

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Bakalářská práce

**Analýza mikroprostředí vybrané
společnosti**

Vypracovala: Kateřina Koudelková

Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

České Budějovice 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „Analýza mikroprostředí vybrané společnosti“ vypracovala samostatně, za použití vybrané literatury, kterou uvádím v seznamu odborné 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 Putimi dne 20. srpna 2014

.....
Kateřina Koudelková

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a trpělivosti při zpracování bakalářské práce.

Současně děkuji panu Ing. Jiřímu Bodlákovi za poskytnutí důležitých informací ke zpracování praktické části této bakalářské práce.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina KOUDELKOVÁ**
Osobní číslo: **E12869**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Analýza mikroprostředí vybrané společnosti**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy mikroprostředí společnosti a návržení případných změn.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Sběr dat, které budou získány z vnitřního zdroje podniku
3. Analýza
4. Zhodnocení výsledků a doporučení změn

Rámcová osnova:


1. Úvod a cíl práce, 2. Literární rešerše, 3. Metodika a hypotézy, 4. Charakteristika firmy, 5. Řešení a výsledky, 6. Závěr, 7. Summary, 8. Seznam použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:


HOTÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
KOTLER, P. a KL. KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-2471-359-5.
KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
McCARTHY, EJ. a WD PERRAULT. *Základy marketingu*. Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-29-5.
TICHÁ, I. a J. HRON. *Strategické řízení*. Praha: ČZU, 2008. ISBN 978-80-213-0922-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: 11. ledna 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2014


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (88)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2013

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	Literární rešerše	4
2.1	Pojem marketing	4
2.2	Definice marketingu	4
2.3	Význam marketingu	5
2.4	Cíl marketingu	5
2.5	Základní pojmy marketingu	5
2.5.1	Potřeby, požadavky a poptávka	6
2.5.2	Výrobky	6
2.5.3	Hodnota, náklady a uspokojení	7
2.5.4	Směna, transakce a vztahy	7
2.5.5	Transakce	8
2.5.6	Trh	8
2.5.7	Marketing a obchodníci	8
2.6	Marketingové prostředí	9
2.6.1	Makroprostředí	10
2.6.2	Mikroprostředí	13
2.6.3	Porterův model pěti konkurenčních sil	16
2.6.4	Výstupy z ekonomicko-finanční analýzy	21
3	Cíl a metodika práce	25
3.1	Cíl práce	25
3.2	Metodika	25
4	Charakteristika firmy	26
4.1	Charakteristika odvětví	26

4.2	Historie pivovarnictví v České republice	26
4.3	Současnost pivovarnictví v České republice	27
4.4	Pivovary činné v České republice v roce 2013	27
4.5	Charakteristika Pivovaru Protivín	28
4.6	Základní údaje společnosti	30
4.7	Organizační struktura společnosti	31
4.8	Struktura výrobního sortimentu	32
4.9	Získaná ocenění	36
5	Řešení a výsledky	37
5.1	Analýza mikroprostředí	37
5.1.1	Charakteristika mikroprostředí	37
5.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	43
5.1.3	Vybrané ukazatele finanční analýzy	49
5.2	Výsledky	53
5.3	Návrhy případných změn	55
6	ZÁVĚR	56
7	SUMMARY	57
8	Použitá literatura a zdroje	58
9	Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh	60

1 ÚVOD

Marketing a jeho vliv je dnes nedílnou součástí každé společnosti působící na trhu. Pomocí různých metod a nástrojů pomáhá k zjišťování přání a potřeb zákazníka tak, aby společnosti mohli reagovat a upravovat svou nabídku. Marketing je vnímán jako proces k uspokojení potřeb zákazníka, vedoucí přes dodavatele, zdroje, výrobu, prodej a propagaci. Právě tento proces pomáhá firmám volit nejlepší strategii a zlepšovat postavení firmy na trhu.

Vliv marketingu a jeho aktivní zapojení do činností firmy, mě přesvědčil k volbě tématu této bakalářské práce. Tématem mé práce je „Analýza mikroprostředí vybrané společnosti“.

Společnost, kterou budu analyzovat je Pivovar Protivín. Pro tuto volbu jsem se rozhodla z důvodu, že se jedná o společnost pohybující se na zajímavém trhu a i díky ochotě poskytovat informace pro mnou bakalářskou práci.

Pivovar Protivín se zabývá výrobou různých druhů alkoholických a nealkoholických piv. V České republice je odvětví pivovarnictví řazeno mezi nejvýznamnější, neboť počet pivovarů a minipivovarů stále stoupá. O oblibě tohoto nápoje v ČR a ve světě svědčí jeho spotřeba a kvalita. V konzumaci na jednoho obyvatele, jsme jedni z nejlepších na světě a české pivo je tak stále žádaným vývozním artiklem.

Tato práce by měla pomoci analyzovat prostředí Pivovaru Protivín, který se svým ročním výstavem 252 990,64 hl, řadí mezi regionální pivovary s dlouholetou tradicí v tomto odvětví. Blíže se budu zabývat prostředím v pivovarnickém průmyslu, analýzou odběratelů a dodavatelů, vlastní výrobou pivovaru a jejím postavením na trhu.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Pojem marketing

Slovo marketing je anglického původu a jeho základem je market – trh a koncovka ing (Švarcová, 2012). Volný překlad znamená, že jde o podnikatelský přístup, kdy jeho podstatou je důsledná orientace na trh.

2.2 Definice marketingu

Podstatu marketingu se pokoušejí více či méně zdařile vystihnout desítky různých definic, které prezentují osobitá pojetí jednotlivých autorů.

Americká marketingová asociace (American marketing association) definuje marketing jako: „*Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejích akcií.*“ (Kotler, Keller, 2007, s. 43)

Philip Kotler chápe marketing jako: "*Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*" (Kotler, 2007, s. 40).

Marketing představuje činnost všech jedinců a organizací zaměřených na zjišťování a uspokojování lidských potřeb, a to na základě směny (Schoel, Guiltinan, 1988).

Z českých autorů definuje marketing Světlík takto: "*Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.*" (Světlík, 1992, s. 8).

Z pohledu celospolečenského se marketing chápe jako sociální a manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují nebo po čem touží a to na základě produkce komodit a jejich směny za komodity jiné anebo za peníze.

2.3 Význam marketingu

Marketing je uplatňován v každé zemi s rozvinutým tržním hospodářstvím, kde je velké množství producentů i spotřebitelů zboží. Výroba sama o sobě bohatství země nevytváří, bohatství země pochází až z prodeje zboží.

2.4 Cíl marketingu

Cílem marketingu je zjistit přání a potřeby, požadavky zákazníků a v tomto důsledku následně zajistit podniku dlouhodobou prosperitu jeho výrobků a služeb.

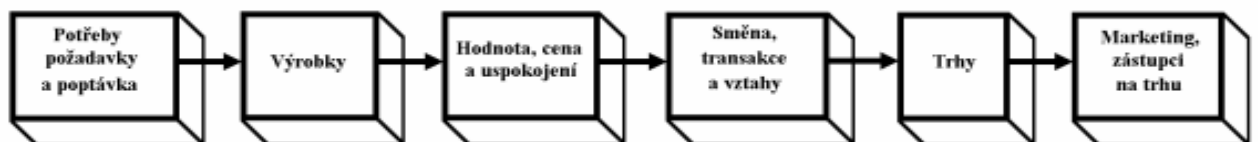
2.5 Základní pojmy marketingu

Jak již bylo uvedeno, Kotler definuje marketing jako: *“Společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.* (Kotler, 1991, s. 4).

Mezi základní pojmy autor uvádí (viz. Obrázek 1): *potřeby, požadavky a poptávka; produkty; hodnota, náklady a uspokojování; směna, transakce a vztahy; trhy; marketing a zástupci na trhu*, které budou následně dle Kotlera charakterizovány.

Tato definice marketingu spočívá v následujících základních pojmech, které jsou znázorněny na Obrázku 1.

Obrázek 1: Základní pojmy marketingu



Zdroj: Kotler, 1991, s. 4

2.5.1 POTŘEBY, POŽADAVKY A POPTÁVKA

Lidská potřeba je stav vycházející z pocitu nedostatku a my, naše vědomí se tento nedostatek snaží odstranit. Potřeby jsou v různých společnostech různé a odlišují se i u jednotlivých lidí. **Potřeba** není ničím jiným nežli chtěním.

Potřeby můžeme dělit do různých skupin:

- hmotné, nehmotné;
- zbytné, nezbytné;
- biologické, kulturní;
- současné, budoucí;
- fyzické, společenské.

Požadavky jsou tužby po specifickém uspokojení těchto potřeb.

Poptávka je nezbytnost určitých lidí po koupi specifických výrobků nebo služeb.

Požadavky se stávají poptávkou, jsou-li podloženy zamýšlenou koupí se schopností zaplatit.

Obchodní zástupci se snaží ovlivňovat poptávku tím, že na trhu se snaží činit výrobek přitažlivým a dostupným.

2.5.2 VÝROBKY

Výrobky uspokojují požadavky a potřeby lidí, proto za výrobek považujeme vše, čím lze uspokojit lidskou potřebu, proto do této skupiny zahrnujeme tedy veškeré výrobky a služby. Výrobek řadíme do hmotných produktů a službu označujeme jako nehmotný produkt.

Pokud se blížeji zaměříme na službu, zjistíme, že jsou rovněž poskytovány jinými prostředky, jako jsou **osoby** (jít na divadelní představení), **místo** (cestování), **aktivita** (tanec), **organizace** (klub pěstitelů), **myšlenka** (rozdílná filozofie). Jinak řečeno, že služby mohou být poskytovány prostřednictvím fyzických předmětů a ostatních prostředků.

2.5.3 HODNOTA, NÁKLADY A USPOKOJENÍ

Jak a proč si lidé vybírají mezi jednotlivými výrobky? Co je vede k výběru konkrétního výrobku a ne jiného? Podle čeho se rozhodují? To jsou základní otázky při rozhodování spotřebitele. Každý výrobek má rozdílnou schopnost uspokojovat rozmanité potřeby.

Pokud seřadíme výrobky podle hodnot, dostaneme u jednotlivých potřeb seznam od výrobků, které potřeby uspokojují nejvíce, až po ty, které uspokojí potřebu nejméně. Hodnota je tedy zákazníkův odhad celkové vlastnosti výrobku uspokojovat jeho potřeby.

Je potřeba zvažovat hodnotu výrobku a jeho cenu před samotnou volbou a uspokojením. Proto jsou pojmy hodnoty, náklad a uspokojení rozhodující pro marketingové pracovníky.

2.5.4 SMĚNA, TRANSAKCE A VZTAHY

Marketing se objevuje až se vznikem směny. Směna patří k jednomu ze čtyř způsobů, jak lidé mohou získat výrobky, které chtějí.

- **první způsob** – *samovýroba*, například lovem, rybolovem, sběrem ovoce; neexistuje zde žádný trh a žádný marketing;
- **druhý způsob** – *přinucení*, možnost o výrobek bojovat nebo ho ukrást; ostatní z toho nemají žádný užitek, kromě toho, že jim nikdo neublíží;
- **třetí způsob** – *žebření*, možnost si něco vyžebrot nebo dostat darem od někoho jiného, ale kromě poděkování a vděčnosti není možnost něco jiného nabídnout;
- **čtvrtý způsob** – *směna*, výměna zboží za zboží nebo nějaká služba za službu; směna je základním předpokladem vzniku marketingu. Aby se směna uskutečnila, musí být splněno pět podmínek:
 1. musí být alespoň dvě strany (prodávající a kupující);
 2. každá strana má něco, co má hodnotu pro druhou stranu;
 3. každá strana je schopná komunikace a dodání;
 4. každá strana má svobodu přijmout nebo odmítnout nabídku;
 5. každá strana se domnívá, že je žádoucí nebo vhodné jednat s druhou stranou.

