



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Analýzy prostředí v pivovarnictví

Vypracoval: Dominik Maršík
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Dominik MARŠÍK
Osobní číslo: E17277
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Analýzy prostředí v pivovarnictví
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci dvou vybraných pivovarů v ČR prostřednictvím zvolených analýz vnitřního a vnějšího prostředí a navrhnout optimální strategii pro rozvoj daných podniků.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury se zaměřením na dané téma.
2. Charakteristika obou podniků.
3. Provedení vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí.
4. Navrhnutí strategií rozvoje.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Charakteristika 2 pivovarů.
5. Analýza současného stavu.
6. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Grasseová, M. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
- Růčková, P. (2007). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha C. H. Beck.
- Tichá, I., & Hron, J. (2010). *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 17. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2019


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentůva 13
370 05 Česká Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Humpolci dne 26. 3. 2021

Dominik Maršík

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za jeho ochotu a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval oběma pivovarům za poskytnutí potřebných podkladů a informací k vypracování mé bakalářské práce.

Obsah

1	ÚVOD.....	4
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	5
2.1	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	5
2.1.1	<i>Definování předmětu činnosti.....</i>	5
2.1.2	<i>Stanovení strategických cílů.....</i>	6
2.1.3	<i>Formulování strategie.....</i>	6
2.1.4	<i>Realizace strategie.....</i>	7
2.1.5	<i>Hodnocení strategie a opravná opatření.....</i>	8
2.2	STRATEGIE	8
2.3	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	9
2.4	PESTLE ANALÝZA.....	10
2.5	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	11
2.5.1	<i>Ohrožení ze strany konkurentů</i>	12
2.5.2	<i>Vyjednávací síla dodavatelů</i>	13
2.5.3	<i>Vyjednávací síla odběratelů.....</i>	13
2.5.4	<i>Ohrožení substituty.....</i>	14
2.5.5	<i>Rivalita mezi existujícími podniky</i>	14
2.6	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	14
2.6.1	FINANČNÍ ANALÝZA	15
2.6.2	<i>Ukazatel likvidity.....</i>	15
2.6.3	<i>Ukazatel rentability</i>	16
2.6.4	<i>Ukazatel zadluženosti</i>	16
2.6.5	<i>Ukazatel aktivity</i>	17
2.7	SWOT ANALÝZA	17
	<i>Silné stránky</i>	17
	<i>Slabé stránky</i>	18
	<i>Příležitosti.....</i>	18
	<i>Ohrožení.....</i>	18
2.7.1	STRATEGIE SWOT ANALÝZY	18
	<i>SO strategie.....</i>	19
	<i>WO strategie</i>	19
	<i>ST strategie.....</i>	19
	<i>WT strategie.....</i>	19

3	CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....	20
3.1	CÍL PRÁCE	20
3.2	METODIKA PRÁCE.....	20
3.2.1	<i>Studium odborné literatury se zaměřením na dané téma</i>	<i>20</i>
3.2.2	<i>Představení obou podniků.....</i>	<i>20</i>
3.2.3	<i>Provedení vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí.....</i>	<i>20</i>
3.2.4	<i>Navržení strategií rozvoje</i>	<i>21</i>
4	CHARAKTERISTIKA DVOU PIVOVARŮ	22
4.1	RODINNÝ PIVOVAR BERNARD	22
4.1.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	22
4.1.2	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	22
4.1.3	HISTORIE A SOUČASNOST.....	23
4.2	MĚŠŤANSKÝ PIVOVAR HAVLÍČKŮV BROD	24
4.2.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	24
4.2.2	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	24
4.2.3	HISTORIE A SOUČASNOST.....	25
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	26
5.1	FINANČNÍ ANALÝZA	26
5.1.1	RENTABILITA.....	26
5.1.2	LIKVIDITA	27
5.1.3	ZADLUŽENOST.....	29
5.1.4	AKTIVITA.....	31
5.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	34
5.2.1	<i>Současní konkurenti</i>	<i>34</i>
5.2.2	<i>Potencionální konkurenti</i>	<i>35</i>
5.2.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	36
5.2.4	<i>Vyjednávací síla odběratelů</i>	<i>36</i>
5.2.5	<i>Substituty</i>	<i>38</i>
5.3	PESTLE ANALÝZA.....	39
5.3.1	<i>Politické + legislativní faktory</i>	<i>39</i>
5.3.2	<i>Ekonomické faktory.....</i>	<i>42</i>
5.3.3	<i>Sociální faktory.....</i>	<i>47</i>
5.3.4	<i>Technologické faktory.....</i>	<i>49</i>
5.3.5	<i>Ekologické faktory.....</i>	<i>50</i>

5.4	SWOT ANALÝZA	51
5.4.1	<i>SWOT analýza pivovaru Bernard</i>	51
5.4.2	<i>SWOT analýza pivovaru Rebel</i>	55
6	NÁVRH ZMĚN SMĚŘUJÍCÍCH KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU	59
7	ZÁVĚR	64
8	SUMMARY	65
9	PŘEHLED POUŽITÍ LITERATURY	66
10	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	
11	SEZNAM PŘÍLOH	
12	PŘÍLOHY	

1 Úvod

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci dvou pivovarnických podniků prostřednictvím zvolených analýz vnitřního a vnějšího prostředí a poté navrhnout optimální strategii pro rozvoj daných podniků.

Teoretická část práce se zaměřuje na vymezení a popis základních pojmů, které souvisí s danou problematikou. Tato část je rozdělena na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí je využito PESTLE analýzy a Porterova modelu. Ve vnitřním prostředí pivovary analyzujeme pomocí finanční analýzy. Teoretická část se ještě věnuje SWOT analýze, která hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

V praktické části se věnuji analýze prostředí dvou podniků, a to Rodinného pivovaru Bernard a.s. a Měšťanského pivovaru Rebel, které oba sídlí v kraji Vysočina. Na začátku praktické části je prostor věnován představení firem, po kterém následují samotné analýzy. Výsledky analýz povedou ke srovnání firem.

Závěr práce se skládá z návrhu strategií pro oba pivovary, které by vylepšily jejich pozice na pivovarnickém trhu.

2 Literární přehled

2.1 Strategické řízení

Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody, která je předmětem nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Strategický management je úkolem pro celý podnik v jeho každodenní existenci. Je to určitý způsob myšlení a návod, jak správně jednat, a mimo jiné určující faktor chování pro každého zaměstnance. Dále vytvořením jedinečných kvalit, které zaručují zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu (Tichá & Hron, 2016).

Strategické řízení je proces, který je realizován vrcholnými manažery. Snahou strategického řízení jsou činnosti, které se zaměřují na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími cíli a dostupnými zdroji společně s vnějším prostředím, kde firma působí (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2010).

Obsah strategického řízení:

- 1) orientace na dlouhodobý úspěch pomocí základních strukturálních změn,
- 2) plánování s ohledem na situaci v politickém, hospodářském a sociálním okolí,
- 3) v každé změně vnímá šanci, která vede k získání přednosti v uplatňování nových myšlenek,
- 4) řeší problémy na základě relevantních informací,
- 5) je schopný se permanentně učit a zejména potlačovat znalosti a zkušenosti, které nezapadají do nového okolí,
- 6) k řešení používá netradiční způsoby, intuici, kreativitu, individualitu a schopnost pracovníků (Lednický, 2006).

2.1.1 Definování předmětu činnosti

Úkolem vrcholného managementu je stanovit oblast, ve které podnik podniká a bude podnikat. Bere se v potaz celá šíře podnikových aktivit, které v současnosti buduje, na jakých trzích se bude vyskytovat a jako poslední, jak definuje potřeby potenciačního zákazníka. Postoj managementu k otázce předmětu činnosti je vyjádřen ve strategickém poslání podniku, který popisuje budoucí směr rozvoje podniku (Tichá & Hron, 2016).

2.1.2 Stanovení strategických cílů

U stanovení strategických cílů je nutné přesně vymezit výkonové cíle ve všech oblastech, které ovlivňují úspěch a životaschopnost podniku pro každou úroveň řízení. Vedle toho, že se snaží směřovat podnik do konkrétních výkonových cílů, se také zaměřuje na předcházení výkyvů, bezcílným činnostem, zmatku a ztrátě smyslu podnikání. Pro strategické řízení jsou potřebné jak krátkodobé, tak i dlouhodobé cíle.

Strategické cíle vymezují:

- pozici na trhu a konkurenceschopnost
- inovace
- produktivitu
- materiální a finanční zdroje
- rentabilitu
- manažerské výkonnosti a zodpovědnosti
- výkonnosti pracovníků a jejich postoje
- sociální zodpovědnost

Z důvodu nutnosti stanovení ukazatelů výkonnosti na každé úrovni řízení je potřeba do procesu začlenit všechny řídicí pracovníky, kteří vymezí, jakým způsobem jejich jednotka přispěje ke strategickému úspěchu podniku a stanovují konkrétní měřitelné cíle (Tichá & Hron, 2016; Lednický, 2006).

2.1.3 Formulování strategie

Proces formulování strategie spočívá ve vytvoření vhodné strategie pro podnik. Při formulaci strategie je důležité uvažovat o všech relevantních aspektech vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Z těchto aspektů se pak vytváří detailní plán vedoucí k splnění krátkodobých i dlouhodobých cílů. I přestože je podniková strategie záležitostí top managementu, je nutné mít strategie pro jednotlivé funkcionální oblasti (výroba, marketing, finance, lidské zdroje atd.) a samostatné organizační jednotky vykonávající jednotlivé detaily strategií pro funkcionální oblasti. Při formulaci strategie hrají důležitou roli analýza a úsudek. Vybraná optimální strategie by měla být efektivní při řešení problémů (Tichá & Hron, 2016; Mallya, 2007).

Podle Musandiwa (2019) je důležité při formování strategie promýšlet kroky, které by vedly k formulaci nejlepších strategií vhodných pro firmu. Strategické myšlení je vyžadováno, protože to určuje, jak bude budoucnost firmy vypadat.

2.1.4 Realizace strategie

Zavedení strategie a přinucení zaměstnance i organizační jednotky je úkol patřící do administrativní oblasti, a role manažera spočívá zejména v:

- tvorbě vhodné organizační struktury
- tvorbě strategie podporující finanční plány a programy
- tvorbě podnikové kultury, která koresponduje se strategií
- zavedení postupů a procedur, které podporují realizaci strategie

I výborně formulovaná strategie může být neúspěšná v případě, že není správně zavedena. To nastává z důvodu nepřátelských postojů manažerů a zaměstnanců k potřebám strategie, například když zavádění strategie blokuje. Proto je potřeba zlepšit vztah mezi strategií a:

- vnitropodnikovou strukturou
- organizačními kompetencemi, know-how a výrobními kapacitami
- alokací zdrojů
- podnikovým systémem pobídek a odměňování
- vnitropodnikovou politikou
- vnitropodnikovým klimatem

Zavedení strategie je spjato s revizí celého podniku a následným stanovením strategie, která je podpořena kroky a akcemi vedoucími k její realizaci. Například jsou zpracovávány a realizovány plány postupu, vydávají se směrnice a pokyny, které jsou zaměřené na efektivní komunikaci a motivaci zaměstnanců uvnitř firmy. Jednotlivé kroky je nutno správně uspořádat, aby byl přechod ze staré strategie postupný a nezpůsoboval odpor ke způsobu zavádění strategie. Rychlost společně s posloupností kroků patří k důležitým faktorům sjednocující celý podnik ve prospěch realizace strategie. Důležitým faktorem je správně vymezená komunikace, která je sladěna se strategií, protože umožňuje stanovení účinné

motivace a efektivní zapojení lidského kapitálu za podpory firemní kultury (Tichá & Hron, 2016; Fotr, Vacík, Špaček & Souček, 2017).

2.1.5 Hodnocení strategie a opravná opatření

V případě, kdy se formuluje a zavádí strategie, není činnost hotová. Můžou se vyskytnout okolnosti, které bude nutno změnit nebo i v případě, že je vytvořena dobrá strategie, kterou je potřeba pozměnit, když je ovlivněna změnou v prostředí konkurence u nových příležitostí a ohrožení. Management je povinen sledovat, jestli vybraná strategie funguje, proces její realizace a podle toho provádět korekční kroky, které zlepší způsob realizace (Tichá & Hron, 2016).

2.2 Strategie

Klíčový pojem strategického managementu je strategie, ta souvisí s cíli, které firma monitoruje. Pro časový horizont strategie není přímo určeno, na jak dlouhé časové období má být strategie definována. Pro vhodnou délku časového horizontu je nutné sledovat tyto skutečnosti:

- Charakter konkurenčního prostředí, v němž se firma nachází
- Nejistota spojená s budoucností
- Životní cyklus výrobku
- Potřebný čas přípravy výrobku k jeho zavedení do prodeje, uvedení na trh
- Délka období uzavřených pevných závazků

Firma by se měla zabývat procesem tvorby strategie, protože má zájem dosáhnout zisku a vydělávat peníze v dlouhodobém horizontu (Keřkovský & Vykypěl, 2006; Charvát, 2006).

2.3 Analýza vnějšího prostředí

Zaměřuje se na nalezení příležitostí a ohrožení v okolí podniku, které se při analýze rozděluje na dvě části:

- makrookolí (prostředí pro všechna mikrookolí)
- mikrookolí (odvětví, ve kterém firma podniká)

Mikrookolí se skládá z podniků, které si konkurují a jejichž výrobky jsou zároveň substituty pro konkurenty. Součástí jsou i dodavatelé a zákazníci. Pro analýzu mikrookolí se používá Porterův model 5 sil.

Makrookolí nebo také mezoprostředí vytváří podmínky, které jsou platné pro podniky podnikající v dané zemi. Určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické podmínky a také sociální politiku. K analýze makrookolí využíváme PESTLE analýzu (Pošvář & Erbes, 2008; Srpová, 2011; Fotr, 2012; Dedouchová, 2001).

Vlivy vnějšího prostředí, které vedou k formulaci podnikové strategie, se podle Tiché a Hrona (2016) chovají takto:

- **Příležitosti a ohrožení:** Znalosti podniku z vnějšího prostředí o příležitostech a ohrožení vede k tomu, že je schopen využívat příležitosti, vyhýbat se ohrožením nebo tlumit jejich vliv.
- **Vytváření pravidel soutěže:** Uspořádání odvětví působí na charakter soutěže v něm a k tomu se také připojují vládní zásahy (forma regulace a podpory).
- **Dostupnost zdrojů:** Zdroje s významným vlivem na tvorbu konkurenční výhody bývají vytvářeny uvnitř podniku nebo jsou nakupovány na trhu. Jsou omezeny dostupností, která například závisí na demografickém vývoji (počet vhodných pracovních sil).
- **Potenciální výnosy z alternativních příležitostí:** Samotný podnik není jediným subjektem, který by ovlivňoval jeho úspěch, ale má další možnosti (příležitosti a ohrožení), na které je nucen reagovat. Úspěšná reakce může vést k vyšším finančním výnosům (Tichá & Hron, 2016).

2.4 PESTLE analýza

PESTLE analýza je nástroj, který zkoumá působení různých vnějších faktorů na podnik. Využíváme ji při strategické analýze vnějšího prostředí na základě faktorů, které mohou ovlivňovat podnik a jako podklad pro práci s prognózami důsledků pro další rozvoj. Účel analýzy je odpovědět na tyto otázky:

- Jaký z vnějších faktorů má vliv na organizaci nebo na její část?
- Jaké mají tyto faktory účinky?
- Který z těchto faktorů je nejdůležitější v blízké budoucnosti?

Zkoumané faktory mohou znamenat budoucí příležitosti nebo ohrožení pro podnik. Vnější prostředí tvoří tyto faktory:

- **Politické** – existující a potencionální působení politických vlivů
- **Ekonomické** – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky
- **Sociální** – působení sociálních a kulturních změn
- **Technologické** – dopady nových a vyspělých technologií
- **Legislativní** – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy
- **Ekologické** – místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení (Grasseová, Dubec & Řehák, 2010).

Politické faktory můžou pro podniky představovat velké příležitosti ale i ohrožení. Každý podnik je politicky omezen prostřednictvím daňových zákonů, regulací dovozu a vývozu, cenovou politikou a dalšími činnostmi, které jsou spojeny s ochranou lidí. Existence zákonů ovlivňuje podnikání a rozhoduje i o jeho budoucnosti. Důležité jsou i vztahy v politice se světem.

Ekonomické faktory se odvíjejí od stavu ekonomiky. Rozhodování podniku je například ovlivněno makroekonomickými trendy. Významnou roli hraje míra ekonomického růstu, úroveň úrokové míry a míra inflace. Pro podnik jsou tyto ukazatele důležité, protože mohou vést k velkým příležitostem, ale i k ohrožením.

Sociální a demografické faktory jsou ovlivněny strukturou a životním postojem obyvatelstva. Souvisí s trávením volného času, stárnutím obyvatelstva a také s postojem

k životnímu prostředí. V případě poznání těchto trendů může podnik získat zákazníka v předstihu před konkurenty (Sedláčková & Buchta, 2006).

Legislativní faktory souvisí s problematikou národních vlivů, evropské a mezinárodní legislativy. Příklad legislativního faktoru je například funkčnost zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony) (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2010).

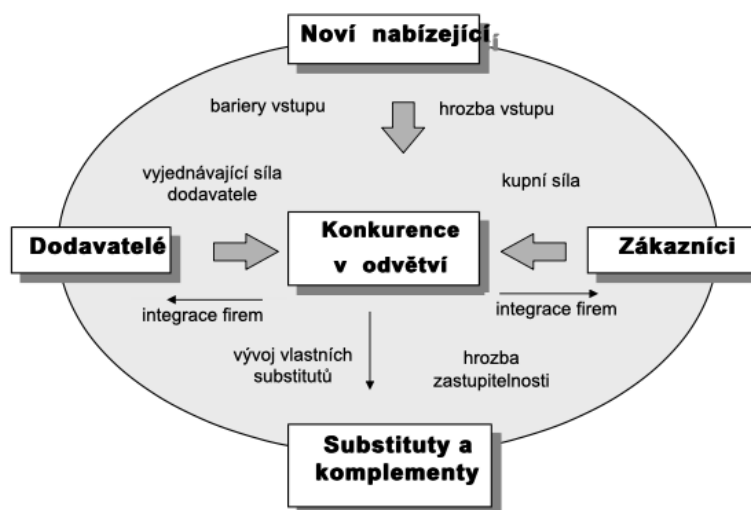
Technologické faktory souvisí se znalostmi technických a technologických změn, které mohou dramaticky ovlivnit okolí. Aby byl podnik úspěšný, musí přesně předpovídat budoucí schopnosti a pravděpodobné vlivy. V současné době jsou využívány investice do technologií, které chrání životní prostředí (Sedláčková & Buchta, 2006).

