat další zákazníky. Zvýšení poptávky jinou než necenovou cestou (kvalita, služby, reklama, inovace) tvoří podstatu necenové konkurence (Mikroekonomie, 2006).



Trh dokonalé konkurence označujeme jako trh, na němž žádná firma ani spotřebitel nedosahují takové velikosti, aby mohli sami ovlivnit tržní cenu (Keřkovský, 2004).

Označení nedokonalé konkurence se používá pro tržní struktury, které nelze považovat za dokonalou konkurenci. Na rozdíl od dokonalé konkurence určuje v nedokonalé konkurenci díky své zvláštní pozici výrobce cenu v tom smyslu, že zákazníci ji buď akceptují, nebo sníží odpovídajícím způsobem spotřebu (Keřkovský, 2004).

Monopolistická (volná) konkurence představuje tržní formu, která je nejbližší dokonalé konkurenci. Předpokládá značné množství tržních subjektů (firem, domácností), heterogenní produkt, působení cenové i necenové konkurence, silně liberalizovaný trh. V takovémto uskupení panují tzv. samoregulující tržní procesy, ve kterých uspějí ty podniky, které mají schopné marketingové oddělení a jsou úspěšnější, respektive dokáží úspěšněji reagovat na silnou konkurenci (Kudera, 2000).

V monopolní tržní formě má jediná firma v odvětví (oboru) nadřazené postavení. Většinou se prosazuje výrobní monopol, tj. situace, v nichž v produkci určitého výrobku dominuje jeden výrobce, který má zcela rozhodující podíl na trhu. Nejdůležitější vlastností monopolu je taková jeho možnost ovlivnit poptávku, kdy může použít monopolní cenu. Ta může být výrazně vyšší, než jsou náklady monopolu (Kudera, 2000).

V oligopolu dosahuje firma maxima svých možností (svých cílů) při neúplném čerpání výrobní kapacity, při neúplném využití zdrojů (výrobních faktorů), které má k dispozici. Také proto, že v oligopolní tržní struktuře mohou firmy dosahovat svých možných cílů (nikoliv maximálních) jen tehdy, když přizpůsobí svoje strategie (chování) ostatním účastníkům v konkurujících vztazích, se teorie firmy, která o těchto strategiích pojednává, nazývá behaviorální (z anglického behaviour = chování) (Kudera, 2000). V tomto případě jde tedy o jednu z šesti základních zákonitostí

úspěšného vedení boje: Věnovat maximální pozornost komunikaci mezi vojevůdcem a jednotkami (Bartes, 1997).

Z pohledu marketingu lze konkurenci definovat prostřednictvím teorie konkurenčních sil Michaela E. Portera. Tato teorie stanoví úroveň konkurence v odvětví na základě vlivu pěti konkurenčních sil a jejich souhrnné působení určuje dosažení konečného zisku v odvětví (Mikoláš, 2005).

Pravděpodobně všechny organizace, ať už veřejné nebo soukromé, jsou v konkurenčním vztahu k ostatním, dokud soutěží o zákazníky nebo o zdroje. Je tudíž důležité, aby pochopily své relativní postavení a jeho relativní důsledky z hlediska strategie (Johnson, Scholes, 2000).

## **2.2 Konkurenční výhoda**

Vytváření hodnoty je hlavním posláním manažerů a nejlepším prostředkem, jak toho dosáhnout je budování konkurenční výhody. Má-li být podnik finančně úspěšný, musí alespoň v některých činnostech předčit své konkurenty, tzn. být konkurenceschopný (Tichá, Hron, 2006).

Konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a dosažení konkurenční výhody vyžaduje, aby firma provedla výběr. Jestliže má firma dosáhnout konkurenční výhody, musí se rozhodnout pro typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat, a rozsah, v němž jí chce získat (Charvát, 2006).

Dle Tiché a Hrona (2006) si navzájem konkurují dva přístupy k tvorbě konkurenční výhody:

- poziční, podle něhož konkurenční výhoda vyplývá z jedinečné pozice podniku
- zdrojový, podle něhož konkurenční výhoda vyplývá z jedinečných zdrojů podniku.

Konkurenční výhoda je tudíž založena na lepší znalosti ve srovnání s konkurenty kombinované časovými limity, které konkurenti mají ve vztahu k získání této znalosti bez ohledu na to, kolik do jejích získání investují. Na rozdíl od tradičních fyzických statků, které se užíváním spotřebovávají a poskytují tak v čase se snižující výnosy, znalosti poskytují zvyšující se výnosy. Jejich využíváním se vytváří sebeposilující cyklus. Pokud je podnik schopen identifikovat oblasti, ve kterých jeho znalosti převyšují znalosti konkurentů, a pokud lze tyto znalosti umístit na trhu se ziskem, pak mohou reprezentovat silnou a setrvalou konkurenční výhodu (Tichá, Hron, 2006).

Dle Jirásk (2003) konkurenční výhoda znamená další vyhranění silných stránek v konkurenčních poměrech a vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující...je tím, co jsou kupující ochotni zaplatit.

Konkurenční výhody podniku mohou pramenit například z nabídky širokého sortimentu výrobků vzhledem k jiným podnikům, které mají naopak úzký sortiment, mohou vyplývat z vysoké kvality výrobků, z nízkých cen, z dobrého jména značky, ze skutečnosti, že podnik má širokou distribuční síť (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Konkurenti zvyšují stimulaci. Úloha, která se u konkurentů nesmí podceňovat je úloha stimulátora. Životaschopný konkurent může být důležitou stimulační silou k snižování nákladů, zlepšování výrobků a k udržování kroku s technologickými změnami. Konkurent se stává pro podnik společným protivníkem, který dává lidi dohromady, aby dosáhli společného cíle. Skutečnost, že podnik má rozvoje schopného konkurenta, má významné psychologické výhody pro dění uvnitř organizace (Porter, 1995).

Existence správných konkurentů může přinést rozličné výhody, které lze rozlišit do čtyř generických kategorií: zvýšení konkurenční výhody, zlepšení současné struktury odvětví, pomoc rozvoji trhu a zamezení vstupu do odvětví. Konkrétní dosažené výhody se budou lišit podle odvětví a podle strategie, kterou podnik sleduje (Porter, 1995).

Velmi nebezpečné může být soustředění se na konkurenty tak silně, že propásnete stejné příležitosti, jako oni. Všechny pak může vyšachovat někdo, kdo byl zatím mimo odvětví, ale kdo byl správně soustředěn na zákazníky a jejich potřeby (Moderní řízení 2010).

### **2.2.1 Obecné konkurenční strategie**

Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví (Porter, 1995).

Pokus o získání zákazníků k nákupu svých produktů na místo konkurenčních produktů, můžeme dosáhnout prostřednictvím nízkých cen nebo odlišením (Bearden, Ingram, Laforge, 1995).

Tento předpoklad v kombinaci s rozsahem činnosti, respektive s parametry obsluhovaného trhu, umožňuje uplatňovat tři základní typy konkurenční strategie:

1. Vůdčí postavení prostřednictvím nízkých nákladů – úroveň nákladů podniku je výsledkem nákladů vynaložených v jednotlivých člancích nákladového řetězce. Nákladové výhody lze dosáhnout tehdy, když jsou kumulované náklady celkového nákladového řetězce nákladových aktivit nižší než kumulované náklady konkurenta (Tichá, Hron 2006).

Při stejných nebo při nižších cenách než mají konkurenti, se podniku s nejnižšími náklady promítne jeho nízko nákladové postavení do vyšších zisků. Podnik s nejnižšími náklady však nemůže ignorovat základy diferenciac. Jestliže kupující nebudou pociťovat jeho výrobek jako srovnatelný nebo přijatelný, bude podnik s nejnižšími náklady nucen snížit ceny hodně pod úroveň cen konkurentů, aby získal odbyt (Porter, 1995).

2. Diferenciace – úspěšná diferenciac vyžaduje, aby podnik vytvořil jedinečný produkt, který zákazníci považují za vysoce hodnotný. Cokoli, co může podnik

udělat proto, aby se snížily zákaznickovy celkové náklady na použití výrobku nebo aby se zvýšila výkonnost, představuje potenciální bázi pro diferenciaci (Tichá, Hron 2006).

Podnik si pečlivě vybere jednu nebo více vlastností výrobku nebo služeb, které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité, a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl jedinečné prostředky uspokojovat (Porter, 1995).

3. Fokus- strategie soustřeďující intenzivní pozornost nebo zájem na určitý segment, náklady apod. Tato strategie je zcela odlišná od ostatních, protože spočívá na výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik s fokální strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům (Porter, 1995).

Specificky zaměřený podnik je schopen se bránit konkurentům, protože má dobré jméno u zákazníků a jedinečné schopnosti uspokojit zákazníky v rámci daného segmentu. Specificky zaměřený podnik nesmí být ohrožen podmínkami, které by způsobily rozptýlení daného segmentu do širšího trhu neb naopak přílišné zúžení segmentu, takže by jeho velikost ztratila na atraktivitě (Tichá, Hron, 2006).

### **2.2.2 Konkurenční prostředí**

Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení (Čichovský, 2002).

Je to interaktivní proces, ke kterému dochází na trhu mezi obchodníky s přímo si konkurujícími produkty, obchodníky se substitučními produkty a obchodníky soupeřícími o spotřební kupní sílu (Boone, Kurtz, MacKenzie, Snow, 2009).

Pro současné globální konkurenční prostředí je typické, že zákazníci očekávají stále více, mají možnost větší volby, a jsou ke značkám méně loajální. Globalizace tržního prostředí, spojená s rozvojem komunikačních technologií a znalostní ekonomiky, vedla k nutnosti měnit koncepci marketingové strategie od masového marketingu v individualizovaný one-to-one marketing na všech typech trhů (Lošťáková, 2006).

Konkurence a konkurenční prostředí a náplň slova marketing vedle sebe koexistují, vzájemně se prolínají, ovlivňují, vytvářejí průniky a sjednocení a tím vzniká doslova a do písmene propletenec konkurence, konkurenčního prostředí a náplně slova marketing. Cílem všech těchto složitých vazeb je získat kvalitní odbyt pro vyráběnou produkci nebo nabízené služby a být prostě a jednoduše v konkurenčním prostředí lepší než ostatní producenti. => Což dalo vzniku roku 1999 pojmu marketing konkurenceschopnosti jako ucelenému, uvědomělému a časoprostorovému teoreticky zdůvodněnému hledání strategií, taktik jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v globálním segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané hodnotě, odvětví, funkci, v čase a prostoru (Čichovský, 2002).

## **2.3 Strategické řízení**

Řízení bývá charakterizováno jako symbióza vědy a umění. Každodenní praxe potvrzuje, že bez talentu (případně i štěstí) větších úspěchů v podnikání a managementu nelze dosáhnout. Zároveň však platí, že manažeři mohou pracovat efektivněji, používají-li ve své praxi systematické znalosti, vycházející z teorie vědy (Keřkovský, 2004).

Dobry management má podnikatelského ducha. Řízení s dlouhodobým výhledem tak vyžaduje určitou kázeň stejně jako jistou dávku odvahy. Investice, které manažeri vynakládají, aby své organizace uvedli do budoucnosti, ať již jde o přijímání lidí, které si možná ani nemohou dovolit, nebo o vývoj nových výrobků, jsou odrazem základního optimismu managementu (Magretta, 2004).

Strategické řízení, uskutečňované top-managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity, zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Obdobně jako u obou nižších úrovní řízení – taktické a operativní, lze i strategické řízení charakterizovat jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategické řízení tak představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Jeho cílem je vytvoření jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu (Tichá, Hron, 2003). Autoři se zde shodují, že podstatou strategického řízení je především vytvoření určité kvality.

Systém řízení a plánování firmy musí tvořit jednotlivý, kompaktní celek. Jen tak lze dosáhnout vysokého efektu a využití synergie (Souček, 2005).

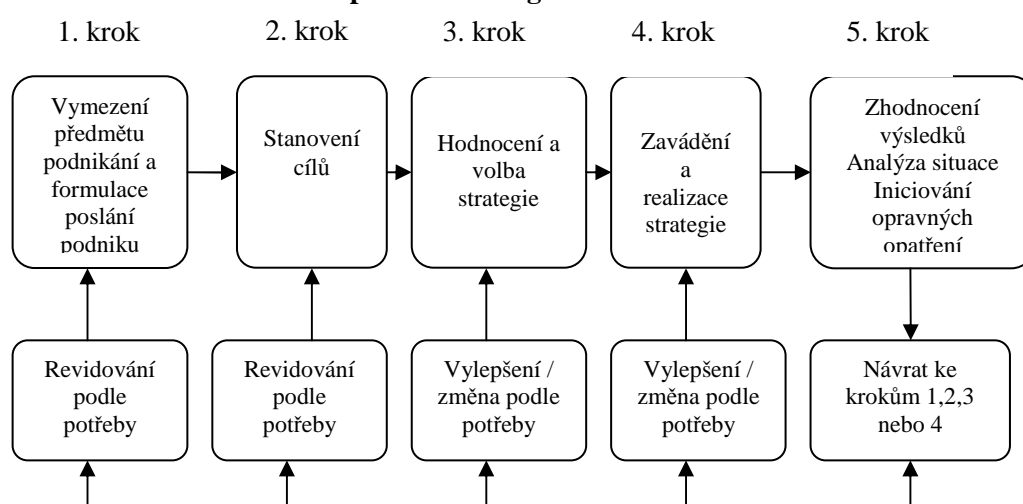
Dle Součka (2005) strategickým řízením rozumíme proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj podniku. Obvykle mají dlouhodobý charakter.

Tichá, Hron, (2006) dodávají, že strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeri (vrcholové vedení) určují dlouhodobé cíle (co by měl podnik dělat a kam by měl směřovat), strategie (vhodné pro danou firmu) a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí. Výsledkem strategického řízení jako procesu by měla

být bezpochyby strategie (strategický dokument), respektive způsob cesty jakou budou firemní cíle dosaženy. Zde se vyskytuje důležitost tzv. manažerské rozhodovací role v podobě řešení kritických problémů, alokace materiálních, lidských a finančních zdrojů, komunikace s dodavateli a odběrateli, přičemž toto všechno může firmě napomoci k určité konkurenční výhodě. Ansoff definuje strategická rozhodnutí jako ta, která se zabývají vztahem mezi podnikem a jeho prostředím a zahrnují rozhodování o typu podnikatelské činnosti, o kterou by měl podnik usilovat. Tato strategická rozhodnutí jsou podstatně ovlivněna nejistotou a rizikem, jež se může vyskytovat v každém odvětví, především měnící se dobou, kdy firmy musejí přicházet s novými nápady, a dále odpovědností za výsledky.

Ideální model strategického řízení (managementu) firmy zřejmě neexistuje. Pokud by tomu tak bylo, potom by všechny firmy takovýto model přejaly a nastal by pravděpodobně konec tržní ekonomiky, protože z její podstaty vyplývá, že vedle vítězů musí být poražení, vedle prosperujících firem, jejichž strategické řízení nemá podstatné vady, existují i firmy se strategickým řízením nevalné úrovně a tomu odpovídajícími špatnými výsledky. Přesto se odborníci shodují na tom, že strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých, logických navazujících krocích. (Keřkovský, Vykypl, 2006).

**Obrázek 1 Tradiční model procesu strategického řízení**



Zdroj: Tichá, Hron, (2006)



Dle Součka (2010) musí být při formulaci strategických operací naprosto jasně určen odpovědný pracovník, náklady nutné ke splnění cíle a parametry, jichž má být dosaženo. Současně musí být nalezeny zdroje, z nichž budou nezbytné náklady uhrazeny.

Strategické řízení je nejsložitější, nejobtížnější a nejrizikovější součástí řízení. Na úspěšnou strategii neexistuje žádný universální recept. Úspěch každé úspěšné firmy je založen na její strategii (Souček, 2003).

### **2.3.1 Složky strategického řízení**

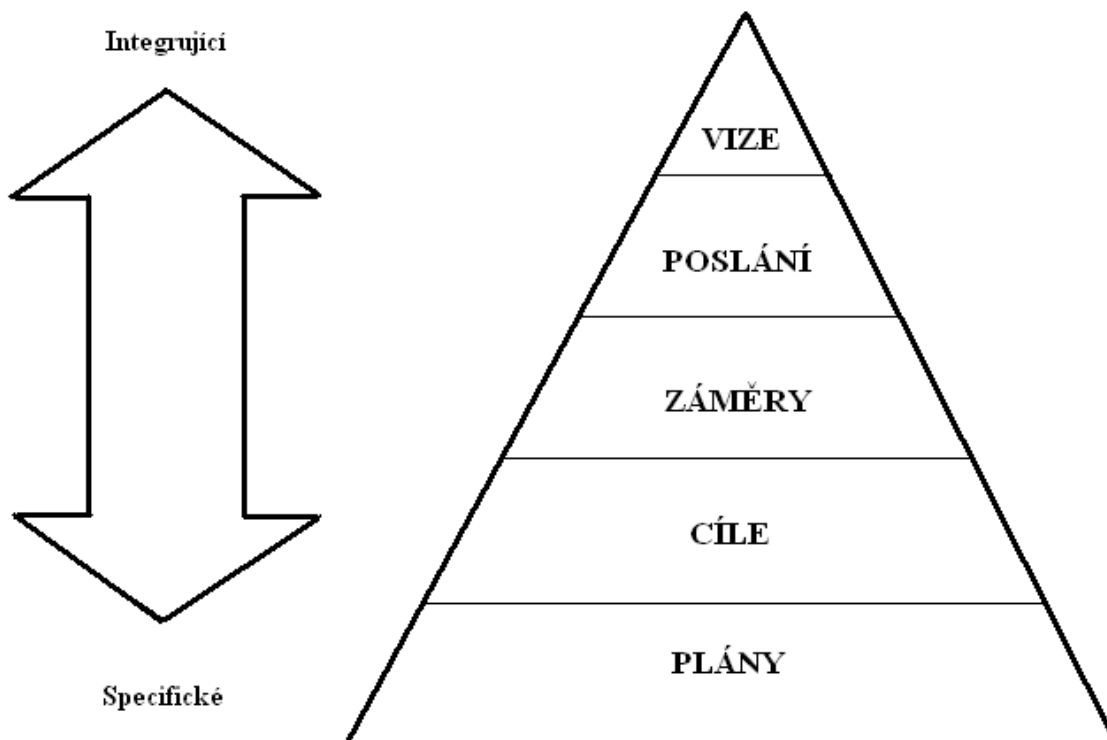
Strategické řízení se skládá z pěti důležitých složek:

- Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje.
- Stanovení strategických a výkonových cílů.
- Formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů.
- Zavádění a realizace zvolené strategie.
- Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti (Tichá, Hron, 2006).

### **2.3.2 Poslání podniku**

Poslání podniku je součástí tzv. strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. V obecné rovině je to vize a mise podniku (poslání) v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle. Všechny tyto složky strategického zaměření podniku jsou hierarchicky uspořádány (Tichá, Hron, 2003).

**Obrázek 2 Strategické zaměření podniku**



Zdroj: Tichá, Hron (2006)

Vize podniku vyjadřuje to, čím by podnik měl být, je zaměřena do budoucnosti, představuje aspirace, aniž by blíže specifikovala způsob naplnění těchto aspirací. Vize jsou obvykle vnitřní představy manažerů o budoucnosti (Tichá, Hron, 2006).

Mise, poslání jsou synonyma. Firmy existují proto, aby něco zabezpečovaly, něco produkovaly. To, co produkují, realizují na trhu a inkasují za to peníze. Poslání neboli mise vyjadřuje, proč firma na trhu existuje (Charvát, 2001).

Poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat. S těmito představami souvisí i jeden z hlavních cílů stanovení poslání a tím je především úsilí získat si své zákazníky a snažení o jejich dlouhodobé udržení. Spokojení a vracející se zákazníci představují pro podnik smysl existence a také dlouhodobou prosperitu, vyjádřenou odpovídajícím ziskem (Keřkovský, Vykypěl 2006).

Definované poslání by se mělo vyvarovat na jednu stranu příliš širokému pojetí a na druhou stranu přílišné nic neříkající skutečnosti. Vhodné je, když je poslání pojato způsobem, který motivuje lidi ve firmách. Poslání rozpravováno do cílů firmy vede k pocitu spoluodpovědnosti za rozvoj firmy, zkrátka za vydělávání peněz (Charvát, 2001).

Plány jsou konkrétním popisem postupů, včetně způsobů, termínů, osobní zodpovědnosti, alokace zdrojů (Tichá, Hron, 2006). Weihrich, Koontz (1993) dodávají, že by měly přispět k dokončení cílů a záměrů dané firmy.

### **2.3.3 Strategie**

Abychom věděli, kam jdeme, musíme znát cíl. Musíme vědět, čeho chceme dosáhnout. To ale nestačí, protože musíme vědět i to, jak toho chceme dosáhnout. A na to nám odpovídá strategie (Charvát, 2006).

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky (Tichá, Hron, 2006).

Strategie může být ovšem nahlížena také jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich “natahování“ za účelem tvoření příležitostí a profitování z nich. To neznamená jenom ujišťovat se, že zdroje jsou k dispozici nebo že mohou být k dispozici, a využít tak nových možností na trhu. Spíše to chce identifikovat existující zdroje a kvalifikace, jež se mohou stát základem pro tvorbu nových příležitostí na trhu (Johnson, Scholes, 2000).

Dobrou strategii potřebujeme k tomu, abychom mohli dlouhodobě naplňovat očekávání zájmových stran. Tato očekávání se snažíme naplňovat v určitém prostředí, kultuře a v konkrétní organizační struktuře (Charvát, 2006).

Zpracování kvalitní strategie podniku je náročné. Tím však práce manažerů zdaleka nekončí. Rozhodující je implementace strategie, při které manažeři musí v podniku vytvořit takové podmínky, které umožní strategii realizovat. Právě při implementaci strategie se potvrzuje, že řízení je uměním. Jedná se především o umění jednat s lidmi uvnitř podniku, které musí manažeři získat pro naplnění všech záměrů obsažených ve strategii. Bez toho by strategie podniku byla jen kusem popsaného papíru (Dedouchová, 2001)

Strategie organizace bude ovlivněna nejenom silami prostředí a dostupností zdrojů, ale také hodnotami a očekáváním těch, kteří mají moc uvnitř a v okolí organizace. V některých ohledech je možno strategii považovat za odraz přístupů a mínění těch, kteří mají největší vliv na organizaci (Johnson, Scholes, 2000).

Management bude muset stále více vycházet z předpokladu, že technologie ani konečné užití nejsou základem pro formulaci manažerské strategie. Jsou to omezení. Základem musí být hodnoty zákazníků a rozhodnutí zákazníků o rozdělování jejich disponibilních příjmů. Na nich bude muset ve stále větší míře stavět politika managementu a manažerská strategie (Drucker, 2002).

## **2.4 Strategická analýza**

Strategická analýza zahrnuje analýzu okolního prostředí, analýzu konkurence a analýzu vnitřních zdrojů a schopností společnosti (Košťan, Šuleř, 2002).

Základem pro formulování strategie podniku je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojovým potenciálem podniku. Analýza je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku

k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují (Sedláčková, Buchta, 2006).

### **2.4.1 Strategická analýza: Vnější prostředí podniku**

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik, tj. vztah faktor → podnik (Tichá, Hron, 2006).

S rozvojem vědy, techniky, technologií, obchodu, komunikace, informačních systémů, infrastruktury a globálních aspektů se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky významně rozšířil. Význam celosvětového vývoje výrazně vzrostl. Svět je dnes velmi propojený, cokoli se stane kdekoli na světě, promítá se velmi rychle do výsledků kteréhokoli podniku, tedy i našich podniků. Analýza okolí by z tohoto důvodu měla mít co nejširší rozsah (Sedláčková, Buchta, 2006).

Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož stratégové okolí firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat (Keřkovský, Vykypl, 2006).

Dle Dedouchové (2001) cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik. Při externí analýze je zpravidla okolí podniku rozděleno na dvě části: na mikrookolí,

představované odvětvím, někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká, a makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společně prostředí pro všechna mikrookolí.

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Sestává z podniků, které si zpravidla vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty, jakými jsou:

- Dodavatelé;
- Zákazníci;
- Konkurenti;
- Substituty;
- Potenciální konkurenti.

Makrookolí, které je společné pro všechna mikrookolí a tedy i podniky, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Makrookolí určuje:

- Makroekonomika;
- Demografie;
- Politika, legislativa;
- Technologie;
- Sociální politika. Jeho součástí je celosvětové okolí.

Smyslem analýzy je identifikovat tyto vlivy a svou připravenost na dění ve vnějším prostředí. Identifikovat by se měly skutečně jen významné vlivy. Tyto výstupy se pak dále využívají například při analýze vlivu okolního prostředí na hlavní konkurenty. Je také důležité, aby se monitorování okolního prostředí provádělo pravidelně a jeho výstupy s případnými doporučeními byly prezentovány vrcholovému vedení firmy (Košťan, Šuleř, 2002).

K analýze vnějšího prostředí se nejčastěji používají metody:

- STEP analýza;
- Analýza konkurence v odvětví – Porterův model pěti sil;
- Analýza konkurentů.