Na směnu má být pohlíženo jako na proces ne jako na nějakou událost. Je to proces, skládající se z mnoha činností, pokud směřujeme k dohodě.

2.5.5 *TRANSAKCE*

Jestliže je dosaženo směny, mluvíme o tzv. **transakci**. Transakce je základní jednotkou směny, tvoří jí obchod s hodnotami mezi dvěma stranami.

Mezi hlavní dimenze transakce patří:

- alespoň dvě hodnotné věci;
- dohodnuté podmínky;
- doba dohody;
- místo dohody.

Rozeznáváme dva typy transakce:

- peněžní transakce - jedna z hodnot jsou peníze;
- naturální transakce - zboží za zboží, zboží za službu, službu za službu.

Od pojmu transakce je třeba odlišovat pojem **transfer**. Při transferu já dávám něco jiné osobě, ale nedostávám nic hmatatelného. Když poskytují dar nebo dobročinný příspěvek nemluvíme o transakci, ale o transferu. Zdálo by se, že marketing se má zabývat transakcemi, ale ne transferem. Ale i při předávání transferu očekáváme určitou vděčnost nebo pomoc někdy v budoucnu.

2.5.6 *TRH*

Trh se skládá ze všech potenciálních zákazníků sdílejících zvláštní potřebu nebo požadavek, kteří by mohli být ochotni a schopni se zúčastnit směny, aby uspokojili tuto potřebu nebo požadavek.

2.5.7 *MARKETING A OBCHODNÍCI*

Kotler (1991, s. 10) říká, že *“Marketing značí práci s trhy, aby se realizovaly potenciální směny s cílem uspokojování lidských potřeb a požadavků. Jestliže jedna stran usiluje o směnu aktivněji než druhá strana, nazýváme první stranu **obchodníkem** a druhou stranu **zákazníkem**. Obchodník je někdo, kdo hledá něco potřebného, někoho jiného a je ochoten nabídnout ve směně něco s hodnotou.”*

2.6 Marketingové prostředí

Každá firma je při své činnosti a rozhodování v neustálém kontaktu s prostředím, ve kterém působí. Ve skutečnosti (fakticky) nikdy nemůže existovat naprosto uzavřeně vůči svému okolí. Na firmu působí mnoho vlivů (faktorů), které přicházejí zevnitř firmy, z bezprostředního okolí a z prostředí, které firma nemůže ovlivnit.

„Na chování daného organismu působí kladným, ale i záporným způsobem určité vlivy, které označujeme jako faktory prostředí a které rozhodují o jeho současném stavu i o dalším vývoji. Má-li být organizace úspěšná, musí tyto faktory analyzovat, poznat směr jejich působení a využívat je, tedy přizpůsobit své chování jak současnému, tak i očekávanému vývoji prostředí, v němž existuje.“ (Boučková, J. a kol, 2003, s. 81).

„Marketingové prostředí společnosti se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky. Marketingové prostředí představuje jak příležitosti, tak i hrozby.“ (Kotler, 2007, s. 129).

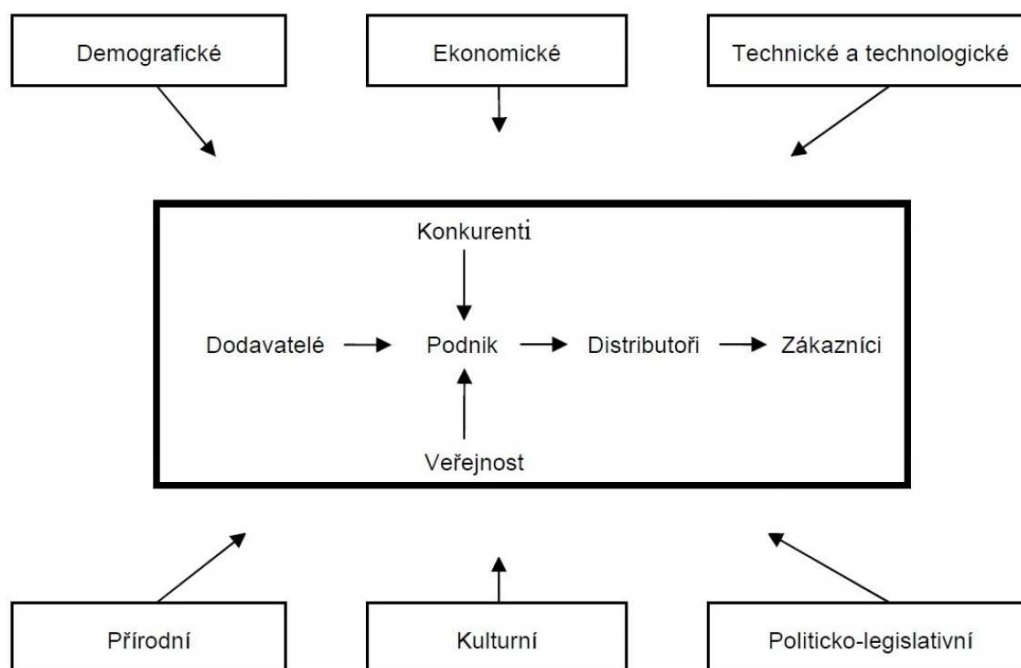
„Pochopení prostředí, ve kterém společnost podniká, je nezbytné pro vytváření úspěšných marketingových strategií.“ (Kotler, Armstrong, 2004).

Marketingové prostředí můžeme členit do několika skupin v závislosti na jednotlivých autorech. Nejběžněji se marketingové prostředí člení na vnitřní prostředí a vnější prostředí, přičemž vnější prostředí je dále děleno na makroprostředí a mikroprostředí. Vnitřní prostředí ovlivňuje bezprostředně organizaci při realizaci hlavní funkce marketingu – uspokojování potřeb zákazníků, ale vstupem na určitý trh, do určitého výrobního procesu si je podnik vybírá. Vnější prostředí je tvořeno okolím, které je vně firmy a část tohoto prostředí, tzv. blízkého okolí firmy či jenom okolí firmy je součástí mikroprostředí. Na rozdíl od vlivů mikroprostředí působí makroprostředí jako autorita, v krátkodobém časovém horizontu jsou velmi obtížně ovlivnitelné, ale není možno se jejich působení vyhnout.

V podstatě lze říci, že makroprostředí musí firma respektovat, přizpůsobit se mu. Naopak mikroprostředí může ovlivnit, využít silné a naopak potlačit slabé stránky.

Marketingové prostředí je tvořeno vnějšími vlivy, které jsou schopny ovlivnit firemní řízení a vztah firmy k zákazníkům.

Obrázek 2: Hlavní účastníci marketingového okolí podniku



Zdroj: Horáková, 2003, s. 41

Charakteristickou vlastností marketingového prostředí je neustálý proces událostí a změn, které mají různě dlouhé doby trvání a rozličnou míru vlivu na společnost.

2.6.1 MAKROPROSTŘEDÍ

Makroprostředí může představovat předvídatelný element, kterému je podnik neustále vystavován. Jednotlivé prvky, které makroprostředí podniku přináší, může jen těžko ovlivnit, ale jeho působení na podnik neodvratné. Charakteristickou vlastností makroprostředí je jeho neustálá proměnlivost. Pro podnik je důležité, aby změny v makroprostředí byly stále sledovány a těmto změnám se také přizpůsobovat.

„Makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Do jisté míry podnikům diktuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Existující mikroelementy jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly. Ovlivňují postavení i chování podniku a tím i jeho výrobní a

obchodní úspěchy či neúspěchy. Svým makroprostředím se musí zabývat a spolehlivě se vněm orientovat“. (Horáková, 2003, s. 41).

Kotler s Armstrongem (2004) označují makroprostředí jako vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Faktory, ze kterých se skládá, mohou na jedné straně firmě nabídnout nové příležitosti, na druhé straně ji mnou ohrozit. Makroprostředí tvoří šest hlavních faktorů: *demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické prostředí a kulturní prostředí.*

Demografické prostředí

Je pro marketing velice důležité, protože spotřebitelé, kteří tvoří jednotlivé trhy, jsou také skupinami lidí. Je vytvářeno faktory jako *počet obyvatel, hustota osídlení, podíl městského a venkovského obyvatelstva, věková struktura obyvatelstva, podíl mužů a žen, etnická příslušnost, zaměstnanost, apd.* (Kotler, Armstrong, 2004).

Dle Kotlera je v demografickém prostředí velký důraz kladen především na lidi, kteří vytvářejí trh. Manažeři se zabývají zejména *demografií populace, jako jsou zájmy, potřeby, nové technologie a trendy.* (Kotler, 2001).

Ekonomické prostředí

Skládá se z faktorů ovlivňujících kupní sílu a složení výdajů domácnosti. Jde zejména o *příjmy spotřebitelů, cenovou výši, výši úspor nebo úvěrů.* Marketingoví specialisté musí sledovat *trendy, spotřební chování jednotlivých trhů či změny jednotlivých ekonomických parametrů, jako jsou např. objem příjmů, životní náklady, úrokové míry či míra úspor a půjček, které mají na trh velký vliv.* Firmy proto musejí tyto parametry sledovat a mají i nástroje, které jim umožňují předpovídat jejich budoucí vývoj. Má-li firma informace o očekávaném vývoji včas, může ekonomických změn i využít. (Kotler, Armstrong, 2004).

McCarthy a Perreault uvádějí, že ekonomické prostředí je ovlivňováno vzájemným působením dvou nebo více činitelů, které přiřazujeme do makroekonomického systému. Ty mohou ovlivňovat *inflaci, národní důchod či ekonomický růst.* (McCarthy, Perreault, 1995).

Přírodní prostředí

Zahrnuje surovinné zdroje, které jsou nezbytnými vstupy výrobního procesu a ovlivňují tak marketingové aktivity i druh poptávaných výrobků i služeb. Kotler s Armstrongem rozděluje problematiku životního prostředí do třech trendů:

- **nedostatek surovin** – týká se nevyčerpatelných zdrojů, kterými jsou voda nebo vzduch, ale také obnovitelných (lesy, potraviny) i neobnovitelných (ropa, uhlí) zdrojů;
- **znečištění** – vlivem průmyslové výroby dochází ke znečištění životního prostředí;
- **úloha vlády při ochranně životního prostředí.**

Boučková a kol. (2003) uvádějí, že se jedná o přírodní a ekologické faktory, které zahrnují všechny přírodní zdroje vstupující do výrobního procesu.

Technologické prostředí

Lze řadit k nejdůležitějším faktorům ovlivňující naše životy. Toto prostředí vytváří nové technologie umožňující vznik nových výrobků a nových tržních příležitostí. Je to prostředí, které se velice rychle mění, a které by se mělo pozorně sledovat a analyzovat. (Kotler, Armstrong, 2004).

Pro ekonomické prostředí je zásadní technologický základ, kterými jsou technické dovednosti a vybavení, které ovlivňují způsob přeměny ekonomických zdrojů na výrobky. (McCarthy, Perreault, 1995).

Politické prostředí a legislativa

Tvoří *legislativa, orgány státní správy a nátlakové skupiny*, které ovlivňují či omezují různé organizace a jednotlivce. Zákonů, které podnikání omezují na celosvětovém měřítku, stále přibývá. Těmito zákony se stát snaží chránit širší celospolečenské zájmy a chrání spotřebitele (falšování výrobků, lživá reklama) i výrobce (nekalá soutěž, protimonopolní zákony). Protože se pravidla neustále mění, musejí marketingoví

specialisté tyto změny a jejich implementaci neustále sledovat. (Kotler, Armstrong, 2004).