Poslední skupinou jsou ekologické faktory, mezi ně patří přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby či legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2010).

2.5 Porterův model pěti sil

Model, viz obrázek 1, vytvořený M. Porterem (1985) charakterizuje odvětví pomocí sady ekonomických a technických faktorů, které jsou definovány jako základ konkurenčních sil. Působení pěti sil ovlivňuje stav konkurence v odvětví. Výsledkem působením sil je ziskový potenciál odvětví.

Obrázek 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: Veber (2009)

Aby se podnik dokázal vyrovnat se silami konkurence je potřeba, aby si vyhledal pozici a zvolil takový přístup, který by:

- izoloval co nejvíce působení konkurenčních sil
- využil konkurenční sílu v daném odvětví ve prospěch podniku
- podniku umožnil usadit se v pevné pozici, ze které by rozehrál hru okamžitě při vstupu do odvětví

Funguje zde vztah mezi pěti silami, proto když se změní jedna z pěti sil, pravděpodobně to ovlivní ostatní síly (Tichá & Hron, 2016; Bowman & Vejdělek, 1996).

2.5.1 Ohrožení ze strany konkurentů

Ohrožení nových konkurentů je podmíněno na:

- Bariérách při vstupu do odvětví
- Reakci etablovaných podniků na vstup nového konkurenta

Bariéry vstupu podle Bělohlávka, Šuleře, & Košťana (2001) jsou:

- „*ekonomika velkého rozsahu*“
- *velké kapitálové vstupy*
- *výhoda nezávislá na velikosti firmy*
- *legislativa*
- *přístup k distribučním kanálům*
- *odlišení*
- *silný image výrobku*
- *široká a kvalitní výzkumná základna*“ (Bělohlávek, Šuleř & Košťan, 2001)

Další okolnosti, které ovlivňují vstup do odvětví a které souvisejí s reakcí etablovaných podniků:

- Dostatečné zdroje etablovaných podniků.
- Dočasná možnost snižování ceny svých produktů, které vede k udržení tržního podílu.
- Nízká míra růstu odvětví a zhoršení finanční situace zúčastněných subjektů (Tichá & Hron, 2016).

2.5.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů se projevuje:

- zvýšením cen,
- snížením kvality dodávaných surovin.

Dodavatelská síla je závislá na skupině faktorů, které určují pozici dodavatelů a jejich významnost. Dodavatelé jsou silní, pokud:

- Je na trhu velkým dodavatelem v omezeném počtu dodavatelů.
- V případě, že nakupující podnik není důležitým zákazníkem dodavatele.
- Pokud poptávané zboží je vysoce diferenciované, z tohoto důvodu nemůže zákazník snadno přejít ke konkurenci.
- Zákazník nedisponuje informacemi o trhu.
- Zákazník není schopen zpětné integrace. To znamená, že není schopen začít dané zboží vyrábět sám v případě potíží s dodavatelem.
- Nedostupnost substitutů.
- Nesledují cenové změny.
- Zákazník není donucen minimalizovat svoje náklady.
- Zákazník není schopen ovlivnit další zákazníky nebo obchodníky (Tichá & Hron, 2016; Keřkovský & Vykypěl, 2006).

2.5.3 Vyjednávací síla odběratelů

Situaci, kdy má zákazník větší sílu než dodavatel, poznáme jestliže:

- Je z pohledu poptávky významným zákazníkem.
- Zákazník je schopen přejít ke konkurenci.
- Má k dispozici informace o trhu.
- Je schopen zpětné integrace.
- Jsou dostupné substituty.
- Zákazníci sledují a jsou citliví na cenové změny.
- Nezáleží jim na kvalitě zboží.
- Je donucen minimalizovat svoje náklady.

- Zákazník je schopen ovlivnit další zákazníky a obchodníky (Tichá & Hron, 2016; Keřkovský & Vykpěl, 2006).

2.5.4 Ohrožení substituty

Nastává v situaci, kdy neexistují k danému produktu blízké substituty a kdy splňují alespoň jednu z podmínek:

- Firmy, které nabízejí substituty, vyrábí s vyššími náklady.
- Jestliže firma vyrábí substituty, příliš nezvyšuje nabídku.
- Když jsou vysoké náklady přestupu na spotřebu substitutu.
- V situaci, kdy je cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, pro spotřebitele lákavá.

2.5.5 Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita vzniká v důsledku snahy existujících podniků vylepšit si pozici na trhu. Zvyšování rivality nastává za následujících okolností:

Na trhu s nízkou mírou růstu a vysokými bariérami při výstupu je mnoho konkurujících podniků, které jsou přibližně stejně velké a silné a které vyrábějí téměř nediferencované výrobky. Mají vysoké náklady na skladování, proto jsou podniky nuceni maximálně využívat výrobní kapacity (Tichá & Hron, 2016; Keřkovský & Vykpěl, 2006).

2.6 Analýza vnitřního prostředí

Z analýzy vnitřního prostředí vyplývají silné a slabé stránky. Cílem je zhodnotit současné postavení firmy, ale také její potenciál. Analýza podle Fotra (2012) by se měla provádět v těchto oblastech:

- *„management*
- *marketing*
- *finance a účetnictví*
- *výroba*
- *výzkum a vývoj*
- *informační systémy“* (Fotr, 2012).

2.6.1 Finanční analýza

„Představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Zahrnují v sobě hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovědání budoucích finančních podmínek“ (Růčková, 2007).

Slouží k vyhodnocení úspěšnosti firemní strategie v daném ekonomické prostředí.

Cílem analýzy je příprava podkladů pro správné a kvalitní rozhodnutí, která souvisí s fungováním podniku. Finanční analýza má dvě roviny. První rovina je ohlédnutí do minulosti a hodnocení se současnou situací. Druhou rovinou finanční analýzy je, že slouží jako základ pro krátkodobé i dlouhodobé finanční plánování (Růčková, 2007).

2.6.2 Ukazatel likvidity

„Souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků“ (Sedláček, 2011)

Okamžitá likvidita neboli likvidita 1. stupně. Používají se zde jen nejlikvidnější položky z rozvahy. Hodnota okamžité likvidity se pohybuje kolem 0.6-1.1.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\v{z}n\acute{i} p\acute{r}ost\acute{r}edky}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (1)$$

Pohotová likvidita je označována jako likvidita 2. stupně. Platí pro ni poměr 1:1 nebo 1.5:1. Poměr 1:1 značí, že je podnik schopný vyrovnat se svými závazky bez toho, aby byl nucen prodat své zásoby.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}\v{z}n\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}soby}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2)$$

Běžná likvidita, jinak likvidita 3. stupně. Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Hodnoty běžné likvidity se pohybují v rozmezí 1.5-2.5. (Růčková, 2007; Sedláček, 2011; Krutina & Novotná, 2014)

$$\text{B\acute{e}\v{z}n\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}\v{z}n\acute{a} aktiva}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (3)$$

2.6.3 Ukazatel rentability

Rentabilita podniku neboli výnosnost vloženého kapitálu měří schopnost, s kterou vytváří nové zdroje a dosahuje zisku s použitím kapitálu. Ukazatel vychází z výkazu zisku a ztráty a rozvahy. Ukazatelé rentability se využívají hlavně ke zhodnocení celkové efektivnosti dané činnosti.

K finanční analýze se hlavně využívají tři kategorie zisku:

- EBIT (zisk před odečtením úroků a daní)
- EAT (zisk po zdanění nebo také čistý zisk)
- EBT (zisk před zdaněním)

„ROA, ukazatel celkového vloženého kapitálu poměřuje zisk s celkovými aktivy do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována“.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (4)$$

(Růčková, 2007; Sedláček, 2011; Krutina & Novotná, 2014)

2.6.4 Ukazatel zadluženosti

Pojem zadluženost znamená, že podnik financuje svá aktiva pomocí cizích zdrojů.

Růst zadluženosti nemusí nutně znamenat negativní charakteristiku, protože může vést k celkové rentabilitě a tím pádem k vyšší tržní hodnotě podniku, avšak zvyšuje riziko finanční nestability (Růčková, 2007; Krutina & Novotná, 2014).

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ kapitál}{celkový\ kapitál} \quad (5)$$

Celková zadluženost nám říká

$$Ukazatel\ úrokového\ krytí = \frac{EBIT}{úroky} \quad (6)$$

2.6.5 Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity slouží k měření schopnosti podniku využívat investované finanční prostředky. Když má podnik více aktiv, vede to k zbytečným nákladům. V opačném případě je donucen se vzdát potencionálních příležitostí (Růčková, 2007; Krutina & Novotná, 2014).

$$Doba\ obratu\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva} \quad (7)$$

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{průměrná\ zásoba}{tržba/360} \quad (8)$$

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{obchodní\ pohledávky}{tržby/360} \quad (9)$$

2.7 SWOT analýza

Analýza, kterou vytvořil Albert Humphrey na Stanfordské univerzitě, identifikuje faktory a skutečnosti, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Tato metoda používá získané informace z analýz vnějšího a vnitřního prostředí pro formulaci cílů, úkolů a opatření podniku do budoucna. Slouží také k průběžnému a celkovému hodnocení dosažených výsledků podniku. (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2010; Havlíček, 2011)

SWOT analýza se člení na 4 kvadranty dle Hanzelkové (2009):

- Strengths-silné stránky firmy,
- Weaknesses-slabiny firmy,
- Opportunities-příležitosti,
- Threats-hrozby (Hanzelková, 2009).

Silné stránky

Jsou to interní faktory, díky kterým má firmu silnou pozici na trhu. Jedná se o oblasti, ve kterých je firma dobrá. Mezi silné stránky řadíme vlastní silnou značku, cenovou výhodu díky know-how nebo také aktivní přístup k výzkumu a vývoji.

Slabé stránky

Slabé stránky jsou naopak oblastí, kde firma zaostává. Do slabých stránek patří vysoké náklady, špatné umístění firmy a nedostatek zkušeností v marketingu.

Příležitosti

Pro firmu představují možnosti, které s realizací mohou zajistit růst nebo lepší využití dostupných zdrojů a vyšší efektivitu při plnění úkolů. Mezi příležitosti patří například nové technologie, rozvoj nových trhů a odstranění mezinárodních bariér.

Ohrožení

Ohrožení znamená pro firmu překážku pro činnost, která nastává v nepříznivé situaci nebo při změně v podnikovém okolí. Příklady ohrožení jsou konkurenti s lepším výrobkem a s nižšími náklady, nová regulační opatření, a také změny v zákaznickových preferencích (Blažková, 2007).

2.7.1 Strategie SWOT analýzy

Při vytváření strategie pro podniky je vycházeno z odvozené matice TOWS, která se používá k podrobenému rozboru a určení vhodné strategie, viz obrázek č. 2 (Jakubíková, 2013).

Obrázek 2: SWOT analýzy.

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

Zdroj: Tichá & Hron (2016)

SO strategie

Strategie „využití“ nastává v málo případech. Spíše je to stav, kde by se firma chtěla nacházet. Strategie využívá silné stránky k zhodnocení příležitostí, které byly identifikovány ve vnějším prostředí. SO je typická ofenzivním přístupem, kdy je využíváno souladu zdrojů a poptávky.

WO strategie

WO strategie, „hledání“, se zaměřuje na eliminace slabých stránek pomocí příležitostí. Využívá se opatrný přístup, kde se spíš investuje do produktů.

ST strategie

Strategie „konfrontace“ nastává tehdy, když je podnik dost silný, aby se přímo konfrontoval s ohrožením. Při této strategii se mobilizují zdroje pro překonání hrozeb.

WT strategie

Strategie „vyhýbání“ je spíše obrannou strategií, která se zaměřuje na vnější ohrožení, kterým se snaží vyhnout, a také na odstranění slabých stránek. V této strategii se využívají kompromisy a často se ustupuje. (Tichá & Hron, 2016; Jakubíková, 2013).

3 Cíl práce a metodika zpracování

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci dvou pivovarnických podniků prostřednictvím zvolených analýz vnitřního a vnějšího prostředí a navrhnout optimální strategii pro rozvoj daných podniků.

3.2 Metodika práce

Metodika práce je sestavena ze čtyř částí, které jsou níže popsány.

3.2.1 Studium odborné literatury se zaměřením na dané téma

Pro zpracování bakalářské práce byla využita odborná literatura, která souvisí s pojmy strategického managementu a informacemi k jednotlivým analýzám. Většina odborné literatury byla vypůjčena z Akademické knihovny JU v Č. Budějovicích. Vědecké články byly získány z internetu.

3.2.2 Představení obou podniků

K představení vybraných podniků budou použity dostupné zdroje z internetových stránek firem Rodinný pivovar Bernard a.s. a Měšťanský pivovar Rebel, pak také informace získané z výročních zpráv obou firem z portálu or.justice.cz. Největším zdrojem informací pak byly rozhovory s manažery, které probíhaly skrze online komunikaci. Osnova otázek se nachází v příloze č. 1 bakalářské práce.

3.2.3 Provedení vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí

Vybrané analýzy, které budou využity v práci:

- PESTLE analýza, která zkoumá vliv různých vnějších faktorů na podnik,
- Porterův model pěti sil, zkoumající sílu dodavatelů a odběratelů při vyjednávání, charakterizuje substituty a také stávající či novou potencionální konkurenci,
- Finanční analýza, jejímž cílem je zhodnotit firemní minulost, současnost, a předpovědět budoucnost finančních podmínek podniku,
- SWOT analýza určuje silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku, které slouží ke stanovení strategie vhodné pro podnikání.

3.2.4 Navržení strategií rozvoje

Po provedení analýz a zhodnocení firem bude navržena strategie pro oba podniky, která by vyhovovala a vylepšila pozici podniků v pivovarnickém průmyslu.

4 Charakteristika dvou pivovarů

4.1 Rodinný pivovar Bernard

4.1.1 Základní údaje

Obchodní firma:	Rodinný pivovar BERNARD a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo:	5. května, 396 01 Humpolec
Základní kapitál:	260 000 000 Kč
IČO	26031809
Datum vzniku	27. prosinec 2000
Počet zaměstnanců	209

4.1.2 Představení společnosti

Rodinný pivovar Bernard a.s., který patří mezi tradiční výrobce předního českého piva, sídlí v Humpolci. Mimo prodej piva také nabízí hostinskou činnost, zajišťuje prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Z padesáti procent je vlastněn belgickým pivovarem Duvel Moorgat. Pivovar svým zákazníkům nabízí až 16 druhů piv, viz tabulka č. 1. Organizační struktura pivovaru se nachází v příloze č. 1.

Tabulka 1: Přehled prodávaných piv pivovaru Bernard

Lahvové	IPA, Bohemian Ale, Sváteční ležák, Jantarový ležák, Černý ležák, Vysočina, Bezlepkový ležák, Free, Jantar, Švestka, Višeň, Kvasnicová 10 a 11, Desítka, Jedenáctka, Dvanáctka
Čepované	Nefiltrovaná (10, 11, 12, 14), Free, Švestka, Višeň, Desítka, Jedenáctka, Dvanáctka, Polotmavá 12, Černá 12, Černá lavina, Bohemian Ale, IPA

Zdroj: vlastní zpracování, www.bernard.cz, 2021

4.1.3 Historie a současnost

Historie pivovaru se datuje od roku 1597, kdy se přešlo z vaření měšťanského piva na produkci piva z pivovaru. Postupně se rozrůstal a v třicátých letech 20. století pod vedením Marie Terezie Fügnerové zde pracovalo čtyřicet stálých pracovníků a roční výstav se pohyboval kolem dvaceti tisíc hektolitrů. Pivo, které mělo dobrou jakost, se prodávalo hlavně v okolí Humpolecka, Německobrodská, Ledčska i Pelhřimovska.

V roce 1949 byl pivovar privatizován, později spadl do národního podniku Horácké pivovary Jihlava. V roce 1960 byl přesunut do národního podniku Jihočeské pivovary České Budějovice. V posledních letech trvání pivovaru se zvyšoval tlak na jeho zrušení. Z toho důvodu nastal celkový úpadek v kvalitě a ve výrobě piva.

Změna přišla až 26. října 1991, kdy Stanislav Bernard, Josef Vávra a Rudolf Šmejkal vydražili zkrachovalý pivovar v malé privatizaci. Prvních deset let se pivovar potýkal s bojem o přežití. Ale díky kvalitnímu pivu, servisu a budování značky se podařilo pivovaru Bernard stát se celostátně známým výrobcem piva.

Od roku 2000 pivovar působí jako akciová společnost a v červenci 2001 odkoupil belgický pivovar Duvel Moorgat jeho 50% podíl.

Humpolecký pivovar dosáhl mnoha ocenění a úspěchů, které každoročně přibývají. Se značkou Bernard se můžeme setkat nejen v České republice, ale i v mnoha dalších zemích. V roce 2009 výstav pivovaru překročil hranici 200 tisíc hektolitrů alkoholického i nealkoholického piva.

Pivovar se snaží dělat vše vlastní cestou. Zachovává poctivou tradiční technologii a snaží se vytvářet férové podmínky na trhu i pro ty nejmenší pivovary v rámci vzájemné pomoci. Zároveň se zde vyznačují hodnoty, mezi které patří: otevřenost, důvěra, spolupráce, odpovědnost a pozitivita (www.bernard.cz, 2021).

4.2 Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod

4.2.1 Základní údaje

Obchodní firma:	Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Sídlo:	Dobrovského 2027, 580 01 Havlíčkův Brod
Základní kapitál:	116 148 000 Kč
IČO	609 17 628
Datum vzniku	24. ledna 1995
Počet zaměstnanců	97

4.2.2 Představení společnosti

Měšťanský pivovar Rebel, stejně jako pivovar Bernard, leží v kraji Vysočina, konkrétně v Havlíčkově Brodu. Kromě činnosti pivovarnictví a sladovnictví, se pivovar věnuje hostinské činnosti a prodeje kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. V tabulce č. 2 se nachází přehled piv, které má pivovar v nabídce. Schéma organizační struktury pak nalezneme v příloze č. 2.