### **2.4.1.1 STEP analýza**

Dle Tiché, Hrona, (2006) je prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, prostředí globální. STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Analýza STEP vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech. Název STEP tvoří začáteční písmena čtyř oblastí vnějšího prostředí/faktorů, které tvoří základ této analýzy (Košťan, Šuleř, 2002):

**S**ociální (Sociálně-kulturní),  
**T**echnologické,  
**E**konomické,  
**P**olitické (Politicko-právní).

Sociálně – kulturní zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Předmětem analýzy je např.:

- demografie;
- distribuce příjmů;
- mobilita obyvatelstva;

- životní styl;
- úroveň vzdělání;
- přístupy k práci a volnému času.

Technologický- zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how. Předmětem analýzy jsou např.:

- vládní výdaje na vědu a výzkum;
- nové objevy, vynálezy a patenty;
- transfer technologií;
- míra zastarávání výrobních prostředků.

Ekonomický- zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy je např.:

- trend vývoje domácího hrubého produktu;
- životní cyklus podniku;
- nabídka peněz, úroková míra;
- inflace;
- nezaměstnanost
- dostupnost energie, náklady na ni.

Politicko-právní – zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je např.:

- stabilita vlády;
- regulace zahraničního obchodu;
- daňová politika;
- monopolní legislativa;
- ochrana životního prostředí (Tichá, Hron, 2006).



### 2.4.1.2 Porterův model pěti sil

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví (resp. na určitém trhu) je především určována působením pěti základních činitelů (Keřkovský, Vykypěl, 2006):

1. Rivalitou firem působících na daném trhu;
2. Hrozbou substitutů;
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů;
4. Vyjednávací silou dodavatelů;
5. Vyjednávací silou odběratelů.

Tyto dynamické konkurenční faktory určují ve svém výsledném působení pravidla konkurenčních vztahů, jejichž působení je bezpodmínečně nutné nejen poznat a správně pochopit, ale využít je, popř. vhodnou aktivitou i změnit jejich působení ve prospěch vlastní firmy, neboť je prokázáno, že případná změna jednoho či více těchto faktorů může ve svých důsledcích vést i ke změně struktury odvětví a tím i jeho přitažlivosti (Bartes, 1997).

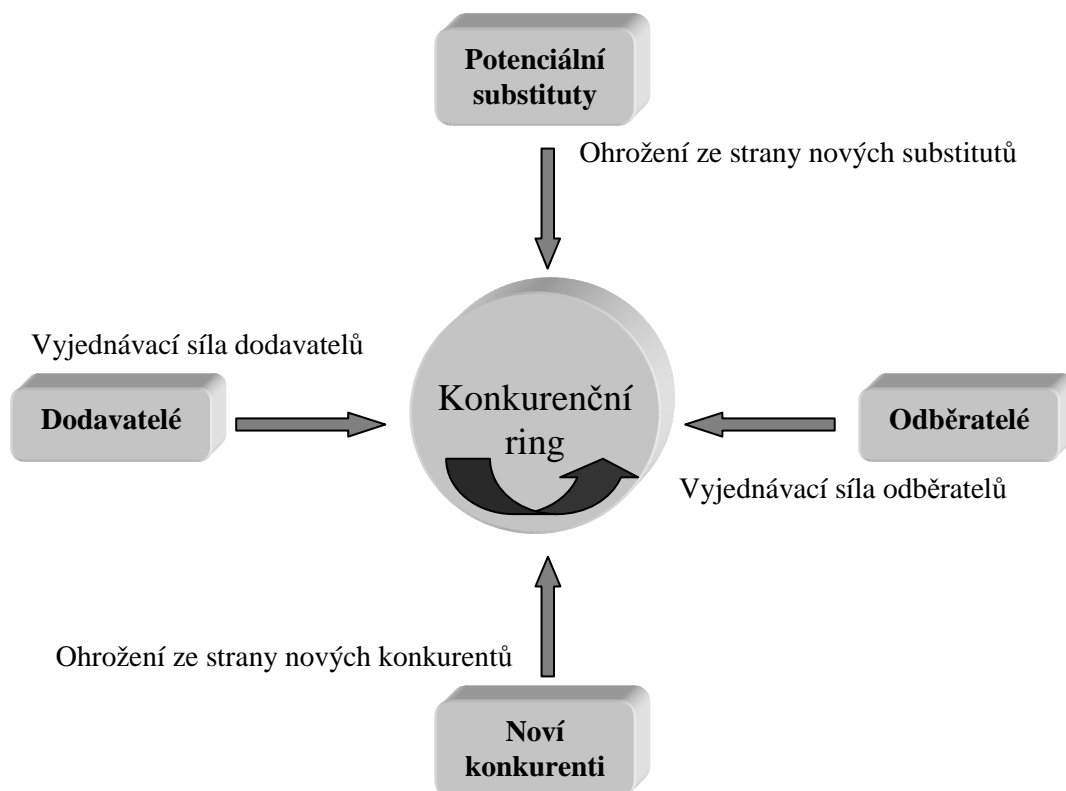
Porter tvrdí, že tyto síly působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. V Porterově modelu může silná konkurence vypadat jako hrozby, protože snižuje zisk. Slabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože dovoluje podniku dosáhnout vyššího zisku. Uvedené konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak i vývoj mikrookolí a mohou se v průběhu času měnit (Dedouchová, 2001).

Porterův model umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku (Veber a kol., 1998).

Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá a může se měnit, jak se odvětví vyvíjí. Výsledkem je, že všechna odvětví nejsou z hlediska inherentní výnosnosti stejná. V odvětvích, kde těchto pět faktorů působí příznivě např. ve výrobě nealkoholických nápojů a farmaceutickém průmyslu, dosahuje mnoho konkurentů přitažlivých zisků. Výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něho vložena vysoká nebo nízká technologie, ale funkcí struktury odvětví (Porter, 1995).

Dle Bowmana (1996) užíváme Porterův model pět sil k tomu, abychom získali hlubší pohledy na soutěživost v daném oboru firmy. To racionální, co je v modelu obsaženo, je to, že výnosnost oboru není určována tím, jak produkt vypadá, ani tím, že ztělesňuje vysokou nebo nízkou technologii: je určována členitostí oboru.

**Obrázek 3 Porterův model**



Zdroj: Tichá, Hron, (2006)

### 1. Rivalita mezi konkurenčními firmami

Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie (Sedláčková, Buchta, 2006).

### 2. Hrozba substitučních výrobků

Čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Substituty, které jsou ze strategického hlediska nejdůležitější, jsou ty, které technologickými inovacemi stávajících výrobků nabízejí lepší uspokojení potřeb a jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků (Tichá, Hron, 2006).

### 3. Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Noví konkurenti s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice, které jsou často podporovány značnými zdroji a schopnostmi. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů do určitého odvětví závisí zejména na dvou faktorech: na vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů (Sedláčková, Buchta 2006).

### 4. Vyjednávací síla dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů, zdrojů nezbytných pro obor, může být důležitým ekonomickým faktorem, protože může vést ke snižování ziskovosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé surovin, energie, technologie, kvalifikované práce atp. mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality (Sedláčková, Buchta 2006).

### 5. Vyjednávací síla odběratelů

Podobně jako dodavatelé mohou odběratelé výrazným způsobem ovlivňovat profitabilitu odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví. Odběratelé jsou silní, pokud jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém, nakupovaný produkt je

standardizovaný nebo nediferencovaný – to umožňuje odběratelům snadnou změnu dodavatele a zvyšuje konkurenci mezi podniky v odvětví (Tichá, Hron, 2006).

## **2.4.2 Strategická analýza: Vnitřní prostředí podniku**

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku. K tomu je nutné se nejprve zmínit o tzv. specifických přednostech podniku, které vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se zásadně odlišuje od konkurentů. Strategický význam specifických předností podniku je v tom, že umožňují podniku odlišit se od konkurentů a dosahovat vyššího zisku. Konkurenti jsou motivováni k tomu, aby se pokusili napodobit tyto specifické přednosti. Jestliže jsou úspěšní, odstraní výhodu specifických předností podniku. Pro konkurenty může být velice těžké napodobit specifické přednosti podniku. Těžší však je, aby si podnik výhodu těchto specifických předností udržel (Dedouchová, 2001).

Dle Keřkovského, Vykypěla, (2006) aby bylo možno identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory:

- Faktory výroby a řízení výroby;
- Faktory vědecko-technického rozvoje;
- Marketingové a distribuční faktory;
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů;
- Faktory finanční a rozpočtové.

### Faktory výroby a řízení výroby:

Velmi důležitým aspektem se stává flexibilita výrobců, měřená například časem, v němž je výrobce schopen uspokojit poptávku po určitém výrobku. V minulosti jednoznačně převládal názor, prosazující efektivnost prostřednictvím ekonomiky velkého rozsahu, což bylo zdůvodňováno tím, že velký rozsah výroby snižuje jednotkové náklady. Světové hospodářství se však změnilo, zesílila mezinárodní konkurence, technologické změny zkracují životní cyklus výrobků, výrobky zastarávají

dříve, než se očekávalo. To vše způsobuje těžkosti zejména velkým, těžkopádným a přebyrokratizovaným podnikům s neefektivním využíváním jejich výrobních kapacit. Mnoho těchto podniků se stává konkurence neschopnými, začíná se hovořit o neekonomice velkého rozsahu. Neznamená to však, že nadále neexistují podniky, zakládající své konkurenční výhody na využití ekonomiky velkého rozsahu (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

#### Faktory vědecko-technického rozvoje:

Vědecko technický rozvoj velmi intenzivně přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku ze dvou základních důvodů:

- Vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku určeného pro trh.
- Vede ke zlepšení výroby, tím k možnostem získání nákladových výhod zlepšujících cenovou politiku podniku.

Výrobní inovace jsou zaměřeny na zdokonalení parametrů a vlastností již vyráběných výrobků nebo na vytvoření výrobků zcela nových, založených na nových konstrukčních koncepcích a principech a uspokojujících zcela nové potřeby (Synek a kol., 1997).

Obecně tedy můžeme rozlišit tři přístupy k vědecko-technickému rozvoji, a sice:

- Ofenzivní inovátory – většinou to bývají menší podniky, přičemž mnoho z nich jsou nově vstupující do oboru.
- Defenzivní následníky – většinou jde o největší podniky v oboru.
- Defenzivní imitátory – velmi často se vyskytující zejména v oborech, kde technologie jsou relativně jednoduché, změny jsou pomalejší a déle trvající.

Nové výrobky a technologie mohou na jedné straně znamenat nové tržní příležitosti, na druhé straně však mohou ohrožovat výrobky a technologie existující (Keřkovský, Vykpěl, 2006).

#### Marketingové a distribuční faktory:

Dle Kotlera (2007) je marketing uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé. Cílem marketingu je vyhledávat nové zákazníky

příslibem získání výjimečné hodnoty a udržet se stávající zákazníky uspokojením jejich potřeb, a současně vytvářet zisk.

Důležitost marketingových faktorů pro jednotlivé podniky může být rozdílná. Nové metody marketingu umožňují průběžně zjišťovat a předvídat poptávku u všech potenciálních zákazníků. To umožňuje včasné budování kapacit a distribučních sítí a zahlcování vznikajících trhů novými výrobky. Agresivní metody prodeje vyvíjejí tvrdý tlak na nákup neustále nových produktů, jejichž spotřeba je sice neracionální, a však v současné spotřební společnosti nezbytná, nemá-li spotřebitel ztratit svůj image. Výdaje na propagaci a reklamu neustále rostou a dosahují dříve neuvěřitelné výše. Firmy používají stále agresivnější obchodní politiku. Produkty jsou potenciálním zákazníkům nejen nabízeny, ale přímo vnucovány (Souček, 2005).

#### Faktory podnikových a pracovních zdrojů:

Image a prestiž podniku, pracovní klima a kultura podniku, velikost podniku v rámci oboru, zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat jako tým, kvalita zaměstnanců, hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky, účinnost informačního systému jsou faktory, které mohou velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku. Mnoho podniků klade na tyto faktory velký důraz a účinně je rozvíjí (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Dle Dytrta (2006) je úroveň pracovní motivace zaměstnanců výsledkem působení manažera na vytváření etického a kreativního pracovního prostředí.

Manažerské pohledy na soutěžení (konkurenci) budou ovlivněny spoustou faktorů, včetně komentářů zákazníků, bývalých zaměstnanců, druhých vedoucích a jejich oznámeními, ohlášeným výkonem, jakož i pověstmi, které v oboru kolují. Tyto útržky informací mohou být snadno "interpretovány" v manažerském týmu tak, aby zapadly do přijatého a sdíleného stereotypu konkrétního konkurenta. To se může zakládat na nějaké kolektivní zkušenosti z minula, kdy firma buď "vyhrála", nebo "ztratila" nějakou bitvu s konkurencí. Sdílené hodnoty mohou být ve firmě obrovskou řídicí silou (Bowman, 1996).

### Faktory finanční a rozpočtové:

Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je jednak posouzení "finančního zdraví" firmy, tj. zhodnocení současného stavu z finančních hledisek, jednak posouzení toho, zda je uvažovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek, případně jaké finanční zdroje by musely být na zajištění uvažované strategie k dispozici (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

## **2.5 SWOT analýza**

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným a pohotovým nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. Některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně, některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, anebo jsou snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné. A stejně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením (Tichá, Hron, 2006).

Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhne konkurenční výhody nad ostatními. K tomu však potřebuje dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí (Kozel, 2006).

Příležitosti jsou ve většině případů chápány jako příležitosti, které pomohou podniku neutralizovat hrozby, jednak jako vlastní rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí. V druhém případě bude charakter příležitostí závislý na tom, zda půjde v odvětví ve fázi zralosti, odvětví na sestupu nebo zda půjde o mezinárodní či dokonce globální trhy (Bartes, 1997).

Silné a slabé stránky organizace mohou být hledány a analyzovány především v následujících oblastech:

- finanční síla organizace;
- úroveň managementu;
- organizace firmy;
- image firmy či výrobku (Bartes, 1997).

Při analýze vlastního podniku se zejména zkoumá, jak a proč se podnik v minulosti rozvíjel a jak lze těchto poznatků využít k přípravě jeho budoucího rozvoje. Analýza musí ukázat, co podnik dělá dobře, v jakých oblastech dosáhl bez zvláštního vypětí dobrých výsledků, co bylo příčinou úspěchu podniku tam, kde ostatní neuspěly (Souček, 1989).

Vymezení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro daný podnik vychází ze stanovené analýzy a její výsledky umožní sumarizaci. Sumarizace výsledků analýzy umožňuje vypracování matice (Tichá, Hron, 2006).

Dle Tiché, Hrona, (2006) kombinací příležitostí a hrozeb okolí silných a slabých stránek firmy pak vznikají různé typy strategického chování:

přístup SO → využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí;

přístup WO → snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí;

přístup ST → využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb;

přístup WT → snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace.



Obrázek 4 SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. .... 2. .... . .	1. .... 2. .... . .
<b>Příležitosti (O)</b>  1. .... 2. .... . .	<b>WO strategie</b> <b>“HLEDÁNÍ”</b>  (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	<b>SO strategie</b> <b>“VYUŽITÍ”</b>  (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
<b>Ohrožení (T)</b>  1. .... 2. .... . .	<b>WT strategie</b> <b>“VYHÝBÁNÍ”</b>  (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	<b>ST strategie</b> <b>“KONFRONTACE”</b>  (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá, Hron, (2006)

### 3 Metodika

Cílem této diplomové práce je vymezit konkurenceschopnost vybraného podniku na trhu a na základě využití postupů a metod strategického řízení zhodnotit tržní pozici a navrhnout strategii vedoucí k jejímu zvýšení. Dílčím cílem je vysvětlení, jaký význam má pro odlišení na českém pivním trhu cesta výroby tradičního nepasterizovaného piva a jaké výhody a přínosy vznikají nejen pro pivovar Bernard, ale i pro jejich zákazníky.

1. Data uvedena v literárním přehledu byla nastudována a čerpána z odborné literatury na řešené téma. Zdroje literatury byly získány z osobního vlastnictví, absenčně vypůjčeny či prezenčně studovány z knihovního fondu Akademické knihovny Jihočeské univerzity a Jihočeské vědecké knihovny v Českých Budějovicích. Další potřebné materiály pro provedení analýz byly získány z internetu a interních materiálů společnosti.
2. V praktické části práce byl charakterizován historický vývoj a zaměření podniku. K získání těchto informací přispěly konzultace se zaměstnanci a webové stránky pivovaru Bernard, interní materiály a tiskové zprávy společnosti.
3. K ohodnocení vnějšího a vnitřního prostředí podniku byly využity tyto následující metody:

*STEP analýza* - Metoda STEP analýzy spočívala v hodnocení vlivů jednotlivých vnějších faktorů globálního prostředí na podnik. Smyslem této metody bylo stanovení a posouzení významných vlivů faktorů vnějšího prostředí v rámci vzájemně se ovlivňujících segmentech: sociálně-kulturní, technologický, ekonomický, politicko-právní.

*Porterův model pěti sil*- znázorňuje stav konkurence v odvětví v závislosti na působení pěti základních sil: konkurence mezi existujícími podniky, dodavatelé, odběratelé,

potenciální konkurenti a substituty. Výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál v odvětví. Jedná se o analýzu a popis faktorů vnějšího prostředí ovlivňující konkurenceschopnost Rodinného pivovaru Bernard.

*Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech.* Cílem této metody bylo rozebrat a popsat jednotlivé oblasti podniku, které jsou určujícími prvky konkurenceschopnosti a úspěchu podniku.

*Dotazníkové šetření* – pro zhodnocení pozice firmy z hlediska zákazníků a jejich zájmu byla využita metoda dotazníkového šetření. Šetření probíhalo převážně v Jihočeském kraji. Dotazníkem obsahujícím 21 otázek byly získány potřebné informace, osloveno bylo 115 respondentů. Šetření probíhalo v únoru a březnu roku 2010. Respondenti byli oslovováni prostřednictvím internetu, dále osobním kontaktem s dotazovanými. Otázky byly kladeny buďto formou výběru jedné či více možností nebo vypisováním jednotlivých odpovědí. Odpovědi byly zpracovány softwarem Microsoft Excel do jednotlivých grafů. Každá otázka byla zhodnocena zvlášť a uvedeno procentní rozdělení odpovědí. Prostřednictvím dotazníků byla zhodnocena konkurenceschopnost podniku, jeho konkurenční postavení mezi ostatními pivovary a jak je značka zákazníky vnímána.

*SWOT analýza* – Na základě výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku byly prostřednictvím SWOT analýzy posuzovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Stanovení významnosti faktorů pro podnik bylo dosaženo pomocí metody párového srovnání na základě výběru významnějšího faktoru v trojúhelníku párů.

4. V závěru práce byla provedena analýza a interpretace dat na základě výsledků jednotlivých metod strategického řízení, zhodnocena konkurenceschopnost Rodinného pivovaru Bernard a. s. a navržena vhodná strategie.

## 4 Charakteristika vybraného podniku

Obchodní firma: Rodinný pivovar BERNARD a.s.

Právní forma: Akciová společnost

Sídlo: 5. května 1, 39601 Humpolec, okres: Pelhřimov

Předmět podnikání:

- pivovarnictví a sladovnictví,
- hostinská činnost,
- velkoobchod, specializovaný maloobchod, maloobchod se smíšeným zbožím, maloobchod tabákovými výrobky, maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny,
- reklamní činnost a marketing

Identifikační číslo: 260 31 809

Kapitál:

- základní jmění;
- vklad: 260 000 000 Kč;
- splaceno: 260 000 000 Kč;
- akcie: Kmenové akcie na jméno, hodnota: 1 000 000 Kč, počet akcií: 256;
- akcie: Kmenové akcie na jméno, hodnota: 100 000 Kč, počet akcií: 40.

### 4.1 Historický vývoj

#### 4.1.1 Humpolecký pivovar před privatizací

Rok 1597 považujeme za vznik pivovaru v Humpolci a pivovar v té době vařil přibližně 2000 hektolitrů piva ročně. V roce 1756 uherský šlechtic Jakub, baron z Neffzerun, investoval do nového panského pivovaru, který byl již prokazatelně

postavený na místě dnešního pivovaru. Pivovar se úspěšně rozvíjel a v roce 1884 získalo humpolecké pivo čestný diplom z krajiné výstavy s právem ražení zlaté medaile. V tomtéž roce již pivovar uvařil 17 tisíc hektolitrů piva.

Po 2. světové válce byl pivovar v roce 1949 zestátněn a v roce 1952 byl začleněn do národního podniku Horácké pivovary Jihlava. Později ještě několikrát prošel reorganizací. Během existence pivovaru jako státního podniku se řešily jen nejnáléhavější potřeby udržení provozu pivovaru. V posledních letech existence humpoleckého pivovaru jako státního podniku rostl tlak na jeho zrušení. Vedení podniku v Českých Budějovicích již nepočítalo s dalším rozvojem a nastal celkový úpadek včetně poklesu kvality i výstavu piva. V roce 1991 - posledním roce státního podniku, činil výstav pivovaru pouhých 26 tisíc hektolitrů.

#### **4.1.2 Novodobá historie Rodinného pivovaru BERNARD a.s.**

26. října 1991 vydražila pivovar v Humpolci v aukci trojice podnikatelů (Ing. Stanislav Bernard, Ing. Josef Vávra a Rudolf Šmejkal) za pětinasobek jeho účetní hodnoty. Následnou celkovou rekonstrukcí postupně prošla veškerá výrobní technologie.

V roce 1996 byla komplexně přestavěna varna. Pro maximální kvalitu piva byla zakoupena v roce 2000 humnová sladovna v Rajhradě u Brna. V roce 2001 došlo ke strategickému spojení s belgickým pivovarem Duvel Moortgat, který získal padesát procent akcií. Díky tomu došlo k akceleraci rozvoje pivovaru. Od roku 2002 má pivovar vlastní propagační stanici kvasnic, čímž dostal pod kontrolu veškeré výrobní vstupy (vedle vody a sladu), které ovlivňují výslednou kvalitu nepasterizovaného piva. Bylo dokončeno rozšíření kvasné kapacity pivovaru, jak spilky, tak ležáckého sklepa.

Při výrobě piva pivovar důsledně zachovává tradiční postupy, oddělené hlavní kvašení na spilce a následné zrání v ležáckém sklepě. Pivovar také nepoužívá pasterizaci a dostatečné trvanlivosti piva dosahuje pomocí speciální mikrobiologické filtrace, pivo Bernard tak není znehodnoceno tepelným šokem pasterizace.

Současnými českými spoluhlajiteli jsou Ing. Stanislav Bernard a Ing. Josef Vávra.

## 4.2 Zaměření

V současné době pivovar vaří sedm druhů nepasterizovaného piva Bernard, desetistupňové výčepní pivo, ležáky a speciály, piva světlá, polotmavá a černá. Od roku 2006 také nealkoholické pivo Bernard s čistou hlavou Free, od roku 2007 polotmavé Bernard s čistou hlavou Jantar a od roku 2009 osvěžující nealkoholický nápoj Bernard s čistou hlavou Švestka. Díky tradičním technologiím výroby nabízí Bernard skutečně přírodní a živý produkt, pivo v harmonii vyvážené hořkosti, lahodné plnosti a chmelové vůně.

V roce 2003 Sváteční ležák Bernard s přísadou jemných kulturních kvasnic splnil velmi přísná kritéria hodnocení Ministerstva zemědělství a obdržel značku kvality KlasA. V roce 2006 získalo stejnou značku kvality KlasA i Speciální černé pivo Bernard (rovněž s přísadou jemných kulturních kvasinek).

Bernard se vyváží do více než dvaceti států celého světa, nejvýznamnější export směřuje na Slovensko, do Velké Británie, Švédska, Ruska.

## 4.3 Struktura a organizace společnosti

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které jedná jménem společnosti. Za představenstvo jednají jménem společnosti kolektivně předseda a místopředseda představenstva nebo člen představenstva, který k tomu byl představenstvem pověřen.

Organizace společnosti je rozdělena na Rodinný pivovar Bernard, a. s. a odloučené pracoviště Sladovna BERNARD, a. s.

Rodinný pivovar Bernard, a. s. zakoupil v září 2000 podnik sladovny. Sladovna tím získala nový název Sladovna BERNARD, a. s., závod RAJHRAD. Má tedy své nové majitele, jméno a výrobní program. V čele stojí generální ředitel.

Rodinný pivovar Bernard od roku 2000 působí jako akciová společnost a v červenci 2001 navýšil základní jmění vstupem strategického partnera Duvel

Moortgat z Belgického království. Organizační struktura je rozdělena na funkční oblasti. Bližší popis organizační struktury je uveden v příloze 1. V čele společnosti stojí generální ředitel, jemuž přímo podléhá 6 funkčních útvarů. Nejrozšířenějšími útvary jsou finance, ekonomický úsek a obchod, které jsou vedeny jednotlivými řediteli a dále se podrobněji člení. Oblast distribuce v obchodním úseku Gastro pro ČR je podrobněji dělena na obchodní oblasti do 13 krajů a vedena oblastními manažery.