Kulturní prostředí

Zahrnuje faktory ovlivňující *základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti*. Některé základní hodnoty a názory jsou v lidech velmi zakořeněny, většinou děděné z generace na generaci, jsou stálé a je těžké je měnit. Základní hodnoty jsou upevňovány *školstvím, církvemi, podnikáním i státními institucemi* a posilují konkrétní postoje a chování člověka v každodenním životě. Kulturní hodnoty společnosti se projevují v názorech lidí, ale mohou být také ovlivňovány například sdělovacími prostředky, projevy, odborníky atd. (Kotler, Armstrong, 2004).

Kotler (1998) více popisuje sociální prostředí, ve kterém uvádí, že společnost, v níž lidé žijí, proniká do jejich základního mínění, hodnot a norem. Lidé si tak spontánně vstřebávají světový názor, který definuje jejich vztah k sobě samým, k ostatním, k přírodě a k vesmíru.

2.6.2 MIKROPROSTŘEDÍ

Dle Horákové (2003) se podnik se svým mikroprostředím vyrovnat. Mikroprostředí je to „*nejbezprostřednější*“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží.

„Mikroprostředí je dáno faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků – jde o firemní prostředí, dodavatele, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurenci a vztahy k veřejnosti“. (Kotler, 2004, s. 175).

Firemní prostředí

Skládá se například z *vrcholového managementu, finančního oddělení, účetního oddělení, nákupního oddělení nebo výroby*. Toto vnitřní prostředí je nutné brát v úvahu při přípravě marketingových plánů. Celá firma je tak ovlivňována činností marketingových pracovníků. Z toho plyne, že marketingové oddělení musí zajistit, aby i ostatní součásti firmy myslely na potřeby a přání zákazníka. (Kotler, Armstrong, 2004).

Zákazníci

Kotler uvádí, že společnost musí důkladně sledovat trhy svých zákazníků. Cílové trhy rozděluje do šesti základních typů:

- **spotřebitelský trh** – je složen z jednotlivců a domácností, nakupujících zboží a služby pro svou osobní potřebu;
- **průmyslový trh** – je místo, kde se zboží a služby obstarávají k dalšímu zpracování nebo pro potřeby výrobního procesu jiných firem;
- **trh obchodních mezičlánků** – slouží k nákupu zboží a služeb za účelem dalšího prodeje se ziskem;
- **institucionální trh** - tvoří školy, nemocnice, pečovatelské domy, vězení a další instituce, které poskytují zboží a služby lidem v jejich péči;
- **trh státních zakázek** – jsou zakázky zadávané státními úřady, které zboží a služby samy potřebují nebo redistribuují;
- **trhy mezinárodní** – zahrnují všechny již zmíněné trhy v zahraničí.

Každý z těchto zmíněných typů cílového trhu má své specifické vlastnosti, které vyžadují pečlivou analýzu.

Dodavatelé

Umožňují produkovat vlastní výrobky a služby a tím plnit potřeby a přání zákazníků. Protože problémy s dodavateli mohou marketing ohrozit, je důležité monitorovat vstupy firmy a jejich dosažitelnost. Jakékoliv *výpadky, zpoždění dodávek, stávky* nebo jiné problémy mohou v krátkodobém horizontu snížit objem prodeje a v dlouhodobém

horizontu snížit spokojenost zákazníků. Je důležité, aby marketingové oddělení sledovalo zejména trendy cenového vývoje. (Kotler, 2004).

Poskytovatelé služeb

Usnadňují realizaci obchodních operací. Jsou to různé obchodní mezičlánky, firmy, zajišťující fyzickou distribuci zboží, marketingové agentury nebo poskytovatele finančních služeb. Obchodními mezičlánky rozumíme distribuční společnosti, které pomáhají firmě hledat zákazníky nebo jim prodávat výrobky a služby. Další skupinou jsou firmy, které obstarávají fyzickou distribuci zboží (dopravu, skladování). Marketingové agentury usnadňují propagaci výrobků a služeb i volbu vhodných trhů. Mezi poskytovatele finančních služeb řadíme *banky, úvěrové společnosti, pojišťovny*, atd. Podobně jako dodavatelé, i poskytovatelé služeb hrají významnou roli v celkovém systému, zajišťujícím uspokojování potřeb a přání zákazníků. Chce-li firma tohoto cíle dosáhnout, musí optimalizovat nejen vlastní výkonnost, ale i celý tento systém, k čemuž je potřeba efektivně spolupracovat s poskytovateli služeb. (Kotler, 2004).

Konkurence

Má-li být firma úspěšná, musí své konkurenty dobře znát a potřeby a přání zákazníků uspokojit lépe než konkurence. Důležité je získat strategickou výhodu tím, že firmy jasně odliší svou nabídku od nabídek konkurenčních. Vhodně zvolená strategie je odvislá od velikosti firmy a její pozicí v daném sektoru v porovnání s konkurencí. (Kotler, 2004).

Boučková (2003, s. 83) uvádí, že *“Konkurenční prostředí má velký význam, protože vytváří tlak na snižování, na inovaci, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití; dosažené efekty vedou ke zvyšování obrátu”*.

Vztahy s veřejností

Kotler s Armstrongem (2004) charakterizují vztahy s veřejností jako snahu o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, vytváření dobrého institucionálního image a snaha o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které se o firmě šíří. Pod pojmem „veřejnost“ rozumíme zájmové skupiny, které jsou schopny ovlivňovat aktivity dané firmy.

Vztahy s veřejností rozdělují do sedmi skupin:

- **finanční instituce** – ovlivňují schopnost firmy získávat finanční prostředky;
- **média** – zabývají se zpravodajstvím, dokumentaristikou a publicistikou;
- **vládní instituce** – ovlivňují firmy a marketing vytvářením právního prostředí;
- **občanské iniciativy** – zahrnují například spotřebitelské organizace, ekologická nebo menšinová hnutí atd; mohou zpochybnit nebo oslabit marketingové aktivity firmy, je proto vhodné, aby marketingoví odborníci za pomoci oddělení public relations byli s těmito iniciativami ve stálém kontaktu;
- **místní samospráva a občané** žijící v sousedství firmy – také by měli být v centru její pozornosti; velké společnosti proto často zřizují funkci referenta pro místní vztahy, který s místní veřejností jedná, účastní se nejrůznějších shromáždění, odpovídá na otázky občanů či přispívá jménem firmy na dobročinné akce;
- **široká veřejnost** – její vztah k firmě, k jejím výrobkům a činnostem je velice důležitý už proto, že ovlivňuje objem prodeje výrobků a služeb firmy;
- **zaměstnanci firmy** – jsou z marketingového pohledu jakousi interní veřejností firmy; velké společnosti vydávají firemní časopisy, ve kterých své zaměstnance informují a motivují; jsou-li zaměstnanci se svou firmou spokojeni, přenáší se tato spokojenost a pozitivní přístup na veřejnost.

2.6.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Jedním z nejpoužívanějších nástrojů k analýze mikroprostředí podniku je tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil, který nese jméno svého autora Michaela E. Portera, amerického ekonoma a profesora Harvard Business School, který uvádí, že pravidla

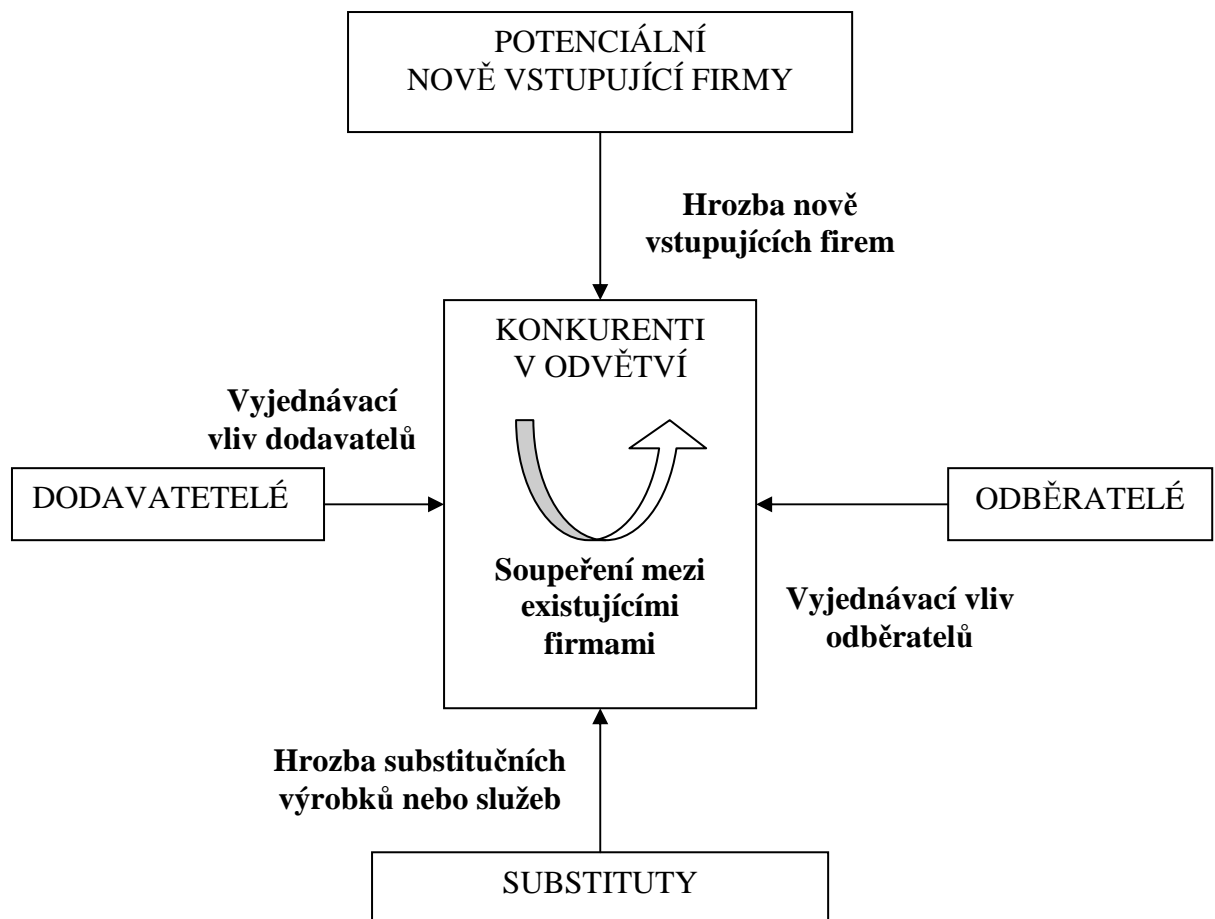
konkurence podniku jsou včleněna do pěti silných konkurenčních činitelů, které působí na dlouhodobou ziskovost a úspěšné postavení na trhu.

Jedná se zejména o:

- vstup nových konkurentů na trh;
- hrozba substitučních výrobků;
- síla kupujících;
- síla dodavatelů;
- rivalita stávajících konkurentů.

Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví

Obrázek3:Pět dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví



Zdroj: Porter, Konkurenční výhoda, 1994, s. 23 – upraveno autorem

Vstup nových konkurentů na trh

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví závisí na překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Pokud jde o vysoké bariéry vstupu a jsou-li reakce stávajících účastníků silné, lze očekávat malou hrozbu vstupu nových konkurentů. Mezi tyto bariéry Porter řadí:

- **úspory z rozsahu** – nutí nově vstupující subjekty, aby buď vstoupili na trh s velkým rozsahem výroby a riskovali tak silnou reakci ze strany konkurence nebo s malým rozsahem produkce a pocítí tak cenové znevýhodnění;
- **diferenciace produktu** – znamená, že zavedené firmy mají své značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti v produkci atd. Vytváří tak překážku vstupu, protože nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům na překonání existující věrnosti zákazníků;
- **kapitálová náročnost** – prvotní vysoká investice omezuje počet případných nově vstupujících firem v době, kdy je kapitál v plánu pro nákup nejen výrobních zařízení, ale také získání důvěry zákazníka nebo pokrytí počátečních ztrát;
- **nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – firmy, které již na trhu existují, mohou mít oproti nově vstupujícím firmám nákladové zvýhodnění bez ohledu na jejich velikost. Mezi klíčové výhody můžeme řadit například výhodnou polohu, vládní subvence nebo také výhodný přístup k surovinám;
- **přechodné náklady** – jsou jednorázové náklady vynaložené spotřebitelem při změně dodavatele. Jestliže jsou tyto náklady vysoké, musí dojít ke kompenzaci ze strany ceny nebo zákazníka přesvědčit kvalitou výrobku;
- **přístup k distribučním kanálům** – další překážkou pro nově vstupující firmy může být i požadavek na zabezpečení distribuce vlastní výroby. V některých případech může být přístup k distribučním kanálům obtížný vzhledem k již zavedeným firmám na trhu. Vytvoření čistě nového distribučního kanálu může být pro firmu velmi vysokou překážkou;
- **legislativní opatření a státní zásahy** – legislativa a vládní politika mohou být podstatnou překážkou při vstupu do odvětví v době stanovených licencí, daní, cel či regulací.

Konkurence v odvětví

Hrozba konkurenčního soupeření mezi jednotlivými podniky (uvnitř odvětví) bývá obvykle nejsilnější konkurenční silou. Atraktivita odvětví je specifikována těmito okolnostmi:

- **počet a velikost konkurentů** – je-li na trhu méně konkurentů, jedná se o vysokou koncentraci s vysokou mírou konkurence a naopak vysoký počet konkurentů znamená nízký stupeň koncentrace s nižší mírou konkurence;
- **míra růstu trhu** – na zvětšujícím se trhu dochází k menší rivalitě, protože podniky mohou své cíle uskutečnit prostřednictvím růstu poptávky;
- **diferenciace produktů** – u výrobců nabízejících výrobky / služby s odlišnou produkcí nedochází k tak velkému konkurenčnímu boji;
- **výstupní bariéry z odvětví** - ke konkurenčnímu boji dochází, pokud je obtížné nebo nákladné opustit dané odvětví z důsledku snižující se poptávky;
- **struktura nákladů** – vysoké fixní náklady a zmenšující se trh mají za následek cenovou konkurenci.

Hrozba substitučních výrobků

Síla konkurence v daném odvětví bude vyšší, pokud bude sílit tlak ze strany substitutů. Substituční výrobky limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že stanovují cenové limity, které mohou firmám přinášet zisk. Substituční výrobky mohou mít několik forem:

- poměr cena / kvalita docílených substitutů;
- ochota zákazníků přejít od původního výrobku k substitutu;
- nízké náklady (investice) k substitutu.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci sami vytvářejí konkurenci mezi jednotlivými výrobci tím, že se snaží nakupovat kvalitnější výrobky / služby za co nejnižší cenu. Síla zákazníků je závislá na následujících faktorech:

- **počet (koncentrace) zákazníků** – čím méně zákazníků kupuje určitý výrobek, tím silnější vyjednávací pozici mají vůči dodavatelům;
- **možnost zpětné integrace** – pokud dodavatelé mají možnost integrace do odvětví, jejich vyjednávací síla roste;
- **stupeň diferenciacce produktu** – zákazníci mají možnost přejít k jinému dodavateli, čímž mohou stavět výrobce daného produktu proti sobě;
- **citlivost na kvalitu produktu** - zákazníci, kteří požadují specifický výrobek, mají slabší vyjednávací pozici;
- **nízké přechodové náklady.**

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou schopni vyvinout tlak na ostatní účastníky tím, že mohou zvednout ceny nebo snižovat kvalitu svých výrobků / služeb, tímto jednáním mohou z odvětví vytlačit ziskovost. Dodavatelé disponují stejnou vyjednávací silou jako zákazníci, ale přitom mají větší možnost diktovat si podmínky za následujících okolností:

- **Nabídka je ovládána malým počtem firem** – jejich síla je rozhodující zejména v oblasti ceny, kvality a termínů;
- **Nemusí čelit jiným substitučním produktům** – pokud dodavatel nabízí zboží, se speciálními vlastnostmi, které konkurence není schopna zajistit;
- **Odvětví není důležitým zákazníkem pro dodavatele** – na trhu existuje velké množství zákazníků, které zboží odebírají, mohou dodavatelé v určitém odvětví vyvíjet na zákazníka vysoký tlak;
- **Dodavatelův produkt je důležitým vstupem do odvětví** – u zákazníka je takový vstup důležitý pro jeho úspěšnost nebo kvalitu dodávaného zboží; pokud se daný produkt nedá skladovat nebo zákazník nemá dostatečnou skladovací kapacitu, je tento vliv dvojnásobný;
- **Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci** – pokud má zákazník skupinu dodavatelů s rozdílnou produkcí, omezuje si možnost stavět dodavatele proti sobě;

- **Dodavatelé hrozí dopřednou integrací** – mají-li dodavatelé možnost se přímo začlenit do odvětví odběratelů, tak tato situace zabraňuje zlepšení nákupních podmínek.

2.6.4 VÝSTUPY Z EKONOMICKO-FINANČNÍ ANALÝZY

Ekonomickou analýzu lze podle Synka (2003) chápat, jako sledování určitého ekonomického celku, jeho rozklad na dílčí složky a jejich podrobnější zkoumání a hodnocení za účelem stanovení způsobů jejich zlepšení a jejich opětovnou skladbu do praveného celku, a to s cílem zlepšení jeho fungování a zvýšení výkonnosti. Ekonomická analýza se může týkat podniků, závodů, ale i dalších vnitropodnikových útvarů.

Podstatnou součástí takto pojaté ekonomické analýzy je hodnocení a návrhy na zlepšení současného stavu. Ekonomickou analýzu lze rozdělit na dvě části, a to na analýzu finanční a analýzu kvalitativní.

Veber a kol. (2003) se více zaměřují na finanční analýzu, jejíž podstatou je výpočet ukazatelů, které mají dobrou vypovídající schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě.

Finanční analýza (Knápková, Pavelková, 2010) slouží k celkovému zhodnocení finanční situace podniku. Zjišťuje, zda je podnik ziskový, má vyhovující kapitálové složení, účelně využívá svá aktiva, či schopnost včasného splácení závazků. Umožňuje porovnávat minulé období se současným, plánované výsledky se skutečnými, aj. Do finanční analýzy mimo jiné také řadíme poměrové ukazatele, které se dělí do těchto základních skupin:

- **Ukazatelé rentability** – měří celkovou efektivitu řízení podniku, přináší informace o tom, zda je efektivnější pracovat s vlastním nebo cizím kapitálem; mezi základní poměrové ukazatele rentability patří:
 - Rentabilita aktiv;
 - Rentabilita vlastního kapitálu;
 - Rentabilita tržeb;
 - Rentabilita nákladů;
 - Rentabilita dlouhodobého kapitálu.

- **Ukazatelé likvidity** – informují, jak rychle je podnik schopen splácet své krátkodobé závazky; mezi nejčastěji používané ukazatele likvidity patří:

- Běžná likvidita – poukazuje na to, kolikrát je firma schopna uspokojit své krátkodobé věřitele. Doporučené rozmezí je 1,8 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběhář aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- Pohotová likvidita - představuje okamžitou platební schopnost, zásoby výrobků a materiálu do této likvidity nezahrnujeme, protože nemusí být vůbec přeměnitelné na peněžní prostředky. Za optimální hodnotu lze považovat rozmezí 1 - 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- hotovostní likvidita – rozumíme jí všechny pohotové platební prostředky na běžném nebo jiném účtu, v pokladně, šeky, atd. Doporučená hodnota ukazatele je 0,2 - 0,5.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

- **Ukazatelé aktivity** – poskytují podniku informace o tom, jak efektivně hospodaří se svými aktivy, tj. například majetkem, pohledávkami, zásobami. Mezi konkrétní ukazatele aktivity patří:

- Obrat celkových aktiv – informuje, kolikrát se obrátí celková aktiva za rok; doporučená hodnota má být větší než 1.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

- Obrat zásob – informuje, kolikrát se každá položka zásob prodá a opět naskladní.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

- Doba obratu zásob – měří rychlost/dobu s jakou společnost průměrně prodá své zásoby.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby} / 360}$$

- Doba splatnosti pohledávek - říká, za jak dlouhou dobu zaplatí zákazník za odebrané zboží či poskytnuté služby.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby} / 360}$$

- Doba splatnosti krátkodobých závazků - doba, která uplyne do uhrazení krátkodobých závazků.

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby} / 360}$$

- **Ukazatelé zadluženosti** – sledují optimální poměr mezi vlastními a cizími zdroji. Cizí zdroje mohou pro podnik znamenat riziko, že se stane zadluženým, ale naopak se nedoporučuje zakládat podnik pouze z vlastních zdrojů z důvodu snížení výnosnosti vloženého kapitálu. Ukazateli zadluženosti jsou:

- Celková zadluženost – charakterizuje, jaký podíl cizích zdrojů kryje celkový majetek.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Celkové cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

- Zadluženost vlastního kapitálu – vyjadřuje vztah cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Cizí zdroje by neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění; optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního kapitálu.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- Úrokové krytí – je ukazatel, který informuje, o tom, jak je podnik schopen hradit úroky ze svého hospodářského výsledku.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Švarcová (2012) uvádí, že pro marketingové účely má společnost sledovat především následující základní mikroekonomické ukazatele, kterými jsou:

- Náklady podniku
- výnosy podniku
- tržby
- cash flow
- hospodářský výsledek
- bod zvratu
- hodnocení investic
- skladba sortimentu
- obrátka
- doba obratu
- ukazatele likvidity
- ukazatele aktivity
- ukazatele zadluženosti

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce na téma „Analýza mikroprostředí vybrané společnosti“ je posouzení postavení vybrané společnosti se zaměřením na specifika daného odvětví na českém trhu a navržení eventuálních možností na zlepšení. Analýza bude provedena dle Porterova modelu pěti sil, který se zaměřuje na oblast zákazníků, dodavatelů, konkurence a substitutů. Výstupem Porterovy analýzy by měla být identifikace potenciálních hrozeb, kterým může podnik čelit nebo také příležitostí, které můžou být využity k eliminaci působících hrozeb. Současně bude provedeno ekonomicko-finanční zhodnocení společnosti za použití vybraných a poměrových ukazatelů. Dále bude stručně charakterizován vybraný pivovar.

3.2 Metodika

Teoretická část byla vypracována za použití odborné literatury, která byla zapůjčena v Jihočeské vědecké knihovně v Českých Budějovicích, v městské knihovně v Písku a z internetu. Jejím obsahem je vymezení, vysvětlení základních důležitých pojmů, které se vztahují k oblasti marketingu a analýze vnějšího a vnitřního prostředí firmy.

Praktická část je věnována charakteristice a historii společnosti Pivovar Protivín, a.s. Následně bude provedena analýza mikroprostředí vybrané společnosti dle Porterova modelu pěti sil a ekonomicko-finanční hodnocení. Důležité informace související s uvedenými analýzami byly získávány z interních zdrojů společnosti. Formou osobních rozhovorů se zaměstnanci a poskytnutých materiál, údaje k provedení finanční analýzy byly použity z výkazů účetní závěrky za roky 2010, 2011 a 2012. V neposlední řadě jsem důležité informace čerpala také z webových stránek společnosti.