Základní sortiment	Original Premium, Černý, Hořká 11, Tudor, Haškův tradiční, Nealko, IPA, Sváteční speciál, Drsoň, Nefiltrovaný, Řezaný ležák, Rebel Grep a citron
Rebel v plechu	Rebel XI, Rebel 0.0, Rebelka, Rebel 0.0 citrus
Sezónní nabídka	Pšeničný, Višeň
Votrok	Votrok ležák, Votrok výčepní

Zdroj: vlastní zpracování, www.hbrebel.cz, 2021

4.2.3 Historie a současnost

Již ve 14. stoletím se v Havlíčkově Brodě začalo vařit pivo. Ze začátku měl možnost vařit pivo každý měšťan, ale postupem času se začali sdružovat a zakládat pivovary.

Samotný Měšťanský pivovar byl založen v roce 1834, v roce 1880 došlo k jeho velké rekonstrukci z důvodu nedostačující výrobní kapacity. Přestavba pivovaru dále pokračovala v 19. i 20. století. Konec přestavby se datuje v roce 1905, kdy došlo k dosažení nejmodernější úrovně vybavení.

V době mezi válkami byl výkon pivovaru hodně omezen kvůli nedostatku pracovní síly a také surovin. Po válce v roce 1948 došlo k znárodnění a pivovar patřil pod Horácké pivovary Jihlava a následně spadl pod Východočeské pivovary Hradec Králové.

V roce 1956 v pivovaru došlo k požáru sladovny, a proto musel pivovar několikrát omezit výrobu vlastního sladu.

V roce 1964 byl vytvořen Rebel, původně název pro čtrnáctistupňové pivo. Postupem času se z Rebelu stává značka pro všechna piva, která pivovar vyrábí.

V roce 1990 došlo k otevření podnikové prodejny a v roce 1995 byl pivovar navrácen původním majitelům. V lednu tohoto roku majitelé zakládají akciovou společnost Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod.

V roce 2000 byl vytvořen rekord pivovaru ve výstavu, který činil necelých 167 tis. hektolitrů. V roce 2008 pivovar dokončil a uvedl do provozu novou keg linku společně s halou a skladem pro sudové pivo.

V roce 2018 Rebel přišel na trh se žlutou plechovkou Rebel XI., v roce 2019 přidává druhou modrou plechovku Rebel Nealko a růžovou Rebelku, ochucené pivo pro ženy. V tomto roce také přešel z původních NRW lahví na lahve České pivo. A poslední věc, která se dočkala změny, byly etikety, kterým byl sjednocen design (www.hbrebel.cz, 2021).

5 Analýza současného stavu

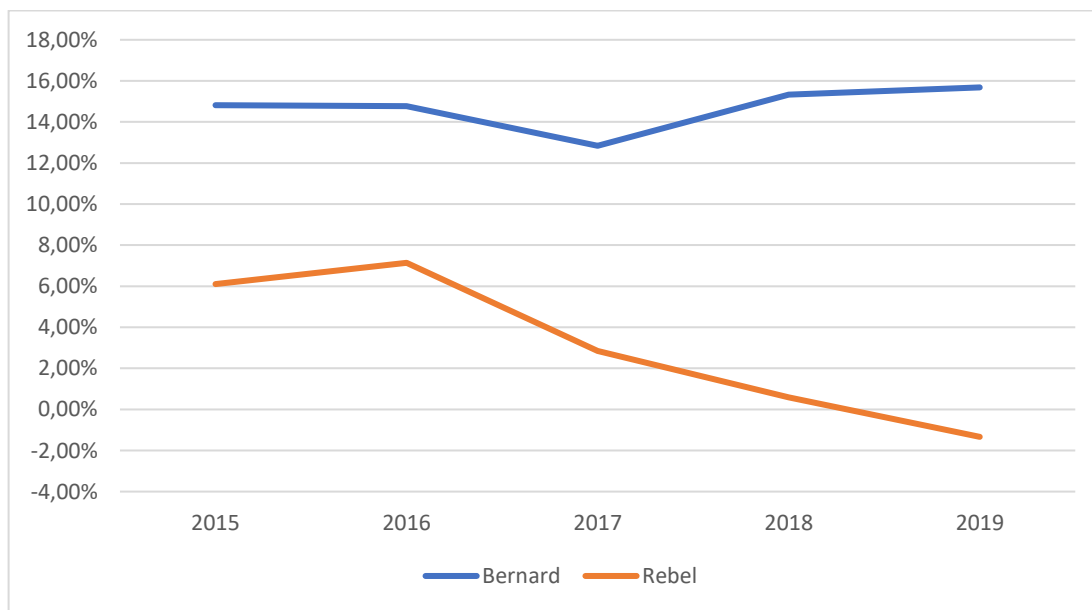
5.1 Finanční analýza

K finančnímu hodnocení pivovarů Bernard a Rebel je pracováno z volně dostupných dat z roků 2015 až 2019. Pro výpočet finančních ukazatelů jsou použity informace z veřejně dostupných výkazů pivovarů. Jednotlivé ukazatele/vzorce, se kterými je pracováno, jsou vyobrazeny v teoretické části práce.

5.1.1 Rentabilita

Ukazatel rentability ukazuje, jak jsou firmy schopné vytvářet nové zdroje, a přitom dosahovat zisku s použitím vloženého kapitálu. Při výpočtu vychází z výkazu zisku a ztrát a rozvahy. K výpočtu ukazatele rentability byl použit ukazatel celkových aktiv, který používá EBIT neboli zisk před odečtením úroků a daní. Pro podniky je důležité, aby rentabilita došla co nejvyšších hodnot.

Obrázek 3: Rentabilita aktiv u obou pivovarů v letech 2015 až 2019



Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společností

Z obrázku č. 3 vyplývá, že je zde výrazný rozdíl mezi výnosností kapitálu pivovarů Bernard a Rebel. Rentabilita Bernardu dosahuje vysokých hodnot, to je ukázkou toho, že pivovar efektivně pracuje jak s vlastním, tak s cizím majetkem. Naopak rentabilita Rebelu

se pohybuje ve výrazně nižších hodnotách a od roku 2019 klesá do záporných hodnot. To je způsobeno tím, že výsledek hospodaření v tomto roce vykazoval záporné hodnoty.

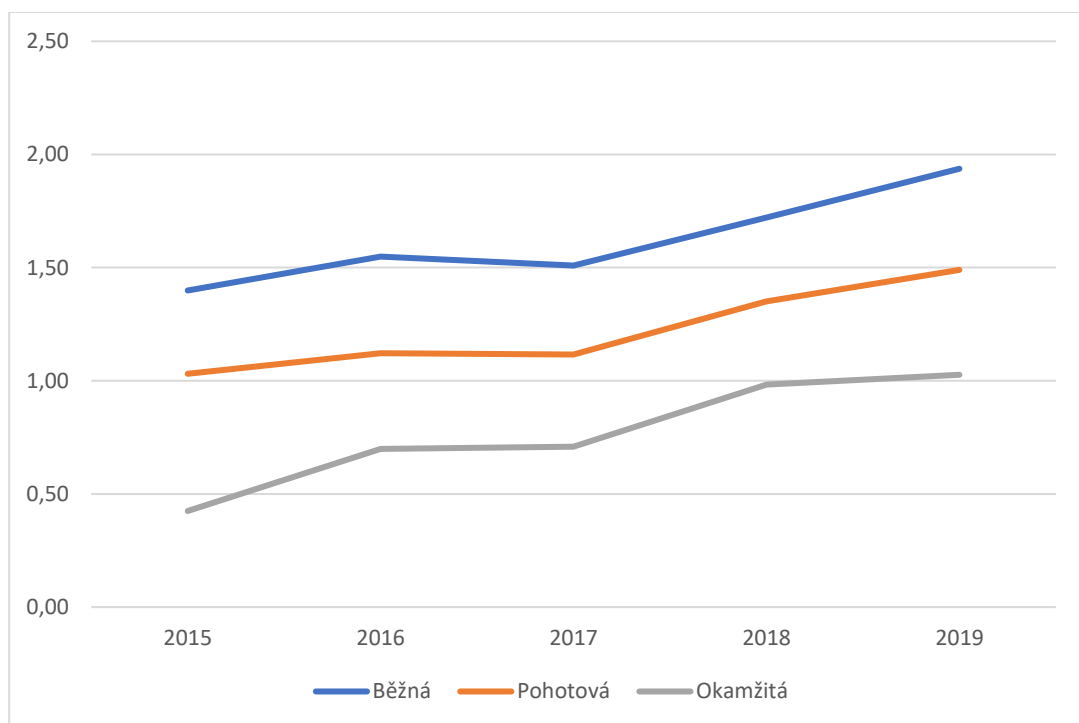
5.1.2 Likvidita

Ukazatelé likvidity slouží k vyjádření toho, jak je firma schopná platit včas své krátkodobé závazky. Bakalářská práce hodnotí všechny 3 ukazatele likvidity - běžnou, pohotovou a okamžitou.

Pro jednotlivé likvidity jsou určeny i jejich optimální hodnoty, které by měly dosahovat:

- běžná likvidita: mezi 1,5 – 2,5
- pohotová likvidita: poměr 1:1 (někdy uváděno až 1,5:1)
- okamžitá likvidita: mezi 0,6 – 1,1 (někdy uváděno 0,2)

Obrázek 4: Likvidita pivovaru Bernard v letech 2015 až 2019

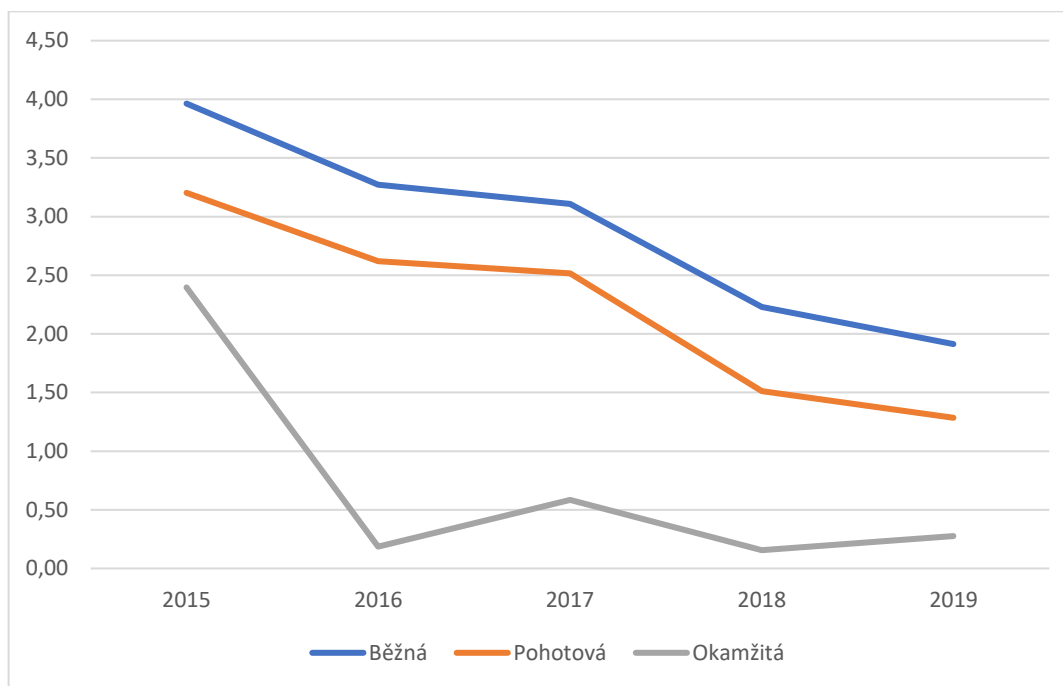


Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společnosti

Z obrázku č. 4 je zřejmé, že jednotlivé typy likvidit vykazují rostoucí trend. Běžná likvidita se kromě roku 2015, kde je hodnota 1,4, nachází v optimálním rozmezí. O okamžité likviditě se dá říct, že se také téměř nachází v optimálním rozmezí, výjimkou je zno-

vu rok 2015, kde se nacházela pod hranicí optimální hodnoty 0,6. Když budeme brát v potaz hranici 0,2-0,11, tak by okamžitá likvidita byla ve všech sledovaných obdobích v optimálním rozmezí. Pohotová likvidita se ve všech sledovaných období nachází v optimálním rozmezí.

Obrázek 5: Likvidita pivovaru Rebel v letech 2015 až 2019



Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společnosti

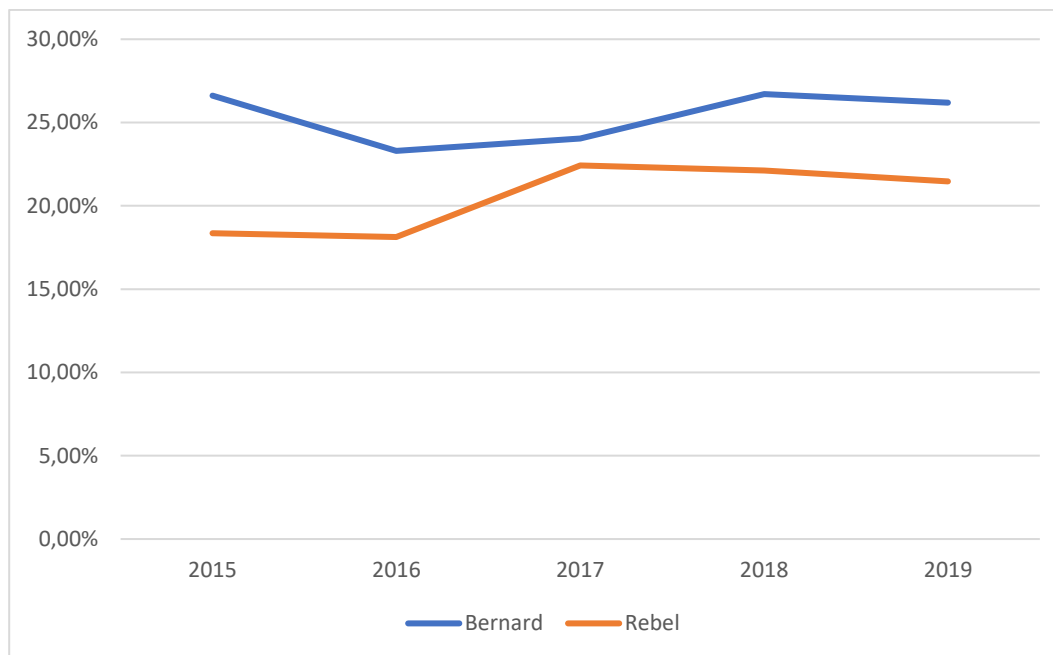
Jak ukazuje obrázek č. 5, jednotlivé likvidity pivovaru Rebel mají klesající tendenci. Běžná likvidita v roce 2015 dosahuje maxima, a to téměř hodnoty 4, poté klesá. Do optimálního rozmezí se dostává v roce 2018, v optimu pokračuje i v roce 2019. Co se týče okamžité likvidity, opět dosahuje maxima v roce 2015, poté v roce 2019 přichází velký skok dolů, v následujícím roce zaznamenává mírný růst, následuje pokles a znovu mírný růst. Bereme-li v potaz, že spodní hranice optimálního rozmezí by byla 0,2, tak by se roky 2017 a 2019 nacházely v doporučených hodnotách. Pohotová likvidita má totožnou klesající tendenci jako běžná likvidita. Do optimálního rozmezí se dostává v roce 2019.

Z porovnání obou grafů nám vyplývá, že hodnoty ukazatelů likvidity pivovaru Rebel nabývají vyšších hodnot, které se ale nenachází v optimálním rozmezí jako hodnoty pivovaru Bernard.

5.1.3 Zadluženost

Ukazatelem zadluženosti zjišťujeme, jak podnik využívá pro financování svých aktiv zdroje cizí. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je zadluženost. Zadluženost je tedy poměr mezi celkovými dluhy a celkovým kapitálem. Dalším ukazatelem je úrokové krytí, které vyjadřuje, jak je schopna firma pokrýt úrokové platby z celkového zisku.

Obrázek 6: Zadluženost pivovarů v letech 2015 až 2019

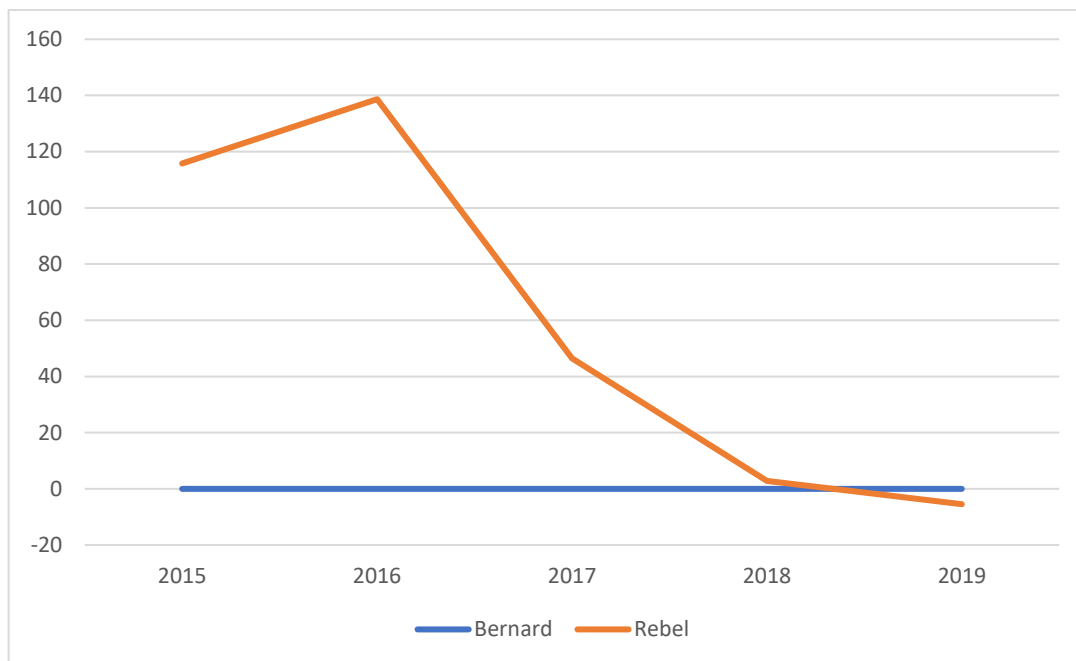


Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společností

Obrázek č. 6 nám ukazuje zadluženost obou pivovarů v letech 2015-2019. Nejnižší hodnota zadluženosti pivovaru Bernard byla v roce 2016, naopak nejvyšší v roce 2018. Zadluženost pivovaru Rebel vykazovala nižší hodnoty, nejmenší a největší hodnoty byly naměřeny v roce 2016, respektive 2017. Ani jedna z firem nezaznamenala žádné obrovské propady zadluženosti v jednotlivých letech. Z výsledků lze určit, že oba pivovary využívají převážně vlastní kapitál.