## 5 Výsledky analýz

### 5.1 Analýza STEP

Na základě STEP analýzy, dělicí vlivy makrookolí na čtyři základní segmenty vnějšího prostředí, byly stanoveny faktory mající vliv na činnost společnosti Rodinný pivovar Bernard, a. s. a tedy i na obor pivovarnictví, v němž tato společnost působí.

#### Sociálně-kulturní segment

Tyto faktory jsou výsledkem působení celého souboru podmínek života lidí a mají vliv na koupěschopnost zákazníků. Životní styl a rychlý rozvoj v oborech volného času jsou neustále se měnící oblastí potenciálních zákazníků pivovaru Bernard a. s., z čehož plyne nutnost zaměřeni se na tyto faktory.

➤ Životní styl obyvatel – Spotřeba piva v České republice (dále jen ČR) bývá označována za jednu z nejvyšších na světě. V roce 2006 se v tuzemsku spotřebovalo 16 252 000 hektolitrů (dále jen hl). Tabulka 1 naznačuje hodnoty průměrné spotřeby piva na jednoho obyvatele.

**Tabulka 1 Průměrná spotřeba piva v ČR v litrech na 1 obyvatele a rok**

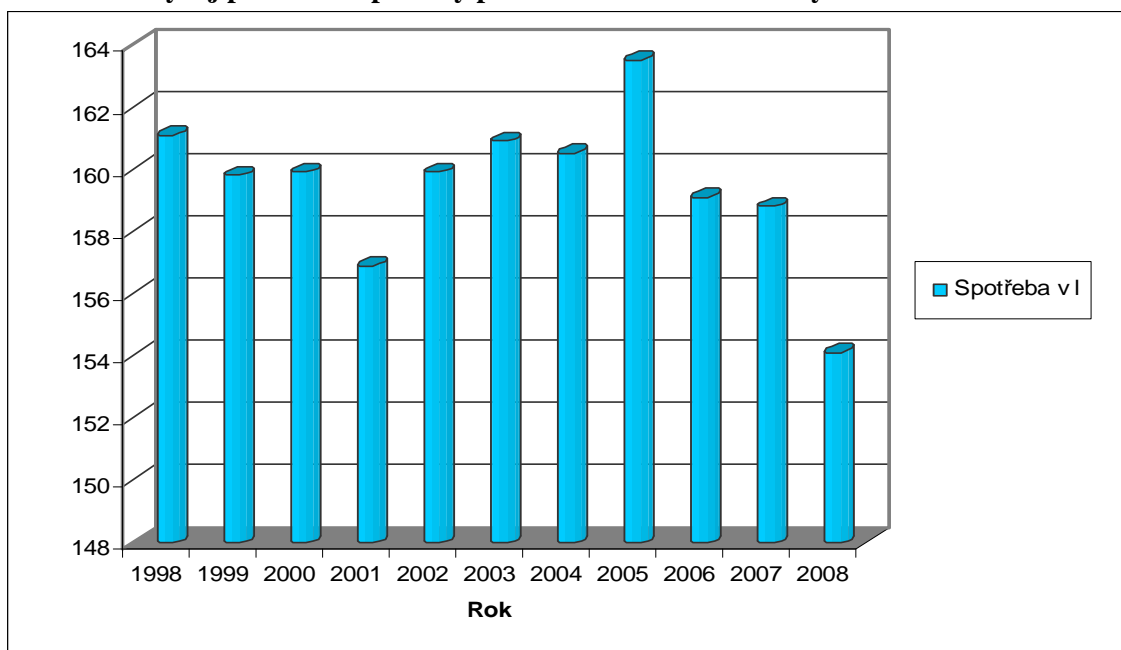
Rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Spotřeba	161,1	159,8	159,9	156,9	159,9	160,9	160,5	163,5	159,1	158,8	154,1

Zdroj: Situační a výhledová zpráva CHMEL, PIVO

Tato spotřeba je ovlivněna nejen obyvateli ČR, ale stále více zahraničními turisty. Cizinci do ČR přijíždějí nejen za historickými památkami, ale stále více i za turistickým lákadlem nazývaným České pivo. To pro pivovar představuje potenciál rozvoje segmentu zákazníků a podporu ve vývozu. V posledních letech však spotřeba piva na jednoho obyvatele ČR klesá. Vývoj spotřeby od roku 1998 do roku 2008 znázorňuje obrázek 5. I když je pokles jen nepatrný, historické hodnoty 163,5 litrů na jednoho obyvatele ČR už neplatí a tento vývojový trend se očekává i v dalších letech.



**Obrázek 5 Vývoj průměrné spotřeby piva v ČR v litrech na 1 obyvatele a rok**



Zdroj: ČSÚ

Se životním stylem obyvatel a tedy i se zájmem zákazníků o sortiment Rodinného pivovaru Bernard dále souvisí zdravá životospráva a obávané domněnky některých lidí o vlivu piva na jejich tělesnou hmotnost. Tento názor zastává stále více obyvatel, dnes už nejenom ženy. V oblasti vlivu piva na lidské zdraví byla podnikána řada výzkumů a sepsáno několik studií. Po celém světě existuje řada organizací, zabývajících se vlivem alkoholu na lidské zdraví - například ve Španělsku existuje zemské centrum pro piv a zdraví (Cerveza y Salud, Beer and health Centre). Pivo obsahuje vitamíny, bílkoviny a řadu látek působících pozitivně na lidský organismus. Dle svazu pivovarů a sladoven existují lékařské podklady, které potvrzují, že umírněná konzumace piva nevede k tloustnutí a není škodlivá. Rodinný pivovar Bernard v této oblasti nezůstává pozadu, stal se členem sdružení “Iniciativa zodpovědných pivovarů“ a spolu s Medica Healtworld spolupůřádal již 3. český seminář “Vliv alkoholu na lidské zdraví“.

➤ Distribuce příjmů – Zájem o sortiment a prodej pivovaru Bernard je samozřejmě z velké části závislý i na výši příjmů jednotlivých zákazníků a podnikatelských subjektů a jejich ochotě vynaložit je za produkty pivovaru. Odběrateli pivovaru Bernard a. s. jsou převážně subjekty podnikající v kategorii gastronomické služby. Ty

jsou závislé na skutečnosti, jakou část svých příjmů jsou koneční spotřebitelé ochotní za pivo utratit

### **Technologický segment**

Technologie a technologické procesy mohou představovat jednu ze zásadních konkurenčních výhod každého podniku. Cílem každého podniku by mělo být alespoň částečné přizpůsobení se novým technologickým postupům, které stárnou v důsledku rychlého rozvoje technologií, a tím mít možnost zlepšit svoje postavení na trhu. Ke zlepšení ekonomiky provozu přispívají i změny zažitých postupů.

➤ Technologické postupy – Rodinný pivovar Bernard, a. s. se v posledních letech v této oblasti angažoval tím, že postupnými kroky zaváděl plnou automatizaci procesů při vaření piva. Tohoto stavu dosáhl v roce 2009, což mu umožnilo zvýšení počtu uvařených dávek za jeden den. To s sebou přineslo i nutnost zabývat se změnami v následných technologických operacích a organizaci výroby.

Na základě cíleného růstu výroby a s tím spojeného nárůstu požadavků především na výkon stáčecí linky lahví a KEG<sup>1</sup> sudů, byl vybudován nový centrální zdroj, který zajistí dostatek stlačeného vzduchu pro výrobní proces (centrální kompresor).

Ke zvýšení efektivity práce expedice a zrychlení výdeje zboží ze skladů přispěl nákup dvou nových vysokozdvížných vozíků a předláždění pivovarského dvora. Cílem je rychlá a průběžná expedice a tím vyšší spokojenost zákazníků.

### **Ekonomický segment**

V rámci ekonomického segmentu byly zvažovány tyto faktory, podílející se na rozhodování o dalších činnostech Rodinného pivovaru Bernard a. s.: cena vstupů, nezaměstnanost, vývoj cen pohonných hmot a ekonomické prostředí.

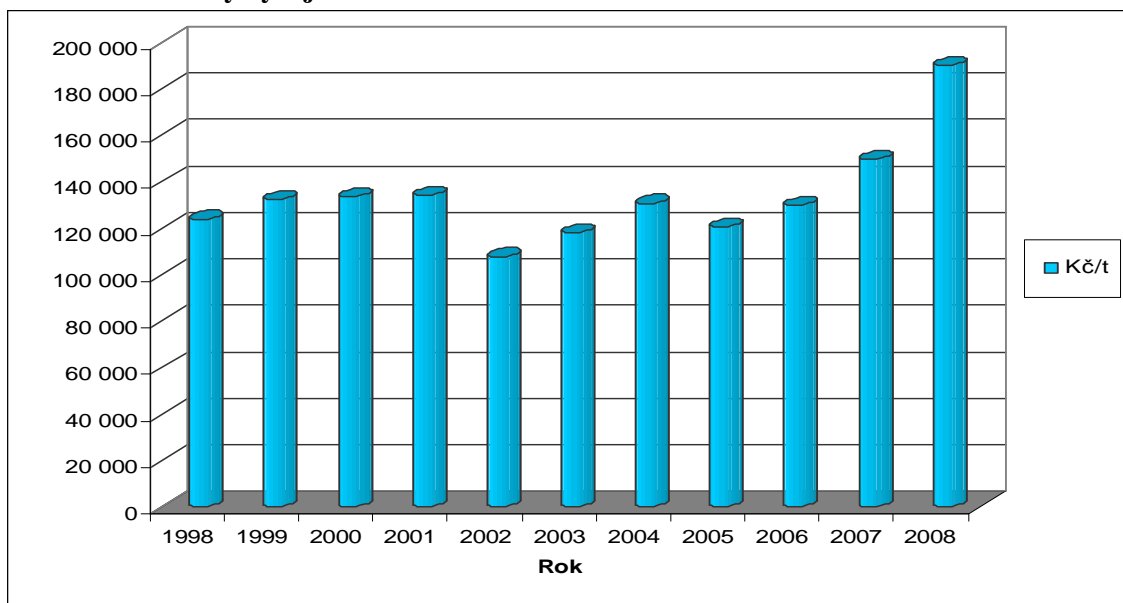
---

<sup>1</sup> KEG je vratný nerezový sud, který je specificky vyvinutý pro průmyslové plnění a skladování nápojů.

➤ Cena vstupů – Vstupy tvoří nejpodstatnější složku činnosti společnosti. Výše cen, za které jsou nakupovány, významně ovlivňuje nejen výkonnost a nákladovost, ale i ceny konečných produktů. Jako nejdůležitější vstupní surovinu můžeme označit slad. Slad dodává pivu zlatavou barvu, charakteristickou pěnu a chuť. Pivovar Bernard využívá jako klíčového dodavatele podniku Sladovna Bernard a. s. Jako jeden z mála pivovarů tedy vlastní svoji sladovnu, což mu poskytuje strategickou výhodu zajištění kontroly nad kvalitou této vstupní suroviny. Právě vysoká kvalita sladu je z cíleného hlediska výroby tradičního českého nepasterizovaného piva, vařeného z nejlepších surovin, zásadní.

Významný při vaření piva je chmel. Chmel dodává pivu požadovanou hořkost. Kromě toho, že ovlivňuje chuť piva, je zároveň i významným faktorem nákladovým. Pěstování chmele je závislé na průběhu počasí, které určuje jeho výnos. Vývoj průměrných realizačních cen zemědělských výrobců chmele je vyobrazen v obrázku 6.

**Obrázek 6 Cenový vývoj u chmele**

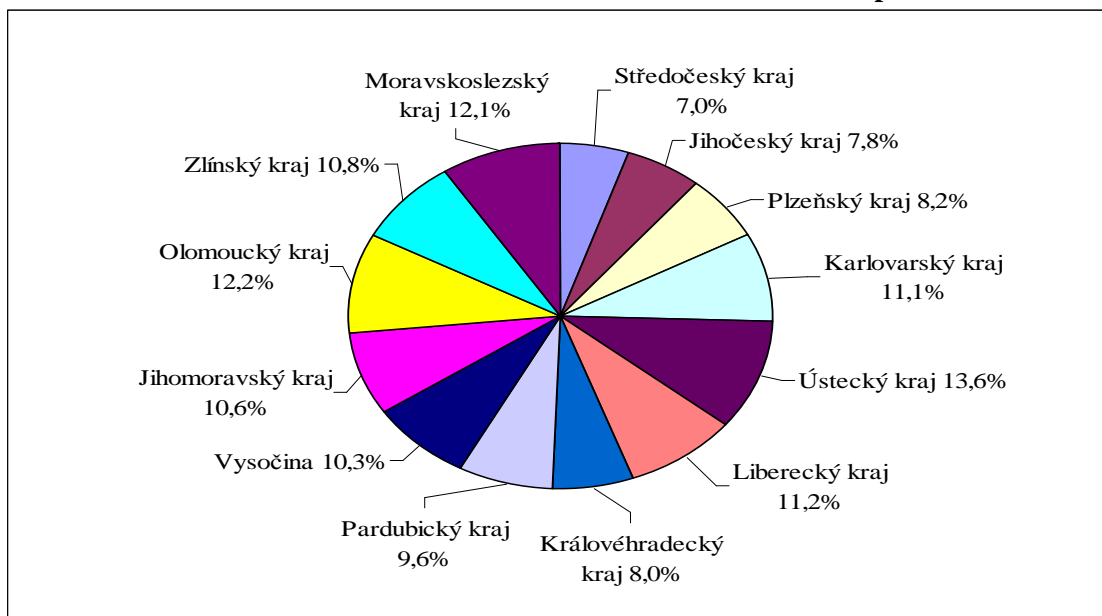


Zdroj: Situační a výhledová zpráva CHMEL, PIVO

Odhad průměrné ceny roku 2008 je stanoven bez ohledu na rozlišení odrůd. Nárůst ceny chmele ze sklizně 2007 byl důsledkem poklesu nabídky vlivem nízké sklizně v letech 2006 a 2007.

➤ Nezaměstnanost – Míra nezaměstnanosti v ČR k 31. 12. 2009 dle portálu Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) dosáhla 9,2%, proti prosinci roku 2008 se tak zvýšila o 3,2%. Vysoká míra nezaměstnanosti je jedním z důsledků poklesu výkonnosti ekonomiky. Nezaměstnanost má na pivovar Bernard a. s. vliv ze dvou stanovisek. Z hlediska prvního musíme brát v úvahu, že odběrateli jsou subjekty podnikající v kategorii gastronomické služby a jejich objednávky se odvíjejí od jejich tržeb. Hostince, restaurační zařízení, bary a kluby jsou závislé na konečných spotřebitelích. Pokud se ovšem jejich zákazníci potýkají s nezaměstnaností, budou své finanční prostředky šetřit a tím méně za pivo utratí. To by pro hostinské, točící pivo Bernard znamenalo snížení tržeb a tím snížení objemu objednávek pro pivovar Bernard. Obchodní zastoupení pivovaru Bernard je v celé ČR a z tohoto důvodu ukazuje obrázek 7 míru nezaměstnanosti podle krajů respektive obchodních oblastí.

**Obrázek 7 Míra nezaměstnanosti v % k 12/09 dle obchodních oblastí pivovaru Bernard**

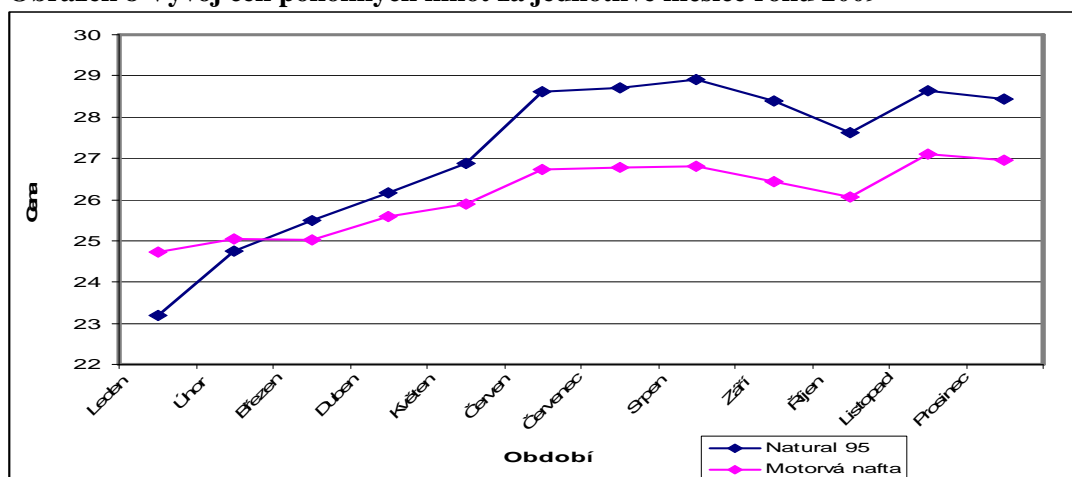


Zdroj: MPSV

Z druhého pohledu představují nezaměstnaní obyvatelé širokou skupinu případných pracovníků a pivovar si tak může své potenciální zaměstnance vybírat. Nezaměstnanost v okrese Pelhřimov činila v posledním měsíci roku 2009 7,4%. A právě Humpolecko - oblast sídla pivovaru, má nejvíce nezaměstnaných v tomto okrese.

➤ Vývoj cen pohonných hmot – České ceny nafty a benzínu jsou významně ovlivňovány kurzem koruny a daněmi, hlavně spotřební daní a DPH. Ceny pohonných hmot představují zásadní aspekt při kalkulaci nákladových položek na dopravu. Pivovar Bernard a. s. vlastní několik desítek firemních reprezentačních a přepravních vozů. Kromě expedice, jich velké množství využívá obchodní útvar. Firemní vozy používají jako pohonnou hmotu převážně motorovou naftu. Celosvětová finanční krize a rekordní ceny ropy v roce 2008 vynesly průměrnou cenu nafty na úroveň 31,74 Kč za 1 litr. V červnu tohoto roku dosáhla maxima 35,29 Kč za litr a poté pozvolna s poklesem ceny ropy zlevňovala. S počátkem roku 2009 došlo k opětovnému zdražení, ale hodnota se držela v průměru 26,10 Kč za litr nafty. Litr benzínu se v březnu 2009 opět přehoupl nad cenu nafty. Vývoj průměrné ceny nafty a benzínu v roce 2009 je znázorněn v obrázku 8.

**Obrázek 8 Vývoj cen pohonných hmot za jednotlivé měsíce roku 2009**



Zdroj: ČSÚ

Počátkem roku 2010 dochází opět ke zdražení cen pohonných hmot. I když cena ropy na světových trzích dosahuje obvyklých hodnot, je zde hlavní příčinou nárůstu cen pokles kurzu koruny a především zvýšení sazeb spotřební daně a daně z přidané hodnoty.

➤ Ekonomické prostředí – Aby mohl podnik fungovat jako stabilní a rozvíjející se společnost, potřebuje k tomu stabilní ekonomické prostředí. Nestabilita ekonomického

prostředí, kterou zaznamenáváme právě v období 2009 – 2010, ovlivňuje i strategii pivovaru Bernard. Faktory, jako rychle rostoucí ceny surovin, nestabilní měnový kurz, nečitelná ekonomika eurozóny jako adresáta vývozu produkce a podobné faktory, vyžadují upírat pozornost na v normální době netradiční úkoly a odebírají prostředky a sílu managementu v úsilí o rozvoj firmy.

### Politicko-právní segment

Z hlediska legislativy jsou to zákony nebo normy vztahující se na oblast pivovarství a sladařství, které stanovují předpoklady pro činnost pivovaru Bernard a. s.

➤ Daňová politika – Od 1. ledna 2010 se zvýšila daň z piva. Tato spotřební daň je upravena zákonem č. 353/2003 Sb. o spotřebních daních ve znění pozdějších předpisů. Tabulka 2 poskytuje zákonem vymezenou základní sazbu a snížené sazby pro malé nezávislé pivovary<sup>2</sup> za 1 hl a každé celé procento extraktu původní mladiny, ze které bylo pivo vyrobeno, před zkvašením.

**Tabulka 2 Sazby a výpočet daně z piva podle § 85**

Kód nomenklatury	Sazba daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny					
	Základní sazba	Snížené sazby pro malé nezávislé pivovary				
		Velikostní skupina podle výroby v hl ročně				
		do 10 000	nad 10 000	nad 50 000	nad 100 000	nad 150 000
	včetně	do 50 000 včetně	do 100 000 včetně	do 150 000 včetně	do 200 000 včetně	
2203, 2206	<b>32,00 Kč</b>	<b>16,00 Kč</b>	<b>19,20 Kč</b>	<b>22,40 Kč</b>	<b>25,60 Kč</b>	<b>28,80 Kč</b>

Zdroj: Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních

Pivovar Bernard a. s. spadá do kategorie malý nezávislý pivovar, přesto zvýšení spotřební daně z piva představuje pro pivovar podstatné zatížení, které je majiteli předběžně odhadováno na hodnotu 16 milionů korun. Tato suma představuje téměř polovinu ročních nákladů na slad.

<sup>2</sup> Malým nezávislým pivovarem dle zákona o spotřební dani je pivovar, jehož roční výroba piva, včetně piva vyrobeného v licenci, není větší než 200 000 hl a splňuje tyto podmínky: není právně ani

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů od ledna 2010 stanovuje nové sazby daně. Základní sazba je 20% a snížená 10%. V důsledku zvýšení těchto daní, byl pivovar Bernard a. s. nucen ke zdražení piva o 50 – 60 haléřů na půllitr piva.

➤ Ostatní legislativa – Podnik je při své činnosti nucen dodržovat podmínky stanovené ve standardní legislativě ČR a zákony a normy pro firmy vyrábějící produkty s alkoholem. Mimo jiné se musí řídit Obchodním zákoníkem, Občanským zákoníkem, Zákoníkem práce, právními předpisy komunitárního práva, normami o zdravotní nezávadnosti, o obsahu chemických látek a ochrany životního prostředí. V oblasti provozu je to pak zásadní dodržování podmínek bezpečnosti práce a užívání ochranných pracovních pomůcek. Při zachování výše uvedených předpokladů je dále pivovar jako

člen sdružení “Iniciativa zodpovědných pivovarů“ v rámci Českého svazu pivovarů a sladoven zavázán ke spolupráci s orgány státní správy na projektu, týkající se zneužívání konzumace piva v dlouhodobém horizontu. Doplněním k právní úpravě vztahující se k pivovarství, je dodržování Etického kodexu. Jedná se o etické zásady v pivovarství vůči veřejnosti, které členské subjekty dobrovolně přijaly. Příkladem může být princip žádné podpory prodeje, vyzývající k nezodpovědnému nebo protisociálnímu chování, především nadměrné konzumaci piva (Český svaz pivovarů a sladoven).

➤ Ochranné označení – Podniky využívají ochranné známky k označení výrobků nebo služeb uváděných na trh, aby lépe chránily svoje produkty před zneužitím konkurence nebo výrobních partnerů. Označení produktu ochrannou známkou poskytuje odlišení od produktů jiných podniků. Známkou se uděluje na dobu deseti let s možností opětovného obnovení o dalších deset let. Rodinný pivovar Bernard a. s. vlastní tři ochranné známky a to na Bernard pivo, ochranná značka Bernard Sladovna a Bernard Fest (společenská a kulturní akce). Pivo Bernard Sváteční ležák a Černý ležák

---

hospodářsky závislý na jiném pivovaru, nadzemní ani podzemní provozní a skladovací prostory nejsou technologicky, či jinak propojeny s prostorami jiného pivovaru.

s jemnými kvasnicemi, Bernard světlé pivo a Bernard světlý ležák vlastní specifikaci chráněné zeměpisné označení CHZO<sup>3</sup> "České pivo".

### Zhodnocení:

Ke zhodnocení vlivu uvedených faktorů byla sestavena tabulka 3. Ustanovuje z časového hlediska dopad a významnost jednotlivých faktorů globálního prostředí. Dopad a významnost jsou stanoveny na základě následujících kritérií.

Významnost:

1 – významný

2 – spíše významný

3 – spíše nevýznamný

4 – nevýznamný

Dopad:

1 – krátkodobý

2 – střednědobý

3 – dlouhodobý

**Tabulka 3 Významnost a dopad faktorů globálního prostředí**

Faktor	Význam	Dopad	Hypotéza
<b>Sociálně-kulturní segment</b>			
Životní styl obyvatel	1	3	pokles prodeje klasických druhů pív, nárůst zájmu o nealkoholické druhy
Distribuce příjmů	1	2	úbytek či přírůstek objednávek
<b>Technologický segment</b>			
Technologické postupy	1	3	zesílení požadavků na změny a inovace
<b>Ekonomický segment</b>			
Ceny vstupů	1	3	zvýšení či snížení nákladů na produkt
Nezaměstnanost	3	1	snížení tlaku na nárůst mezd
Ceny pohonných hmot	2	1	zvýšení nákladů na dopravu
Ekonomické prostředí	1	3	nezbytnost reakce a adaptace strategie na vývoj prostředí
<b>Politicko-právní segment</b>			
Daňová politika	1	3	zvýšení nákladů na produkci
Ostatní legislativa	1	3	nutnost kontroly měnících se podmínek
Ochranné označení	3	2	reklama, ochrana před zneužitím konkurencí

Zdroj: Vlastní zpracování

<sup>3</sup> Dle situační a výhledové zprávy (Chmel, pivo 2009) se jedná o zeměpisný popis názvu produktu, který pochází z tohoto regionu, určitého místa nebo země, jehož kvalita nebo vlastnosti jsou převážně nebo výlučně dány zvláštním zeměpisným prostředím s jeho neodmyslitelnými přírodními nebo lidskými faktory, a jehož výroba, zpracování a příprava probíhá ve vymezené zeměpisné oblasti.