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Pro analýzu mikroprostředí považuji za důležité charakterizovat odvětví, ve kterém tato společnost působí na trhu.

4.1 Charakteristika odvětví

České pivovarnictví se vyznačuje svou dlouholetou tradicí a jeho kořeny sahají až do 11. století. Česká republika patří k pivovarským velmocím a české pivo se i v oblasti exportu stává nositelem dobrého jména České republiky.

4.2 Historie pivovarnictví v České republice

Až do konce dvanáctého století bylo vaření piva považováno za zcela běžnou domácí práci, kterou mohl vykonávat kdokoli, kdo měl potřebné znalosti a suroviny. V této době bylo pivo vařeno velmi jednoduše a to na základě svrchního kvašení. V nejstarší době bylo uznáváno pouze sladovnictví, jinak řečeno výroba sladu a samotné vaření piva označováno pouze jako obchod. I ve starých knihách nalezneme, že výroba piva byla pojmenována sladovnictvím, a proto i v dnešní době jako vedoucího výroby tradičně nazýváme sládkem.

Polovina 19. století je označována za zlomový pro české pivovarnictví, která velmi ovlivnila vývoj tohoto řemesla na celém světě. Toto období je považováno za zahájení průmyslové výroby sladu a piva. Vysoká kvalita českého pivovarnictví a jeho výrobků byla podpořena zejména těmito faktory: *kvalitní podmínky pro pěstování sladovnického ječmene a chmele, rozvoj strojírenského průmyslu a výuka pivovarnických odborníků.* Historickou událostí v českém pivovarnictví bylo vybudování Měšťanského pivovaru v Plzni v roce 1842. Zlomovým okamžikem rozvoje českého pivovarnictví bylo datum 5. října 1842, kdy sládek Josef Groll jako první uvařil kvalitní spodně kvašený ležák, který si brzy svou zlatavou barvou, říznou a lahodnou chutí dobyl nejen ostatní česká města, ale i celý svět.

V druhé polovině 19. století byl zaznamenán velký rozvoj tohoto oboru. Díky rychlému rozvoji moderní průmyslové výroby byly uzavírány staré závody a zakládány nové moderní městské pivovary.

4.3 Současnost pivovarnictví v České republice

Pivovarnictví v České republice lze řadit mezi nejdůležitější a následně pak nejpopulárnější odvětví v oblasti národního hospodářství, které nemá konkurenci. V oblasti ekonomiky představuje tento trh velmi významnou část především díky výrobě z domácích surovin a navíc stabilního zaměstnavatele v regionech, kde je poptávka po zaměstnání velmi vysoká. Právě Pivovar Protivín patří k těmto stabilním zaměstnavatelům. České pivovary jsou děleny do několika kategorií dle roční produkce piva, tj. výstavu. Viz tabulka níže.

Tabulka1: Rozdělení pivovarů dle ročního výstavu piva

Název kategorie	Výstav	Charakteristika
Homebrewer	10 l/ 1 várka	“Vaření doma pro vlastní potřebu”
Minipivovar	do 10 000 hl	“Dodržuje tradiční postupy”
Restaurační pivovar	do 200 000 hl	“Vidíme, jak se pivo vaří”
Regionální pivovar	do 500 000 hl	“Regionální charakter – značka piva”
Velkopivovar	nad 500 000 hl	“Velkovýroba, pivo je trvanlivé”

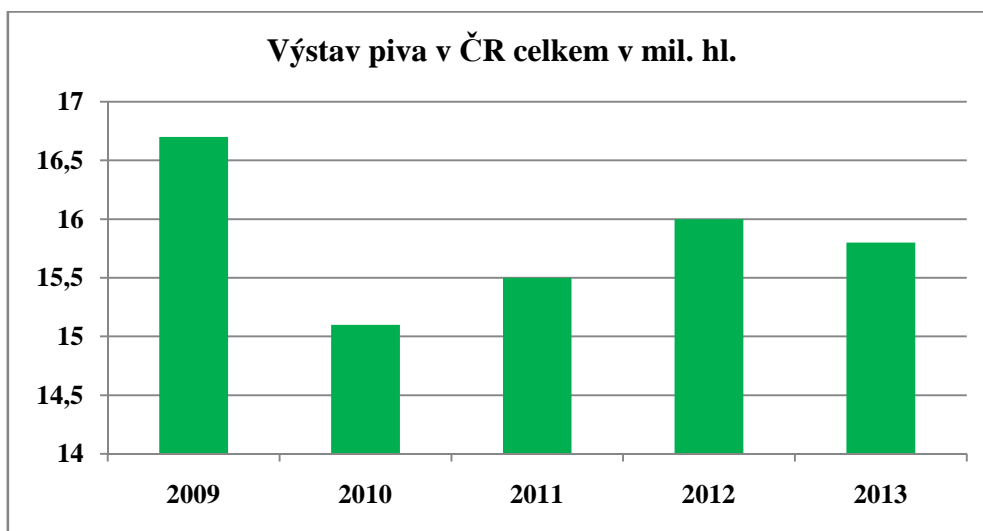
Zdroj: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský a.s., Praha

4.4 Pivovary činné v České republice v roce 2013

V České republice je **6 velkých pivovarských společností**, kterými jsou Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen, Heineken ČR, Budějovický Budvar, Pivovary Lobkowicz, Pivovary Moravskoslezské a **29 samostatných pivovarů**, mezi které se řadí např. Pivovar Svijany, Pivovar Bernard, Pivovar Samson, Pivovar Nymburk, Pivovar Bohemia Regent, Pivovar Chodovar nebo Pivovar Poutník a dalších cca **215 minipivovarů a restauračních pivovarů**.

V České republice se v roce 2013 pro domácí trh vyrobilo přes 15 mil. hl piva, přesto z důvodu nárůstu spotřební daně na pivo, spotřeba piva nedosahuje výsledku z roku 2009, kdy bylo vyrobeno 16,7 mil. hl. piva. Dá se tedy říci, že v posledních letech spotřeba piva klesá či stagnuje.

Graf 1: Výstav piva v České republice celkem v mil. hl.



Zdroj: Český Svaz Pivovarů a Sladoven, Praha

4.5 Charakteristika Pivovaru Protivín

V malebné jihočeské krajině necelých čtyřicet kilometrů severozápadně od Českých Budějovic se rozkládá město Protivín a v něm se nachází starý, slavný pivovar. Jedinou kulisu historickým budovám pivovaru vytváří park s množstvím vzrostlých platanů, které celý objekt obklopují a po kterých dostal pivovar své jméno.



Obrázek 4: Vstupní brána Pivovaru Protivín

Schwarzenberský pivovar v Protivíně býval největším pivovarem Prácheňska. Přesný rok jeho založení je pro nedostatek písemných zpráv zahalen tajemstvím. Jisté však je, že existoval už v první polovině 16. Roku 1711 přešel pivovar do vlastnictví knížecího rodu Schwarzenbergů. Později, roku 1892, byl někdejší protivínský cukrovar proměněn v rozsáhlou sladovnu, která hned v prvních letech svého provozu vyráběla přes 250 000 metrických centů sladu ročně. Byla zde poprvé vyzkoušena metoda výroby podle Nathana s využitím oxidu uhličitého z hlavního kvašení.

Pivovar se tak řadil mezi nejlepší, nejen co se týče kvality vyráběných piv, ale i díky inovativním technologiím. Nejslavnější období protivínského pivovaru přišlo na přelomu 19. a 20. století. Roku 1896 bylo v Protivíně vyrobeno 125 000 hektolitřů piva, roku 1899 už 140 000 a roku 1902 dokonce 147 745 hektolitřů piva. Pivo z Protivína se tehdy vyváželo nejen do celého Rakouska-Uherska, ale i do zámoří.

Po druhé světové válce přechází pivovar do vlastnictví státu. Ve státním vlastnictví zůstává až do momentu privatizace v roce 1992, kdy se stal součástí akciové společnosti Jihočeské pivovary a.s. se sídlem v Českých Budějovicích. Od té doby nese pivovar název Platan, který je odvozen od státem chráněné platanové aleje, která vede k pivovaru. Jihočeské pivovary a.s. sdružovaly vedle protivínského pivovaru také budějovický pivovar Samson a třeboňský pivovar Regent.

V červnu 2000 Jihočeské pivovary a.s. prodaly pivovar městu Protivín, které se stalo stoprocentním vlastníkem. Tím, že město pivovar odkoupilo, se dá říci, že ho zachránilo, jelikož záměrem Jihočeských pivovarů bylo provoz pivovaru utlumit a postupně jej zavřít. Po jeho záchraně se ještě na konci roku 2000 město rozhodlo pivovar prodat skupině libereckých podnikatelů.

Nejnovější kapitola v dějinách Pivovaru Protivín se začíná psát v únoru 2008, kdy pivovar spadá pod českou společnost Pivovary Lobkowicz. Společnost Pivovary Lobkowicz se bude i v budoucnosti zasazovat o vaření klasických českých ležáků pomocí tradiční technologie, posílení pozice pivovaru v regionu a o expanzi na trhy v zahraničí.(www.pivovar-protivin.cz)

4.6 Základní údaje společnosti

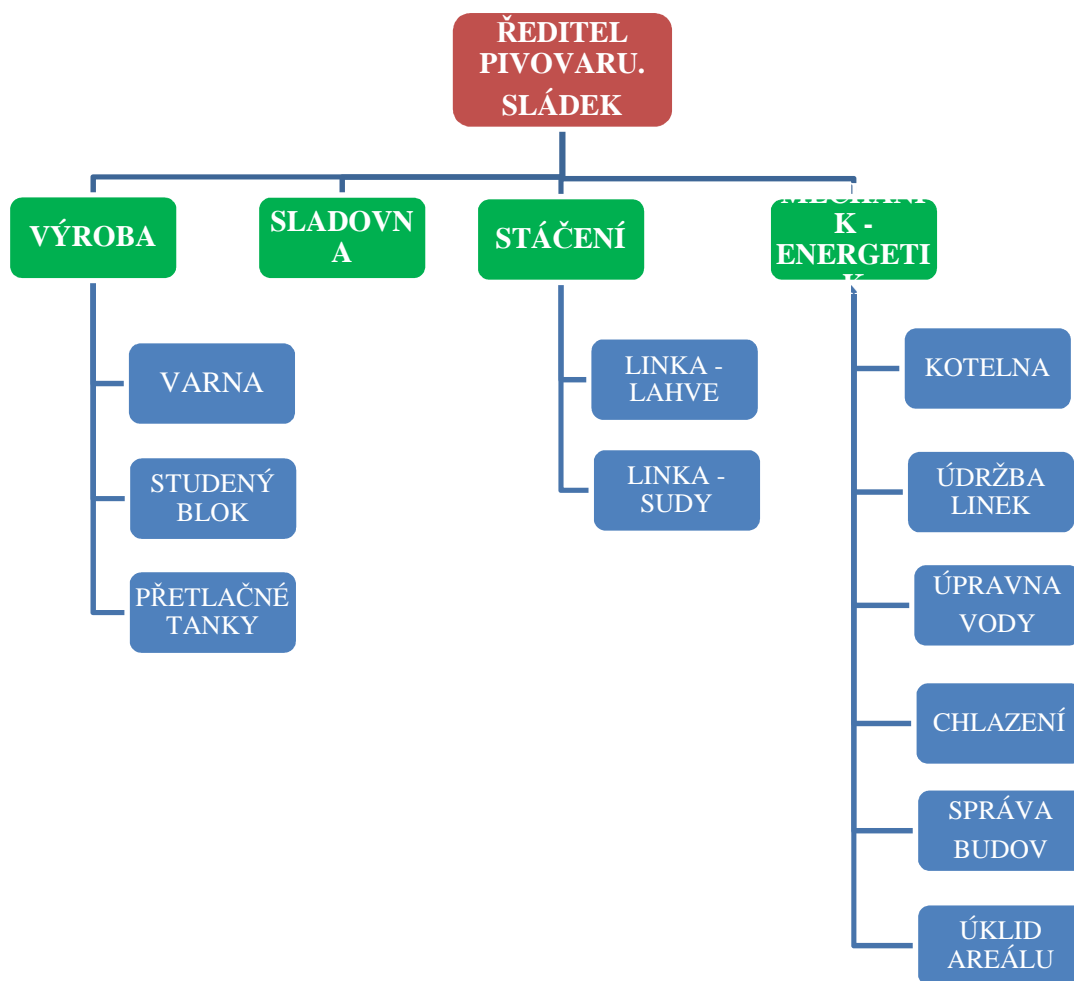
Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeného u Krajského soudu v Českých Budějovicích, oddíl B 1990. Datum zápisu a vzniku společnosti byl 31. května 2000.