Dalším počítaným ukazatelem ve finanční analýze pivovarů je ukazatel úrokového krytí, který kolikrát je zisk větší než nákladové úroky.

Obrázek 7: Úrokové krytí v letech 2015 až 2019



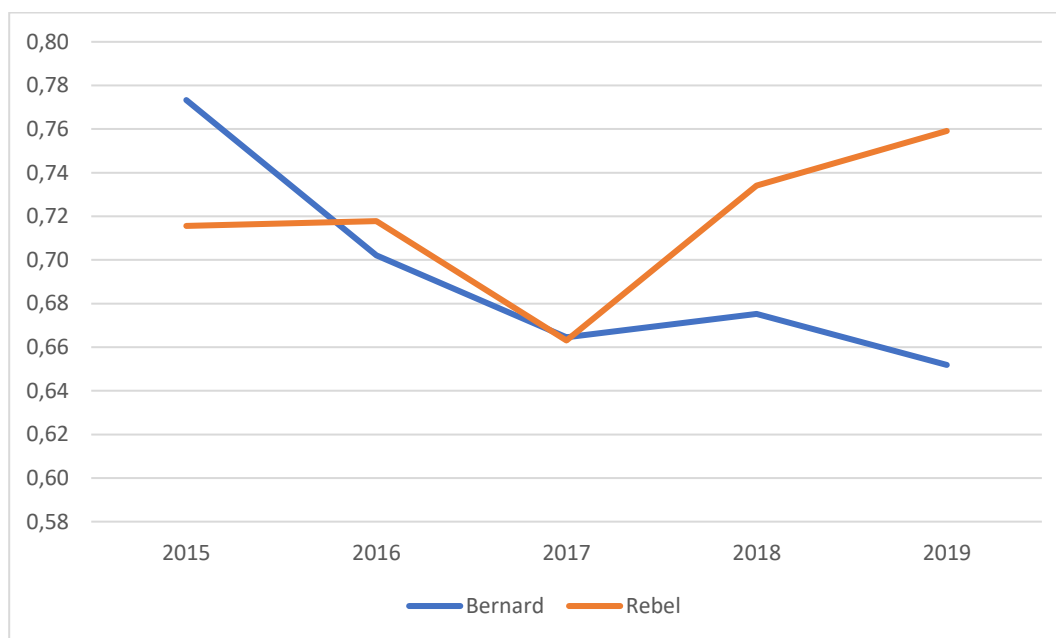
Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společností

Obrázek č. 7 nám ukazuje, že hodnota ukazatele pro pivovar Bernard je 0. To je způsobeno tím, že pivovar od roku 2010 vykazuje nulové nákladové úroky, a již nevyužívá žádný zpoplatněný cizí kapitál. Naopak pivovar Rebel disponuje úvěrem, který byl do roku 2018 schopen splácet z generovaného zisku. Ale v roce 2019 se ukazatel úrokového krytí nacházel v záporných hodnotách, a to bylo způsobeno tím, že pivovar vykazoval ztrátu ve výsledku hospodaření.

5.1.4 Aktivita

Ukazatel obratu aktiv nám určuje, jak je podnik schopný efektivně využívat všechna svá aktiva.

Obrázek 8: Obrat aktiv v letech 2015 až 2019



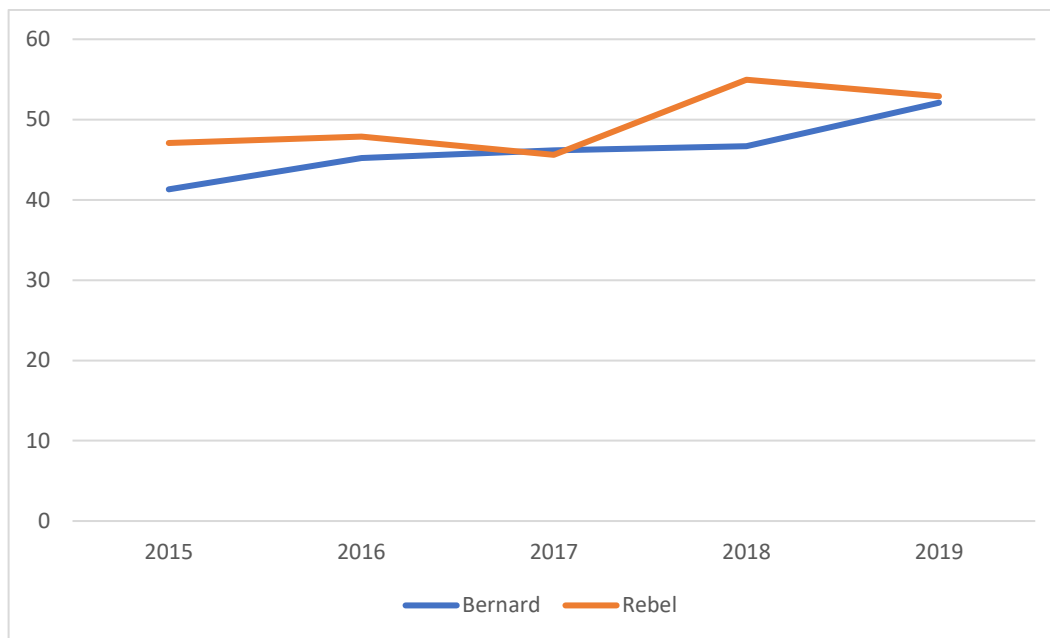
Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společností

Obrázek č. 8 ukazuje, že ukazatel u pivovaru Bernard má klesající tendenci. Je to z důvodu velkého množství aktiv. I přesto, že tržby se každoročně zvyšují, ukazatel obratu aktiv klesá. Je to z toho důvodu, že pivovar s většími tržbami zvyšuje i svoji hodnotu dlouhodobých aktiv.

Ukazatel pivovaru Rebel měl rostoucí tendenci kromě výrazného propadu v roce 2017, kdy došlo k navýšení aktiv. Jinak stejně jako pivovar Bernard se tržby pivovaru každoročně zvyšují.

Ukazatel obratu zásob určuje dobu, po kterou jsou vázány zásoby v podniku do doby, než se spotřebují nebo prodají.

Obrázek 9: Doba obratu zásob v letech 2015 až 2019

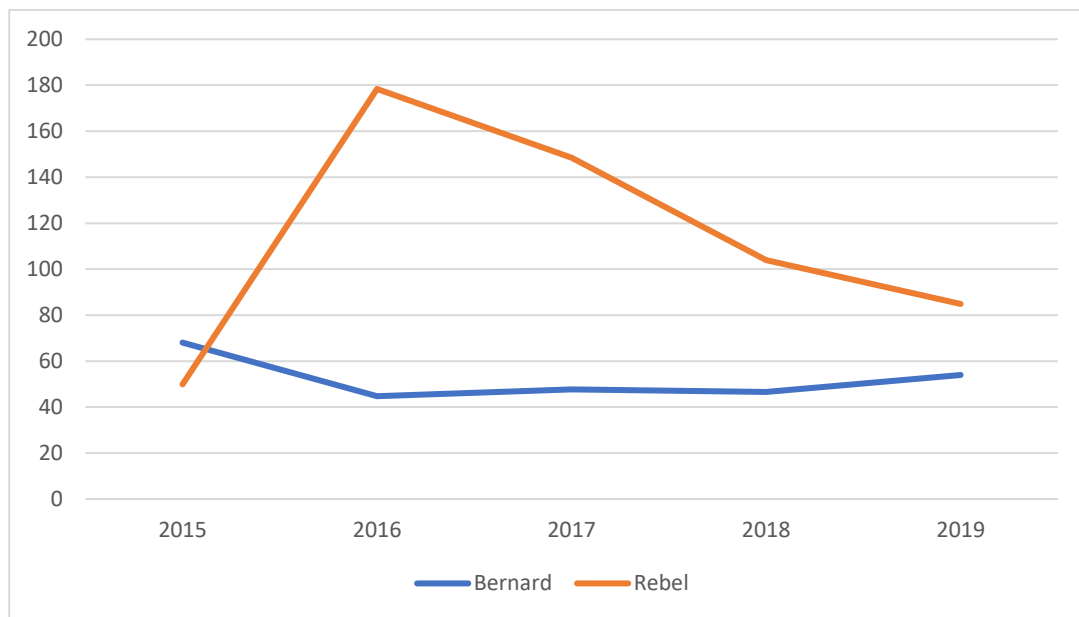


Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společností

Z obrázku č. 9 vyplývá, že průměrná doba obratu zásob v pivovaru Bernard každý rok mírně roste. V roce 2015 byla doba obratu zásob nejnižší, a to 41 dní. Nejvyšší dobu, po kterou zásoby byly vázány v podniku, vykazoval rok 2019, a to 53 dní. V případě pivovaru Rebel mezi roky 2015-2017 průměrná doba mírně klesala. Mezi rokem 2017 a 2018 došlo k výraznému zvýšení a v roce 2019 opět k mírnému poklesu. Nejnižší počet dní činil 46, a to v roce 2017 a nejvyšší 55 v roce 2018.

Ukazatel obratu pohledávek ukazuje, za jakou dobu podnik přemění pohledávky na peněžní prostředky.

Obrázek 10: Doba obratu pohledávek v letech 2015 až 2019



Zdroj: vlastní zpracování z finančních výkazů společností

Z obrázku č. 10 můžeme vyčíst, že průměrná doba pivovaru Bernard byla v roce 2015- 68, poté zaznamenala pokles v roce 2016 na 45 a od roku 2017 křivka postupně roste až na hodnotu 54 dní v roce 2019. Pivovar Rebel zaznamenal enormní nárůst v roce 2016 na hodnotu 178. Od tohoto bodu v dalších letech dochází k silnému poklesu na hodnotu 85, zaznamenanou v roce 2019.

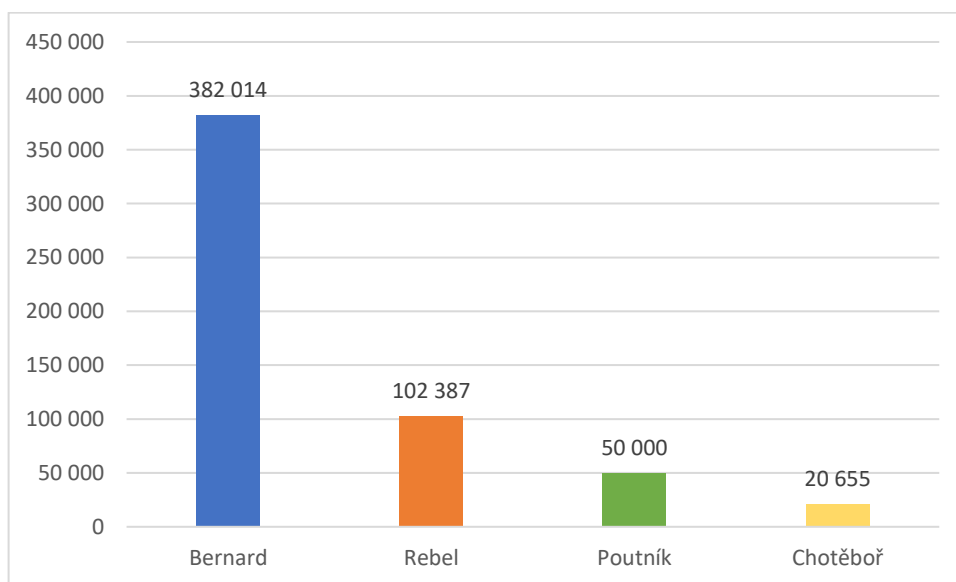
5.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil využiji k analýze odvětví, ve kterém podniky operují, jsou jím ovlivněny a mohou ho z části ovlivnit. Jednotlivé síly Porterova modelu jsou podrobně popsány pro oba pivovary.

5.2.1 Současní konkurenti

Z údajů k roku 2019 vyplývá, že v České republice funguje 6 velkých pivovarských společností, které provozují 19 pivovarů, poté 29 samostatných pivovarů a 480 minipivovarů a restauračních pivovarů, kde je maximální výstav 10 000 hektolitřů. Na Vysočině je 5 průmyslových pivovarů a 28 minipivovarů. Z toho jsou 4 samostatné pivovary (Bernard, Rebel, Poutník, Chotěboř) a pivovar Jihlava patří pod skupinu pivovarů Lobkowicz. V grafu níže můžeme vidět, že jednoznačně největší pivovar, co se týče výstavu, je humpolecký Bernard. V grafu není zaznamenán pivovar Jihlava, protože je součástí skupiny pivovarů Lobkowicz group a.s.¹.

Obrázek 11: Výstav průmyslových pivovarů na Vysočině v roce 2018



Zdroj: vlastní zpracování dle Očenášková and Nevyhoštěný, 2020

¹ Součástí skupiny Lobkowicz jsou pivovary Lobkowicz, Klášter, Rychtář, Vysoký Chlumeč, jihlavský Ježek, Platan, Černá Hora a Uherský Brod.

Pivovar Bernard

Rodinný pivovar Bernard v současné době vnímá konkurenci spíše u větších pivovarů, které jsou rozmístěné po celé republice. Naopak minipivovary jako konkurenci nevnímá, toto sám potvrdil majitel Josef Vávra v jednom rozhovoru. Příkladem konkurentů z hlediska výstavu mohou být pivovary Svijany a Holba, i přestože jejich výstav je téměř 2x větší než výstav pivovaru Bernard. Konkurenci Bernard sleduje i u exportu piva, kde největšími konkurenty jsou Prazdroj as., Budvar n.p. a zahraniční pivovary. Na Vysočině nemá pivovar žádnou velkou konkurenci, co se týče vyrobeného piva. Největšími lokálními konkurenty jsou pivovary Rebel, jihlavský Ježek a Chotěboř.

Pivovar Rebel

Samotný pivovar cílí na zákazníky na Vysočině, ale čelí zde vysoké konkurenci pivovaru Bernard, pivovaru Jihlava a pivovaru Chotěboř, protože všechny tyto pivovary se nacházejí v okolí havlíčkobrodského pivovaru. A proto můžeme některé z těchto piv najít v sortimentu havlíčkobrodských provozoven.

5.2.2 Potencionální konkurenti

Vzhledem k tomu, že pivovarnictví je velmi finančně náročná aktivita, je zde menší riziko vstupu nových konkurentů do odvětví. Je zde těžké přijít s něčím novým. Pivovary totiž využívají stejné technologie k výrobě piva. Odlišuje se jen receptura, podle které pivo připravují. Momentálně největší vstupní bariérou na trh jsou protipandemická opatření, která zakazují návštěvu restaurací a zákaz konzumace alkoholu na veřejně přístupných místech nebo zákaz veškerých kulturních akcí.

Pivovar Bernard

Pivovar Bernard mohou ohrozit pivovary ze zahraničí, které by přešly na český pivovarnický trh. Pivovar Bernard již má ale vybudovanou svoji značku, svoje odběratele, a proto je pravděpodobnost ohrožení novým konkurentem nízká.

Pivovar Rebel

Pivovar Rebel může být ohrožen založením minipivovaru nebo průmyslového pivovaru. Určitou konkurencí by mohl být také import zahraničního piva, ale vzhledem k momentální koronavirové době je to méně pravděpodobné.

5.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Pivovar Bernard

Pivovar Bernard si zakládá značku na výrobě kvalitního piva z kvalitních surovin. K výrobě piva je potřeba zajistit tyto základní suroviny - slad, chmel, vodu a kvasnice. Od roku 2000 má Bernard svoji sladovnu v Rajhradu u Brna, kde používají kvalitní sladovnický ječmen z okolí Brna a Vysočiny. Chmel nakupuje pivovar v Žatci. Vodu k výrobě piva využívají z vlastního vrtu. Čerstvé kvasnice si připravuje pivovar sám v Humpolci.

Pivovar Rebel

Pivovar Rebel v roce 2009 získal certifikát „Vysočina regionální produkt“. Společně s pivovarem Chotěboř jsou jedinými držiteli tohoto ocenění. To zaručuje, že všechny produkty potřebné k výrobě piva odebírají pouze od dodavatelů z kraje Vysočina. Pivovar Rebel má svoji sladovnu, která se nachází uvnitř areálu havlíčkobrodského pivovaru.

5.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

Pivovar Bernard

Pivovar Bernard má 5 skupin odběratelů, kterým prodává svoje výrobky, a to jsou: restaurace a hospody, obchody a velkoobchody, značkové prodejny a export.

Restaurace a hospody jsou největšími odběrateli sudového piva Bernard. Síla odběratelů je určena počtem odběratelů a vztahu s nimi. Bernard má s restauracemi podepsané smlouvy spojené s propagací značky, za které dostávají peníze. Pivovar jim také poskytuje vybavení, servis a reklamní předměty. Jednotlivé kraje mají na starost obchodní reprezentanti, kteří s jednotlivými provozovny vyjednávají obchodní podmínky. Snaha pivovaru je mít dlouhodobé spolupráce, z kterých bude těžit jak pivovar, tak i provozovna.

Druhá nejvýznamnější skupina odběratelů jsou obchody a velkoobchody, které se nacházejí jak v České republice, tak i na Slovensku. Obchodní řetězce od pivovaru kupují

pouze lahvová piva. Velkoobchody nakupují jak lahvové, tak i sudová piva. I zde platí, že se Bernard snaží zajistit s řetězci dlouhodobé spolupráce. Největšími odběrateli piva Bernard jsou Albert, Tesco, Kaufland a Billa.

Ve značkových prodejnách Bernard poskytuje své výrobky konečnému zákazníkovi. Po celé republice se nachází 9 značkových prodejen. V těchto prodejnách se prodávají všechny druhy sudového i lahvového piva. Také je zde možnost zapůjčení výčepních zařízení a koupě oblečení, doplňků a dárků.

S exportem piva začal pivovar v roce 2004. Každým rokem se hektolitry exportovaného piva zvyšují. Bernard dováží pivo do více než 30 zemí po celém světě. Mezi největší odběratel patří Slovensko, Rusko a Švédsko. Dováží také do Izraele, Dominikánské republiky, Mexika či Brazílie.

V roce 2012 pivovar Bernard vytvořil franšízový koncept Bernard Pub a Bernard Bar. Po republice je v současnosti 6 Bernard Pubů a 2 Bernard Bary. Jeden se nachází na Slovensku. Základem pro franšízy je kvalita. Od roku 2019 Bernard staví vlastní návštěvnické centrum uvnitř pivovaru, které by mělo mít vlastní pivovarskou restauraci.

Pivovar Rebel

Mezi hlavní odběratele piva Rebel jsou regionální prodejny, obchodní řetězce, restaurační zařízení a v malém množství export.