Zdravý životní styl obyvatel jakožto jeden z nejdůležitějších faktorů sociálně-kulturního segmentu představuje nutnost rychlé a dlouhodobé reakce společnosti. Pivovar Bernard jako jeden z mála pivovarů produkuje dva druhy nealkoholického piva a nealkoholický nápoj Švestka, což mu umožňuje zaujmout i segment zákazníků, který tento způsob života nejvíce vyznává. S tím souvisí i produkce chuťově poutavého piva. Pokud jsou zákazníci s chutí spokojeni, jsou ochotní za toto pivo vynaložit i větší sumu peněz. V případě technologických postupů se jedná o dlouhodobý dopad, jelikož jsou změny v technologických operacích zásadní a v důsledku kapitálové náročnosti méně časté. Vlivy faktorů ceny vstupů a ekonomické prostředí, můžeme charakterizovat jako intenzivní a dlouhodobé. Jejich dopad může ovlivnit veškerou činnost podniku a tak zapříčinit snížení konkurenceschopnosti podniku. Vývoj cen pohonných hmot představuje spíše významný faktor, pivovar vlastní několik desítek osobních aut, dodávky a nákladní automobily. Jeho dopad je však vlivem kolísání těchto cen krátkodobý. Faktory politicko-právního segmentu představují pro pivovar Bernard příležitosti i ohrožení. Jeho možnost obrany spočívá ve schopnosti alespoň částečného vyjednávání prostřednictvím silného sdružení, které mu členství ve svazu pivovarů a sladoven poskytuje.

## **5.2 Porterův model**

Analýza oborového okolí Rodinného pivovaru Bernard, a. s. byla provedena pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí, které je závislé na působení 5 konkurenčních faktorů.

### **Rivalita mezi konkurenčními firmami**

České pivovarnictví pokračuje v několika posledních letech v růstu a tento trend vývoje udržuje, i když počet pivovarů a spotřeba piva každoročně kolísá. V roce 1950 se na celkové produkci 9,2 mil. hl za rok podílelo 175 pivovarů. V současnosti je to

kolem 52 průmyslově činných pivovarů a 77 minipivovarů<sup>4</sup>. Podle ministerstva zemědělství (dále MZe) byla v roce 2008<sup>5</sup> roční produkce cca 19,9 mil. hl, což mimo jiné z hlediska světové produkce představuje pro ČR 18. místo a podílí se tak 1,1% na světové výrobě piva a 3,3% na celkové evropské produkci. V posledních letech je na českém pivním trhu tendence skupování a slučování menších regionálních, ale i významných pivovarů velkými nadnárodními pivovarnickými skupinami. Z toho plyne, že v konkurenčním prostředí existuje řada konkurentů a prosadit se mezi podobným počtem pivovarů není snadné. Kategorii nejvýznamnějších subjektů na českém pivním trhu z hlediska výstavu piva v roce 2008 představuje tabulka 4.

**Tabulka 4 Nejvýznamnější subjekty v roce 2008**

Název subjektu	Počet pivovarů	Výstav piva				
		Celkem	Pro vývoz		Pro tuzemsko	
		tis. hl.	tis. hl.	%	tis. hl.	%
<b>Prazdroj, a.s.</b>	3	8 765,30	7 883,40	89,94	882	10,1
<b>Piv. Staropramen, a.s.</b>	2	3 285,40	2 567,00	78,13	718,4	21,9
<b>Heineken Czech</b>	3	2 764,70	1 906,00	68,94	858,7	31,1
<b>Budvar, n. p.</b>	2	1 312,70	731,2	55,7	581,5	44,3
<b>PMS Přerov, a.s.</b>	3	929	828,5	89,18	100,6	10,8
<b>Piv. Svijany, s.r.o.</b>	1	317,6	317,2	99,88	0,4	0,12
<b>MP Platan, s.r.o.</b>	1	261,8	185,5	70,86	76,3	29,1
<b>Pivovar Bernard, a. s.</b>	1	188,1	164,7	87,56	23,4	12,4
<b>Pivovar Č. Hora, a.s.</b>	1	163,8	143,6	87,67	20,2	12,3
<b>Budř. m. pivovar, a.s.</b>	1	148,1	76,2	51,45	71,8	48,6
<b>CELKEM</b>	<b>18</b>	<b>18 136,50</b>	<b>14 803,30</b>	<b>81,62</b>	<b>3 333,40</b>	<b>18,4</b>

Zdroj: Situační a výhledová zpráva CHMEL, PIVO

Na základě údajů z tabulky lze usuzovat, že Rodinný pivovar Bernard patří z hlediska výstavu mezi malé pivovary, přesto mu proslulost značky a produkce piva specifické chuti umožňuje soupeření s dražšími značkami a velkými pivovary.

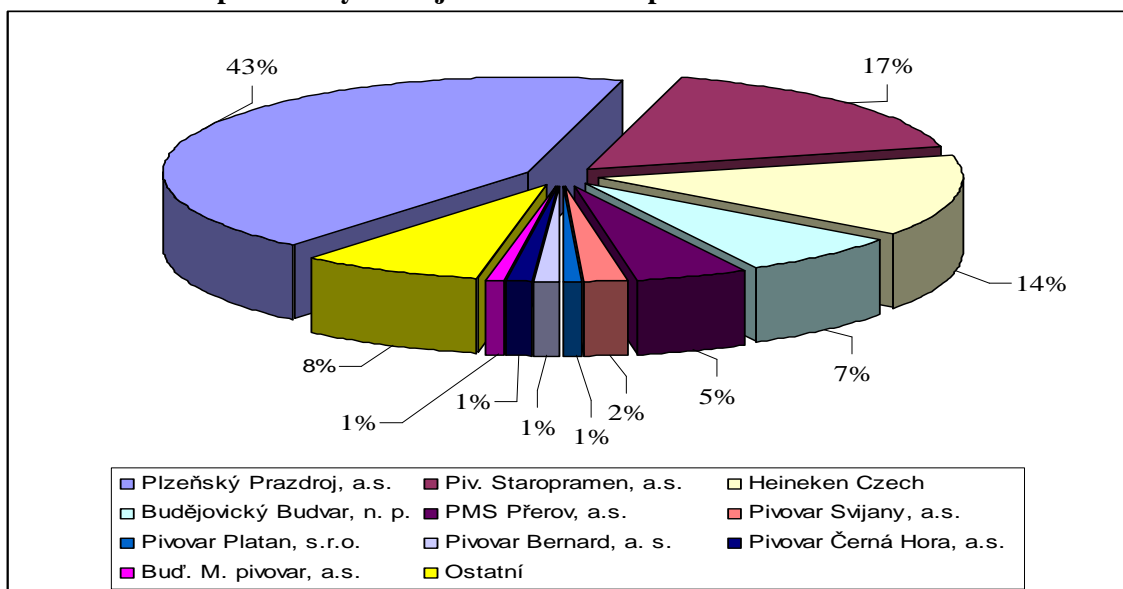
Prvenství ve výstavu piva zaujímají právě pivovary, které jsou ve vlastnictví již zmíněných nadnárodních společností. Mezi největší pivovarské subjekty se na českém pivním trhu z hlediska podílu na výstavu řadí Plzeňský Prazdroj a. s., Pivovary

<sup>4</sup> Dle MZe jsou pivovary podle výstavu piva členěny na minipivovary, které bývají součástí restaurací a mají výstav piva v desítkách hl za rok a malé, střední a velké pivovary (označované za průmyslově činné) s výstavem nad 100 tis. hl.

<sup>5</sup> Pro rok 2009 nejsou dosud známy konkrétní hodnoty.

Staropramen a. s., Heineken Czech a Budvar n. p., které v roce 2008 vytvořily cca 81% celkové produkce. Podíl pivovarů na celkové produkci v ČR vyobrazuje obrázek 9.

**Obrázek 9 Podíl pivovarských subjektů na celkové produkci v ČR v % v roce 2008**



Zdroj: Situační a výhledová zpráva CHMEL, PIVO

Rivalita mezi stávajícími podniky je obrovská a konkurence silná. Pivovary svádějí konkurenční boj o restaurace a obchodní řetězce. Celý obor můžeme označit za vysoce konkurenční ring.

### Hrozba substitučních výrobků

Pokud bychom hledali substituty piva jako takového, mohl by to být jakýkoliv jiný nápoj případně nápoj s podobným obsahem alkoholu. Pokud bychom pátrali po substitutu piva Bernard, mohlo by to být pivo jakéhokoliv jiného výrobce. Významné ohrožení pro pivo Bernard v případě substitučních výrobků od jiných pivovarů, představuje neznalost nebo neschopnost rozlišení konkrétních značek či druhů pív jednotlivými spotřebiteli. Neméně významné ohrožení v podobě substituce piva ostatními nápoji signalizuje klesající spotřeba na jednoho obyvatele v ČR.

### **Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**

V případě pivovaru hrozba vstupu nových konkurentů není nemožná, avšak je poměrně nízká v případě nového producenta. Založení nového pivovaru je náročné a představuje obrovské prvotní investice. Především je to nalezení vhodného objektu. V dnešní době je sice možné zprovoznit objekt některého již zrušeného (dříve fungujícího) pivovaru, ale ty bývají ve většině případů dost zchátralé a potřebují rozsáhlé rekonstrukce. Značné náklady vyžaduje i vybavení, které je k vaření piva potřebné. V souvislosti s tím bývá prvotní období fungování pivovaru spojeno se zadlužováním. Dluhy narůstají i v období, než si pivovar získá své zákazníky a obchodní partnery. Toto období může trvat i několik let. O málo vyšší šance proniknout na obsazený trh má finančně silná skupina nadnárodních producentů, používající strategii převzetí místního (většinou menšího) konkurenta a využití jeho distribuční sítě. V současnosti překážkám vstupu do odvětví přispívá i ekonomická krize, která v loňském roce dopadla i na české pivovarnictví. Další vstupní bariérou může být náročnost vyhledání a sestavení kvalitního týmu pracovníků, nejen pro oblast propagace a prodeje.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Rodinný pivovar Bernard využívá tři ze čtyř nejdůležitějších surovin pro vaření piva ze svých zdrojů. Kromě sladu, vyráběného ve vlastní humnové sladovně a vody čerpané z vlastního vrtu, si produkuje ve vlastní výrobě i kvasnice. Tato opatření byla zavedena z důvodu zajištění kontroly kvality a z hlediska nákladovosti těchto surovin. Chmel jako čtvrtou surovinu odebírá z Chmelařského institutu v Žatci. Tohoto dodavatele si zvolil z důvodu kvalitní produkce této suroviny a spolupracuje s ním dlouhá léta. Tabulka 5 udává přehled nejvýznamnějších dodavatelů.

**Tabulka 5: Nejvýznamnější dodavatelé**

Slad	Sladovna BERNARD, a. s.
Chmel	Chmelařský institut Žatec
Speciální slady	Sladovny Soufflet ČR (Litovel)
Šťáva na Free Švestku	Bayernwald
Chemie na sanitace	CHEM Logistic s. r. o.
	FeastChemie, s. r. o.
	EURO-Šarm spol. s. r. o.
	PERFECT PLUS a. s.
Korunky (víčka)	RAUH ČR s. r. o.
Etikety	Illochroma Central Europe Sp. z o. o.
Lahve	VETROPACK MORAVIA GLASS
Sudy	SCHÄFER-SUDEX s. r. o.
Přepravky	ERG-Systém Sp. z o. o.
Ležácké tanky	Pacovské strojírný
Trhací víčka na sudy	Smrček souvenir - servis

Zdroj: Vlastní úprava dle interních materiálů podniku

Z hlediska vyjednávací síly jsou dodavatelé chmelu částečně limitováni tím, že některé podniky dovážejí slad z levnějších oblastí, např. Polska. I to je jeden z důvodů, proč jde převážná produkce českých chmelařů na export.

Výhodnou pozici pro vyjednávání má společnost Sladovny Soufflet ČR, která je ústředním dodavatelem sladu ve střední Evropě a pro velkou část pivovarů v tuzemsku. Tato vyjednávací síla je do jisté míry snížena množstvím úrody sladovnického ječmene. Společnost provozuje pět sladoven a z komerčních sladoven se nejvíce podílí na celkové produkci sladu v ČR. Jejím pozitivem je však výroba vícero druhů kvalitního sladu.

Vyjednávací síla dodavatelů je tedy závislá na velikosti dodavatelského subjektu, míře závislosti jejich dodávek na konečném produktu a jejich schopnosti vytvářet si prosperující obchodní partnerství. Pivovar Bernard se ve většině případů může těmto silám bránit využitím jiného dodavatele a to i přes určitá rizika s tím spojená.

## Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů na pivním trhu je významná. Odběratelé využívají svého postavení v silné konkurenci pivovarů a vyjednávají si pro sebe nejlepší možné podmínky. Výrazná většina provozů vybírá pivo, které bude čepovat nejen podle chuti či kvality, ale i podle nabízených investic. V praxi se jedná o to, že když si restaurace vybere určitou značku piva, vyjednávají si s pivovarem i další výhody a případné investice do vybavení. K základnímu zařízení, jako je výčep, chladicí zařízení, reklamní materiál nebo sklo, pivovar investuje do dalšího vybavení té konkrétní restaurace. Na trhu jsou i pivovary, které nabízejí hotovostní prostředky formou půjček, jejichž splácení je různě nahrazováno závazným odběrem určitého množství piva. Podle mého názoru tyto praktiky naznačují až téměř formu úplatku a myslím, že do poctivého obchodu a podnikání nepatří. V tomto získávají výhodu kapitálově silné společnosti, zejména nadnárodní uskupení, která ke škodě národního a lokálního trhu v podstatě “nekalou“ konkurencí likvidují malé regionální pivovary.

### Zhodnocení:

Pro ohodnocení významu jednotlivých faktorů Porterova modelu byla využita tabulka faktorů konkurence v odvětví. Jejich důležitost na stupnici od 1 do 5 je znázorněna v tabulce 6.

**Tabulka 6: Faktory konkurence v odvětví**

Faktor		Hodnocení					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	nízká		x				vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné			x			vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	x					téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů	x					žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká			x			téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	x					podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	vysoká		x				nízká
Míra inovací	časté inovace			x			téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní		x				málo kvalifikovaní

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Tiché, Hrona (2006)

Stupnice významnosti je u každého faktoru jinak klasifikována. Například u míry růstu odvětví představuje stupeň 1 nejnižší významnost, naopak u rivality mezi konkurenty je stupeň 1 nejvýznamnější. Je to dáno tím, že čím více se hodnocení daného odvětví pohybuje v levé části mřížky, tím více ho lze považovat za konkurenční.

Odvětví pivovarnictví zaznamenalo v posledních několika letech významný růst. Přesto mu z hlediska míry růstu byl přiřazen jen 2. stupeň významnosti, jelikož i toto odvětví poznamenala ekonomická krize a s tím související meziroční pokles. Celkově můžeme toto odvětví charakterizovat za vysoce konkurenční, což dokládá nejen vysoký počet subjektů na trhu, vysoká vyjednávací síla odběratelů, ale i technologická náročnost a potřeba častých inovací. Jedná se především o potřebu zdokonalování jednotlivých výrobků (například vývoj nových druhů alkoholických i nealkoholických piv), což je jádrem úspěchu při hledání nových zákazníků.

### **5.3 Analýza výsledků ve funkcionálních oblastech**

#### **Faktory výroby a řízení výroby**

Rodinný pivovar Bernard staví svou obchodní koncepci na výrobě tradičního nepasterizovaného piva, vařeného s řemeslným umem a z nejlepších surovin. Pivovar čerpá dvě ze tří základních surovin z vlastních zdrojů. Kvalitní slad, vyráběný ve vlastní humnové sladovně a pramenitou vodu z vlastní studny. Chmel jako třetí významnou surovinu nakupuje z chmelařského institutu v Žatci.

Várka cíleného tradičního českého ležáku trvá cca 10 – 12 hodin, jedna várka představuje 170 – 180 hl (dle pivovarem poskytnutých materiálů). Rodinný pivovar Bernard využívá vlastní výrobu kvasnic. Přidáním pivovarských kvasnic dochází k hlavnímu kvašení. Zde nastává jeden z prvních okamžiků diferenciaci a uplatnění již zmíněné koncepce výroby tradičním způsobem. Technologie kvašení probíhá na spilce při teplotě 5 – 12 °C, po dobu 7 – 10 dnů. Pivovar pro kvašení využívá kromě spilky i cylindro-konické tanky (dále jen CK tanky), v tomto případě se nazývají “tanková spilka“. Původní spilky neodpovídají kapacitám, které potřebují pro výrobu. V souvislosti s tím pivovar nedávno zprovoznil 4 kvasné tanky. Typické pro tradiční

české pivo je použití spodního kvašení, tj. na konci kvašení se kvasinky usazují na dno. Poté následuje fáze dokvašování, zrání a ležení v ležáckých sklepích. Dokvašování probíhá v ležáckém sklepe v uzavřených tancích při teplotě 1 – 2 °C. Doba zrání cca 1 měsíc. V posledních letech dochází v této části výroby piva ke značným změnám. Řada pivovarů ruší po vzoru “EUROPIV“ ležácké sklepy a budují CK tanky namísto ležáckých tanků. Tímto přístupem zamezují oddělenému hlavnímu kvašení na spilce od dozrávání v ležáckých tancích. Tím se zkracuje doba ležení, přestože právě tradiční chuť českého piva je tvořena ležením ve sklepech. Některé pivovary přistupují k těmto krokům z ekonomických a časových důvodů. Ačkoliv ještě existují pivovary, které tomuto způsobu výroby piva nejsou nakloněny, je potřeba označit tento trend za zásadní ohrožení v případě pověsti českého piva.

Proces výroby pokračuje oddělením zbytku kvasnic na křemelinové filtraci a poté následuje krok závěrečného ošetření - mikrofiltrace. Neobyčejný prostředek filtrace poskytuje základní odlišení od ostatních pivovarů. V tomto případě jsou v pivovaru Bernard stanoveny jasné specifikace tohoto postupu. Speciální mikrobiologická filtrace probíhá při teplotě 1-2 °C a dochází tak k zachycení všech škodlivých mikroorganismů. Tento způsob konečného ošetření nahrazuje pasterizaci, je náročnější a nákladnější, ale zajišťuje naprosto jedinečné vlastnosti piva – chuť, vůni, výživnou a zdravotní hodnotu.

Rodinný pivovar Bernard je řazen mezi malé samostatné pivovary, přesto v posledních dvou letech mohl svým výstavem konkurovat i větším pivovarům podporovaným nadnárodními skupinami. Výstav pivovaru Bernard za posledních pět let vzrostl. Jak představuje tabulka 7, pivovar přesáhl v roce 2009 poprvé hranici 200 tis. hl a zaznamenal meziroční nárůst výstavu o 8,67%.

**Tabulka 7 Výstav piva v hl**

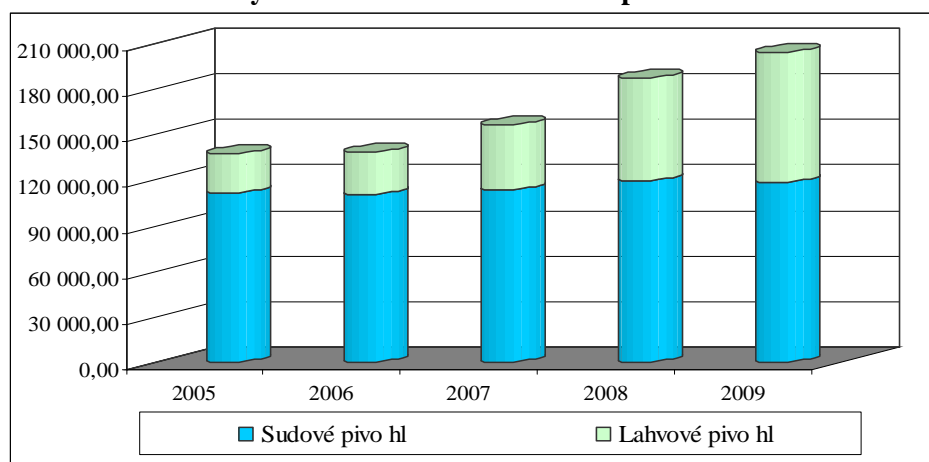
<b>Rok</b>	<b>Sudové pivo</b>	<b>Lahvové pivo</b>	<b>CELKEM</b>
<b>2005</b>	111 994,35	26 290,75	<b>138 285,10</b>
<b>2006</b>	111 427,60	27 213,70	<b>138 641,30</b>
<b>2007</b>	113 683,52	42 836,60	<b>156 520,12</b>
<b>2008</b>	120 444,70	67 630,66	<b>188 075,36</b>
<b>2009</b>	119 295,80	85 081,40	<b>204 377,20</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle materiálů společnosti



Produkce sudového piva převažuje nad lahvovým, přesto podíl lahvového piva roste. Tento nárůst od roku 2007 zapříčinil především vyšší prodej lahvových piv s patentním uzávěrem a lahvového nealkoholického piva. Vývoj podílu sudového a lahvového piva na výstavu znázorňuje obrázek 10.

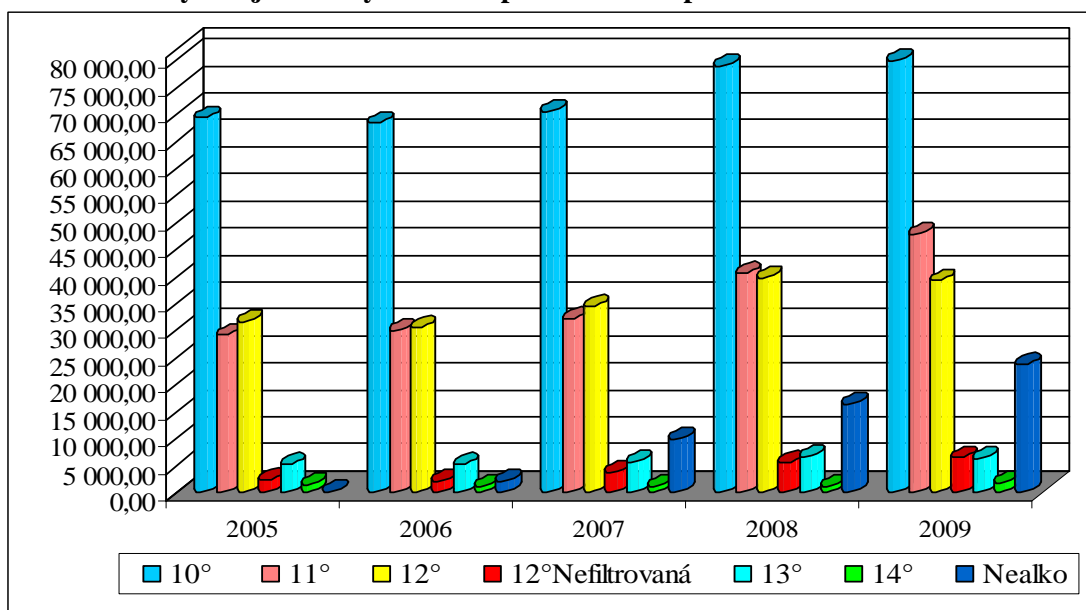
**Obrázek 10 Podíl výstavu sudového a lahvového piva v hl**



Zdroj: Vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Rodinný pivovar Bernard začal vařit nealkoholické pivo poprvé v roce 2006. V roce 2007 rozšířil sortiment nealkoholických piv o polotmavé a v roce 2009 o ovocné. Prodej nealkoholického piva vzrůstá, část produkce jde i na export. Nealkoholické pivo se v roce 2009 podílelo 11,5% na celkovém výstavu. Nejvýznamněji se na výstavu podílí 10° pivo, což jen potvrzuje oblíbenost tohoto druhu piva v tuzemsku. Nárůst 11° a 12° piva je dán především stoupající oblibou speciálních ležáků v lahvích s patentním uzávěrem. Výstav jednotlivých piv dle stupňovitosti zobrazuje obrázek 11.