Obchodní firma:	Pivovar Protivín, a.s.
Sídlo:	Protivín, Pivovar 168, PSČ 398 11
Identifikační číslo:	26025248
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	Pivovarnictví a sladovnictví Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
Telefon:	382 733 111
Fax:	382 733 108
Web:	http://www.pivovar-protivin.cz/
Počet zaměstnanců:	84
Základní kapitál:	40 000 000,- Kč
Akcie:	100 ks kmenové akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 400 000,- Kč

4.7 Organizační struktura společnosti

Úspěšné zavedení strategie podniku je podmíněno správným výběrem organizační struktury a řídicího systému. Jedině tehdy lze očekávat, že se podaří dosáhnout stanovených strategických cílů.

Graf 2: Organizační struktura Pivovaru Protivín



Zdroj: Výroční zpráva Pivovaru Protivín za rok 2012

4.8 Struktura výrobního sortimentu

Pivovar Protivín nabízí rozsáhlou řadu značek, mezi které patří:

Platan 11 %

Tento ležák je charakteristický plnou chutí, sladovou vůní, jemnou hořkostí a výborným řízem, tedy vlastnostmi od nepaměti typickými pro protivínská piva.

Obsah alkoholu: **4,6 % obj.**

Balení: **Láhev, Sud, Karton**



Platan kvasnicový

Kvasnicový ležák Platan je živé pivo s obsahem pivovarských kvasnic, které přináší do piva řadu látek, příznivě působících na lidský organismus. Jde o příjemně hořké osvěžující pivo se silným řízem a výbornou pěnovostí, které vybízí k dalšímu napití.

Obsah alkoholu: **5 % obj.**

Balení: **Sud**



Platan Nealko

Vyvážená hořkost a zlatavá barva nealkoholického piva Platan potěší všechny milovníky dobrého piva. Jeho vlastnosti oceníte zvláště za volantem a v okamžicích, kdy si potřebujete zachovat jasnou mysl.

Obsah alkoholu: **0,49 % obj.**

Balení: **Láhev, Sud**



Platan Premium

Tento tradiční jihočeský ležák se vyznačuje velmi plnou chutí, typickou sladovou vůní a jemnou hořkostí.

Obsah alkoholu: **5 % obj.**

Balení: **Sud**



Prácheňská Perla

Toto pivo představuje opravdovou perlu mezi světlými speciály zrozenou v historickém kraji Prácheňsko. Je typické jemnou aromatickou hořkostí, bohatou pěnou, zlatavou barvou a silným řízem a tyto dokonale se doplňující vlastnosti zaručují výjimečný chuťový zážitek.

Obsah alkoholu: **6 % obj.**

Balení: **Láhev, Sud, Karton**



Protivínský Granát

Název tohoto protivínského ležáku je odvozen od jeho sytě granátové barvy. Jedná se o jemně hořké pivo s výborným řízem a bohatou pěnou. Spektrum chutí, jako například karamelová nebo několik sladových, stejně výrazná hořkost, poskytují bohatý a harmonický chuťový profil, který ocení každý gurmán.

Obsah alkoholu: **4,6 % obj.**

Balení: **Láhev, Sud, Karton**



jako

Schwarzenberg ležák

Označení tohoto piva odkazuje na starý knížecí rod Schwarzenbergů, který po dlouhou dobu vlastnil a spravoval pivovar v Protivíně a významnou měrou se zasloužil o rozvoj pivovarnictví v českých zemích. Při jeho výrobě se jako surovina používá i bavorský slad, díky kterému bylo dosaženo plnější chuti a tmavší barvy. Vysoký podíl žateckého chmele pak pivu Schwarzenberg zaručuje vyváženou hořkost. Pivo je příznačné střední plností, jemnou hořkostí a skvělým řízem.

Obsah alkoholu: **4,5 % obj.**

Balení: **Sud**



Schwarzenberg Světlé výčepní

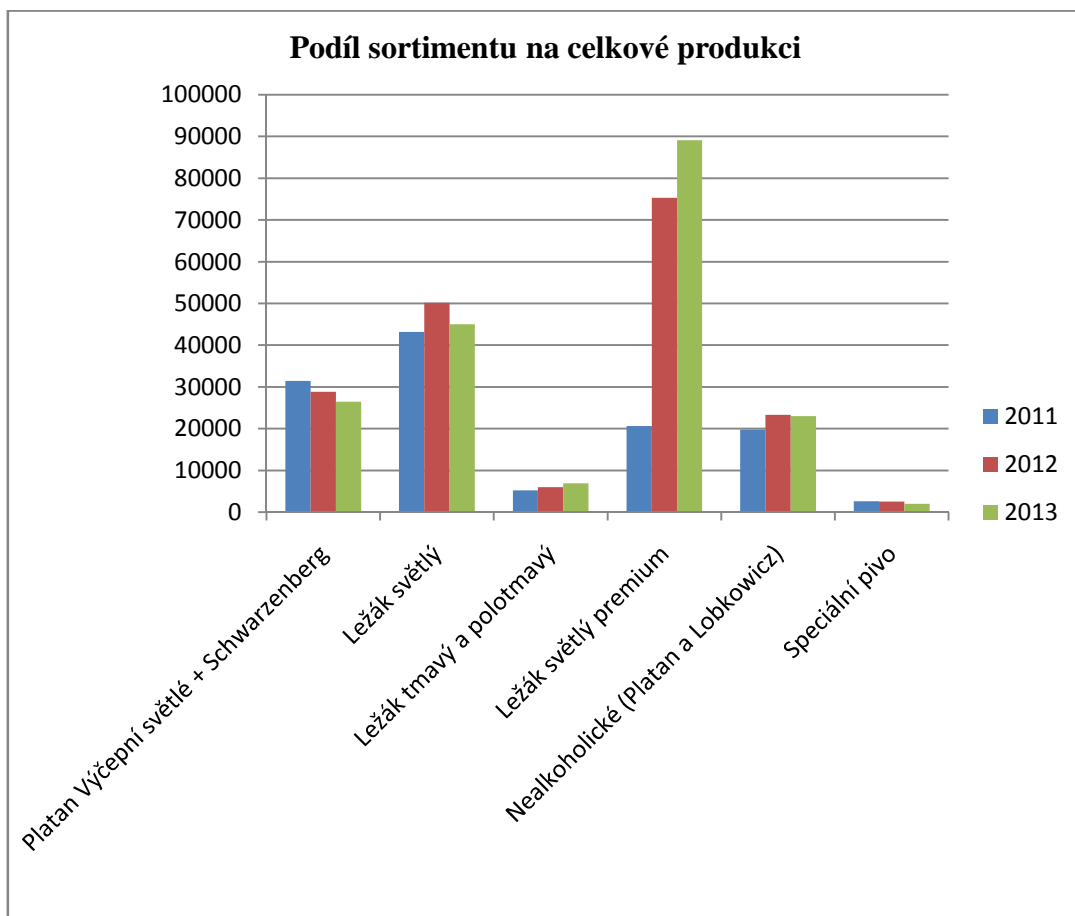
Označení tohoto piva odkazuje na starý knížecí rod Schwarzenbergů, který po dlouhou dobu vlastnil a spravoval pivovar v Protivíně a významnou měrou se zasloužil o rozvoj pivovarnictví v českých zemích. Schwarzenberg Světlé výčepní se vyrábí podle originální receptury s použitím tradičních schwarzenberských kvasnic, které mu dodávají vyšší plnost chuti, jemnou hořkost a kvalitní říz.

Obsah alkoholu: **4 % obj.**

Balení: **Láhev, Sud, Karton**



Graf 3: Podíl sortimentu na celkové produkci



Zdroj: Pivovar Protivín, a.s.

4.9 Získaná ocenění

Rok 2014

PIVO ČESKÉ REPUBLIKY – Slavnost piva České Budějovice

Tmavý ležák

1. Platan Merlin (Pivovary Lobkowicz, a.s., Pivovar Protivín, a.s.)

Nealkoholické pivo

2. Lobkowicz Premium Nealko (Pivovary Lobkowicz, a.s., Pivovar Protivín)

ZLATÝ POHÁR PIVEX – Brno

Světlý ležák

3. Lobkowicz premium (Pivovary Lobkowicz, a.s.)

Nealkoholické pivo

3. Lobkowicz Premium Nealko (Pivovary Lobkowicz, a.s., Pivovar Protivín)

Rok 2013

XXIII. ČESKÁ PIVNÍ PEČEŤ – Tábor

Tmavý ležák

3. Platan Merlin (Pivovary Lobkowicz, a.s., Pivovar Protivín, a.s.)

Nealkoholické pivo

3. Platan Nealko (Pivovary Lobkowicz, a.s., Pivovar Protivín, a.s.)

ZLATÝ POHÁR PIVEX – Brno

Nealkoholické pivo

3. Lobkowicz Premium Nealko (Pivovary Lobkowicz, a.s., Pivovar Protivín)

Světlý ležák

1. Lobkowicz premium (Pivovary Lobkowicz, a.s.)

XVII. PIVO ČESKÉ REPUBLIKY – České Budějovice

Nealkoholické piva

1. Platan nealko (Lobkowiczské pivovary, a.s., Pivovar Protivín a.s.)

3. Lobkowicz Premium Nealko (Lobkowiczské pivovary, a.s., Pivovar Protivín a.s.)

5 ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY

5.1 Analýza mikroprostředí

5.1.1 CHARAKTERISTIKA MIKROPROSTŘEDÍ

Firma

Pivovar Protivín zaměstnává celkem 60 pracovníků.

Managementem firmy je:

- výrobně technický ředitel – řídí celý podnik
- sládek
- technolog

Vedoucími pracovníky jsou:

- mistr varny a spilky
- sklep mistr
- směnoví mistři na lahvovně
- četař údržby
- četař energetiky

Mimo výše uvedených vedoucích pozic zaměstnává Pivovar Protivín také operátory.

Požadavky na jednotlivé pracovní pozice jsou dány jejím charakterem. Pro vrcholový management je požadováno vysokoškolské vzdělání. Na pracovní pozici mistra je nutné mít středoškolské vzdělání. U ostatních pracovních pozic je požadováno nejméně vyučení v oboru.

V pivovaru působí oborová organizace, tudíž je zpracována i kolektivní smlouva, která zaměstnancům přináší výhody v podobě zvýhodněných cen za stravování v závodní jídelně. Zaměstnancům, kteří pracují na směnný provoz, jsou v době odpolední a noční směny poskytovány stravenky. Mezi další výhody, které přináší kolektivní smlouva, patří příplatky za práci v noci, ve dnech pracovního klidu, při práci na rizikovém pracovišti a dále pak například více placeného volna při rodinných událostech než stanovuje ZP, odměny životního a pracovního jubilea.