Pivo Rebel můžeme koupit zejména v regionálních prodejnách na Vysočině a také v obchodních řetězcích po celé republice.

Pivovar sám má síť vlastních restaurací, které buduje od roku 2015. Vybudoval 4 restaurace, které se nacházejí v Havlíčkové Brodě, Žďáru nad Sázavou a v Praze. Navíc zásobuje restaurace a hospody na Vysočině.

Pivo se vyváží do Ruska, USA i na Balkánský poloostrov. Necelou pětinu produkce minulý rok tvořil právě export. V roce 2020 v první vlně pandemie byl nucen pivovar zastavit veškerý export, v druhé vlně funguje jen částečně.

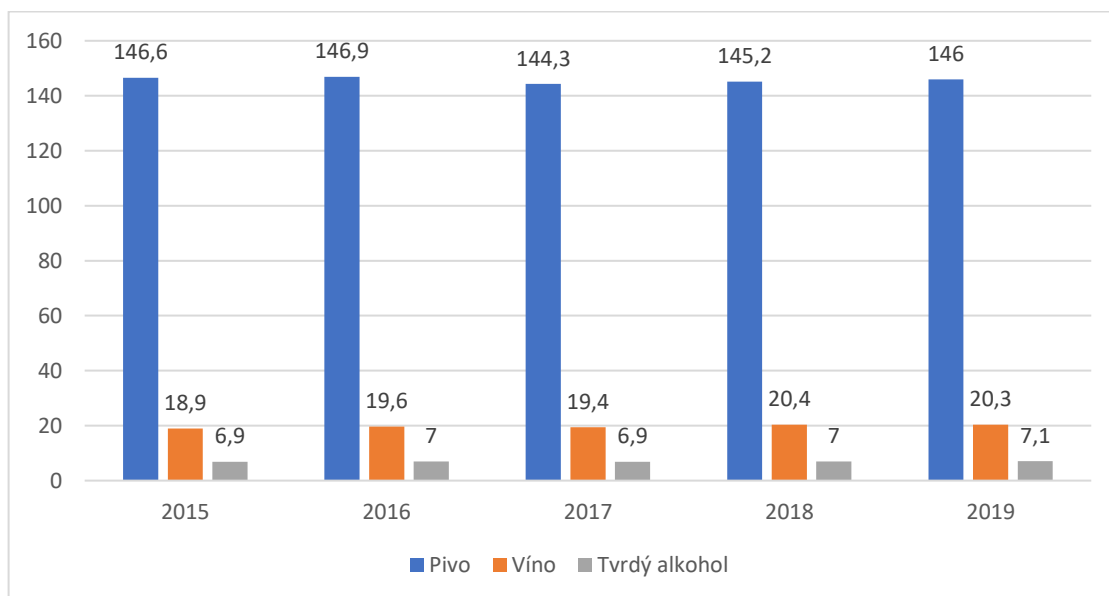
5.2.5 Substituty

V dnešní době můžeme pivo nahradit několika způsoby. Substitutem jedné značky piva, může být druhá značka piva nebo jiný druh piva. Mnohdy také dochází k nahrazování alkoholického piva za piva nealkoholická nebo za ochucená piva.

Dále lze pivo substituovat vínem. Spotřeba vína každým rokem roste. Proto víno patří k nejnápadnějším substitutům piva. V roce 2019 byla spotřeba vína 20,3 litru na osobu.

Další možnost je pivo nahradit tvrdým alkoholem. Spotřeba tvrdého alkoholu ale oproti spotřebě vína a piva klesá. V roce 2019 byla spotřeba tvrdého alkoholu 7,1 litru na osobu. Kompletní srovnání spotřeby piva, vína a tvrdého alkoholu se nachází níže v obrázku č.12.

Obrázek 12: Spotřeba alkoholických nápojů v litrech na 1 obyvatele v letech 2015-2019



Zdroj: vlastní zpracování z dat Českého statistického úřadu, 2020

5.3 PESTLE analýza

V této části se zabývám PESTLE analýzou, pomocí které identifikuji působící faktory v pivovarnickém odvětví. Faktory jsou rozděleny do pěti skupin.

5.3.1 Politické + legislativní faktory

Zákony a legislativa

Oba pivovary jsou ovlivněny daní z příjmů právnických osob, která je součástí **§ 21 zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů**. Sazba daně činí 19 %. Dále se jich týká **§ 80 zákona č. 353/2003 Sb. o spotřebních daních**, konkrétněji Hlava III: Daň z piva. Základem této daně je množství piva vyjádřené v hektolitrech. Základní sazba pro daň z piva je 32 Kč. Poté existují snížené daně z piva vytvořené pro malé nezávislé pivovary. Tyto sazby můžeme vidět v tabulce č. 1 níže. Placení daně se odvíjí od výstavu piva za jeden rok.

Tabulka 2: Sazba daně

Sazba daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny						
Rok	Základní sazba	Snížené sazby pro malé nezávislé pivovary				
		Velikostní skupina podle výroby v hl ročně				
		do 10000 včetně	nad 10000 do 50000 včetně	nad 50000 do 100000 včetně	nad 100000 do 150000 včetně	nad 150000 do 200000 včetně
od 2010	32,00 Kč	16,00 Kč	19,20 Kč	22,40 Kč	25,60 Kč	28,80 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, §85 Zákon 353/2003 Sb. o spotřebních daních

Z tabulky tedy vyplývá, že pivovar Bernard má povinnost platit základní sazbu daně z piva. Pivovar Rebel je díky menšímu výstavu v porovnání s pivovarem Bernard zvýhodněn. V roce 2015, 2017 a 2019 byl povinen zaplatit daň 22,40 Kč. V roce 2016 a 2018, kdy výstav překročil hranici 100 000 hektolitrů, sazba činila 25,60 Kč.

Dalším významným nařízením je **§ 16 vyhlášky č. 248/2018 Sb. Vyhláška o požadavcích na nápoje, kvasný ocet a droždí**. Ve čtvrté části této vyhlášky, viz tabulka č.2, je přesně definováno, co je pivo, jak se vyrábí, jeho členění na druhy a skupiny, a jak je nutné pivo značit, aby se mohlo prodávat.

Přehled změn ve značení piva:

Tabulka 3: Nové značení piv

Stávající název a parametry piva	Stávající či nový název a parametry piva
Nealkoholické pivo (do 0,5 % obj. etanolu)	Nealkoholické pivo (do 0,5 % obj. etanolu)
Pivo se sníženým obsahem alkoholu (0,5 – 1,2 % obj. alkoholu)	Nízkoalkoholické pivo (0,5 – 1,2 % obj. alkoholu)
Stolní pivo (stupňovitost do 6)	Stolní pivo (stupňovitost do 6)
Výčepní pivo (stupňovitost 7 – 10)	Výčepní pivo (stupňovitost 7 – 10)
Ležák (stupňovitost 11 - 12)	Ležák (stupňovitost 11-12), ale pouze pro piva spodně kvašená-většina sortimentu ležáků
	Plné pivo (stupňovitost 11-12), ale pouze pro piva svrchně kvašená
Speciální pivo (stupňovitost 13 a více)	Silné pivo (stupňovitost 13 a více)

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z www.eagri.cz, 2020

Otevřenost trhu

Z politického hlediska oba pivovary vnímají otevřenost trhu, díky které je jim umožněno vyvážet svá piva do zahraničí, zejména do zemí v Evropské unii, nejsou zde stanovena žádná cla nebo kvóty, které by omezovaly vývoz piva. Největšími odběrateli obou pivovarů je Slovensko a v současné době zejména Rusko. V následující tabulce č. 3 můžeme vidět, že export českého piva se každým rokem zvyšuje. Oproti tuzemsku převažuje export lahvového piva než piva sudového. V roce 2020 a současně 2021 byl export ome-

zen z důvodů vládních restrikcí proti šíření koronaviru. Proto můžeme očekávat výrazně nižší čísla u exportovaného piva.

Tabulka 4: Export českého piva

Export českého piva (v tisících hektolitrů) v letech 2014 až 2018					
Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Láhve	1670	1778	1932	1861	2005
Sudy	999	1169	1239	1293	1340
Plechovky	98	108	129	162	216
Cisterny	552	720	822	881	1218
PET láhve	197	206	195	262	258
Minisoudky	10	8	16	18	22
Celkem	3526	3989	4333	4477	5059

Zdroj: vlastní zpracování, data z Českého svazu pivovarů a sladoven, dostupné na z Idnes.cz, 2020

Ochranné známky

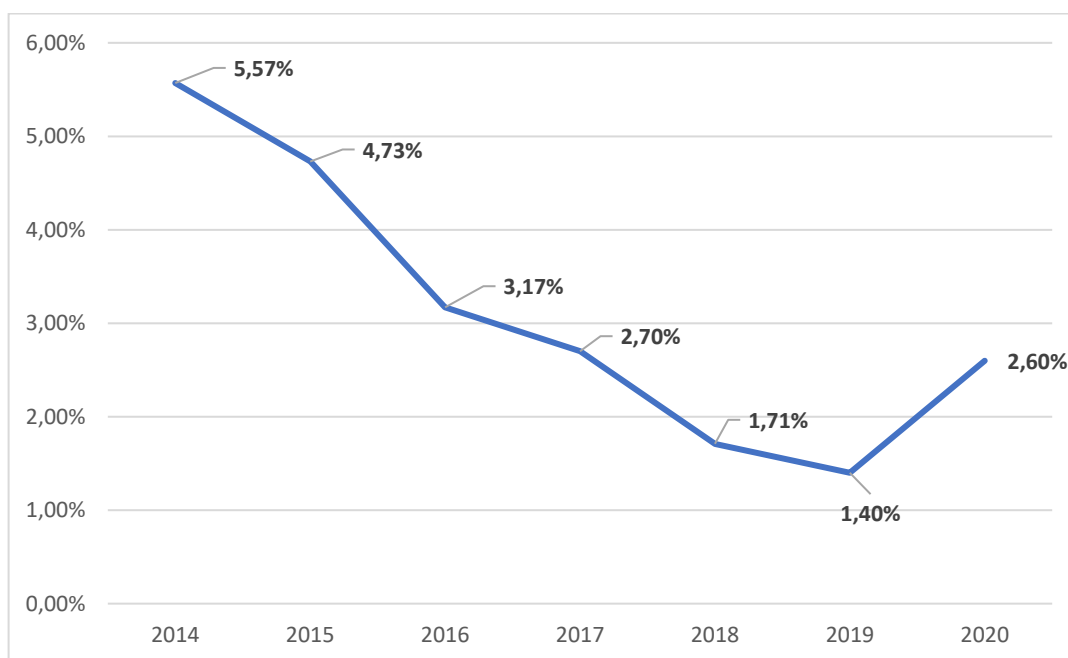
Ochranné známky slouží k označení výrobků nebo služeb, které chrání podniky předtím, aby je nemohl používat někdo jiný po dobu 10 let. Rodinný pivovar Bernard má platně zapsaných 86 ochranných známek. Mezi kterými se nachází jednotlivá piva nebo například ochranná známka na pivní pálenku Bernard. Měšťanský pivovar Rebel je vlastníkem 16 platných ochranných známek. Stejně jako Bernard má zaregistrován druhy piva a například ochrannou značku „PUSŤ DO SEBE REBELA“, která byla vytvořena pro plechovková piva. Oba pivovary také využívají označení České pivo, které spadá pod Chráněné zeměpisné označení (CHZO) a musí být vyznačeno na etiketě. Poplatek za přijetí žádosti o označení původu činí 4 000 Kč, příloha 141 Zákona č. 634/2004 Sb. Zákon o správních poplatcích. Kvůli tomuto označení jsou pivovary nuceny vyrábět pivo podle tradičního způsobu z domácích surovin.

5.3.2 Ekonomické faktory

Míra nezaměstnanosti

Český statistický úřad pracuje s tzv. obecnou mírou nezaměstnanosti, představuje to podíl nezaměstnaných osob na celkové pracovní síle.

Obrázek 13: Míra nezaměstnanosti v kraji vysočina v letech 2014 až 2020

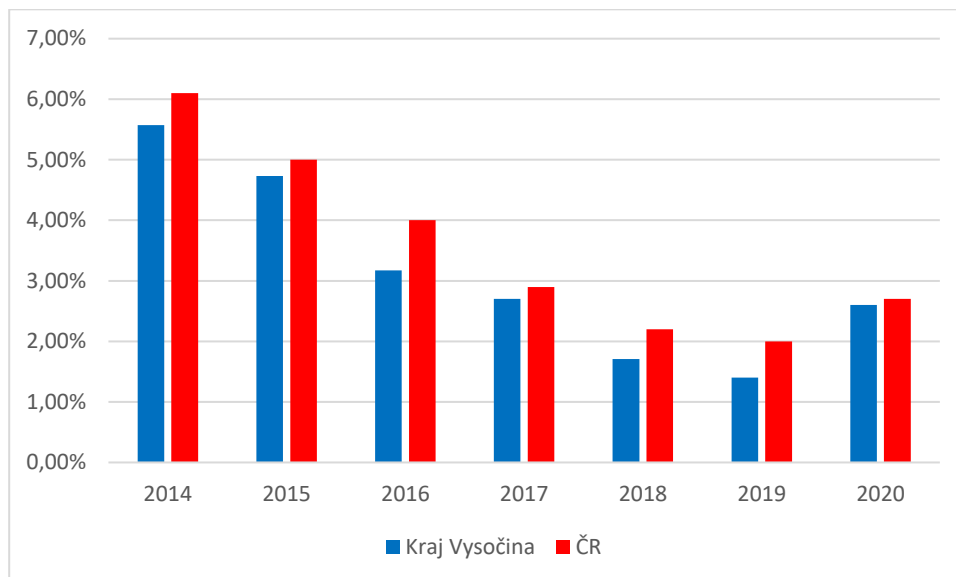


Zdroj: vlastní zpracování z dat ČSÚ, 2020

Z obrázku č. 13 můžeme vidět, že křivka míry nezaměstnanosti má od roku 2014 klesající tendenci. V roce 2019 dosahuje míra nezaměstnanosti hodnoty 1,40 %. V roce 2020² míra nezaměstnanosti roste a to z důvodu toho, že došlo ke koronavirové krizi, která donutila mnoho podniků propustit své zaměstnance, protože docházelo ke snižování výroby z důvodu menšího odbytu nebo dokonce k bankrotům některých společností.

² V roce 2020 jsou dostupná data pouze za 3. čtvrtletí.

Obrázek 14: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR a v kraji Vysočina v letech 2014-2020

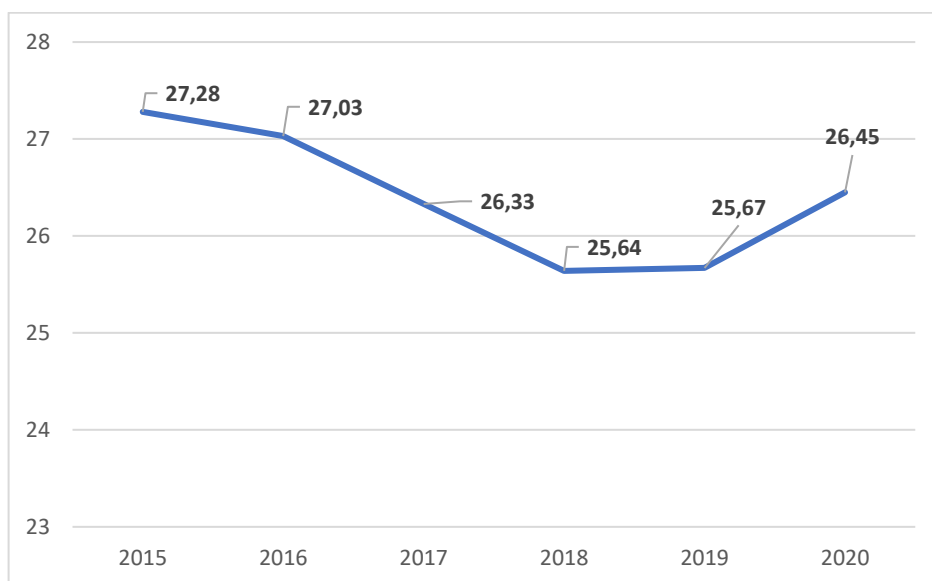


Zdroj: vlastní zpracování z dat ČSÚ, 2020

Z obrázku č. 14 vyplývá, že vývoj obecné míry nezaměstnanosti do roku 2019 klesá, což vedlo k nedostatku pracovníků na trhu. Ale v roce 2020 z důvodu korona krize dochází k růstu počtu nezaměstnaných, protože firmy byly nuceny propouštět zaměstnance kvůli snižujícímu odbytu nebo státním restrikcím, které výrazně ovlivnily chod některých firem.

Vývoj kurzu

Obrázek 15: Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2015-2020



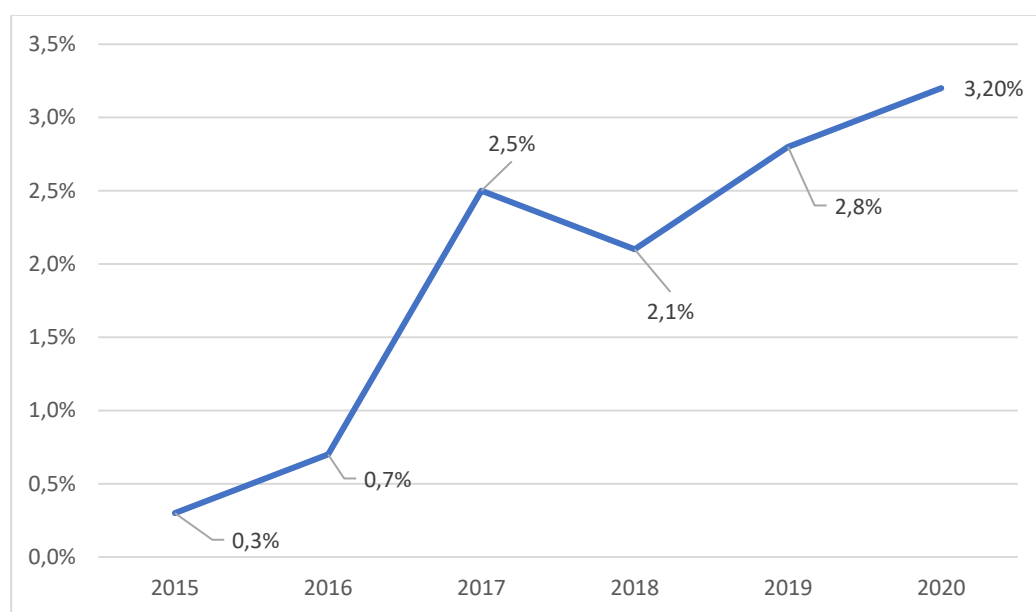
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z www.kurzy.cz, 2020

Vzhledem k tomu, že oba pivovary prodávají svá piva do zahraničí, sledují vývoj zahraničních měn, zejména kurz eura, protože transakce jsou prováděny právě v eurech. Nejsilnější k euru byla koruna v roce 2018, kdy průměrný kurz byl 25,64 Kč/EUR. Oslabení koruny v roce 2020 je pravděpodobně zapříčiněn situací Covidu-19, která je spojena s vládními restrikcemi například s uzavřením hranic nebo úplnými lockdowny.