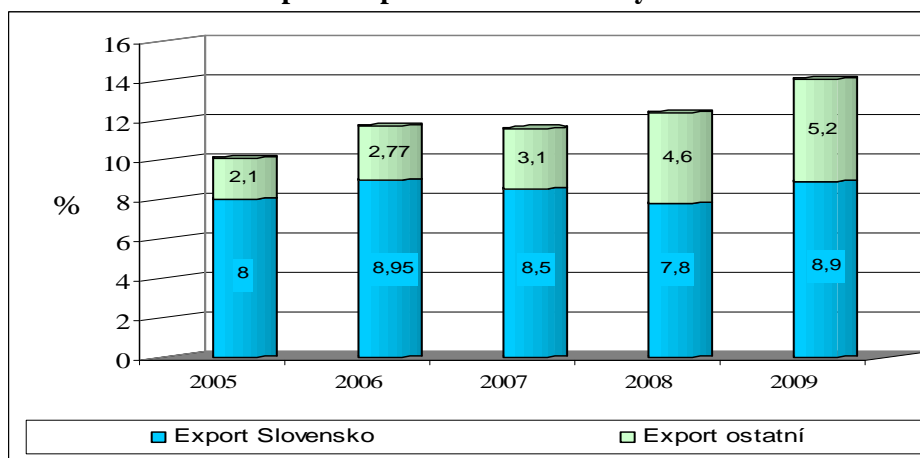
**Obrázek 11 Výstav jednotlivých druhů piv v hl dle stupňovitosti**



Zdroj: Vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Na rostoucím výstavu se podílí i zvyšující se export. Rodinný pivovar Bernard se účastní řady zahraničních soutěží, ve kterých získává významná ocenění. To mu přináší otevřené možnosti uplatnění na nových mezinárodních trzích. Nejvíce piva určeného pro vývoz expeduje na Slovensko, jak ukazuje obrázek 12. Dalšími odběrateli jsou Velká Británie, Rusko, Finsko, Švédsko, Dánsko, Ukrajina, Polsko, Řecko, Austrálie a USA. V roce 2009 pivovar poprvé vypravil své pivo do Peru.

**Obrázek 12 Procentní podíl exportu na celkovém výstavu**



Zdroj: Vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Plán výroby jednotlivých várek je sestaven z ročního plánu. Vychází se z předcházejícího roku a navýší se o určitá procenta (předpokládaný prodej na daný rok). Poté je plán upravován na jednotlivé měsíce. Na sestavování ročního plánu výroby se podílí především výrobní ředitel, obchodní analytik a marketingové oddělení.

### **Vědecko-technický rozvoj**

Pivovar Bernard a. s. je v oblasti inovace aktivní. Snaha v několika posledních letech zvyšovat produkci, s sebou nese potřebu nového rozvoje a především vynaložení investic na tento rozvoj. Jednu z významných investic přinesl v roce 2005 stoupající výstav o 8,2% na 138 285 hl a pivovar byl tak nucen zvýšit kapacity pro kvašení piva a rozšířit kapacitu ležáckého sklepa. K tomu byla přidána rekonstrukce a nástavba administrativní budovy a při dokončení prací na jaře 2007 dosáhla celková částka k 60 milionům korun. Rok 2009 byl ve znamení dalších rozsáhlých investic. Dokončení instalace a zprovoznění čtyř nových kvasných tanků a zprovoznění nové filtrace pro ovocné nápoje a analyzátor alkoholu. Zásadním aspektem bylo zavedení využívání odpadního tepla brýdových par, což vede k šetření energie a značným úsporám. Celková výše investic činila 24 milionů korun.

Pivovar Bernard svou produktovou řadu neustále vyvíjí a i v současnosti pracuje na nových konceptech pro další výrobky.

### **Marketingové faktory**

Činnosti v oblasti marketingu jsou z hlediska propagace společnosti a komunikace se zákazníky zásadní. Každá firma, která nechce zůstat pozadu, ale především chce být vidět a tedy prosperovat, musí mít marketingové oddělení špičkové a pohotové. A především na pivním trhu je prezentace a propagace značky a jednotlivých produktů nezbytná a zároveň účelná. Marketingové faktory byly rozděleny na tři části: komunikační, produktová a distribuční politika.

### Komunikační politika

Pivovar Bernard a. s. užívá specifický slogan “Vlastní cestou“, který je odvislý především od způsobu výroby piva a vznikl právě při tomto strategickém rozhodnutí o výrobě tradičního českého piva – tedy výroba nepasterizovaného piva VLASTNÍ

CESTOU. Tento slogan je součástí vlastní reklamní kampaně a na jeho základě jsou navrženy a stylizovány některé propagační předměty. Tento slogan odráží i myšlenku přístupu pivovaru k podnikání, tedy neustálé hledání nových cest a příležitostí při produkci svých výrobků.

Jedna z forem vlivné propagace společnosti je i její reklamní kampaň. Rodinný pivovar Bernard má velice specifický způsob prezentace, který je netradiční, nápaditý a dokáže zaujmout. Celkem proběhlo 6 reklamních kampaní, které jsou zaměřeny vždy na nějakou událost v současném dění a povědomí. Jedna z prvních a stále probíhajících kampaní zaměřená na propagaci značky "Svět se zbláznil", reflektuje určité situace ve společnosti, které jsou netradiční, neuvěřitelné či nepochopitelné nebo dokonce nezapomenutelné. Tato kampaň probíhá nejčastěji formou billboardů. Jedna z prvních upozorňovala například na výkon "Aničky Dido" jako jedné z účastnic pěvecké televizní soutěže. Další z této formy kampaně bylo heslo "Pivo jako šperk" a tento slogan doplňovaly zajímavé a do detailu propracované fotografie, které jsou uvedeny v příloze. Kampaň probíhá i na láhev s patentním uzávěrem, jako zdůraznění právě netradičního a originálního prvku celé značky. Významná a důvtipná reklama probíhá na nealkoholická piva "Bernard s čistou hlavou", na nichž je vyobrazen majitel Stanislav Bernard s "čistou hlavou". Poté začal pivovar Bernard vytvářet kampaně na jednotlivé produkty, ale dlouhodobým záměrem je budovat reklamní kampaň na kultovní značku. Jedna z nejnovějších reklam a zároveň upozornění na stále více se objevující "nešvar" zjednodušené výroby piva, je kampaň "Na stráží proti europivu". Podle Stanislava Bernarda „Rodinný pivovar Bernard nechce čekat, až bude tradičně vyráběný český ležák vytlačený z pivního trhu“. Ukázky reklamních kampaní jsou uvedeny v příloze 2.

Převládající způsob komunikace s obchodními partnery je prostřednictvím reprezentantů. V současnosti má pivovar 23 obchodních reprezentantů a zastoupení v každém kraji. Některé kraje jsou členěny do více oblastí - podle okresů.

Rodinný pivovar Bernard se účastní celé řady prestižních pivních a degustačních soutěží, novinářských anket a pivních slavností. Z minulých let může být zmíněna například degustační soutěž pořádaná Chmelařským institutem v Žatci a soutěže piv

Česká pivní pečeť, České pivo – Naše pivo a Společnost přátel piva. Každý rok si produkty pivovaru odváží řadu ocenění v kategoriích alkoholického i nealkoholického piva. Značka Bernard se stala majitelem pěti Zlatých pohárů PIVEXu. Příkladem za rok 2009 mohu uvést jednu z nejdůležitějších degustačních soutěží PIVO ČESKÉ REPUBLIKY, kde pivovar Bernard získal třetí příčku se svým jantarovým ležákem a v kategorii nealkoholických piv první místo Bernard s čistou hlavou světlé. Pivovar dosáhl úspěchu i v mezinárodní soutěži balených piv “International Beer Challenge World’s 50 Best Beers“, v britské degustační soutěži Tesco Drinks Awards a v druhé největší světové pivní soutěži “The Australian International Beer Awards“. V roce 2006 Bernard, jako jediný pivovar v ČR, dosáhl již druhého certifikátu kvality KlasA. První certifikát získal pivovar v roce 2003 za Sváteční ležák s přísadou jemných kvasnic a druhého osvědčení dosáhlo Speciální černé 13% pivo. Ocenění, ale především už jenom účast na podobných akcích, přináší pivovaru zvýšení povědomí účastníků, zákazníků a celé veřejnosti o značce a upevnění či zlepšení pozice na pivním trhu. Příklady získaného ocenění znázorňuje příloha 3.

Firemní magazín „Vlastní cestou“ je značně osobitý způsob komunikační politiky. Magazín upozorňuje na novinky z pivovaru a přináší rozhovory se zajímavými lidmi či reportáže z netradičních míst. Mimo jiné jsou zde vždy originální články a fotografie, které ještě nebyly nikde publikovány. Magazín je dostupný v tištěné podobě nebo na internetových stránkách a v roce 2009 získal 1. místo v kategorii nejlepší firemní magazín v soutěži pořádanou sdružením CZECH TOP 100.

Sponzoring jako forma zviditelnění značky je velice pozoruhodný marketingový faktor. Pivovar Bernard se v této oblasti zaměřuje na zvláštní, nestandardní a netradiční události, v nichž se může vymežit. Typem jednorázové akce je např. sponzoring a podpora Jana Kopky, účastníka a především vítěze zimního nonstop závodu bikerů “Iditarod Trail Invitational 2007“ na 1800 km napříč Aljaškou, příp. pivo Bernard Free jako oficiální nápoj expedice Kláry Poláčkové na Mount Everest, která zdolala tuto horu jako první Češka. Pivovar Bernard se angažuje i ve sportovních aktivitách jako partner fotbalových a autokrosových družstev či různých hudebních a kulturních akcí.

Mezi eminentní každoročně pivovarem pořádanou akci patří Bernard Fest, který je označován za nejvýznamnější společenskou a kulturní událost v regionu Humpolecko. Nejdříve se tato akce konala pod názvem pivní slavnosti, v průběhu let doznala proměny v hudební slavnosti a v současnosti je zavedena jako festival s účastí předních českých a slovenských kapel. V rámci Bernard Festu jsou pořádány prohlídky pivovaru a v roce 2008 zde byla představena i úplná novinka z produkce nealkoholických nápojů – Bernard Švestka. Nápoj byl nabízen zdarma za účelem seznámení a získání nových příznivců. Na festival jsou zváni významní obchodní partneři. Tento festival je dnes nadmíru prospívající nejen při propagaci piva a značky, ale hlavně jako účinná forma podpory prodeje. V roce 2007 se pivovar rozhodl (v rámci své účasti ve sdružení Iniciativa zodpovědných pivovarů a dodržování Etického kodexu) podpořit pravidlo bezpečného návratu pro návštěvníky, kteří přijeli na Bernard Fest autem a točí nealkoholické pivo zdarma.

#### Produktová politika

Pivovar Bernard pro své zákazníky a partnery produkuje české tradiční nepasterizované pivo, se specifickou chutí a všemi výživnými a zdravotními hodnotami. Cílem je tedy vytvoření hodnotného a výjimečného produktu a snaha konkurovat chutí, ne cenou. Úsilím v oblasti produktové politiky je proniknutí neobyčejného výrobku na trh v jednotlivých krajích ČR a rozšiřovat v nich zastoupení. Záměrem je uspět i na exportních trzích. Tento postup je ale omezen určitými pravidly, která si pivovar Bernard stanovuje. Jedním ze základních pravidel je umístění svých produktů do zajímavých a prosperujících lokalit a provozoven, dále podmínka důkladné a pravidelné údržby výčepního zařízení.

Jedním ze základních pilířů značky je speciální patentní láhev, do které jsou plněny Sváteční ležák, Jantarový ležák a Černý ležák s jemnými kvasnicemi. Pivovar v roce 2007 zavedením nových originálních lahví zvedl prodej lahvových piv o 57,3%. Jako první pivovar v ČR zavedl používání bedny pro 11 lahví, přičemž použití dvou beden dosahuje stejného rozměru jako klasická bedna na 20 lahví.

Rodinný pivovar Bernard vlastní autentické sklo (zobrazené v příloze 4), na jehož zhotovení spolupracuje s návrhářem skla Rony Pleslem, který speciálně pro pivovar navrhl formu pro každou sklenici. Pivovar má tyto návrhy zaregistrovány.

V oblastech, kde pivovary zanikly nebo vůbec nejsou, buduje pivovar vlastní značkové prodejny a nabízí v nich pivo “jedenáctku“, nesoucí název vybrané oblasti. Činí tak v návaznosti na rozšíření kategorie zákazníků. V současnosti pivovar vaří nepasterizovaný tradiční český ležák pro 9 oblastí. Jedná se o Prostějovskou, Opavskou, Jindřichohradeckou, Třebíčskou, Břeclavskou, Humpoleckou, Teplickou, Karlovarskou a od roku 2010 i Valašskomeziříčskou jedenáctku, které se dají koupit výhradně v podnikových prodejnách. Města jsou pečlivě vybírána a musí splňovat několik kritérií – např. minimální počet obyvatel. Výjimkou je Jindřichův Hradec, který je volebním regionem a je zde vysoká oblíbenost značky a Humpolec, kde je cílem podpora loajality místních obyvatel. Na etiketě piva je vyobrazen znak daného města, což je úsilí pivovaru Bernard o probuzení patriotismu a zvýšení povědomí o značce. Navíc se pivovar rozhodl v těchto městech věnovat z každé prodané láhve 10 haléřů na aktivity, které si občané těchto měst zvolí.

Pivovar Bernard se zaměřil na umístění svých produktů i do některých supermarketů a hypermarketů, kde je v případě menších pivovarů spíše výjimkou. V tomto segmentu mívají zastoupení převážně největší pivovarnické skupiny, jejichž výrobní portfolio je složeno z několika značek pív. Rodinný pivovar Bernard zde zavádí minimum 5 druhů piva Bernard, včetně světlého a polotmavého Bernard Free. Úmyslem je i prosazení nealkoholického nápoje Bernard Švestka, což se daří a tento nápoj je nabízen již v pěti supermarketech.

### Distribuční politika

Produkty pivovaru Bernard jsou distribuovány do vnitropodnikově označovaných kategorií supermarketů, gastro a maloobchod. Převážná část směřuje do hospod a restaurací. Mezičlánkem v tomto případě mohou být distribuční sklady nebo pivovar. Pivo Bernard lze najít v 37 velkoobchodech po celé ČR. Velkoobchody jsou také významné z hlediska možnosti nových kontaktů. Ve druhém případě to může být sám

pivovar v roli distributora. Pivovar zásobuje prostřednictvím přímého závozu do jistých lokalit. V případě závozu pivovarem, je zde odběratel motivován určitou procentní slevou z celkové částky odebíraného množství. Výhodným prostředkem pro pivovar je přímý odběr na expedici v pivovaře. Tato možnost je ale jen pro registrované obchodní partnery.

Pivovar buduje síť vlastních značkových prodejen, kde si konečný spotřebitel může zakoupit všechny druhy pív z pivovarem nabízeného sortimentu, včetně doplňkových produktů a reklamních předmětů.

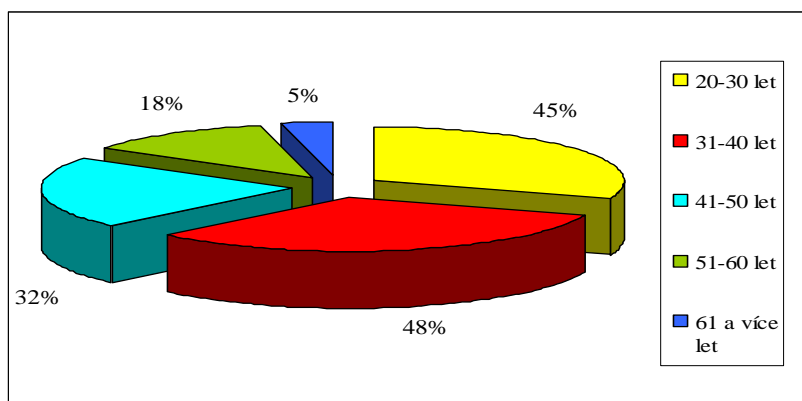
V případě exportu do zahraničí je distribuční politika zaměřena na vyhledávání importérů zamýšlených zemí. Ke kontaktům s těmito zprostředkovateli dochází díky účasti pivovaru Bernard na mezinárodních soutěžích. Ke spolupráci jsou vybíráni ti, kteří mají stabilní a silné zázemí a jsou schopni v dané lokalitě dále distribuovat.

### **Faktory lidských zdrojů**

Významný zdroj konkurenční výhody představují pro každý podnik lidské zdroje. Zaměstnanci, jejich věrnost, loajálnost, spokojenost, schopnost týmové práce a ochota rozvíjet se, poskytuje podniku pevný základ pro rozkvět a prosperitu. Rodinný pivovar Bernard v posledních letech své existence vykazuje znamenité výsledky. K tomuto příznivému stavu dospěl zásluhou zvyšujících se prodejů, celkového růstu společnosti a prostřednictvím svých zaměstnanců. Zatímco v roce 2001 pivovar zaměstnával 75 lidí, v roce 2008 to bylo již 120 zaměstnanců. V současnosti pivovar Bernard zaměstnává 149 lidí, z toho 55 žen. Průměrný věk zaměstnanců je 38 let, z čehož lze usuzovat, že nabízí možnosti mladým lidem. V případě absolventů se naskýtá možnost jejich formování a vzdělávání pro účely pivovaru. Jedná se především o spolupráci a komunikaci mezi novými a zkušenými pracovníky, sdílení znalostí a dovedností. Bližší pohled na věkovou strukturu zaměstnanců v obrázku 13.



**Obrázek 13 Věková struktura zaměstnanců v %**



Zdroj: Vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Rodinný pivovar Bernard klade důraz na týmovou spolupráci. Především obchodní týmy jsou na této součinnosti závislé. Kooperace obchodních reprezentantů se svými oblastními manažery v rámci jednotlivých oblastí vytváří podmínky pro úspěšnou realizaci obchodní strategie, jež bývá představována na pravidelných týmových poradách. Pivovar Bernard si významnost lidských zdrojů uvědomuje, a proto v této oblasti vykonává sérii činností a podnětů k zabezpečení informací a bezproblémového fungování v této sféře. Příkladem mohou být interní anonymní dotazníky, zjišťující ohlasy na situaci ve firmě a sdílení firemních hodnot. I v důsledku nárůstu počtu zaměstnanců a rozvoje podniku jako celku, byl pivovar nucen hledat optimální řešení. Rodinný pivovar Bernard v nedávné době zahájil spolupráci v oblasti strategického řízení, plánování a rozvoje zaměstnanců s významnou českou poradenskou firmou. To mu umožní podrobné seznámení se s prostředím, nastavení změn a jejich implementaci vedoucí ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Mimo jiné pivovar vytváří důmyslně vypracované osobní profily zaměstnanců, na základě nichž se provádí osobní trénink. Stanovují se silné a slabé stránky a problémy každého jednotlivce. Řešení jsou nastavena právě se zaměřením na změnu slabých stránek. Prostřednictvím jedinců s charakteristickými významnými silnými stránkami jsou vytvářeny názorné prezentace ostatním spolupracovníkům, jak těchto předpokladů dosáhnout. Takto formulovaná školení jsou efektivní a účelná. Asi nejdůležitější je toto uplatnit v případě obchodních reprezentantů, kteří jsou první linií při vyhledávání a komunikaci s obchodními partnery.

Mzdy zaměstnanců pivovaru Bernard jsou koncipovány jako příslušný mzdový základ + osobní ohodnocení, které je posuzováno jako odměna za spokojenost zaměstnavatele s příslušným pracovníkem. Dále jsou odměny doplňovány o motivační složku, která je u jednotlivých profesí hodnocena dle pivovarem stanovených limitů a zaměřená na výkon konkrétního pracovníka. Z hlediska stimulace je pro každého zaměstnance připraven tzv. měsíční deputát. Tato odměna spočívá v možnosti nákupu 20 piv v měsíci, za 3,- Kč za kus. V případě, že zaměstnanec v předchozím měsíci nemarodil, zvyšuje se tato nabídka celkem na 80 piv. Odměny se pracovníkům zaznamenávají na zaměstnanecké karty, jejichž prostřednictvím si piva mohou na firemních prodejnách vyzvednout. Z hlediska udržování a budování podnikových vztahů a podpory pozitivní vnitřní atmosféry, zabezpečuje pivovar několikrát ročně setkávání zaměstnanců a různé firemní aktivity.

### **Faktory finanční**

Rodinný pivovar Bernard vaří tradiční české nepasterizované pivo a při výrobě těchto produktů využívá nejkvalitnější suroviny a nejlepší možné postupy a technologie. Jeho cílem není být v prodejkách nejlepší za každou cenu, ale najít si své zákazníky, kteří chuť těchto piv ocení a budou je vyhledávat. Proto zásadním aspektem v boji s konkurencí není cena nýbrž kvalita. Pivovar Bernard dokonce patří na trhu mezi jedny z nejdražších piv. S vývojem cen surovin, materiálů, technologií, mzdových nákladů a celé řady faktorů, dochází v důsledku udržení požadované kvality ke změnám cen jednotlivých piv. Naposledy k takovému zdražení došlo od 18. ledna 2010 vlivem zvýšení sazeb spotřební daně a daně z přidané hodnoty. Údaje o vývoji cen nejprodávanějších druhů piv poskytuje tabulka 8. Kompletní ceník na rok 2010 je součástí přílohy 5.

**Tabulka 8 Vývoj cen nejprodávanějších druhů pív**

Typ a obsah balení	Druh piva	Cena včetně spotřební daně a DPH					
		2009		2008		2007	
		Kč/balení	Kč/ks	Kč/balení	Kč/ks	Kč/balení	Kč/ks
sud KEG 50 l	10° světlé výčepní pivo	1 350,00	<b>13,50</b>	1 190,00	<b>11,90</b>	1 090,00	<b>10,90</b>
sud KEG 50 l	11° světlý ležák	1 515,00	<b>15,15</b>	1 455,00	<b>14,55</b>	1 384,40	<b>13,84</b>
sud KEG 50 l	11° polotmavý ležák	1 610,00	<b>16,10</b>	1 495,00	<b>14,95</b>	1 395,30	<b>13,95</b>
sud KEG 50 l	světlý ležák 12°	1 670,00	<b>16,70</b>	1 505,00	<b>15,05</b>	1 432,40	<b>14,32</b>
sud KEG 50 l	12° nefiltrované pivo	1 750,00	<b>17,50</b>	1 560,00	<b>15,60</b>	1 438,40	<b>14,38</b>
sud KEG 30 l	14° světlé pivo speciál	1 104,00	<b>18,40</b>	1 005,00	<b>16,75</b>	884,80	<b>14,75</b>
lahev PU* 20 x 0,5 l přepravka	11° Jantarový ležák	250,80	<b>20,90</b>	242,40	<b>20,20</b>	218,40	<b>18,20</b>
lahev PU* 20 x 0,5 l přepravka	sváteční ležák	250,80	<b>20,90</b>	230,40	<b>19,20</b>	206,40	<b>17,20</b>
lahev PU* 20 x 0,5 l přepravka	13° černé pivo speciál	250,80	<b>20,90</b>	242,40	<b>20,20</b>	218,40	<b>18,20</b>
20 x 0,5 l přepravka	nealko pivo světlé	238,00	<b>11,90</b>	218,00	<b>10,90</b>	187,00	<b>9,35</b>
20 x 0,5 l přepravka	nealko pivo polotmavé	258,00	<b>12,90</b>	240,00	<b>12,00</b>	208,00	<b>10,40</b>

\* patentní uzávěr

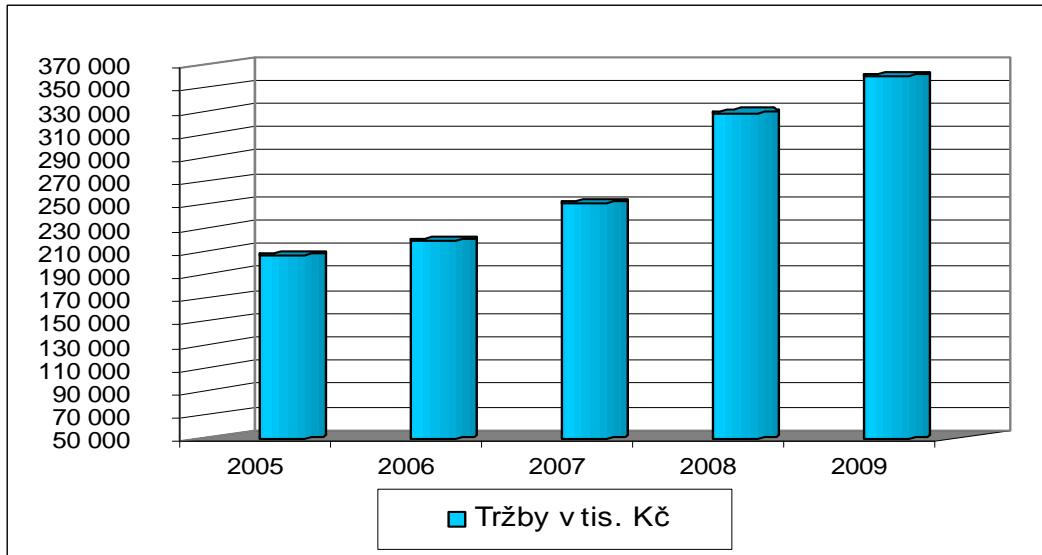
Zdroj: Vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Pivovar dosáhl významné pozice z pohledu strategického spojení s belgickým pivovarem Duvel Moortgat. Tento partner vložil do spojení 110 mil. Kč, čímž navýšil základní kapitál společnosti. Tímto aktem vlastní belgický pivovar 50% akcií. Toto strategické spojení zajistilo pivovaru Bernard potřebný kapitál k rozvoji celé značky a umožnilo rozsáhlé investice do pivovaru.