Třísměnný provoz je vyžadován na varně a spilce, u přetlačných tanků a na stáčírně lahví, nepřetržitý provoz pak na údržbě lahvozny a energetice (1 pracovník).

Certifikace IFS

Pivovar Protivín je jediným vlastníkem certifikátu IFS 6 v České republice.

Jedná se o normu pro zajištění kvality a pro bezpečnost potravin pro vlastní obchodní značky – Mezinárodní potravinářskou normu. Slouží pro jednotnou kontrolu bezpečnosti potravin a úrovně kvality producentů. Normu lze použít pro všechny stupně výroby, které navazují na zemědělskou produkci a ve kterých jsou „zpracovávány“ potraviny.

Obchodníci z Rakouska, Polska, Španělska a Švýcarska normu IFS podporují a používají ji jako svou normu pro bezpečnost potravin. Je určena pro organizace, které vyrábí a/nebo zpracovávají potraviny.

Zákazníci

Pivovar Protivín a.s. v současnosti působí na tuzemském i na zahraničním trhu. Strategickým trhem pro tuto společnost je tuzemský trh, avšak část produktů této společnosti míří i do zahraničí. Pivovar Protivín a.s. dělí své zákazníky dle odběru komodit. Hlavními komoditami jsou:

- lahvé pivo
- sudové pivo
- ostatní komodity (plechovkové pivo, speciální typy balení)

Hlavním výrobkem je lahvé pivo, které tvoří cca 80% veškeré produkce. V oblasti lahvého piva je největším zákazníkem řetězec diskontních prodejen Lidl Česká republika, v.o.s., mezi další klíčové zákazníky Pivovaru Protivín patří hlavně řetězce s podobným zaměřením. Níže uvádím procentuální odbyt mezi řetězce:

Lidl Česká republika, a.s.	71,35%
Ahold Czech Republic, a.s.	7,98%
Globus ČR, k.s.	6,75%
Penny Market s.r.o.	5,57%
Skupina COOP	3,86%
Ostatní	4,49%

Nejvýznamnějším exportním trhem pro Pivovar Protivín je Polsko, následováno Slovenskou republikou. Celkový export je uveden v následujícím přehledu:

Polsko	36,04%
--------	--------

Slovenská republika	28,45%
Bulharsko	7,71%
Rumunsko	6,30%
Itálie	5,13%
Maďarsko	4,11%
Ostatní (21 zemí)	12,26%

Druhou významnou část tvoří sudové pivo, kde hlavními odběrateli jsou:

- restaurace;
- pivnice.

Tento druh odběru je pro pivovar velmi důležitý, jelikož sudové pivo se dodává jen do značkových pivnic a restaurací a zákazník se tak přímo setkává s tímto produktem. Na této úrovni je již nutné i zaškolení obsluhy, která dbá a pečuje o kvalitu nabízeného výrobku. Minoritním prodejním sortimentem je tankové pivo, které je dodáváno pouze vybraným zákazníkům.

O stávající i nové zákazníky Pivovaru Protivín se starají obchodní zástupci, kteří nejsou zaměstnání přímo Pivovarem Protivín, ale jsou zaměstnanci Pivovaru Lobkowicz. Pro své zákazníky zajišťují servis, který zahrnuje například pravidelné návštěvy u zákazníků. Dále jsou zákazníkům k dispozici pro rychlé a snadné objednávání či řešení reklamací.

Veřejnost

Pro Pivovar Protivín je vnímání veřejnosti důležitým aspektem. Už jen díky restauraci a pivovarské prodejně, které jsou přímo v objektu pivovaru, lze říci, že pivovar se snaží o maximální kontakt s veřejností. Pivovarská prodejna Belveder, která se nachází přímo u vrátnice pivovaru, nabízí celý sortiment lahvého a sudového piva Pivovaru Protivín. Dále je možnost zakoupit zde dárková balení, větší balení piv, pivní sklo a další předměty s logem Protivínského pivovaru. V zahradní restauraci Belveder pořádá pivovar zajímavé akce, kterými jsou například koncerty nebo slavnosti piva. Tyto akce jsou v průběhu roku mířeny na všechny věkové kategorie potenciálních zákazníků. Právě díky těmto akcím Pivovar dlouhodobě vylepšuje vnímání značky a propagaci kvality piva.

Konkurence

Pivovarnictví je velmi konkurenční odvětví, kde hlavní roli hrají velký hráči jako např. Staropramen, Plzeň, Budvar avšak na opačném konci tohoto trhu se nacházejí malé a střední pivovary s dlouholetou tradicí. Střední a malé pivovary se na trhu snaží prosadit s různými deriváty piv, které jsou pro konečného spotřebitele něčím zajímavé. Pro příklad uvádím **kvasnicové pivo** nebo **pivo pšeničné**. V tomto prostředí se snaží orientovat i mnou vybraný Pivovar Protivín. Rychlá reakce na změnu sortimentu na trhu je pro pivovar velikosti Pivovar Protivín velmi náročná, jelikož jsou nutné velké investice do vlastní výroby. Hlavními prodejními aspekty piva jsou tradice, chuť, barva a samozřejmě cena. Dle sdělení zástupce společnosti níže uvádím významnou klíčovou konkurenci.

DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice

DUDÁK - Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. je posledním pivovarem v České republice, který je ve vlastnictví města. Pivovar se vyznačuje tradiční výrobou piva z výhradně českých surovin pocházejících z oblasti Moravy a Žatecka. DUDÁK - Měšťanský pivovar Strakonice se řadí mezi dva pivovary, kde zlatavý mok připravuje žena. Strakonický Dudák je pro své vysoké kvality již tradičně oceňován tuzemskými i mezinárodními cenami. Svým sortimentem plně konkuruje i velkým pivovarům ba naopak, pro skutečné znalce piva poskytuje skutečný zážitek z piva a ještě pro ně připravuje zajímavé pivní speciality jako je více stupňové pivo nebo pivní šampus.

Ve své nabídce mají tyto druhy:

- Blateňák
- Dudák 11% světlý ležák – obsah alkoholu 4,0%
- Dudák Driver nealkoholické pivo - obsah alkoholu max. 0,50 %
- Dudák Premium světlý ležák - obsah alkoholu 5,2%
- Dudák Premium tmavý ležák - obsah alkoholu 4,8%
- Klosterman polotmavý ležák - obsah alkoholu 5,1%
- Král Šumavy světlý ležák - obsah alkoholu 5,5%
- Otavský zlatý světlý ležák - obsah alkoholu 4,0%
- Sklepák nefiltrované pivo - obsah alkoholu 4,5%
- Švanda světlé výčepní pivo - obsah alkoholu 4,0%
- Velkopřevor světlý speciál - obsah alkoholu 6,0%

- Volyňský Královák - obsah alkoholu 4,5%
- Zlaták Grepový – pivo s nízkým obsahem alkoholu

Roční výstav pivovaru Strakonice je cca 65 000 hl.

Pivovar Samson

Budějovický měšťanský pivovar je Českobudějovický pivovar založený roku 1795. Jedná se o nejstarší pivovar v Českých Budějovicích. V roce 2011 se pivovar se rozděluje na 2 společnosti, Budějovický měšťanský pivovar, a.s., patří jí ochranné známky Budweiser Bier, a na společnost Pivovar Samson a.s. vlastníci technologii, nemovitosti a zaměstnance. V roce 2012 je společnost B.M.P. prodána společnosti AnheuserBusch. Pivovar vlastní mezinárodní ochranné známky Crystal, Czech Beer Crystal, Biere Tcheque Crystal a Samson. Od roku 1991 může používat chráněné označení původu Budějovický měšťanský var a Budweiser Bürgerbräu, od roku 1993 také Budějovické pivo, BudweiserBier, Biere de Budweis a Budweis Beer. O poslední uvedené značky vede soudní spory s Budějovickým Budvarem. Exportní značky jsou hlavně „Samson“, „1795“. Russian Tradition Group si u Samsonu nechává vařit piva „Pražáčka“ a „Černovar“.

Pivovar Samson vaří v současnosti tyto druhy piva:

- Samson Světlé výčepní 10° - obsah alkoholu 4,1 %
- Samson Světlý ležák 11°- obsah alkoholu 4,7 %
- Samson Světlý ležák 12° - obsah alkoholu 5,1%
- Samson Tmavá ležák 12° - obsah alkoholu 4,7%
- Nealkoholické Pivo - obsah alkoholu max. 0,50 %
- Samson Dianello - pivo se sníženým obsahem cukru, obsah alkoholu 3,80 %

Roční výstav pivovaru je cca 150 000 hl.

Pivovar Regent

Regent je značka piva, které vyrábí společnost Bohemia Regent,a.s., která je od 7. 8. 2000 vlastníkem pivovaru Regent v Třeboni. Nachází se v historickém jádru města Třeboň. V současné době se vyrábí cca 80 000 hl ročně pod značkou Regent. Pivo se vaří jak tradiční technologií s využitím spilky v areálu pivovaru tak moderním způsobem. K výrobě používá výhradně přírodních surovin.

Pivovar nabízí následující druhy piva:

- Bohemia Regent - pivo výčepní světlé, obsah alkoholu 3,9%
- Bohemia Regent - pivo výčepní světlé, obsah alkoholu 4,6%
- Bohemia Regent Premium - světlý ležák 12°, obsah alkoholu 5,0%
- Bohemia Regent Premium - tmavý ležák 12°, obsah alkoholu 4,4%
- Bohemia Regent Prezident – premium speciál 14°, obsah alkoholu 6,0%
- Bohemia Regent - pivo Petra Voka 13°, obsah alkoholu 5,2%
- Bohemia Regent Kníže – premium speciál 16°, obsah alkoholu 7,2%

Roční výstav tohoto pivovaru se pohybuje kolem 70 000 hl.

Pivovar Bernard

Pivovar Bernard je rodinný pivovar v Humpolci na Vysočině, jehož vlastníkem je společnost Rodinný pivovar Bernard, a.s. Zkrachovalý pivovar vydražili 26. Října 1991 Stanislav Bernard, Josef Vávra a Rudolf Šmejkal v privatizaci. První roky bojovali o přežití, ale postupně si začali budovat značku. Dnes je pivo Bernard známé po celé České republice a vyváží se i do zahraničí. Rodinný pivovar Bernard se stal v roce 2000 akciovou společností, do které o rok později vstoupil belgický pivovar Duvel Moortgat. Pivovar pravidelně sbírá ocenění nejen za sortiment, ale i za reklamní kampaně. Vydává magazín Vlastní cestou a pořádá v Humpolci každoroční hudební festival Bernard Fest.

Pivovar vyrábí tyto druhy piva:

- Bernard Sváteční ležák – světlý ležák, obsah alkoholu 5%
- Bernard Jantarový ležák – řezaný ležák, obsah alkoholu 4,7%
- Bernard Černý ležák – tmavý ležák, obsah alkoholu 5,1%
- Bernard Bezlepkový ležák – světlý ležák, obsah alkoholu 4,7%
- Bernard s čistou hlavou free – nealkoholické světlé, obsah alkoholu max. 0,5%

- Bernard čistou hlavou Jantar – nealkoholické polotmavé pivo, obsah alkoholu max. 0,5%
 - Bernard Švestkový – míchaný nápoj z piva, obsah alkoholu 2,1%
 - Bernard Kvasnicová desítka – kvasnicové světlé výčepní pivo, obsah alkoholu 4,2%
 - Bernard Kvasnicová jedenáctka – kvasnicový světlý ležák, obsah alkoholu 4,6%
 - Bernard čistou hlavou Švestka – míchaný nápoj z piva se sladidlem stévií a švestkovou šťávou, obsah alkoholu max. 0,5%
 - Bernard čistou hlavou Višeň - míchaný nápoj z piva se sladidlem stévií a višňovou šťávou, obsah alkoholu max. 0,5%
 - Bernard Tradiční české světlé pivo – světlé výčepní pivo, obsah alkoholu 3,8%
 - Bernard Tradiční český světlý ležák – tradiční světlý leták, obsah alkoholu 4,5%
 - Bernard Tradiční český světlý ležák – tradiční světlý leták, obsah alkoholu 4,7%
- Roční výstav Pivovar Bernard se pohybuje kolem cca 200 000 hl.