Míra inflace

Mírou inflace rozumíme přírůstek průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, který vyjadřuje změnu průměrné cenové hladiny za období posledních dvanácti měsíců. V obrázku č. 16 níže je použitý ukazatel průměrné roční míry inflace. Z grafu je zřejmé, že inflace od roku 2015 roste. Prognóza inflace, kterou každoročně vytváří Česká národní banka, je pro rok 2021 odhadována na 2,2 %³. Inflaci v roce 2021 může ovlivnit současná pandemická krize.

Obrázek 16: Míra inflace v letech 2015 až 2020



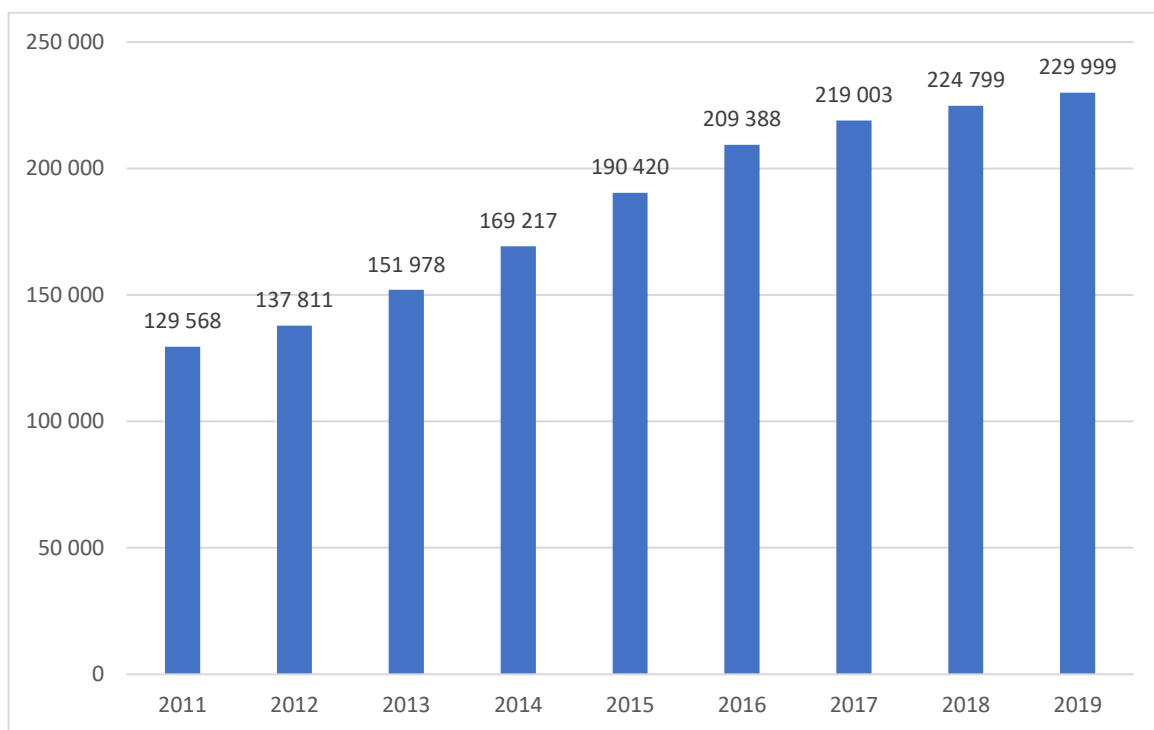
Zdroj: vlastní zpracování z dat ČSÚ, 2020

³ Prognóza ke dni 4.2. 2021.

Vývoj cen vstupů

Pro pivovary je důležité sledovat vývoj cen vstupů. Při zvýšení ceny by mohlo dojít ke zdražení piva, protože by došlo ke zvýšení nákladů na výrobu piva. V obrázku níže jsem se zaměřil na vývoj ceny chmele od roku 2011. Z obrázku č. 17 vyplývá, že cena za tunu chmele každoročně roste. V roce 2019 činila průměrná cena chmele až 229 999 Kč/t. Na cenu chmele má velký vliv počasí.

Obrázek 17: Vývoj ceny chmele (Kč/t) v letech 2011-2019



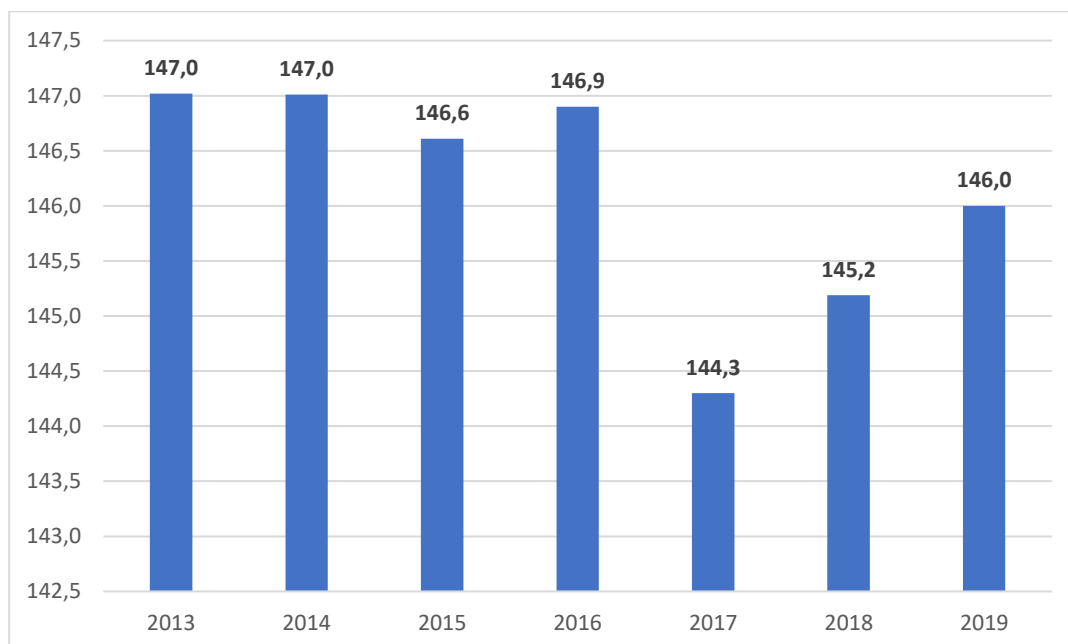
Zdroj: vlastní zpracování dle MZE, 2020

5.3.3 Sociální faktory

Životní styl

V rámci životního stylu se zaměřím především na spotřebu piva a rozdíl mezi spotřebou piva žen a mužů. V obrázku níže jsou zaznamenána data spotřeby piv v České republice od roku 2013 do roku 2019. V letech 2013 a 2014 byla spotřeba piva nejvyšší. Činila 147 litrů piva na osobu za rok. Do spotřeby se započítávají jak obyvatelé ČR, tak zahraniční turisté. Rok 2020 byl hodně ovlivněn restrikcemi proti šíření pandemie koronaviru, právě proto se dá očekávat nižší spotřeba.

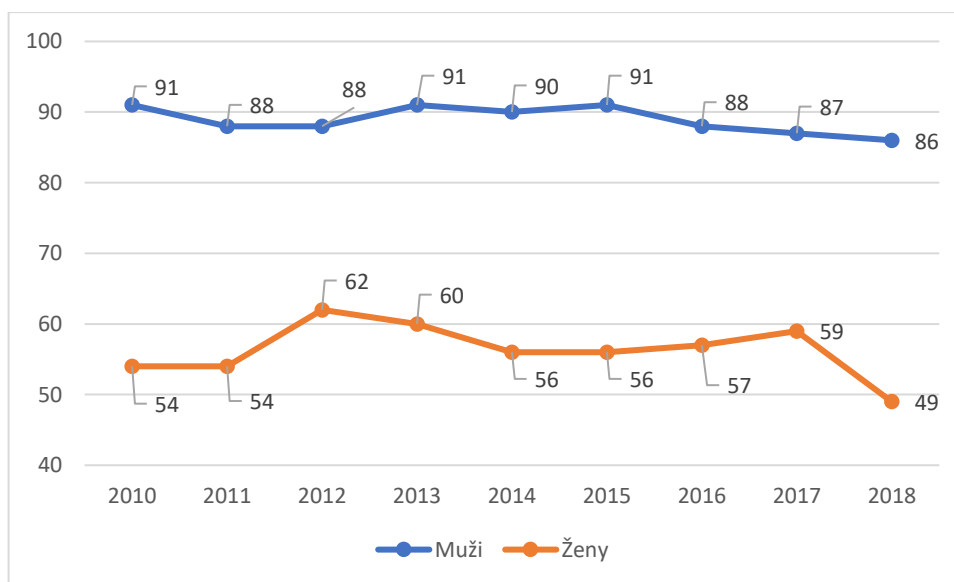
Obrázek 18: Spotřeba piva v litrech na osobu v ČR v letech 2013-2019



Zdroj: vlastní zpracování z dat ČSÚ, 2020

V dalším obrázku jsem využil data spotřeby piva u mužů a žen za roky 2010-2018, ti byli osloveni v rámci výzkumu Pivo v české společnosti.⁴ V obrázku č. 19 je porovnán podíl lidí, kteří někdy pijí pivo. V roce 2018 byl podíl mužů 86 % a 49 % žen, u kterých je viditelný pokles o deset procentních bodů oproti roku 2017.

Obrázek 19: Podíly konzumentů piva mezi muži a ženami v % v letech 2010 až 2018



Zdroj: vlastní zpracování z dat Sociologického ústavu AV ČR, 2020

Společenské trendy

Momentálně největším trendem jsou piva v plechovkách viz. Tabulka 3. Každoročně roste jeho spotřeba. Problémem je ale recyklace použitých plechovek. V ČR je nedostatek sběrných míst. Výhodou plechovek je nižší váha a skladovatelnost.

Naopak ubývá spotřeba piva v PET lahvích zejména z ekologických důvodů. Pivovar Bernard výrazně odmítá prodávat pivo v PET láhvích a hliníkových plechovkách. Naopak Rebel jako jediný pivovar na Vysočině stáčí svá piva do plechovek.

Za zmínku stojí tzv. craftová piva, která jsou oblíbená zejména mezi mladými lidmi. Jedná se o řemeslné pivo, které vzniká v malém pivovaru.

⁴ Tisková zpráva Sociologického ústavu AV ČR, která se zaměřuje na výzkum s tématem piva v české společnosti.

5.3.4 Technologické faktory

Nové technologie

Ani jeden z pivovarů za posledních 5 let neinvestoval do výzkumu a vývoje. Pivovar Bernard měl pro rok 2020 v plánu investice v celkové hodnotě 150 mil. Kč. Chtěl investovat do tlakové kanalizace, čištění odpadních vod a rekonstrukce varny. V havlíčkobrodském pivovaru bylo v roce 2020 investováno do nové plnicí linky na plechovky v hodnotě osmi milionů korun. V předchozích letech využíval linku jiného pivovaru. K tomu mají dva projekty, které jsou spolufinancované Evropskou unií a státním rozpočtem České republiky. První projekt se věnuje modernizaci chlazení a osvětlení, která by měla zajistit zvýšení energetické účinnosti. Druhý projekt je zaměřen na modernizaci technologie varny.

Nové druhy piva

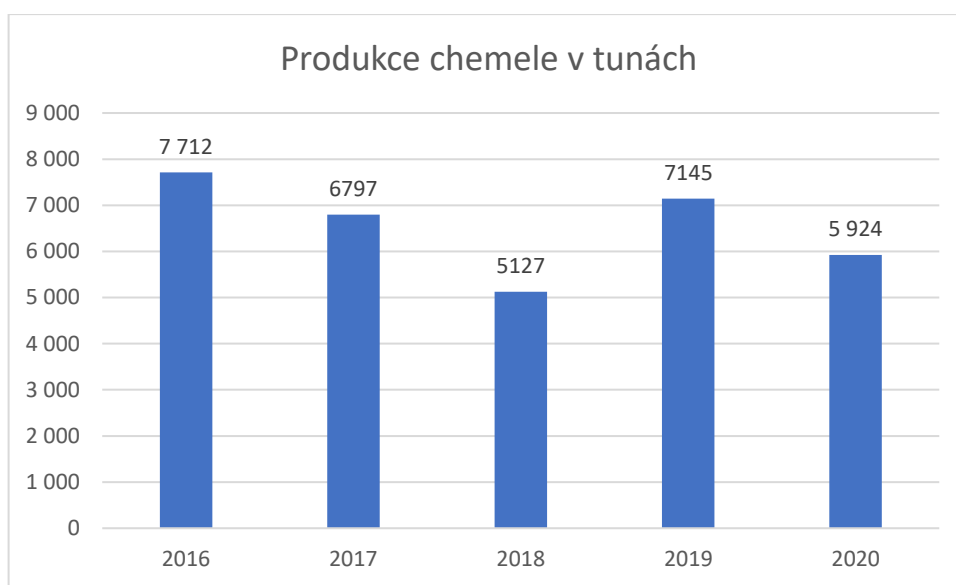
Například pivovar Bernard několikrát přišel s novým druhem piva. V roce 2009 představil široké veřejnosti nealkoholické pivo s příchutí švestky. O rok později byla představena višňová verze nealkoholického piva. Jako první pivovar také začal vařit nealkoholické polotmavé pivo. V roce 2014 na podnět od belgického spolumajitele začal pivovar vyrábět svrchně kvašené pivo.

5.3.5 Ekologické faktory

Vliv počasí

Počasí je v oboru pivovarnictví velmi důležitým faktorem. Ovlivňuje především produkci chmele a sladu. V roce 2020 byla produkce chmele ovlivněna nedostatkem srážek společně s výskytem tropických teplot zejména v červenci a srpnu. Důsledkem toho by mohla být vyšší cena a nižší kvalita chmele. V grafu níže, že produkce chmele v roce 2020 byla 5924 tun.

Obrázek 20: Produkce chmele na území ČR v tunách



Zdroj: vlastní zpracování z dat Ministerstva zemědělství, 2020

5.4 SWOT analýza

Z informací získaných z prováděných analýz a z rozhovorů s manažery pivovarů jsou zjištěny jejich silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení, které jsou potřebné k formulaci strategie.

Pro získání strategie ze SWOT analýzy je potřeba srovnat nejdůležitější faktory metodou párového srovnání. Pro tuto metodu je vytvořen Fullerův trojúhelník viz. Přílohy č. 3 a 4. Z trojúhelníků jsou po párovém srovnání vypočítány četnosti preferencí faktorů a jejich celkový podíl viz. příloha č. 3 a 4. Na základě výsledků je pak ze SWOT matice vyhodnocena pro oba pivovary strategie.

5.4.1 SWOT analýza pivovaru Bernard

Silné stránky

Marketing

Marketing pivovaru Bernard bývá většinou kontroverzní. Jejich propagace se často otírá o společenské události. Proto je velice oblíbený, ale najde si i své odpůrce. Například reklama „Svět se zbláznil. Držte se...“ vyvolala rozruch, protože se dotkla celosvětové kampaně MeToo. Kromě toho pivovar vydává i svůj magazín Vlastní cestou, který je ale zaměřen na rozhovory se zajímavými lidmi a významné události. 3. října se pak slaví Den Bernarda, při kterém ve vybraných restauracích a hospodách je pivo za 10kč. V létě pak v Humpolci pořádá pivní slavnosti Bernard Fest. Navíc pivovar vymyslel tzv. Bernardovu cenu, která oceňuje obdivuhodné činy pivem na rok zdarma.

Kvalita piva

Pivovar Bernard staví svoji značku na kvalitním českém pivu. Pivo vaří z vlastních kvalitních surovin pomocí nejnovějších technologií. Svoje piva pivovar nepasterizuje, pouze je filtruje přes mikrobiální filtry, které zachycují mikroorganismy. I přes snahu prodávat kvalitní pivo, v roce 2020 byl nucen stáhnout z prodeje jednu šarži kvasnicové jedenáctky,

protože obsahovala mykotoxiny⁵. I přes tento problém humpolecké pivo získává každoročně mnoho ocenění v pivních soutěžích.

Lokace u dálnice

Pivovar zejména těží ze strategického postavení města Humpolec, který leží na půl cesty mezi Prahou a Brnem u nejznámější dálnice D1. Pivovar Bernard vnímá toto jako velkou výhodu v rámci logistiky.

Značkové prodejny

Značkové prodejny, ať už se jedná o Bernard Pub nebo o Bernard Bar, pivovar využívá k propagaci v dalších městech kromě Humpolce. Jedná se o franšízové pobočky pivovaru. V těchto provozovnách nabízí všechny druhy piva, zapůjčuje výčepní zařízení a také zde prodává svůj merch.

Slabé stránky

Sezónnost

Pivovar vnímá rozdíl ve spotřebě piva v ročních obdobích. Méně se pije v zimním období, naopak nejvíce v letních měsících. Právě kvůli těmto výkyvům se pak upravují jednotlivé plány výroby a někdy je nutné zasáhnout do pracovní doby zaměstnanců v rámci úspor.

Omezené kapacity růstu

I přes výhodnou pozici u dálnice D1 pivovar omezuje umístění v centru města. Má buď omezenou nebo žádnou možnost v dalším rozšiřování velikosti pivovaru. Pivovar měl v plánu rozšířit proozy, ale bylo mu to městským zastupitelstvem zamítnut, protože se pivovar nachází vedle pozemků pro bydlení.

Doba obratu pohledávek

Od roku 2016 dochází k růstu doby obratu pohledávek, která znepríjemňuje situaci pro pivovar. Pro pivovar by bylo výhodnější snížit dobu obratu pohledávek, aby rychleji získával peníze pro další investice.

⁵ Test piv Televize Seznam, 2020

Umístění ve městě

Vzhledem k umístění pivovaru v centru města vidím značnou nevýhodu v tranzitní dopravě. Městské silnice, které jsou především z kamenné dlažby, nejsou příliš vhodné pro dopravu nákladními automobily.