Pivovar Bernard zaznamenal v loňském roce významný nárůst výstavu. Tento nárůst je odvislý od vzrůstajícího prodeje jednotlivých druhů pív. Konkrétní hodnoty celorepublikového srovnání za rok 2009 budou publikovány až v pololetí tohoto roku, ovšem už teď je z výsledků některých statistických průzkumů odhadováno, že obor jako celek zaznamenal v roce 2009 vlivem ekonomického propadu celé ČR pokles, přesto některé malé pivovary dosáhly významných prodejů. Rodinný pivovar Bernard

docílil nejvyšších tržeb za pivo za dobu své existence. A není to jen samotný pivovar Bernard. Značný nárůst prodejů zaregistrovalo více malých pivovarů. Vývoj tržeb za pivo pivovaru Bernard v letech 2005 – 2009 znázorňuje obrázek 14.

**Obrázek 14 Vývoj tržeb za pivo v tis. Kč v letech 2005 - 2009**



Zdroj: Vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Nárůsty tržeb jsou vyvolány především růstem prodejů v jednotlivých letech, v roce 2009 dokonce rekordní hodnotou výstavu a taktéž zvýšením cen piv Bernard.

Z hlediska stanovených cílů společnosti pro rok 2008 a 2009, tj. celkový nárůst výstavu a dosažení zisku, byl pivovar Bernard úspěšný. Tabulka 9 ukazuje meziroční srovnání z pohledu tržeb a výsledku hospodaření za jednotlivé roky. Obchodním cílem roku 2008 bylo zvýšení prodejů piv o 20%, což odpovídá výstavu cca 188 tis. hl. Tohoto cíle se podařilo dosáhnout především zavedením nových produktů (nealkoholických piv) na trh, upevněním pozice na Slovenském trhu a růstu na ostatních exportních trzích. Obchodním cílem pro rok 2009 byl přírůstek tržeb za pivo o 8,4%, což v absolutním vyjádření koresponduje s hodnotou výstavu 194 546 hl. Nárůst tržeb představoval hodnotu 8,7% a dokonce dosáhl rekordního výstavu 204 tis. hl.

**Tabulka 9 Meziroční srovnání ekonomických výsledků v tisících Kč**

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby za pivo	206 886	219 222	251 000	328 645	360 000
Výsledek hospodaření	zisk 4 530	zisk 7 659	ztráta - 7 713	zisk 5 981	zisk 34 930*

\* Předběžný výsledek hospodaření

Zdroj: Vlastní zpracování dle materiálů společnosti

Jak tabulka 9 dokumentuje, byl v jednotlivých letech (kromě roku 2007) vykazován zisk. Ztráta v roce 2007 byla důsledkem finančních problémů největšího odběratele a s tím související vytvoření účetních opravných položek, významného zvýšení cen sladu, jako základní suroviny a nárůstu nákladů v podobě investic do rozšíření výrobních kapacit. Výrazná hodnota zisku, jako výsledku hospodaření v roce 2009 je úspěchem již zmíněného nárůstu prodejů a historického výstupu. Významný nárůst této položky proti roku 2008 zde představuje i nízká hodnota vynaložených investic v tomto roce. Zatímco pro rok 2008 činila částka vynaložených investic hodnotu 52 milionů, v roce 2009 to bylo jen 24 milionů.

## 5.4 Dotazníkové šetření

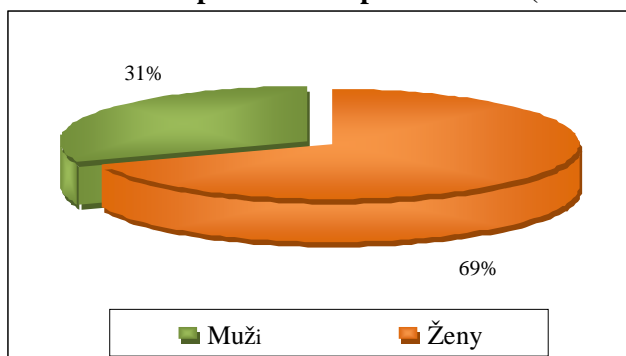
Prostřednictvím dotazníkového šetření byla zhodnocena pozice firmy a zájem o produkty Rodinného pivovaru Bernard. Bylo zjišťováno, jak je pivo a pivovar zákazníci vnímán, jak hodnotí propagaci či jeho postavení mezi ostatními značkami.

Celkově bylo dotazováno 115 respondentů. Počet respondentů u každé otázky kolísá, což je dáno 2 respondenty, kteří uvedli, že pivo nepijí a 3 respondenty, kteří pivo Bernard neznají. Přesto odpověděli na některé uvedené otázky, takže jejich hlas může být v daných otázkách započítán. Ukázka dotazníku je uvedena v příloze 6.

## 1. Vaše pohlaví?

Strukturu respondentů dle pohlaví vyobrazuje obrázek 15. Dotazník vyplnilo 79 mužů a 36 žen. Jelikož se jedná o pivo, které je oblíbené převážně mezi muži, je hodnota 36 žen docela příznivým výsledkem.

**Obrázek 15 Respondenti dle pohlaví v % (n = 115)**

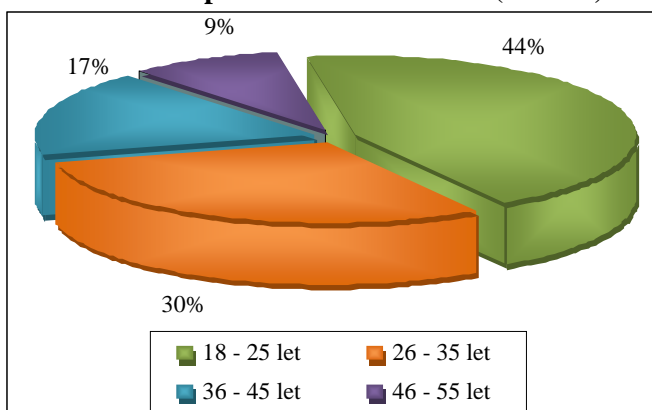


Zdroj: Vlastní zpracování

## 2. Věková kategorie?

Vzorek respondentů je rozdělen do čtyř věkových kategorií, přičemž bylo stanoveno 5 kategorií v rozmezí deseti let. Obrázek 16 popisuje procentní rozdělení těchto skupin.

**Obrázek 16 Respondenti dle věku v % (n = 115)**

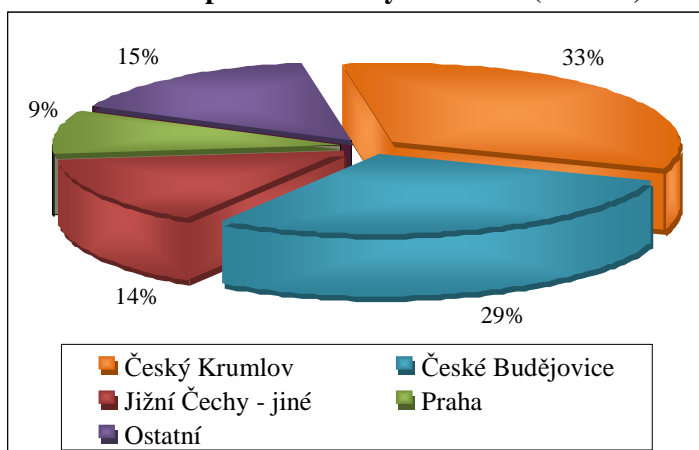


Zdroj: Vlastní zpracování

### 3. Vaše bydliště?

Dotazníkového šetření se zúčastnili respondenti převážně z jižních Čech, nejvíce z Českého Krumlova a Českých Budějovic. Obrázek 17 vyobrazuje respondenty dle bydliště. V položce Jižní Čechy – jiné jsou zahrnuta města jižních Čech, která byla jednotlivými respondenty uvedena v malém počtu. Kategorie Ostatní shrnuje respondenty z měst ostatních krajů ČR.

**Obrázek 17 Respondenti dle bydliště v % (n = 115)**

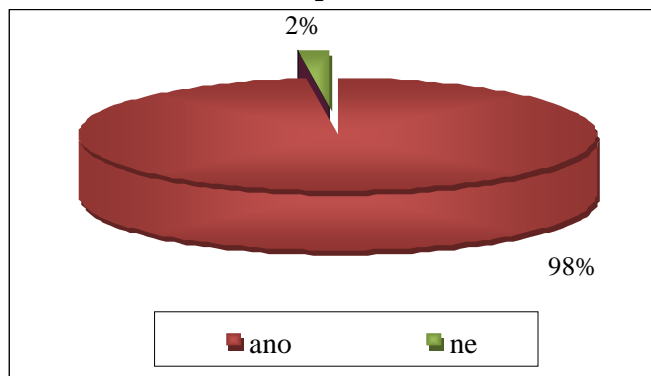


Zdroj: Vlastní zpracování

### 4. Pijete Pivo?

Tato otázka nabízela možnost odpovědi ano – ne, členění odpovědí ukazuje obrázek 18. Odpověď ano vybralo 113 respondentů. Pouhé dvě ženy uvedly, že pivo nepijí.

**Obrázek 18 Konzumace piva v % (n = 115)**

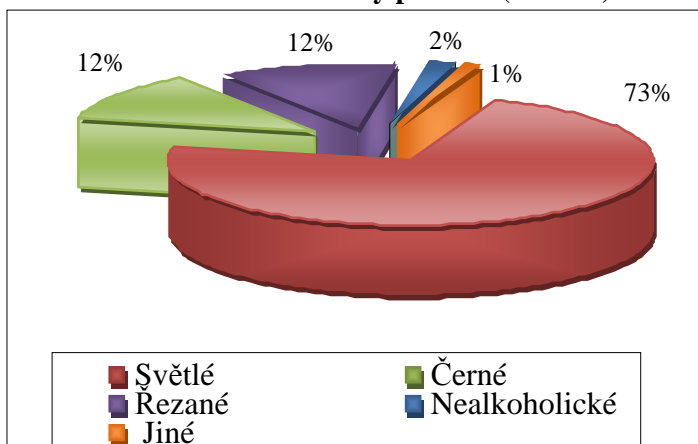


Zdroj: Vlastní zpracování

## 5. Jaký druh piva upřednostňujete?

V nabídce byly uvedeny možnosti: Světlé, Černé, Řezané, Nealkoholické a Jiné. Nejvíce respondentů preferuje světlé pivo. Možnost Jiné zahrnovala vypisovací odpověď, ve které uvedl jeden respondent, že nemá žádný druh vyhraněný.

Obrázek 19 Preferované druhy piv v % (n = 113)

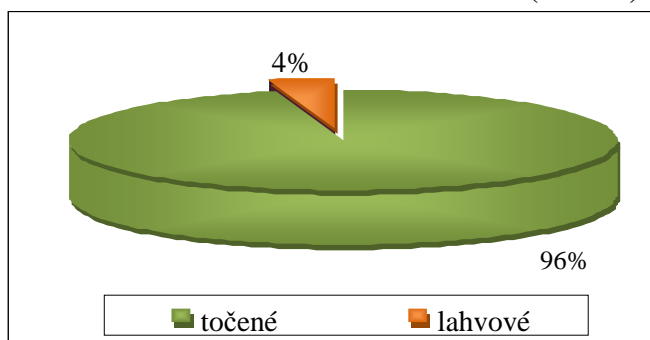


Zdroj: Vlastní zpracování

## 6. Jaké formě konzumace dáváte přednost?

U této otázky byla umožněna volba ze dvou možností, točené nebo lahvové. Většina dotazovaných dává přednost točenému pivu před lahvovým. Pouze 4 respondenti uvedli, že preferují lahvové pivo.

Obrázek 20 Preferovaná konzumace v % (n = 113)



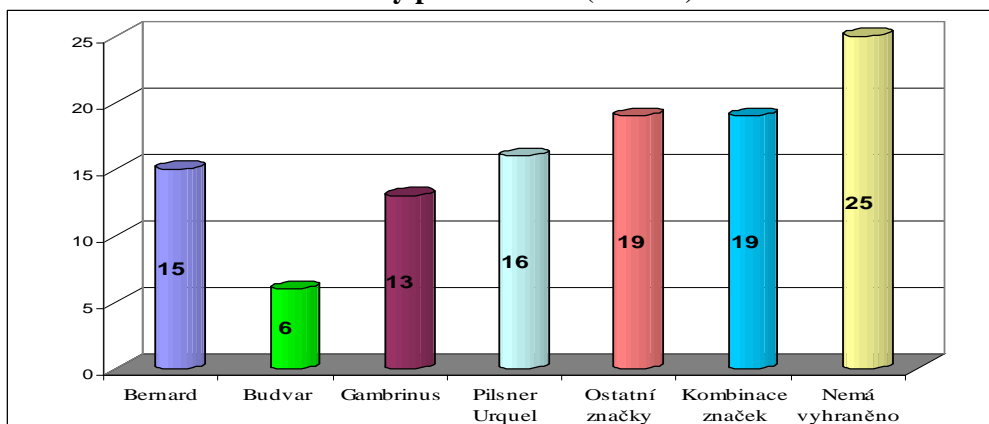
Zdroj: Vlastní zpracování



## 7. Jakou značku piva upřednostňujete?

V obrázku 21 jsou uvedeny 4 nejčastěji upřednostňované značky, dále kategorie Ostatní značky, kam patří 16 dalších druhů. Kategorie Kombinace značek zahrnuje počet hlasů, kde respondenti uvedli dvě a více typů pív a kategorie Nemá vyhraněno, kde 25 respondentů neupřednostňuje žádnou konkrétní značku.

**Obrázek 21 Preferované značky pív v hlasech (n = 113)**



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově bylo uvedeno 25 značek pív. 19 respondentů napsalo do odpovědi dvě a více druhů, přičemž ve 14 spojeních se vyskytovala značka Bernard. Tabulka 10 ukazuje uváděné kombinace.

**Tabulka 10 Kombinace značek**

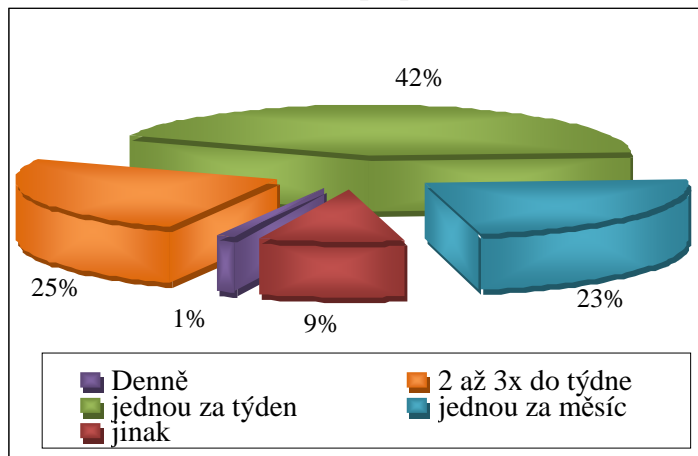
Značky pív	Hlasy
Bernard, Plzeň	5
Bernard, Holba	2
Bernard, Svijany	2
Plzeň, Bernard, Gambrinus	1
Bernard, Regent, Holba	1
Svijany, Staropramen, Plzeň	1
Plzeň, Master, Bernard	1
Bernard, Krušovice	1
Plzeň, Stela, Heineken	1
Budvar, Platan	1
Paulaner, Franziskaner, Belle-vue, Hoegaarden, Richard	1
Bernard, Žatec	1
Plzeň, Gambrinus	1

Zdroj: Vlastní zpracování

## 8. Jak často pivo kupujete?

Nejvíce respondentů uvedlo, že kupují pivo jednou za týden. V 10 případech byla vybrána odpověď Jinak. Obrázek 22 vyobrazuje nejčastější odpovědi.

Obrázek 22 Frekvence nákupu piva v % (n = 113)

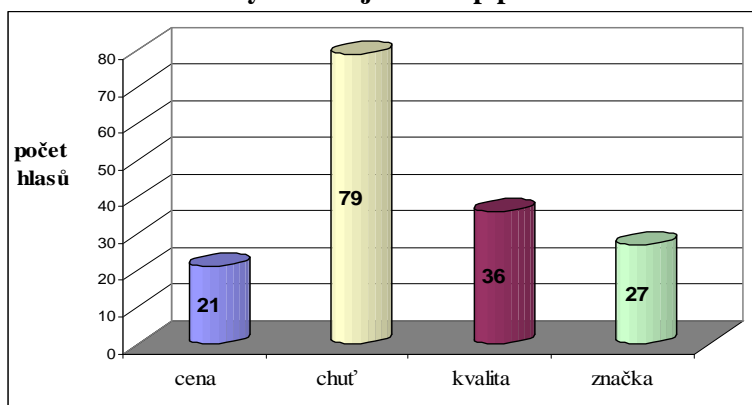


Zdroj: Vlastní zpracování

## 9. Které faktory Vás při nákupu piva nejvíce ovlivňují?

Respondenti měli na výběr možnosti - cena, chuť, kvalita, značka, jiné, přičemž mohli vybrat i více variant. Jak ukazuje obrázek 23, nejvíce respondentů při nákupu piva ovlivňuje chuť.

Obrázek 23 Faktory ovlivňující nákup piva

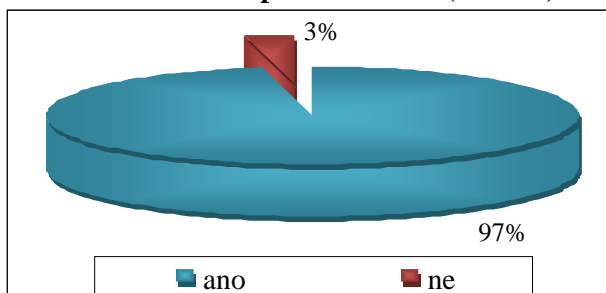


Zdroj: Vlastní zpracování

## 10. Znáte produkty pivovaru Bernard?

Produkty pivovaru Bernard podle výsledku dotazování neznají 3 respondenti, z toho jsou dvě ženy a jeden muž. Odpovědi uvádí obrázek 24.

Obrázek 24 Znalost produktů v % (n = 114)

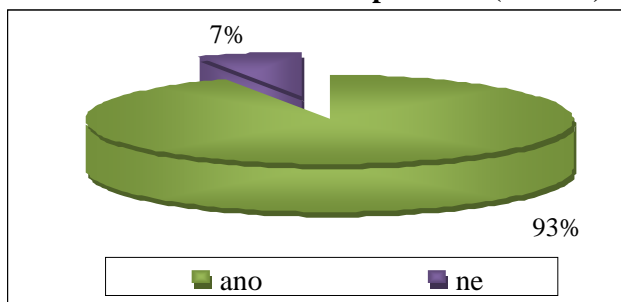


Zdroj: Vlastní zpracování

## 11. Chutná Vám pivo Bernard?

Obrázek 25 představuje odpovědi, kde 102 respondentům pivo Bernard chutná. Celkem 8 respondentů (6 mužů a 2 ženy) uvedlo, že jim pivo Bernard nechutná. Uvedenými důvody byla přílišná hořkost a chuť piva.

Obrázek 25 Hodnocení chuti piva v % (n = 110)

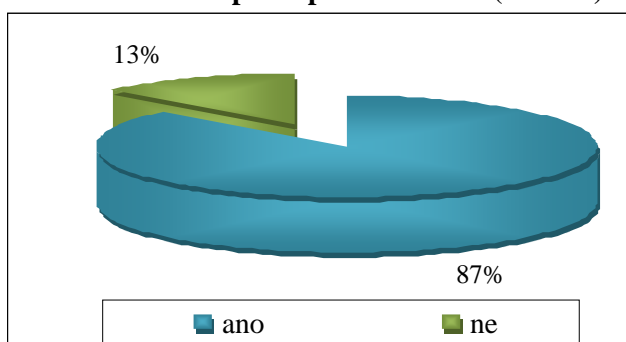


Zdroj: Vlastní zpracování

## 12. Jsou produkty dostupné v místě Vašeho bydliště?

Celkem 97 respondentů uvedlo, že jsou produkty pivovaru Bernard dostupné v místě bydliště. Někteří respondenti např. z Českých Budějovic podotkli, že v omezené míře. To je dáno především rozmístěním a nabízeným sortimentem restauračních zařízení. Obrázek 26 ukazuje procentní rozdělení odpovědí.

**Obrázek 25 Dostupnost produktů v % (n = 111)**

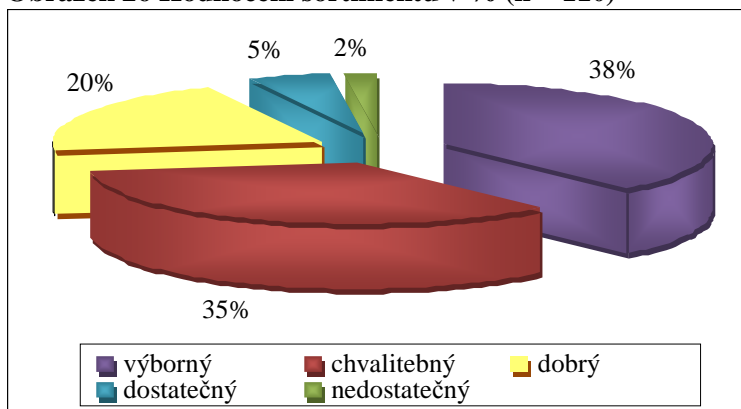


Zdroj: Vlastní zpracování

### 13. Jak hodnotíte nabídku sortimentu?

K ohodnocení sortimentu byly stanoveny možnosti výborný, chvalitebný, dobrý, dostatečný a nedostatečný. Jak obrázek 26 uvádí, nejčastěji byl označen jako výborný, pouze 2 respondenti považují sortiment za nedostatečný.

**Obrázek 26 Hodnocení sortimentu v % (n = 110)**

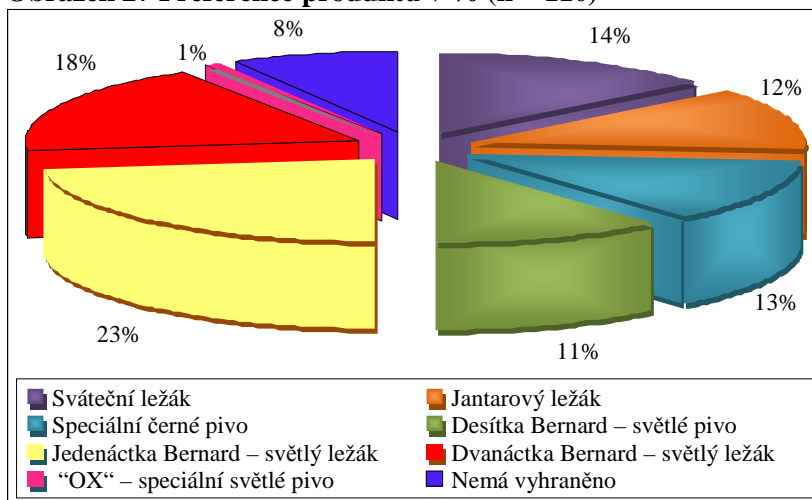


Zdroj: Vlastní zpracování

### 14. Jakému produktu dáváte přednost?

Respondenti měli na výběr z několika produktů, včetně speciálních piv s přidanými kvasnicemi. Obrázek 27 představuje procentní rozdělení hlasů jednotlivým pivům. Nejvíce hlasů získala jedenáctka – světlý ležák, dále dvanáctka – světlý ležák. 9 respondentů uvedlo, že nemají žádný konkrétní druh vybraněný.

**Obrázek 27 Preference produktů v % (n = 110)**

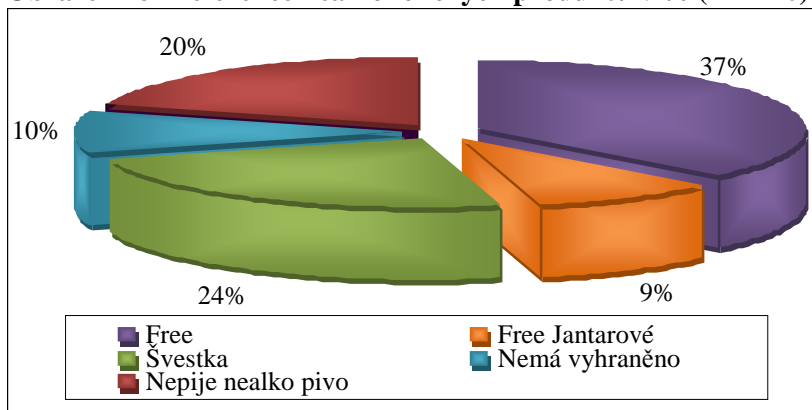


Zdroj: Vlastní zpracování

### 15. Jakému nealkoholickému produktu dáváte přednost?

Jak ukazuje obrázek 28, nejčastěji preferovaným nealkoholickým produktem je světlé nealkoholické pivo. Významné hodnocení zaznamenal nealkoholický nápoj Švestka, který je oblíben u žen i u mužů. 11 respondentů uvedlo, že nemá žádný konkrétní produkt vyhraněný a 22 respondentů nealko pivo nepije.