Příležitosti

Návštěvnické centrum

Jako velkou příležitost vnímám vybudování návštěvnického centra s restaurací, které by mohlo přilákat spoustu nových turistů. Centrum se především bude zaměřovat na prodej svého piva, ale bude zde vystavěn i kinosál, kde se bude možnost dozvědět více o historii pivovaru. Dominantou návštěvnického centra by měla být 32,5 metrů vysoká rozhledna, která je postavena na pivovarském komínu.

Nové technologie

Velkou příležitost vidím v investici do nové technologie, která by například snížila náklady na výrobu piva, přičemž by si pivo udrželo vysokou kvalitu. Dále by mohl pivovar zainvestovat do nové linky, která by byla schopna stáčet více piv za hodinu.

Stavět na zelené louce

Spojeno s omezením kapacity růstu ve městě, by mohl pivovar využít prostorů za městem, kde by mohl postavit nový pivovar. Jednalo by se ale o obrovskou investici, kterou by musel pivovar zvážit. Spíše by se jednalo o příležitost do budoucna.

Rozšíření sortimentu

Jako velkou příležitost vidím rozšíření sortimentu. Pivovar je známý experimentováním, například v roce 2020 přišel na trh s pivní pálenkou, která byla vypálena z humpoleckého ležáku. V roce 2021 při příležitosti oslav třicetiletého výročí pivovaru, by mohl pivovar přijít na trh se speciálními edicemi svých piv.

Ohrožení

Zdravý životní styl

V souvislosti se zdravým životním stylem, bych rád zmínil pojem „suchý únor“, kterému se dostává velké popularity. Jedná se o výzvu, ve které se dospělý člověk nenapije alkoholu za celý měsíc. Tento trend by mohl ovlivnit jak spotřebu, tak i výrobu piva.

Pandemie/Pandemická opatření

V letošním roce vypukla pandemie koronaviru, která způsobila vládní restrikce, které ovlivnily chody hospod a restauračních zařízení. Pivovar byl nucen snížit výrobu sudového piva a došlo ke snížení množství exportovaného piva. Došlo by k nižším ziskům, a to by mohlo ovlivnit investice v následujících letech.

Legislativa

Možným ohrožením pro pivovar by mohly být změny v legislativě. Například by se mohla zvýšit sazba daně za hektolitr piva, kterou musí pivovar odvádět za vyrobené pivo.

Konkurence nadnárodních pivovarů

Velké ohrožení je konkurence nadnárodních pivovarů, se kterými humpolecký pivovar svádí boj o zákazníky. Většina těchto pivovarů je vlastněna zahraničními vlastníky nebo jsou součástí pivovarnických skupin, které dosahují značně větších výsledků, co se týče počtu prodaných piv, než pivovar Bernard.

Vyhodnocení SWOT analýzy pivovaru Bernard

Tabulka 5: SWOT analýza Bernard

	Slabé stránky (W) 20 %	Silné stránky (S) 33 %
Příležitosti (O) 27 %	WO strategie "Hledání"	SO strategie "Využití"
Ohrožení (T) 20 %	WT strategie "Vyhýbání"	ST strategie "Konfrontace"

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků SWOT analýzy, viz tabulka 4, můžeme určit, že by pivovar Bernard měl využít strategie Využití, která využívá své silné stránky a příležitosti.

5.4.2 SWOT analýza pivovaru Rebel

Silné stránky

Nezávislost

Jako jeden z posledních pivovarů v České republice se pyšní tím, že se jedná o nezávislý pivovar s jediným českým majitelem. Splňuje podmínky zákona o malém nezávislém pivovaru. Není právně ani hospodářsky vázán na jiný pivovar.

Regionální produkt

Jako další silnou stránku vnímám, že se jedná o regionální produkt, konkrétně patří do katalogu certifikovaných produktů „Vysočina regionální produkt“, který zaručuje, že výrobek je z regionu Vysočina, ale také je dostatečně kvalitní a šetrný k životnímu prostředí. Certifikát firma obdrží na 2 roky za registrační poplatek ve výši 1 500 Kč a roční poplatek za užívání ve výši 5 000 Kč.

Ocenění

Měřítkem kvality piva je nespočet ocenění jak českých, tak mezinárodních, která pivovar sbírá na pivařských soutěžích. V roce 2019 získal na evropské soutěži European Beer Star v kategorii ležáků 3. místo. Několikrát se také brodská piva umístila na stupni vítězů v soutěži České pivo, která se koná každoročně v Českých Budějovicích.

Slabé stránky

Lokace

Stejně jako pivovar Bernard havlíckobrodský pivovar sídlí uprostřed města. Je tedy nemožné ho rozšiřovat. Omezuje to budoucí růst pivovaru, který by se mohl posunout mezi největší pivovary v České republice.

Vysoké investice pro konkurenceschopnost

Pivovar nedisponuje takovým majetkem (penězi), kterým by byl schopen konkurovat velkým průmyslovým pivovarům. A navíc momentální pandemická situace nutí pivovar více hospodařit s penězi, takže je málo pravděpodobné, že v bližší době bude investovat ve velkém.

Rentabilita

Z výsledků finanční analýzy by mohl nastat problém se záporným ukazatelem rentability aktiv. V roce 2019 pivovar vykazoval ztrátovost. Kdyby tato situace pokračovala, byl by ohrožen budoucí chod pivovaru.

Marketing

Slabou stránku vnímám v reklamě a propagaci značky Rebel, která víceméně funguje pouze v regionu Vysočina. V porovnání s humpoleckým pivovarem Bernard brodský pivovar značně zaostává, co se týče celorepublikové reklamy.

Investice do technologií

Příležitost pro růst pivovaru, z hlediska výstavu, vidím v pořízení nové linky, která by byla schopna stáčet více piva za hodinu než momentální linka. Pivovar by tak mohl zvýšit svůj podíl na trhu českých pivovarů a byl by jim schopen konkurovat.

Rozšíření sortimentu piv v sezónní nabídce

Jako další příležitost vidím v rozšíření sezónní nabídky piv. Pivovar vaří na objednávku pouze dvě alkoholická piva. A to, pšeničně kvašené pivo a tmavý ležák s příchutí višně. S novou sezónní nabídkou by se mohly zvýšit prodeje.

Budování brandovek

Do budoucna vidím jako velkou příležitost rozšiřování základny „brandovek“, restauračních značkových restaurací, které by mohly zvýšit zájem zákazníků o pivo, ať už v regionu nebo po celé České republice. Momentálně jsou vybudovány 4 restaurační zařízení.

Ovocná piva/nealkoholická piva

Možnou příležitostí by mohly být nové druhy ovocných nealkoholických piv, která bývají oblíbená především v letní sezóně nebo u řidičů. Rebel především nabízí ovocná piva s obsahem alkoholu 2 %, které nejsou vhodné pro jízdu za volantem.

Ohrožení

Vylévání piva

Spojeno s pandemií a zákazem fungování hospod a restaurací by mohlo dojít k vylévání piva, protože by mohlo dojít k expiraci. Nejistá situace by mohla značně ovlivnit především budoucí prodej sudového piva, které je nejvíce odebíráno těmito zařízeními.

Zvýšení vstupních nákladů

Ohrožení vnímám i u zvýšení cen u surovin, které jsou nutné pro výrobu piva. S výrazným zvýšením cen by musel pivovar vyhodnocovat, zda by bylo nutné zvýšit cenu piva nebo hledat nové dodavatele.

Vstup nového pivovaru na trh v regionu

Chod pivovaru by mohl v budoucnu ohrozit minipivovar nebo velký pivovar v regionu. Příkladem by mohl být pivovar v Chotěboři, který vznikl v roce 2009 a téměř okamžitě byl schopný konkurovat menším pivovarům na Vysočině.

Vyhodnocení SWOT analýzy pivovaru Rebel

Tabulka 6: SWOT analýza Rebel

	Slabé stránky (W) 21 %	Silné stránky (S) 27 %
Příležitosti (O) 23 %	WO strategie "Hledání"	SO strategie "Využití"
Ohrožení (T) 29 %	WT strategie "Vyhýbání"	ST strategie "Konfrontace"

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky SWOT analýzy, dle tabulky 5, pivovaru Rebel nám ukazují, že převažují silné stránky a ohrožení. Výsledná strategie se nazývá Konfrontace. Pivovar využívá silné stránky, aby konfrontoval ohrožení.

6 Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu

V pivovarnickém odvětví panuje velká konkurence zejména velkých pivovarů, které spadají do velkých pivovarnických skupin. Zároveň je to odvětví, které je v současnosti hodně zasaženo pandemií. Jejich největší odběratelé, hospody a restaurace, jsou kvůli vládním restrikcím zavřeny. S přežitím na trhu bojují zejména minipivovary.

Z finanční analýzy došlo ke zhodnocení finančního zdraví obou pivovarů. Rentabilita pivovaru Bernard dosahuje značně vyšších hodnot než pivovar Rebel, který v posledním sledovaném roce zaznamenal zápornou výnosnost. Co se týče ukazatelů likvidity, u pivovaru Bernard se převážně ve všech letech nacházela v optimálním rozmezí. U pivovaru Rebel se hodnoty likvidit měnily v průběhu let. V optimálním rozmezí se nacházely v roce 2019. Oba pivovary u zadluženosti vykazují téměř stejné výsledné hodnoty. Pivovar Bernard využívá o trochu více cizího kapitálu v porovnání s pivovarem Rebel. Ukazatel úrokového krytí se pohyboval u pivovaru Bernard v nulových hodnotách ve sledovaných letech, protože pivovar od roku 2010 má splacený finanční úvěr. U pivovaru Rebel ukazatel nabýval příznivých hodnot, ale v roce 2019 byl záporný vzhledem k zápornému výsledku hospodaření. Ukazatel obratu aktiv pivovaru Bernard má klesající hodnotu i přes každoročně se zvyšující tržby, to je způsobeno zvyšující se hodnotou dlouhodobých aktiv. Naopak ukazatel u pivovaru Rebel má rostoucí tendenci. Doba obratu zásob obou pivovarů se téměř shoduje. O trochu vyšší hodnoty vykazuje pivovar Rebel. Velký rozdíl je v době obratu pohledávek. Pivovar Bernard se ve sledovaných letech pohybuje výrazně blíže k doporučené hodnotě, která odpovídá běžné době splatnosti faktur. Ukazatel pivovaru Rebel od roku 2016 nabývá výrazně vyšších hodnot.

Pomocí Porterova modelu pěti sil bylo zhodnoceno konkurenční prostředí, ve kterém se pivovary nacházejí. V rámci regionu Vysočina si vede mnohonásobně lépe humpolecký pivovar. Havlíčkobrodský pivovar se řadí mezi 3 největší pivovary na Vysočině v rámci výstavu. V celorepublikovém měřítku jsou oba pivovary vystaveny konkurenci velkých pivovarnických skupin nebo pivovarů zahraničních vlastníků. Potencionálními konkurenty by mohly být zahraniční pivovary vstupující na český trh, nebo minipivovary. V rámci vyjednávací síly dodavatelů si pivovar Bernard zajišťuje vše sám kromě nákupu

žateckého chmele. Pivovar Rebel odebírá všechny potřebné produkty od regionálních dodavatelů. Oba pivovary mají svoje skupiny odběratelů, se kterými obchodují. Jako substituty piva byly identifikovány piva jiné značky, nealkoholická piva, vína nebo tvrdý alkohol.

V rámci PESTLE analýzy byly identifikovány faktory působící v odvětví. V politických a legislativních byly zmíněny zákony, které musí pivovar dodržovat. Například jsou to zákony, které upravují sazbu daně nebo značení piv. Důležitým faktorem je zde otevřenost trhu, která umožňuje pivovarům v rámci EU exportovat pivo bez cel a kvót. Pivovary vlastní několik ochranných známek, které slouží k ochraně jejich produktů. Pandemie byly nejvíce ovlivněny ekonomické faktory. Například míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina v roce 2020 vzrostla. Dalším faktorem byl zmíněn vývoj kurzu CZK/EUR, protože oba pivovary provádí zahraniční transakce v eurech. V roce 2020 došlo k oslabení koruny vůči euru. Míra inflace v posledních letech zaznamenala růst, ale na rok 2021 je predikována klesající tendence. Významným faktorem je v ekonomickém prostředí vývoj cen vstupů, které by mohlo zapříčinit zvýšení ceny produktů. Například cena chmele každoročně roste. Mezi sociální faktory jsem zařadil životní styl obyvatel. Česká republika je největším konzumentem piva ve světě. Průměrná spotřeba piva na osobu je 146 litrů za rok. Momentálně největším společenským trendem je pivo v plechovkách, ale problém je s recyklováním. Proti prodeji piva v plechovkách se výrazně staví pivovar Bernard. Pivovar Rebel naopak ve své nabídce nabízí piva v plechovkách. Pivovarské odvětví je velmi ovlivněno technologiemi. Pivovary jsou tak nuceny sledovat trendy, které by mohl zajistit vyšší kvalitu piva a levnější výrobu. Nové technologie by také mohly znamenat nové druhy piva.

K zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pivovarů bylo využito SWOT analýz. Z výsledků SWOT analýzy pivovaru Bernard vyšlo, že by se měl zaměřit na strategii využití, která se zaměřuje na využití silných stránek k zhodnocení příležitostí, které přicházejí z vnějšího prostředí. Pivovar Bernard i přes svoji důležitou pozici na českém trhu, by se měl zaměřit pomocí svých silných stránek na zlepšení pozice na českém trhu a budování silné značky. K tomu by mohl využít svůj marketing, který dokáže vyvolat mnoho kontroverzí a hodně se o něm mluví. K silnějšímu povědomí zákazníků o pivu by mohl pivovar natočit reklamu, která by se objevovala na sociálních sítích, popřípadě v televizních vysíláních. Navíc by pivovar měl pokračovat v podpoře pivovarů nebo ve

sponzoringu místních organizací a různých kulturních akcí, které jsou ale momentálně zakázány.

Silnou stránku vnímám také v konceptu franšíz, které pivovar buduje po celé republice i v zahraničí od roku 2012. Zároveň je to i příležitost do budoucna, jak si budovat značku a povědomí lidí o pivu Bernard.

Investicemi do nových technologií a techniky by pivovar měl stále udržovat kvalitu svého piva, které vyrábí podle tradičních českých receptur s využitím českých surovin. Nové technologie by mohly pivovaru zaručovat konkurenceschopnost s ostatními pivovary.

Velkou příležitostí v rámci investice by mělo být návštěvnické centrum, které pivovar plánuje už od roku 2016. Návštěvnické centrum by se mělo otevřít v roce 2021 k 30. letému výročí existence Rodinného pivovaru Bernard. Očekávaná výše investice do návštěvnického centra by se měla pohybovat kolem 160 milionů korun českých. Příležitost návštěvnického centra vidím v přilákání milovníků piva Bernard do Humpolce, kde budou moci vyzkoušet čerstvá tanková piva s jídlem v restauraci. Navíc zde bude možnost podívat se do zákulisí pivovaru a seznámit se s jeho historií.

Menší příležitost vnímám v rozšíření sortimentu. Vzhledem ke koronavirové situaci, kdy došlo k restrikcím a zákazům, se pivovar rozhodl v minulém roce vyrábět exkluzivní pivní pálenku ve spolupráci s českým lihovarem. V tomto by měl pivovar pokračovat, protože situace s prodejem piva do restauračních zařízení je stále nejistá, a je to vhodná příležitost, aby vyrobené pivo nemuselo být zbytečně likvidováno.

Pivovar je hodně omezen kapacitou růstu, protože se nachází v centru města. Jedna z příležitostí je postavit nový pivovar za městem na zelené louce. Jednalo by se o velkou investici, pro kterou je potřeba, aby byl pivovar zajištěn a aby bylo jasné, že by přenesení výroby neohrozilo firmu.

Výsledky SWOT analýzy pivovaru Rebel směřují k strategii konfrontace, která pomocí silných stránek konfrontuje ohrožení. Prioritou pivovaru Rebel by mělo být získání většího podílu na regionálním trhu a zvyšování povědomí o samotné značce mimo region. Vzhledem k tomu, že havlíčkobrodský pivovar patří mezi poslední zástupce nezávislého pivovaru, rozhoduje si tedy, jaká piva bude vařit a z jakých surovin bude vyrábět, a není přitom ovlivněn vyšší mocí.

Pivovar se zaměřuje na výrobu kvalitního českého piva, pro které používá výhradně regionální produkty. Proto jsou pro pivovar důležité investice do technologií, které zaručují vysokou kvalitu piva a schopnost konkurovat ostatním pivovarům. Známkou kvality piva jsou každoročně vysoká umístění v celostátních nebo zahraničních soutěžích.

Momentálně největším ohrožením pro pivovar je nejistá koronavirová situace, která výrazně ohrožuje tržby pivovaru. Proto se pivovar rozhodl zainvestovat zhruba 9 milionů Kč do plnicí linky na plechovky, která by mohla zmírnit ekonomické dopady, které se očekávají z důvodu uzavření restaurací a hospod. Tato krize nepodpoří ani rentabilitu pivovaru, která už v roce 2019 vykazovala zápornou hodnotu.

Pivovar musí také sledovat ceny u vstupních nákladů. Například při zvýšení ceny chmele narůstají náklady na výrobu piva a pivovar by musel vyhodnotit situaci, zda zvýšit cenu piva nebo najít nové dodavatele.

V rámci konkurence musí Rebel sledovat chování ostatních pivovarů, ale musí být připravený i na nové konkurenty. Pro boj s konkurenty by se pivovar měl zaměřit na zlepšení marketingu. Mohl by rozšířit svoji distribuční síť, jak v rámci regionu, tak i republiky. V rámci reklamních kampaní by se mohl inspirovat u humpoleckého pivovaru a vytvořit něco, co by vyvolalo zájem u lidí. Doporučil bych online reklamní kampaň skrz sociální síť, která je levnější, a pivovar si může vybrat osoby, na které bude touto reklamou cílit.

Pro srovnání zde uvedeno cenu za reklamu v TV a reklamu na sociálních sítích. Cena za reklamní spot v regionální televizi Vysočina je 4 500 Kč bez DPH za týden. Reklama se v průběhu týdne promítne divákům až 56krát. Česká televize nabízí dvacet sekundový spot za 20 000 Kč bez DPH. Co se týče sociálních sítí, cena kampaně PPC (pay per click, platíme za proklik potencionálního zákazníka na stránku) se pohybuje kolem 7000 Kč bez DPH od marketingových agentur za 7-15 dní.

Významným faktorem v roce 2021 pro růst pivovarů je/bude pokračující pandemie koronaviru, která výrazně ovlivňuje výrobu piva, protože dochází k výraznému poklesu prodeje sudových piv do restauračních zařízení a hospod. Navíc je situace nevyzpytatelná a nikdo neví, kdy dojde ke znovuotevření těchto zařízení. K tomu by mohlo ještě dojít k uzavření provozu v pivovarech kvůli karanténním opatřením na dobu 10 dní. Jedná

z mála pozitivních zpráv byla změna v zákoně o spotřební dani z likvidovaného piva, kterou pivovar nebudou muset odvádět.

Pro benchmark společností byla mnou vybraná kritéria, podle kterých byly vzájemně porovnány. Každému faktoru jsem přiřadil číslo na stupnici od 1 (nejhorší) do 5 (nejlepší) viz. tabulka č 7.

Tabulka 7: Srovnání společností

Vybrané kritérium	Bernard	Rebel
Cena produktů	4	5
Webové stránky	5	4
Počet produktů	5	5
Marketing	5	3
Komunikace s manažery	5	5
Kvalita piva	5	4
Technologie	5	5
Finanční analýza	5	3
Celkem	39	33

Zdroj: vlastní zpracování

Z benchmarku pivovarů vyšlo lepší hodnocení pro humpolecký pivovar, který si vedl lépe nebo stejně v 6 kritériích. Jak už jsem zmínil výše, brodský pivovar by se měl inspirovat v oblasti marketingu. Oba pivovary by se měly zaměřit na zlepšení oblastí, kde zůstávají, a využít své silné stránky k budoucímu růstu.

7 Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce byla analýza současného stavu a vzájemné srovnání dvou pivovarů, Rodinný pivovar Bernard a.s. a Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a.s., sídlících na Vysočině. Na základě výsledků analýz, byly navrženy změny, které by vedly ke zlepšení současného stavu firem.

Pro analýzu vnitřního prostředí pivovarů bylo využito finanční analýzy, kde byla pomocí vybraných ukazatelů zhodnocena finanční situace pivovarů. Analýza se zaměřovala na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil bylo analyzováno vnější prostředí. PESTLE analýza blíže specifikovala skupiny faktorů v pivovarském odvětví. Jednalo se o faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické. Porterův model pěti sil popsal současné a potenciální konkurenty, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů a substituty. Z informací z analýz vnějšího a vnitřního prostředí a rozhovorů s manažery byly vytvořeny SWOT matice, které se zaměřily na silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení obou pivovarů. Výsledkem SWOT analýz byly doporučené strategie, které by podnikům vylepšily současnou pozici na pivovarském trhu.

Výsledné strategie pivovarů se lišily. Pivovaru Bernard vyšla strategie využití, která využívá silné stránky a příležitosti. V případě pivovaru Rebel se jednalo strategii konfrontace, která se zaměřuje na konfrontaci ohrožení silnými stránkami.

8 Summary

The bachelor thesis deals with the analysis of internal and external environment of two companies from brewing industry. The aim is to evaluate the current state of companies Bernard Family brewery a.s and Rebel brewery both located in Vysočina region. The thesis is concentrated on the issue of strategic management and also gives a detailed description of used methods and analyses such as PESTLE analysis, Porter's model of five forces, SWOT analysis and financial methods. Moreover it is based on describing these companies, their activities, history and using mentioned methods and analyses for the comparison these breweries. The information gained by analyses is applied for evaluating current strategies with suggestion of current strategies changes. In conclusion formulating new strategies for possible future development.

Key words:

strategic management, internal and external environment, brewing industry, strategies, SWOT analysis, PESTLE analysis

9 Přehled použití literatury

- 1) Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.
- 2) Růčková, P. (2007). *Finanční analýza: Metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada.
- 3) Tichá, I., & Hron, J. (2016). *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit.
- 4) Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
- 5) Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck.
- 6) Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press.
- 7) Krutina, V., & Novotná, M. (2014). *Ekonomika podniku: (Cvičení)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- 8) Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi: Praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada.
- 9) Bělohávek, F., Šuleř, O., & Košťan, P. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- 10) Pošvář, Z., & Erbes, J. (2008). *Management I*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně.
- 11) Veber, J. (2009). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- 12) Srpová, J. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada.
- 13) Bowman, C., & Vejdělek, J. (1996). *Strategický management*. Praha: Grada.
- 14) Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.
- 15) Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada.
- 16) Lednický, V. (2006). *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis.
- 17) Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada.
- 18) Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.
- 19) Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.

- 20) Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada.
- 21) Hanzelková, A. (2009). *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
- 22) Havlíček, K. (2011). *Management & controlling: Malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.

Internetové články

- 23) Strategic Management – An Introduction[Online]. Retrieved February 25, 2020, from <https://www.managementstudyguide.com/strategic-management.htm>
- 24) Musandiwa, T. J. (2019). STRATEGY FORMULATION IN COOPERATIVE SMALL FIRMS AND BUSINESS PERFORMANCE [Online]. *Gender*, 17(4), 14046-14058. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ecbf7c3d-7db1-4b90-a1af-1c239d552b4f%40sdc-v-sessmgr01>
- 25) Strategy Implementation – Meaning and Steps in Implementing a Strategy [Online]. Retrieved February 25, 2020, from <https://www.managementstudyguide.com/strategy-implementation.htm>
- 26) Rodinný pivovar BERNARD a.s. [Online]. Retrieved February 25, 2021, from <https://www.bernard.cz/>
- 27) Pivovar Rebel [Online]. Retrieved February 25, 2021, from <https://www.hbrebel.cz/>
- 28) Česko země pivovarů [Online]. Retrieved February 25, 2021, from <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesko-zeme-pivovaru/r~c4969e22465c11ea84260cc47ab5f122/>
- 29) Seznam pivovarů ČR [Online]. Retrieved January 20, 2021, from <http://www.pividky.cz/mapa.php#Vyso%C4%8Dina>
- 30) Rozhovor s Josefem Vávrou [Online]. January 20, 2021, from <https://www.biznys-energie.cz/Rodinn%C3%BD%20pivovar%20Bernard%20stav%C3%AD%20svou%20zna%C4%8Dku%20na%20kvalit%C4%9B%20piva>
- 31) Spotřeba alkoholu [Online]. Retrieved January 30, 2021, from <https://www.czso.cz/csu/czso/graf-spotreba-alkoholickych-napoju-na-1-obyvatele-v-ceske-republice>

- 32) Nová vyhláška ve značení piv [Online]. Retrieved February 25, 2021, from http://eagri.cz/public/web/mze/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2018_nova-vyhlaska-zprehledni-orientaci-v.html
- 33) Export českého piva [Online]. Retrieved February 25, 2021, from https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/vyvoz-pivo-export-tocene-lahvove-plechovkove.A190530_141317_ekonomika_svob
- 34) Ochranné značky pivovaru Bernard [Online]. Retrieved February 26, 2021, from <https://isdv.upv.cz/webapp!/resdb.oza.frm>
- 35) Ochranné známky pivovaru Rebel [Online]. Retrieved February 26, 2021, from <https://isdv.upv.cz/webapp!/resdb.oza.frm>
- 36) Kurz měny CZK/EUR [Online]. Retrieved February 26, 2021, from <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2020/>
- 37) Prognóza inflace [Online]. Retrieved February 26, 2021, from <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- 38) Spotřeba piva [Online]. Retrieved February 26, 2021, from <https://www.czso.cz/csu/czso/graf-spotreba-alkoholicky-napoj-na-1-obyvatele-v-ceske-republice>
- 39) Podíl konzumentů piva [Online]. Retrieved February 26, 2021, from https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a4749/f9/OR181113a.pdf
- 40) Obecná míra nezaměstnanosti v regionech a krajích [Online]. Retrieved February 26, 2021, from https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-ob-jekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v147~8_RP2020
- 41) Letošní sklizeň chmele se řadí k průměrným [Online]. Retrieved February 26, 2021, from http://eagri.cz/public/web/ukzuz/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/x2020_sklizen-chmele-2020-prumerna.html
- 42) Situační a výhledová zpráva, Chmel, Pivo [Online]. Retrieved February 26, 2021, from http://eagri.cz/public/web/file/667890/SVZ_Chmel_2020.pdf

- 43) Pivovar Bernard stáhl z prodeje jednu šarži piva [Online]. Retrieved February 26, 2021, from <https://vysocina-news.cz/pivovar-bernard-stahl-z-prodeje-jednu-sarzi-piva/>
- 44) Ocenění pivovaru Bernard [Online]. Retrieved February 26, 2021, from <https://www.bernard.cz/cs/oceneni/nas-pivovar>
- 45) Pivovar Bernard plánuje rozšíření, lidé z okolí s tím nesouhlasí [Online]. Retrieved February 26, 2021, from <https://pivovari.cz/2019/11/21/pivovar-bernard-planuje-rozsireni-lide-z-okoli-s-tim-nesouhlasí/>
- 46) Nezávislost pivovarů [Online]. Retrieved February 26, 2021, from <http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/ostatni/100060373.html>
- 47) Piva z Vysočiny už posbírala první letošní ocenění, uspěl i Bernard. Retrieved February 26, 2021, from https://pelhrimovsky.denik.cz/zpravy_region/piva-z-vysociny-uz-posbirala-prvni-letosni-oceneni-uspel-i-bernard-20190317.html
- 48) Suchej únor: Výzvu pro milovníky alkoholu chtějí zkusit statisíce lidí [Online]. Retrieved February 26, 2021, from <https://www.novinky.cz/zena/zdravi/clanek/suchej-unor-vyzvu-pro-milovniky-alkoholu-chteji-zkusit-statisice-lidi-40349252>
- 49) Bernard vaří ALE desetiletí [Online]. Retrieved February 26, 2021, from <https://www.bernard.cz/cs/nas-svet/novinky/bernard-vari-ale-desetileti>
- 50) Plechovkové pivo v číslech [Online]. Retrieved February 26, 2021, from <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/plechovkove-pivo-slavi-85-let-a-jeho-spotreba-roste-i-cesi-h/r~8574d52a3ea911eaac60ac1f6b220ee8/v~sl:576d912b635a268a5936df39322eacfb/>
- 51) Craft beer—předražená póza nebo opravdová kvalita? [Online]. Retrieved February 26, 2021, from <https://www.barlife.cz/clanky/craft-beer-predrazena-poza-nebo-opravdova-kvalita>
- 52) Vysočina-regionální produkt [Online]. Retrieved March 22, 2021, from <https://www.regionalni-znacky.cz/vysocina/cs/pro-vyrobce/page/1/jak-ziskat-znacku>
- 53) Ceník reklamy ČT [Online]. Retrieved March 22, 2021, from <https://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/reklama/televizni-reklama/>
- 54) Ceník reklamy Televize Vysočina [Online]. Retrieved March 22, 2021, from <https://televizevysocina.cz/reklama-v-tv-vysocina>

55) Ceník služeb, inzerce v sociálních sítích [Online]. Retrieved March 22, 2021, from <https://www.int-cz.com/cenik-sluzeb/>

10 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1:Porterův model pěti sil	11
Obrázek 2: SWOT analýzy.	18
Obrázek 3: Rentabilita aktiv u obou pivovarů v letech 2015 až 2019	26
Obrázek 4: Likvidita pivovaru Bernard v letech 2015 až 2019	27
Obrázek 5: Likvidita pivovaru Rebel v letech 2015 až 2019.....	28
Obrázek 6: Zadluženost pivovarů v letech 2015 až 2019	29
Obrázek 7: Úrokové krytí v letech 2015 až 2019	30
Obrázek 8: Obrat aktiv v letech 2015 až 2019.....	31
Obrázek 9: Doba obratu zásob v letech 2015 až 2019	32
Obrázek 10: Doba obratu pohledávek v letech 2015 až 2019.....	33
Obrázek 11: Výstav průmyslových pivovarů na Vysočině v roce 2018.....	34
Obrázek 12: Spotřeba alkoholických nápojů v litrech na 1 obyvatele v letech 2015-2019	38
Obrázek 13: Míra nezaměstnanosti v kraji vysočina v letech 2014 až 2020	42
Obrázek 14: Vývoj obecné míry zaměstnanosti v ČR a v kraji Vysočina v letech 2014-2020	43
Obrázek 15: Vývoj kurzu CZK/EUR v letech 2015-2020.....	44
Obrázek 16: Míra inflace v letech 2015 až 2020	45
Obrázek 17: Vývoj ceny chmele (Kč/t) v letech 2011-2019	46
Obrázek 18: Spotřeba piva v litrech na osobu v ČR v letech 2013-2019	47
Obrázek 19: Podíly konzumentů piva mezi muži a ženami v % v letech 2010 až 2018	48
Obrázek 20: Produkce chmele na území ČR v tunách.....	50
Tabulka 1:Přehled prodávaných piv pivovaru Bernard	22
Tabulka 2: Sazba daně	39
Tabulka 3: Nové značení piv	40
Tabulka 4: Export českého piva.....	41
Tabulka 5: SWOT analýza Bernard	55

Tabulka 6: SWOT analýza Rebel	58
Tabulka 7: Srovnání společností	63

11 Seznam příloh

1-Otázky pro rozhovor s manažery

2-Organizační struktury pivovarů

3-SWOT analýza pivovaru Bernard

4-SWOT analýza pivovaru Rebel

12 Přílohy

Příloha 1- Otázky pro rozhovor s manažery

Otázky k PESTLE analýze:

Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou jejich možné účinky? Které faktory jsou nejdůležitější?

Otázky k Porterovu modelu pěti sil:

Kdo je konkurentem? Reakce na konkurenty?

Kdo jsou hlavní odběratelé a dodavatelé společnosti?

Jak je pivovar ohrožen substituty? Případně co vnímá pivovar jako substitut?

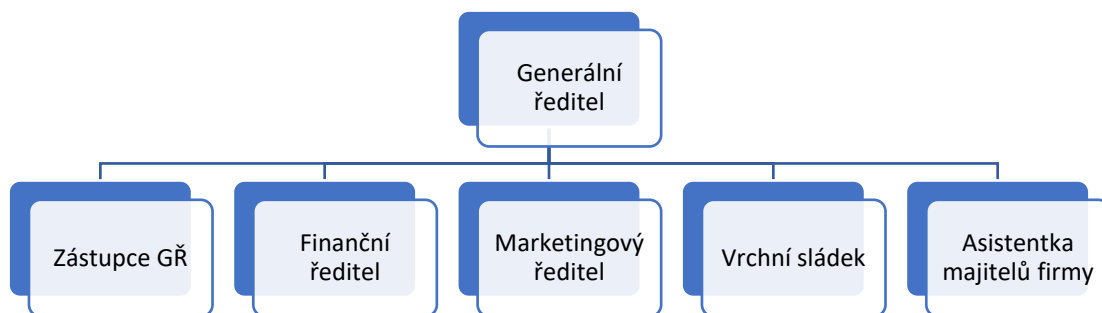
Otázky ke SWOT analýze:

Jaké jsou silné a slabé stránky?

Jaké příležitosti a ohrožení vnímá pivovar?

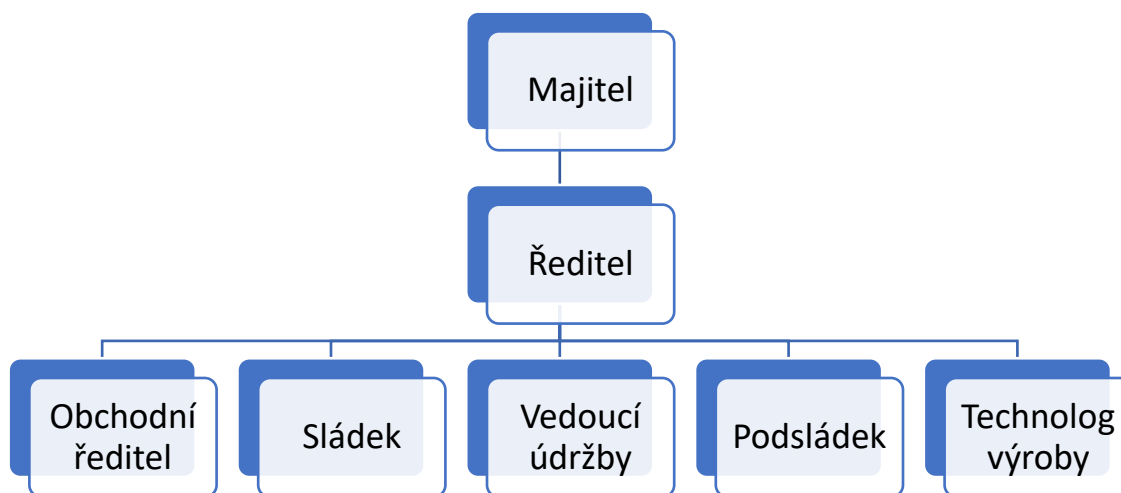
Příloha 2- Organizační struktury pivovarů

Organizační struktura pivovaru Bernard:



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací

Organizační struktura pivovaru Rebel:



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací

Tabulka četností:

Faktory			Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)	Celkově
1.	Kvalita piva	Silné stránky	9	13,64%	33%
2.	Marketing		8	12,12%	
3.	Lokace		5	7,58%	
4.	Omezené kapacity růstu	Slabé stránky	6	9,09%	20%
5.	Umístění ve městě		5	7,58%	
6.	Sezónnost		2	3,03%	
7.	Návštěvnické centrum	Příležitosti	9	13,64%	27%
8.	Nové technologie		6	9,09%	
9.	Rozšíření sortimentu		3	4,55%	
10.	Pandemie	Ohrožení	10	15,15%	20%
11.	Konkurence		3	4,55%	
12.	Zdravý životní styl		0	0,00%	
Celkem			66	100,00%	100,00%

Tabulka četností:

Faktory			Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)	Celkově
1.	Nezávislost	Silné stránky	7	10,61%	27%
2.	Regionální produkt		7	10,61%	
3.	Ocenění		4	6,06%	
4.	Marketing	Slabé stránky	4	6,06%	21%
5.	Lokace		6	9,09%	
6.	Vysoké investice		4	6,06%	
7.	Budování brandovek	Příležitosti	8	12,12%	23%
8.	Nová ovocná piva		0	0,00%	
9.	Investice do technologií		7	10,61%	
10.	Zvýšení vstupních nákladů	Ohrožení	11	16,67%	29%
11.	Vstup nové pivovaru na trh		7	10,61%	
12.	Vylévání piva		1	1,52%	
Celkem			66	100,00%	100,00%