**Obrázek 28 Preference nealkoholických produktů v % (n = 110)**



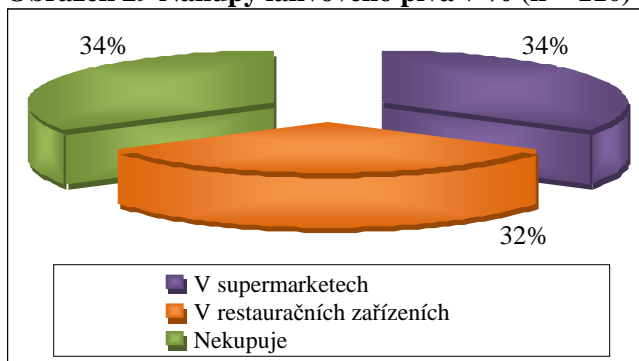
Zdroj: Vlastní zpracování

### 16. Lahvové pivo Bernard kupujete?

38 respondentů odpovědělo, že nakupují lahvové pivo v supermarketech. 37 respondentů lahvové pivo nekupuje vůbec - tento výsledek koresponduje s tím, že velká

většina lidí preferuje točené pivo před lahvovým. Obrázek 29 procentně rozděluje odpovědi respondentů.

**Obrázek 29 Nákupy lahvového piva v % (n = 110)**

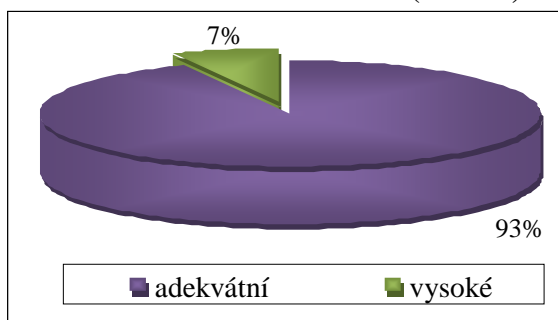


Zdroj: Vlastní zpracování

### 17. Ceny se Vám zdají?

Většina dotazovaných hodnotí ceny produktů Bernard jako adekvátní. Pouze 8 respondentů uvedlo, že jsou ceny vysoké. Možnost Nízké nevybral ani jeden respondent. Strukturu odpovědí uvádí obrázek 30.

**Obrázek 30 Hodnocení cen v % (n = 110)**

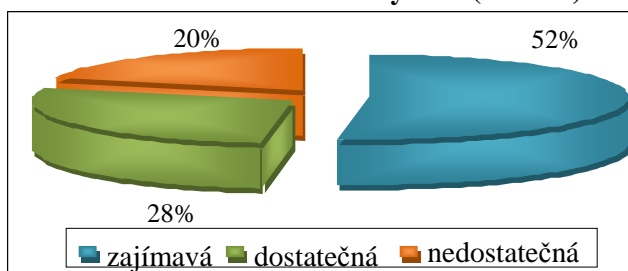


Zdroj: Vlastní zpracování

### 18. Jak hodnotíte reklamu (propagaci)?

Jak vyobrazuje obrázek 31, většina dotazovaných hodnotí reklamu pivovaru za zajímavou, 32 respondentů označilo propagaci za dostatečnou. Naopak 22 dotazovaných ji hodnotí jako nedostatečnou.

**Obrázek 31** Hodnocení reklamy v % (n = 112)

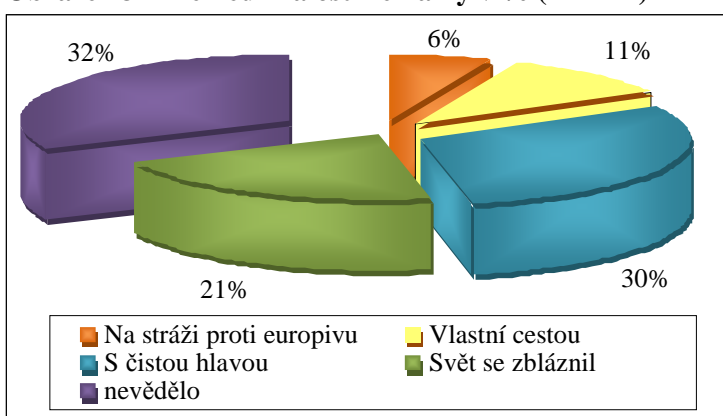


Zdroj: Vlastní zpracování

### 19. Vybaví se Vám nějaký reklamní slogan o pivu Bernard?

Tato otázka vybízela respondenty, aby sami uvedli konkrétní slogan. Podle obrázku 32 znala většina respondentů slogan “S čistou hlavou“. Zřetelná je ale i hodnota 36 respondentů, kteří nevěděli o žádném.

**Obrázek 32** Přehled znalosti reklamy v % (n = 112)

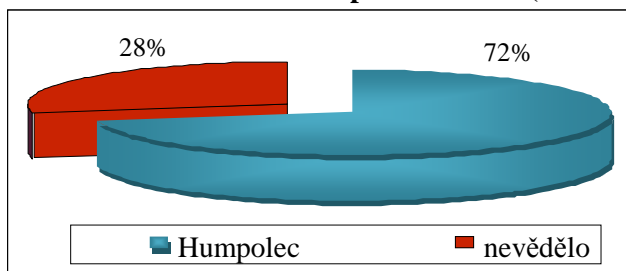


Zdroj: Vlastní zpracování

### 20. Víte, kde sídlí pivovar Bernard?

Většina respondentů, jak uvádí obrázek 33, věděla, že pivovar sídlí v Humpolci. 28 % dotazovaných vůbec nevědělo, kde pivovar sídlí. 5 respondentů z celkového počtu 31 neznalých, uvedlo alespoň správný okres.

**Obrázek 33 Přehled o sídle pivovaru v % (n = 110)**

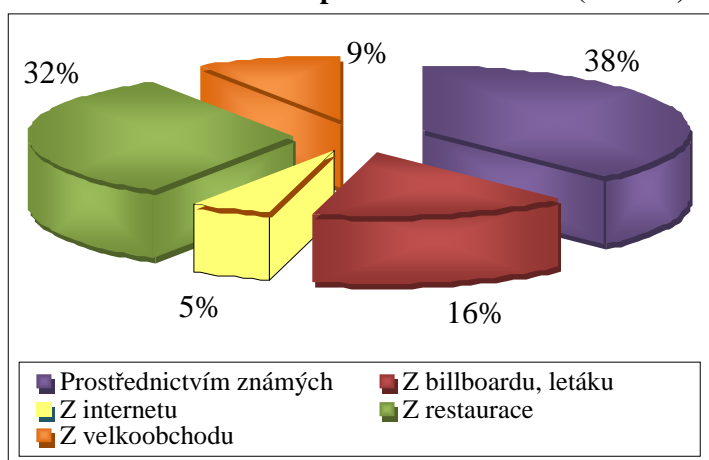


Zdroj: Vlastní zpracování

## 21. Jak jste se o pivu Bernard dozvěděli?

Nabízených možností v této otázce bylo celkem 5. Nejvíce respondentů se dozvědělo o pivu Bernard prostřednictvím známých. Volbu z tisku neoznačil žádný dotazovaný. Nejvíce respondentů vybralo možnost Jinak, kde uvedli, že se o pivu dozvěděli z restauračních zařízení, které ho čepují a z velkoobchodů. Obrázek 34 popisuje procentní rozdělení odpovědí.

**Obrázek 34 Seznámení s pivem Bernard v % (n = 110)**



Zdroj: Vlastní zpracování



## 5.5 SWOT analýza

Na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí a dotazníkového šetření byly stanoveny silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení týkající se činnosti pivovaru Bernard. Prostřednictvím SWOT analýzy byly jednotlivé aspekty těchto analýz shrnuty, zvažovány a vyhodnoceny.

### **Silné stránky**

1. Kvalita produktů
2. Široký sortiment
3. Investice do zkvalitnění výrobních postupů
4. Zachování tradičních technologií výroby
5. Strategické spojení s kapitálově silným partnerem

### **Slabé stránky**

6. Rezervy v propagaci
7. Závislost na ekonomické situaci distributorů
8. Nízký podíl na trhu
9. Malý vliv na dění na globálním trhu
10. Malá ekonomická síla na vytvoření vlastní distribuční sítě

### **Příležitosti**

11. Vstup na zahraniční trhy
12. Rostoucí poptávka mezi spotřebiteli po speciálních pivech
13. Atraktivita a velikost trhu
14. Příležitosti rozšíření sortimentu

### **Ohrožení**

15. Sílící konkurence prostřednictvím nadnárodních pivovarnických skupin
16. Ohrožení pověsti prostřednictvím zavádění výroby pív po vzoru "EUROPIV"
17. Nestabilní ekonomické prostředí
18. Hrozba substitučních výrobků

Prostřednictvím párového srovnání v trojúhelníkové matici byla stanovena významnost jednotlivých faktorů. Trojúhelníková matice je součástí přílohy. V tabulce 11 je uvedena absolutní a relativní četnost jednotlivých faktorů.

**Tabulka 11 Podíl jednotlivých faktorů SWOT analýzy**

Faktor	Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Celkový podíl
Silné stránky	1	14	9,2	45,1%
	2	10	6,5	
	3	15	9,8	
	4	15	9,8	
	5	15	9,8	
Slabé stránky	6	8	5,2	16,3%
	7	11	7,2	
	8	2	1,3	
	9	2	1,3	
	10	2	1,3	
Příležitosti	11	13	8,5	22,2%
	12	8	5,2	
	13	6	3,9	
	14	7	4,6	
Ohrožení	15	5	3,3	16,4%
	16	4	2,6	
	17	13	8,5	
	18	3	2	

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě sumarizace jednotlivých četností vystupuje strategie SO, tedy strategie "Využití". Dle odborné literatury jsou to strategie vycházející z využívání silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Silné stránky pivovaru Bernard, tak jak jsou výše vyjmenovány, souvisí se základní obchodní strategií – tradiční výroba chuťově zajímavého piva. S tím korespondují jednotlivě vymezené body příležitostí, tedy právě využití příležitosti vstupu na nové zahraniční trhy a uspokojení rostoucí poptávky po speciálních pivech a s tím související možnosti rozšíření sortimentu. K využití příležitostí je zapotřebí kapitálu, který si pivovar Bernard prostřednictvím belgického partnera zajistil.

## 6 Diskuse, návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu

Při analýze vnějšího prostředí jsem prostřednictvím STEP analýzy určila faktory, které mají zásadní vliv na pivovar Bernard. Změny v životním stylu obyvatel jakožto jednoho z nejdůležitějších faktorů sociálně-kulturního segmentu, přináší nutnost rychlé a dlouhodobé reakce společnosti. Významný vliv na činnost podniku představuje i legislativa ČR, která nejen v podobě zvýšení sazeb spotřební daně z piva počátkem roku 2010, doznala dalších změn. Růst výstavu, jako jednoho z hlavních cílů pivovaru, přináší i vyšší zdanění. Pivovar Bernard se však díky produkci nealkoholického piva stále vejde do limitu 200 tis. hl pro malé pivovary a může tak využít daňové úlevy. Je zajímavé, že do roku 2003 byla z hlediska daňové úlevy (tzn. zařazení do kategorie malý pivovar) stanovena podmínka maximálně 20% vlastnictví zahraničním partnerem. Je dobře, že tento zákon byl novelizován a výše podílového vlastnictví změněna na 50%. I tak na malé a střední pivovary působí celá řada faktorů, které musí brát v úvahu, aby udržely a následně rozvíjely svoje pozice. Jak dokumentuje analýza konkurenčních sil pomocí Porterova modelu, můžeme toto odvětví celkově charakterizovat jako vysoce konkurenční, což dokládá nejen vysoký počet subjektů na trhu, vysoká vyjednávací síla odběratelů, ale i technologická náročnost a potřeba častých inovací. Zajisté tak zmírnění podmínek pro daňovou úlevu přispělo ke zvýšení konkurenceschopnosti malých pivovarů.

Prostřednictvím dotazníkového šetření jsem shledala, že respondenti nejvíce preferují piva světlá, což koresponduje s tím, jakého výstavu dosahují světlá zvláště desetistupňová piva. Příznivých výsledků však zaznamenal pivovar v případě preference konkrétní značky, kde vystupuje vedle produktů velkých a významných producentů. V podobě vedlejších hlasů, tedy v uváděných kombinacích několika značek, zaznamenalo pivo Bernard umístění ve 14 z celkových 19 kombinací. Z toho lze usuzovat, že pivo Bernard dokáže svou chutí zaujmout a získat si své příznivce i mezi zákazníky ostatních velkých značek. Skutečnost, že rozhodujícím faktorem při nákupu piva pro většinu respondentů představuje chuť, přináší příležitosti menším pivovarům jako je Bernard, jehož snahou je konkurovat právě chutí, ne cenou.

Překvapivým výsledkem byla preference nealkoholického nápoje Švestka. Ačkoli se tento nápoj zdá proti ostatním nealkoholickým pivům sladší a možná pro ženy vhodnější, jeho oblíbenost stoupá také u mužů, což mohu konstatovat i na základě osobních zkušeností z letních brigád. Slabá stránka v podobě mezer v propagaci byla stanovena i na základě dotazníkového šetření, s čímž koresponduje i fakt, že nezanedbatelná část dotazovaných nevěděla o žádném reklamním sloganu. Na druhou stranu je faktem, že většina lidí má povědomí o různých produktech a jejich reklamních kampaních, přesto si nevybaví konkrétní reklamní hesla.

Co se týká vnitřní analýzy, byla jsem příjemně překvapena, jak pivovar klade důraz na lidské zdroje podniku. Uvědomuje si, jak jsou zaměstnanci podniku důležití a jak mohou přispívat ke konkurenceschopnosti podniku. Otázka výroby by mohla být samostatnou kapitolou, jelikož odvětví pivovarnictví, jakožto významné odvětví národního hospodářství, zaznamenává pod tíhou časových i ekonomických nákladů v posledních letech účinky “zjednodušující se“ výroby. Naopak skutečnost, že pivovar Bernard při vaření piva zachovává tradiční výrobní postupy a zabezpečuje i nadále kvalitu výrobních surovin, respektive produkuje chuťově výrazné pivo, může do budoucnosti znamenat nejvýznamnější konkurenční výhodu.

Na základě výsledků SWOT analýzy byla vyhodnocena strategie “Využití“. V odborné literatuře bývá tato strategie označována spíše jako žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje. V případě pivovaru Bernard bychom toto mohli označit za současný stav a snahu tento stav rozvíjet, což zajisté dokládá pozice a výsledky pivovaru, kterých dosáhl i za působení nepříznivého ekonomického prostředí v posledních dvou letech. Lze konstatovat, že tohoto příznivého stavu pivovar dosáhl teprve v minulém roce, který je právě označován za krizový z pohledu vývoje všech odvětví. Významnou měrou se na tom podílí investice do zajištění průběhu tradičních postupů výroby, respektive zachování kvality výsledných produktů. Jak uvádí majitel pivovaru Stanislav Bernard: „Pivovar chce vyrábět zajímavý produkt, co nejodlišnější od středu. Pivo chuťově plné a poctivě hořké. Na této harmonii si zakládáme. Nechceme však být úspěšní jen okamžitě, ale dlouhodobě a proto investujeme spoustu peněz “navíc“.“ Potvrzují to nárůsty prodeje tradičních piv z produkce nejen pivovaru Bernard ale i

několika ostatních malých pivovarů s podobným sortimentem. Výsledky analýzy, kterými jsou hlavně růst produkce prostřednictvím vnějších vlivů v obchodní politice pivovaru, mají své opodstatnění vzhledem k tendencím regionálního a republikového trhu absorbovat ve zvýšené míře piva těchto malých producentů, ať už navýšením produkce tradičních piv anebo nově vyvíjených speciálních piv. Rovněž další výsledek analýzy, tedy snaha o větší export na zahraniční trh, by mohl dostat impuls, pokud současná ekonomická situace dozná zlepšení. Dalo by se tím předpokládat, že dojde i k oživení mezinárodního obchodu. Strategie zvýšené orientace na zahraniční trh si ovšem vyžádá nový pohled na politiku exportu, kde určitě přijde nutnost pracovat s novými myšlenkami a metodami proti současné situaci. Jako jedna z možností by se mohla jevit spolupráce s výrobcí suplementů, tedy s výrobcí zboží, které by mohlo využívat společných distribučních kanálů a vzájemně si podporovat prodej třeba i společnou propagací, s cílem snížení exportních nákladů. Pravděpodobnost úspěchu na úrovni regionu v cizině by měla být větší pro ekonomický subjekt této velikosti než úspěch na globálním evropském nebo světovém trhu. Tedy například propagace ve známých turistických destinacích by měla být levnější než například propagace v měřítku celé konkrétní země.

Z hlediska slabých stránek, u kterých by měla být snaha především je eliminovat, by měl pivovar Bernard klást důraz na propagaci celé značky. Reklama a propagace vůbec, je v každém odvětví základní kámen úspěchu. I když je propagace pivovaru považována za zajímavou a v případě regionu Pelhřimovska jistě i významnou, je potřeba ji posílit i na území ostatních regionů. Práci obchodních reprezentantů v jednotlivých krajích je možno podpořit a posílit tak i propagaci celého pivovaru, zavedením reklamy do regionálních rádií a prostřednictvím billboardů v turisticky zajímavých lokalitách. Toto by mohlo umocnit již zmíněnou koncepci zaměření se na export, jelikož by tato reklama mohla mít dopad i na zahraniční turisty, kteří by si povědomí o pivovaru přivezli i do svých vlastí.

Významnou roli z hlediska příležitostí hraje pro pivovar Bernard rostoucí poptávka po speciálních pivech. Co bývá v zahraničních zemích populární – tedy konzumace ovocných či jiných pivních speciálů, dostává se pozvolna do popředí i u

nás. Příkladem je zavádění kvasnicových piv (které se postupem času staly součástí sortimentu mnoha pivovarů) nebo zvyšování sortimentu nealkoholických piv. S tím souvisí výrobková inovace. Pivovar Bernard úspěšně produkuje již několik speciálních piv včetně švestkového nealkoholického piva. Z dlouhodobého hlediska by tak pro pivovar Bernard mohlo představovat významnou konkurenční výhodu zaměření se na vývoj a výrobu dalších speciálních piv prostřednictvím stávajících výrobních postupů, tzn. prostřednictvím kvalitních surovin a přirozených procesů. Respektive výrobu speciálních piv (třeba i ovocných) se zachováním vlastností tradičního českého piva.

Východiskem z provedených analýz je pro mě fakt, že shledávám pivovar Bernard jako konkurenceschopný. Je to společnost, která má potenciál růstu a dokáže si svou pozici na trhu uhájit. Cesta výroby tradičního nepasterizovaného piva poskytuje spotřebitelům chuťově výrazný a jedinečný produkt a pivovaru přináší především zvyšující se počet spokojených zákazníků.

## 7 Závěr

Rodinný pivovar Bernard jako vybraný podnik, je malý pivovar, jenž klade důraz na tradiční výrobu, technologie, kvalitní suroviny a především produkci chuťově atraktivního piva. Cílem je tedy produkovat kvalitní a zajímavé pivo, respektive konkurovat ostatním pivovarům kvalitou, ne cenou.

Prostřednictvím metod strategického řízení a dotazníkového šetření bylo analyzováno vnější a vnitřní prostředí pivovaru a hodnocena tržní pozice. Pivovar by měl i nadále posilovat své silné stránky, důkladně sledovat příležitosti a ohrožení z jednotlivých segmentů vnějšího prostředí a reagovat na intenzitu působení konkurenčních sil.

Cílem diplomové práce bylo na základě využití postupů a metod strategického řízení zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku na trhu a navrhnout vhodnou strategii vedoucí k jejímu zvýšení. Dílčím cílem bylo vysvětlení, jaký význam má pro odlišení na českém pivním trhu cesta výroby tradičního nepasterizovaného piva a jaké výhody a přínosy vznikají nejen pro pivovar Bernard ale i pro jeho zákazníky.

Cíle byly naplněny a to tím, že jsem pivovaru Bernard navrhla možnost případné spolupráce s výrobcí suplementů, tedy s výrobcí zboží, které by mohlo využívat společných distribučních kanálů a vzájemně si podporovat prodej třeba i společnou propagací, s cílem snížení exportních nákladů. Z dlouhodobého hlediska by pro pivovar Bernard mohlo představovat významnou konkurenční výhodu zaměření se na vývoj a výrobu dalších speciálních piv prostřednictvím stávajících výrobních postupů. Respektive výrobu speciálních piv (třeba i ovocných) se zachováním vlastností tradičního českého piva.

Účelem produkce tradičního nepasterizovaného piva je zaměření se na segment zákazníků, kteří mají zájem o chuťově zajímavá a jedinečná piva. To poskytuje zákazníkům pivo harmonické chuti a typické barvy, se všemi výživnými hodnotami. Výroba takovýmto způsobem přináší odlišení od fádnicích produktů, nárůst prodeje a tedy i úspěch z dlouhodobého hlediska. Na základě výsledků jednotlivých analýz byl pivovar Bernard shledán jako konkurenceschopný.

## 8 Summary

This diploma thesis deals with the evaluation of the competitiveness of selected company. I used strategic analysis to evaluate the position of the Family brewery Bernard in the market.

I assessed the external environment by STEP analysis and Porter's model and internal environment by analysis of results in functional areas. Questionnaire survey is part of the analysis.

SWOT analysis was used for overall assessment of the competitiveness. In the last part, there are the suggestions and recommendations for suitable strategy on the market.

The starting point of the analysis carried out for me is the fact that I find the brewery as competitive. It is a company which has potential for growth and can have their market position to defend. Journey of a traditional non-pasteurized beer production provides consumers with strong flavor and unique product and brewery offers primarily the growing number of satisfied customers.

Keywords: Competitiveness,  
SWOT Analysis,  
Strategy,  
Brewery,  
Analysis.



## 9 Přehled použité literatury

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] BEARDEN, W. O., INGRAM, T. N., LAFORCE, R. W. *Marketing: principles and perspectives*. Chicago: Richard D. Irwin, 1995. 631 s. ISBN 0-256-11319-X.
- [3] BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [4] COATES, Ch. *Efektivní řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 273 s. ISBN 80-7169-392-8.
- [5] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [6] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [7] DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd., Dotisk. Praha: Management Press, 2004. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
- [8] DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [9] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [10] JIRÁSEK, J. A. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-22-3.
- [11] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [12] KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1.
- [13] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [14] KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

- [15] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [16] KOVAŘÍKOVÁ, I., MAREŠ, S. *Základy managementu; systém, aktivity, konkurenční schopnosti*. 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 1997. 156 s. ISBN 80-7041-985-7.
- [17] KUDERA, J. *Moderní teorie firmy*. Praha: Grada, 2000, 165 s. ISBN 80-7169-954-3.
- [18] KOZEL, R., et al. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti* . 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [19] MAGRETTA, J., STONE, N. *Co je to management : jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 206 s. ISBN 80-7261-106-2.
- [20] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [21] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [22] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [23] SOUČEK, Z. *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší!!!)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.
- [24] SOUČEK, Z. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Institut řízení, 1989. 88 s. ISBN 80-7014-018-6
- [25] SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.
- [26] SYNEK, M., et al. *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1997. 446 s. ISBN 80-7079-273-6.
- [27] SYNEK, M., et al. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [28] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

- [29] VEBER, J., et al. *Management II: management změny, strategický management, podnikatelské projekty, projektový management, reengineering*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 168 s. ISBN 80-7079-406-2.
- [30] VYAKARNAM, S., LEPPARD, J. W. *Plánování podnikatelských strategií*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 208 s. ISBN 80-7169-533-5.
- [31] WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management: a global perspective*. New York: McGraw-Hill, 1993. 744 s. ISBN 0-07-069170-3.

Ostatní zdroje:

- [32] ALINA, J. *Přednášky z předmětu Mikroekonomie*, 2006
- [33] Inovační hříchy. *Moderní řízení*. 2010, 2/2010, s. 31.
- [34] KRÁLOVÁ, T. Střeží české pivo, ale ostrými nestřílí. *Euro*. 2010, 13, s. 57 - 59.
- [35] SOUČEK, Z. Příprava firmy na dobu po krizi. *Moderní řízení*. 2010, 1/2010, s. 28-31.

Internetové zdroje:

- [36] BOONE, L. E., KURTZ, D. L., MACKENZIE H. F., SNOW K. *Contemporary Marketing* [online]. 2, ilustrované vydání. Toronto: Cengage Learning, 2009 [cit. 2010-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://books.google.cz/books?id=lf7VKtZcJlgC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>. ISBN 9780176500030.
- [37] *Český statistický úřad : ČSÚ* [online]. 2010 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.
- [38] ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN. *Zpráva o českém pivovarství a sladařství* [online]. Praha : ENIGMA s.r.o., 2007 [cit. 2010-03-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.cspas.cz/index.asp?lang=1>>.
- [39] *Daňový poradce - Sagit* [online]. Sagit, a. s., 2010 [cit. 2010-03-09]. Daň z piva . Dostupné z WWW: <[http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=74&typ=r&levelid=DA\\_043](http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=74&typ=r&levelid=DA_043). HTM>.
- [40] *Justice.cz* [online]. Verze aplikace 2.410 .Corpus Solutions a.s., 2010 [cit. 2010-03-12]. MSp ČR - Výsledky výběru. Dostupné z WWW:

- <[http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x\\*&hledani.podminka.subjekt=Rodinn%fd+pivovar+bernard](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=Rodinn%fd+pivovar+bernard)>.
- [41] LOŠŤÁKOVÁ, H. *Řízení výkonnosti podniku v globálním konkurenčním prostředí*. Marketing & komunikace [online]. 30. 08. 2006, č. 2, [cit. 2010-03-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.mandk.cz/view.php?cislocianku=2006080008>>.
- [42] MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *Situační a výhledová zpráva CMEL, PIVO* [online]. Praha: TYPO – J. Jehlička, Červenec 2009 [cit. 2010-03-09]. Dostupné z WWW: <[http://eagri.cz/public/eagri/file/2752/CHMEL\\_7\\_\\_2009.pdf](http://eagri.cz/public/eagri/file/2752/CHMEL_7__2009.pdf)>.
- [43] PERLÍN, C. *Pivo - potravina pro zamyšlení*. Agronavigátor [online]. 9.7. 2004, Článek: 27584, [cit. 2010-02-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.agronavigator.cz/default.asp?ids=147&ch=13&typ=1&val=27584>>.
- [44] *Pivovary.Info* [online]. c1999-2010 [cit. 2010-02-20]. Historie pivovaru Bernard Humpolec. Dostupné z WWW: <[http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard\\_h.htm](http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard_h.htm)>.
- [45] RODINNÝ PIVOVAR BERNARD, a. s. *Bernard - rodinný pivovar* [online]. c1991-2006 [cit. 2010-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.bernard.cz>>.
- [46] *Sladovny SOUFFLET ČR / SOUFFLET AGRO* [online]. 2004 [cit. 2010-03-25]. Sladovny SOUFFLET ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.slad.cz/index.php>>.

## Seznam Tabulek a obrázků

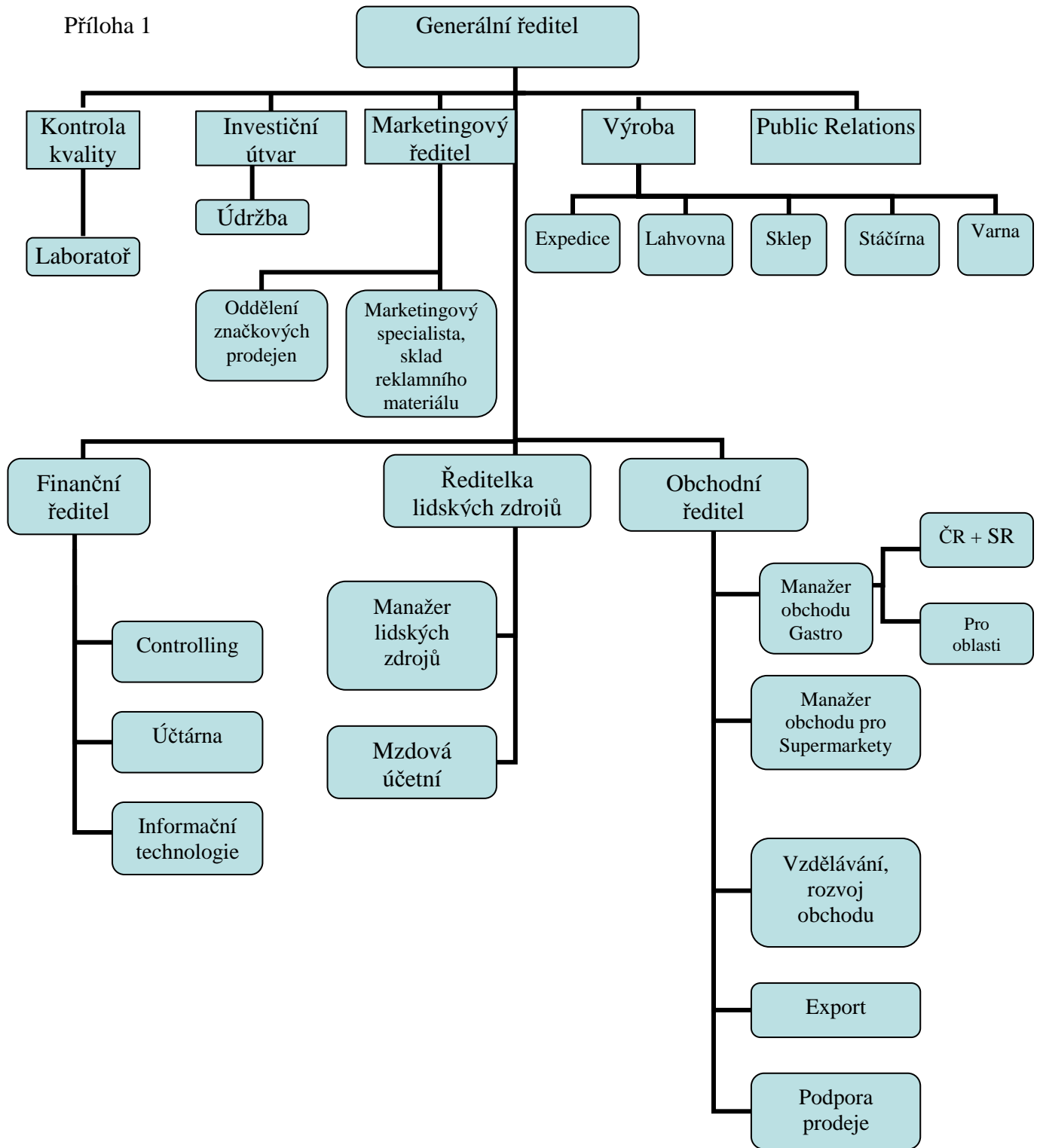
Tabulka 1 Průměrná spotřeba piva v ČR v litrech na 1 obyvatele a rok.....	40
Tabulka 3 Významnost a dopad faktorů globálního prostředí.....	48
Tabulka 4 Nejvýznamnější subjekty v roce 2008.....	50
Tabulka 5: Nejvýznamnější dodavatelé.....	53
Tabulka 6: Faktory konkurence v odvětví.....	54
Tabulka 7 Výstav piva v hl.....	56
Tabulka 8 Vývoj cen nejprodávanějších druhů piv.....	67
Tabulka 9 Meziroční srovnání ekonomických výsledků v tisících Kč.....	69
Tabulka 10 Kombinace značek.....	73
Tabulka 11 Podíl jednotlivých faktorů SWOT analýzy.....	82
Obrázek 1 Tradiční model procesu strategického řízení.....	16
Obrázek 2 Strategické zaměření podniku.....	18
Obrázek 3 Porterův model.....	26
Obrázek 4 SWOT matice.....	33
Obrázek 5 Vývoj průměrné spotřeby piva v ČR v litrech na 1 obyvatele a rok.....	41
Obrázek 6 Cenový vývoj u chmele.....	43
Obrázek 7 Míra nezaměstnanosti v % k 12/09 dle obchodních oblastí pivovaru Bernard .....	44
Obrázek 8 Vývoj cen pohonných hmot za jednotlivé měsíce roku 2009.....	45
Obrázek 9 Podíl pivovarských subjektů na celkové produkci v ČR v % v roce 2008.....	51
Obrázek 10 Podíl výstavu sudového a lahvového piva v hl.....	57
Obrázek 11 Výstav jednotlivých druhů piv v hl dle stupňovitosti.....	58
Obrázek 12 Procentní podíl exportu na celkovém výstavu.....	58
Obrázek 14 Vývoj tržeb za pivo v tis. Kč v letech 2005 - 2009.....	68
Obrázek 15 Respondenti dle pohlaví v % (n = 115).....	70
Obrázek 16 Respondenti dle věku v % (n = 115).....	70
Obrázek 17 Respondenti dle bydliště v % (n = 115).....	71
Obrázek 18 Konzumace piva v % (n = 115).....	71
Obrázek 19 Preferované druhy piv v % (n = 113).....	72
Obrázek 20 Preferovaná konzumace v % (n = 113).....	72

Obrázek 21 Preferované značky piv v hlasech (n = 113) .....	73
Obrázek 22 Frekvence nákupu piva v % (n = 113) .....	74
Obrázek 23 Faktory ovlivňující nákup piva .....	74
Obrázek 24 Znalost produktů v % (n = 114) .....	75
Obrázek 25 Dostupnost produktů v % (n = 111).....	76
Obrázek 26 Hodnocení sortimentu v % (n = 110).....	76
Obrázek 27 Preference produktů v % (n = 110).....	77
Obrázek 28 Preference nealkoholických produktů v % (n = 110).....	77
Obrázek 30 Hodnocení cen v % (n = 110) .....	78
Obrázek 32 Přehled znalosti reklamy v % (n = 112).....	79
Obrázek 34 Seznámení s pivem Bernard v % (n = 110).....	80

# Seznam Příloh

- Příloha 1 Organizační struktura
- Příloha 2 Reklamní kampaň
- Příloha 3 Ocenění pivovaru
- Příloha 4 Sklo pivovaru Bernard
- Příloha 5 Ceník piva 2010
- Příloha 6 Dotazník
- Příloha 7 Trojúhelníková matice

Příloha 1



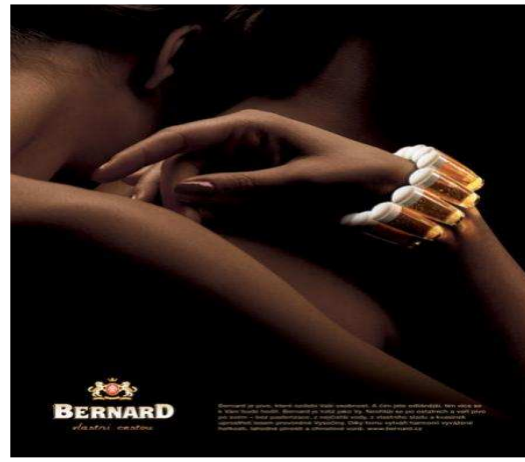
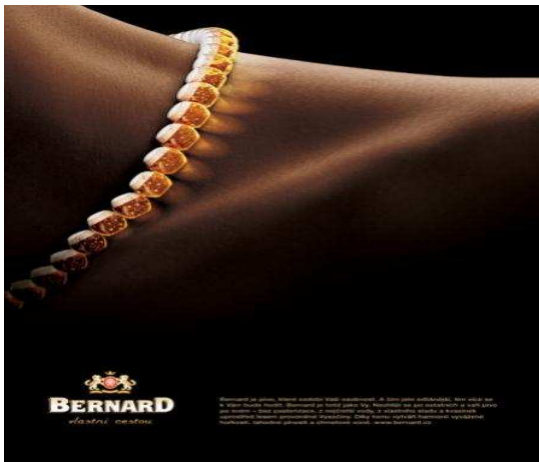


Příloha 2 Reklamní kampaň “SVĚT SE ZBLÁZNIL“  
Rodinný pivovar Bernard a. s.





Reklamní kampaň "Pivo jako šperk"



Reklamní kampaň "Na stráži proti europivu"



Příloha 3 **Ocenění pivovaru**

2009	<b>2.místo - Soutěž o nejlepší etiketu, Tábor</b>	Bernard s těžkou hlavou
	<b>CZECH TOP 100, 4.místo v ČR v oboru potr.a tab.průmysl</b>	Rodinný pivovar Bernard
	<b>CZECH TOP 100, nejobdivovanější firma Vysočiny 2009</b>	Rodinný pivovar Bernard
	<b>3.místo v soutěži Zlatý středník - 2008 v kategorii B2C, Praha</b>	Rodinný pivovar Bernard, magazín Vlastní cestou
	<b>Zvláštní ocenění za nejlepší obrazovou výbavu, Vlastní cestou</b>	Rodinný pivovar Bernard, magazín Vlastní cestou
	<b>1.místo Pivo České republiky 2009, České Budějovice</b>	Bernard s čistou hlavou světlé
	<b>3.místo Pivo České republiky 2009, České Budějovice</b>	Bernard světlé pivo
	<b>3.místo Pivo České republiky 2009, České Budějovice</b>	Bernard - Jantarový ležák s přísadou jemných kvasnic
	<b>2.místo - Odborná degustační soutěž, Žatec</b>	Speciální černé pivo 13% s přísadou jemných kulturních kvasinek
	<b>1.místo - Znojemský hrozen, speciální piva</b>	Bernard s čistou hlavou švestka
	<b>2.místo - Znojemský hrozen, speciální piva</b>	Bernard s čistou hlavou jantarové
	<b>2.místa - Znojemský hrozen, polotmavé a tmavé speciály</b>	Speciální černé pivo Bernard s přísadou jemných kulturních kvasinek
	<b>2.místo - Novinářská anketa "Naše pivo 2009" Praha</b>	značka Bernard
	<b>1. místo - Sdružení přátel piva, Praha</b>	Bernard s čistou hlavou jantar
	<b>2. místo - Sdružení přátel piva, Praha</b>	Bernard s čistou hlavou
	<b>3. místo - Sdružení přátel piva, Praha</b>	Sváteční ležák Bernard s přísadou jemných kulturních kvasinek
	<b>1. místo - Sdružení přátel piva, Praha</b>	Speciální černé pivo Bernard s přísadou jemných kulturních krvinek
	<b>2. místo - Sdružení přátel piva, Praha</b>	Bernard - Jantarový ležák s přísadou jemných kvasnic
	<b>3. místo - Sdružení přátel piva, Praha</b>	Bernard - kategorie Pivovar roku
	<b>1.místo - CZECH TOP 100, Praha</b>	Rodinný pivovar Bernard, magazín Vlastní cestou
2010	<b>2.místo - Česká pivní pečeť, Tábor</b>	Speciální černé pivo 13%
	<b>CZECH TOP 100, 3.místo v ČR v oboru potr.a tab.průmysl</b>	Rodinný pivovar Bernard
	<b>CZECH TOP 100, nejobdivovanější firma Vysočiny 2009</b>	Rodinný pivovar Bernard

#### Příloha 4 Sklo pivovaru Bernard



## Příloha 5 Ceník piva 2010



### Ceník piva

(ceny jsou uvedeny včetně DPH)  
(Platnost od 18. ledna 2010, ruší se ceník z 16. listopadu 2009)

#### Základní ceník pivovaru

ID	Druh obalu	Typ a obsah balení	Název výrobku	Druh piva	DPC vč. SD a DPH (od 18.01.2010)				
					před zdražením	zdražení o Kč/hl	Kč/hl	Kč/balení	Kč/ks
1.	sud	KEG 50 l		světlé výčepní pivo	2 600,0 Kč	100,0 Kč	2 700,0 Kč	1 350,0 Kč	13,50 Kč
2.	sud	KEG 50 l		11° sv. étlý ležák	2 910,0 Kč	120,0 Kč	3 030,0 Kč	1 515,0 Kč	15,15 Kč
3.	sud	KEG 50 l		11° polotmavý ležák	3 100,0 Kč	120,0 Kč	3 220,0 Kč	1 610,0 Kč	16,10 Kč
4.	sud	KEG 50 l		světly ležák	3 220,0 Kč	120,0 Kč	3 340,0 Kč	1 670,0 Kč	16,70 Kč
5.	sud	KEG 50 l		12° nefiltrované speciální pivo	3 500,0 Kč	0,0 Kč	3 500,0 Kč	1 750,0 Kč	17,50 Kč
8.	sud	KEG 30 l		světlé výčepní pivo	2 600,0 Kč	100,0 Kč	2 700,0 Kč	810,0 Kč	13,50 Kč
9.	sud	KEG 30 l		11° sv. étlý ležák	2 910,0 Kč	120,0 Kč	3 030,0 Kč	909,0 Kč	15,15 Kč
10.	sud	KEG 30 l		11° polotmavý ležák	3 100,0 Kč	120,0 Kč	3 220,0 Kč	966,0 Kč	16,10 Kč
11.	sud	KEG 30 l		světly ležák	3 220,0 Kč	120,0 Kč	3 340,0 Kč	1 002,0 Kč	16,70 Kč
12.	sud	KEG 30 l		12° nefiltrované speciální pivo	3 500,0 Kč	0,0 Kč	3 500,0 Kč	1 050,0 Kč	17,50 Kč
13.	sud	KEG 30 l		13° černé pivo speciál	3 680,0 Kč	0,0 Kč	3 680,0 Kč	1 104,0 Kč	18,40 Kč
14.	sud	KEG 30 l		14° sv. étlé pivo speciál	3 680,0 Kč	0,0 Kč	3 680,0 Kč	1 104,0 Kč	18,40 Kč
15.	sud	KEG 30 l	Free	nealkoholické světlé pivo	2 380,0 Kč	0,0 Kč	2 380,0 Kč	714,0 Kč	11,90 Kč
17.	láhev - vratná	20 x 0,5 l přepravka		světlé výčepní pivo	2 100,0 Kč	0,0 Kč	2 100,0 Kč	210,0 Kč	10,50 Kč
18.	láhev - vratná	20 x 0,5 l přepravka		11° sv. étlý ležák	2 380,0 Kč	120,0 Kč	2 500,0 Kč	250,0 Kč	12,50 Kč
20.	láhev - vratná	20 x 0,5 l přepravka		světly ležák	2 980,0 Kč	0,0 Kč	2 980,0 Kč	298,0 Kč	14,90 Kč
26.	láhev - vratná	20 x 0,33 l přepravka	OX	14° sv. étlé pivo speciál	4 818,8 Kč	0,0 Kč	4 818,8 Kč	318,0 Kč	15,90 Kč
22.	láhev - PU - vratná	12 x 0,5 l přepravka		11° Jantarový ležák	4 180,0 Kč	0,0 Kč	4 180,0 Kč	250,8 Kč	20,90 Kč
23.	láhev - PU - vratná	12 x 0,5 l přepravka		sváteční ležák	4 180,0 Kč	0,0 Kč	4 180,0 Kč	250,8 Kč	20,90 Kč
24.	láhev - PU - vratná	12 x 0,5 l karton		sváteční ležák	4 180,0 Kč	0,0 Kč	4 180,0 Kč	250,8 Kč	20,90 Kč
25.	láhev - PU - vratná	8 x 0,5 l multipack		sváteční ležák	4 825,0 Kč	0,0 Kč	4 825,0 Kč	193,0 Kč	24,13 Kč
26.	láhev - PU - vratná	4 x 0,5 l + 2 skleničky		sváteční ležák	11 050,0 Kč	0,0 Kč	11 050,0 Kč	221,0 Kč	55,25 Kč
27.	láhev - PU - vratná	12 x 0,5 l přepravka		13° černé pivo speciál	4 180,0 Kč	0,0 Kč	4 180,0 Kč	250,8 Kč	20,90 Kč
28.	láhev - nevratná	24 x 0,33 l karton	Duvel	16° belgický ale	14 848,5 Kč	0,0 Kč	14 848,5 Kč	1 176,0 Kč	49,00 Kč
29.	láhev - vratná	20 x 0,5 l přepravka	Free	nealkoholické světlé pivo	2 380,0 Kč	0,0 Kč	2 380,0 Kč	238,0 Kč	11,90 Kč
30.	láhev - vratná	20 x 0,33 l přepravka	Free	nealkoholické světlé pivo	3 484,9 Kč	0,0 Kč	3 484,9 Kč	230,0 Kč	11,50 Kč
31.	láhev - vratná	20 x 0,5 l přepravka	Jantar Free	nealkoholické polotmavé pivo	2 580,0 Kč	0,0 Kč	2 580,0 Kč	258,0 Kč	12,90 Kč
32.	láhev - vratná	20 x 0,33 l přepravka	Jantar Free	nealkoholické polotmavé pivo	3 787,9 Kč	0,0 Kč	3 787,9 Kč	250,0 Kč	12,50 Kč
33.	láhev - vratná	20 x 0,5 l přepravka	Bernard Švestka	nealkoholický osvěžující nápoj	3 580,0 Kč	0,0 Kč	3 580,0 Kč	358,0 Kč	17,90 Kč
34.	láhev - vratná	20 x 0,33 l přepravka	Bernard Švestka	nealkoholický osvěžující nápoj	5 000,0 Kč	0,0 Kč	5 000,0 Kč	330,0 Kč	16,50 Kč
35.	soudek	5L		světly ležák	3 580,0 Kč	0,0 Kč	3 580,0 Kč	179,0 Kč	17,90 Kč

#### Trvanlivost:

lahvové pivo bez patentního uzávěru	90 dní
nealkoholický osvěžující nápoj	60 dní
lahvové pivo s patentním uzávěrem	190 dní
sudové pivo light 8°, 10°, 11° sv., 12°	60 dní
sudové pivo 11° polotm., 12° v síl soudcích, 12° nefiltr.	90 dní
sudové pivo 13° černé, 14° světly speciál	120 dní
Duvel	2 roky

#### Zálohy na obaly:

0,33 l ALE láhev	3 Kč
0,5 l NRW láhev, 0,5 PK láhev	3 Kč
0,5 l láhev s patentním uzávěrem	7 Kč
plastová přepravka 20x0,5(0,3)	100 Kč
Dřevěná přepravka	300 Kč
plastová přepravka 11x0,5(0,3)	150 Kč
Sud KEG: 50 l, 30 l	1 000 Kč
Paleta EUR	250 Kč
(přebíráme pouze nepoškozené palety EUR)	
5 l soudek	140 Kč

Prodávající a kupující se dohodli, že v případě zákonné změny daňových sazeb DPH je prodávající oprávněn připočíst k prodejní ceně bez DPH příslušného výrobku daňovou sazbu DPH v procentní výši, jež bude platit k datu uskutečnění zdanitelného plnění.

.....  
distributor

.....  
pivovar

## Příloha 6 **Dotazník**

### Dotazník

Vážené dámy, vážení pánové,  
studuji Zemědělskou fakultu v Českých Budějovicích a tento akademický rok budu obhajovat diplomovou práci na téma „Hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku pomocí metod strategického řízení“. Chci Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je hlavním podkladem pro mou práci. Svě odpovědi prosím zakroužkujte (barevně označte), případně vypište na určený řádek. Dotazník je anonymní a skutečnosti v něm uvedené nebudou nikde zveřejněny!!

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

1. Vaše pohlaví
  - a. žena
  - b. muž
  
2. Věková kategorie
  - a. 18 - 25
  - b. 26 – 35
  - c. 36 – 45
  - d. 46 – 55
  - e. 56 a více
  
3. Vaše bydliště
  - České Budějovice,
  - Český Krumlov,
  - Prachatice,
  - Strakonice
  - Jiné.....
  
4. Pijete pivo?
  - a. ano
  - b. ne
  
5. Jaký druh piva upřednostňujete?
  - a. Černé
  - b. Světlé
  - c. Řezané
  - d. Nealkoholické
  - e. Jiné.....
  
6. Jaké formě konzumace dáváte přednost?

- a. Točené
- b. Lahvové

7. Jakou značku piva preferujete?

.....

8. Jak často kupujete pivo?

- a. Denně
- b. 2 až 3x do týdne
- c. jednou za týden
- d. jednou za měsíc
- e. jinak.....

9. Které faktory Vás při nákupu piva nejvíce ovlivňují?

- a. cena
- b. chuť
- c. kvalita
- d. značka
- e. jiné.....
- f.

10. Znáte produkty Rodinného pivovaru Bernard?

- a. ano
- b. ne

Pokud ne, tak již dále vyplňovat dotazník nemusíte.

11. Chutná vám pivo Bernard?

- ano
- ne

Důvod, proč Vám pivo Bernard nechutná?.....

(vyplňte v případě záporné odpovědi na otázku ne)

12. Jsou jejich produkty dostupné v místě vašeho bydliště?

- a. ano
- b. ne

13. Jste spokojeni s nabídkou jejich sortimentu?

- a. Ano, sortiment je široký
- b. Ano, sortiment je dostačující

- c. Ne, sortiment bych rozšířil/a
- d. Ne, sortiment je úzký

14. Jakým produktům dáváte přednost?

- Bernard sváteční ležák (kvasnicové světlé pivo)
- Bernard jantarový ležák (kvasnicové řezané pivo)
- Bernard speciální černé pivo (kvasnicové tmavé pivo)
- Desítka Bernard – světlé pivo
- Jedenáctka Bernard – světlý ležák
- Dvanáctka Bernard – světlý ležák
- Bernard s těžkou hlavou “OX“ – speciální světlé pivo

15. Jakým nealkoholickým produktům dáváte přednost?

- a. Bernard s Čistou hlavou Free – nealkoholické světlé pivo
- b. Bernard s Čistou hlavou Jantar – nealkoholické polotmavé pivo
- c. Nealkoholický osvěžující nápoj Bernard s čistou hlavou Švestka

16. Lahvové pivo Bernard kupujete?

- a. v maloobchodních prodejnách
- b. v supermarketech
- c. jinde, kde?.....

17. Ceny se Vám zdají?

- a. nízké
- b. adekvátní
- c. vysoké

18. Jak hodnotíte reklamu (propagaci)?

- a. zajímavá
- b. dostatečná
- c. nedostatečná

19. Vybaví se Vám nějaký reklamní slogan či heslo, co jste slyšeli o pivu Bernard:

.....

20. Víte, kde sídlí pivovar Bernard?

.....

21. Jak jste se o pivu Bernard dozvěděl/a?

- a. prostřednictvím známých
- b. z billboardu, letáku
- c. tisku
- d. internetu
- e. jinak, jak?.....