5.1.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Potenciální noví konkurenti

Mezi nejvýznamnější bariéry lze řadit například úspory z rozsahu nebo kapitálovou náročnost. Úspor z rozsahu lze dosáhnout jen s velkou kapacitou. Kapitálová náročnost můžeme považovat za jednu z hlavních překážek vstupu pro nově přicházející firmy, tak aby byli konkurenceschopní. Prvotní investice se očekávají v řádech miliard korun. Jako další bariéry vstupu můžeme považovat „diferenciaci“ produktu nebo legislativu. „Diferenciace“ spočívá v tom, že zavedené firmy mají své již zavedené produkty a značky, kterým jsou zákazníci věrní. Spotřebitel často preferuje oblíbenou značku piva a pravděpodobnost přechodu ke konkurenci, tak můžeme považovat za nízkou. Legislativa na odvětví působí prostřednictvím určování standardů jakosti piva, spotřebních daní a daní z přidané hodnoty.

Spotřeba piva v České republice je již vysoká, ve své podstatě se přiblížila konzumnímu stropu a lze tedy očekávat spíše pokles poptávky po těchto výrobcích.

Konkurenti v odvětví

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty v tomto odvětví je velmi vysoká. Dnes se může zákazník setkat s regionálními značkami po celé České republice. Trh je ovládnut velkopivovary, které působí na téměř 90-ti % českého trhu. V jejich čele stojí **Plzeňský Prazdroj**, který vlastní prakticky polovinu českého trhu. Do jeho vlastnictví patří pivovary v Plzni, Velkých Popovicích a Nošovicích. Druhým největším velkopivovarem je společnost **Pivovary Staropramen, a.s.** Staropramen ovládá téměř 18% trhu. Dalším významným hráčem na domácím trhu je skupina **Heineken ČR** s vlivem 12%, která od roku 2003 vlastní taktéž tři tuzemské pivovary, kterými jsou Starobrno, Královský pivovar Krušovice a Velké Březno.

Poslední velkou pivovarnickou společností je jediný **státem vlastněný Budějovický Budvar, n.p.** O zbylý trh se dělí menší a střední pivovary, minipivovary, regionální pivovary a import. Mezi nejvýznamnějšího hráče v oblasti malých a středních pivovarů řadíme **Pivovary Lobkowicz, a.s.**, kterým patří pivovary v Čechách i na Moravě. Právě tato společnost je vlastníkem mnou vybraného pivovaru, tj. Pivovar Protivín, a.s. (jinak známý jako Platan), dále jsou vlastníky dalších 6-ti pivovarů, kterými jsou Černá Hora, Uherský Brod, Jihlava, Rychtář, Klášter a Vysoký Chlumeč. Další nezanedbatelnou skupinou je moravská **akciová společnost PMS**, která má pod záštitou pivovary Holba, Zubr a Litovel.

Konkurenční faktory v odvětví

Tabulka 2: Tabulka hodnotících faktorů

Faktor	Hodnocení stavu				
	velmi vysoká	vysoká	střední	nízká	velmi nízká/žádná
Míra potenciálu odvětví		x			
Bariéry vstupu do odvětví					x
Rivalita mezi konkurenty		x			
Dosažitelnost substitutů	x				
Vyjednávací síla odběratelů		x			
Rozsah inovací			x		

Substituční výrobky

Za substitut piva lze považovat jakýkoliv nápoj. Do tohoto segmentu řadíme všechny druhy alkoholických i nealkoholických nápojů.

Nealkoholické nápoje reprezentují širokou skupinu výrobků, mezi které patří například:

- slazené nápoje;
- džusy;
- balené vody, minerální vody;
- energetické nápoje;
- ledové kávy či ledové čaje
- nektary.

Spotřeba nealkoholických nápojů v české republice na jednoho obyvatele je cca. 240 l za rok. Právě díky velikosti tohoto segmentu se pivovary snaží působit stále větší nabídkou nealkoholických výrobků. Jedná se zejména o nealkoholická piva nebo limonády s extraktem chmele.

Za substituty **alkoholických nápojů** lze považovat například:

- víno;
- destiláty;
- likéry
- whisky
- míchané nápoje na bázi piva.

Tabulka 3: Spotřeba destilátů, vína a piva na 1 obyvatele za rok

Rok	Spotřeba lihovin nad (40%) na osobu za rok (litry)	Spotřeba vína na osobu za rok (litry)	Spotřeba piva na osobu za rok (litry)
1989	6,3	13,5	151
1990	7,2	14,8	155,2
1991	8,2	14,8	146,9
1992	8	15	163,3
1993	7,8	15,3	153,6
1994	7,9	15,4	156,7
1995	7,9	15,4	156,9
1996	8	15,8	157,3
1997	8,3	15,9	161,4
1998	8,2	16	161,1
1999	8,3	16,1	159,8
2000	8,3	16,1	159,9
2001	8,2	16,2	156,9
2002	8,3	16,2	159,9
2003	8,4	16,3	161,7
2004	7,6	16,5	160,5
2005	7,8	16,8	163,5
2006	8	17,2	159,1
2007	8,2	18,5	159,1
2008	8,1	18,5	156,6
2009	8,2	18,7	150,7
2010	7	19,4	144,43
2011	6,9	19,4	142,47
2012	6,7	19,8	148,6

Zdroj: Český statistický úřad, ČSÚ

Jelikož je pivo u velké části populace považováno za národní nápoj, můžeme říci, že trhu přímý substitut nemá. Změna životního stylu a návyků vede zvláště v posledních letech ke stále větší spotřebě vína. Právě z tohoto důvodu můžeme víno považovat za největšího konkurenta pivních produktů. Jako dalšího konkurenta, je možné zařadit pivní speciály, které se zvláště v poledních letech staly populární. Do tohoto segmentu jako první vstoupil pivovar Staropramen zavedením produktů pod označením Staropramen Cool. Jedná se o nápoj obsahující pivo a ovocné šťávy s minimálním obsahem alkoholu 2%. Veřejnost vnímá pivní mixované nápoje pozitivně jako zajímavý způsob rozšíření nabídky pivovarů. Více než 70% mužů i žen již ochutnali některé

z pivních mixů. Z provedených průzkumů vyplývá, že pivní speciály si na českém trhu našly své místo a pivovary se snaží každý rok rozšiřovat svou nabídku o další druhy pivních speciálů či prémiových piv.

Odběratelé

Pivovar Protivín své odběratele dělí na dva typy. Prvním typem jsou **řetězce a maloobchodní prodejny označované jako zprostředkovatelé**, které od pivovaru odebírají lahvové pivo a pivo v plechovkách. Tyto zákazníci jsou pro pivovar klíčový, jelikož odebírají nejvíce vyráběné komodity. V tomto segmentu se dá říci, že vyjednávací pozice klíčových odběratelů je velmi silná. Největšími zákazníky jsou hypermarkety a obchodní řetězce, kde tlak na koncovou cenu produktu je velmi intenzivní. S tímto typem společností jsou uzavírány dlouhodobé smlouvy s minimálním ziskem, avšak tato produkce pomáhá rozkládat náklady na výrobu ostatních druhů piv dodávaných do maloobchodních prodejen.

Tabulka 4: Prodej piva v maloobchodě a gastronomickém segmentu

Rok	Maloobchodní prodej	Gastronomický segment
2009	49%	51%
2010	52%	48%
2011	52%	48%
2012	57%	43%
2013	59%	41%

Zdroj: Český Svaz Pivovarů a Sladoven, Praha

Druhým typem jsou **odběratelé v gastronomickém segmentu (sudového piva) tzv. průmyslový zákazníci** - prodejci, odebírají především sudové pivo, které využívají ve svých podnikatelských jednotkách. Jde především o restaurace a pivnice. I v této skupině je vyjednávací pozice odběratelů silná. Díky velkým pivovarnickým skupinám, které jsou schopny jednotlivé provozovny zajišťovat nejen materiálně, ale i za podmínky uzavření dlouhodobých smluv finančně. Také přechod jednotlivých pivnic a restaurací k jiné značce je díky nízkým přechodovým nákladům velmi jednoduchý. Pivovar Protivín se z tohoto důvodu snaží od roku 2010 své největší odběratele tzv. "zatankovat" (vybavit pivnici tankovým zařízením a dodávat pivo pomocí cisteren).

Dodavatelé

U nejdůležitějších dodávaných komodit jako je český slad, chmel, chmelový extrakt a stabilizační prostředky, je nákup a dodání zboží řízeno centrálním nákupem skupiny Lobkowicz. V předchozích letech, kdy Pivovar Protivín nebyl součástí uvedené skupiny, byl nákup a dodání zboží řízen samotnou společností. Když dnes porovnáme současný a minulý stav, je na první pohled patrné, že vstup skupiny Lobkowicz do Pivovaru Protivín, měl příznivý dopad na výsledné nákupní ceny. Vyjednávací sílu dodavatelů u těchto komodit je obtížné posoudit z důvodu používaného centrálního nákupu. Budu tedy posuzovat vliv dodavatelů chmele a sladu z globálního hlediska a situace na českém trhu.

Chmel

Chmel a jeho pěstování má na území České republiky tisíciletou tradici a Česká republika patří tradičně mezi největší světové producenty chmele. Český chmel tvoří kvalitativní základ českých piv. Avšak české pivovary částečně ztratily o tradiční přírodní formu chmele zájem a dávají přednost dováženým chmelovým extraktům. Za posledních 15 let klesla plocha pro výsadbu chmele v České republice o 49 %. V roce 1999 byl v Evropské unii zaveden pojem „České pivo“, tento pojem specifikuje chráněné zeměpisné označení a udává minimální hodnoty obsahu českého chmele (30% na várku) v pivu. To zaručuje stabilní poptávku pro dodavatele surovin. Chráněné zeměpisné označení již využívá 13 pivovarů pro 71 značek piva, mezi kterými je i Pivovar Protivín.

Slad

K výrobě sladu je nutné použít sladovnický ječmen. Velkým nebezpečím pro pivovary je hrozba nedostatku sladovnického ječmene. Velikost osevních ploch této plodiny klesá v důsledku pěstování bioenergetických plodin (kukuřice, řepka). K velké změně na trhu došlo při zavedení Chráněného zeměpisného označení České pivo. Díky přijetí označení došlo k navýšení výsadby odrůd vhodných pro pivo ze 17% na 40,6 % z celkové plochy pro ječmen.

Ke zpracování ječmene využívá skupina Lobkowicz vlastní sladovnu, ze které je následně pivovarnický slad dodáván jednotlivým pivovarům. Smlouvy na dodávky ječmene do sladoven jsou uzavírány na dlouhé časové období, což přináší stabilitu na tento trh. Vyjednávací síla dodavatelů ječmene pro sladovny je zvláště v posledních letech vysoká.

U ostatních dodávaných výrobků a surovin jako jsou lahve, kartony, etikety nebo inertní plyny je vyjednávací pozice dodavatelů nízká, jelikož těchto výrobků a surovin je na trhu dostatek a pivovar má možnost změny dodavatele bez vysokých investic.

5.1.3 VYBRANÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY

Tržby

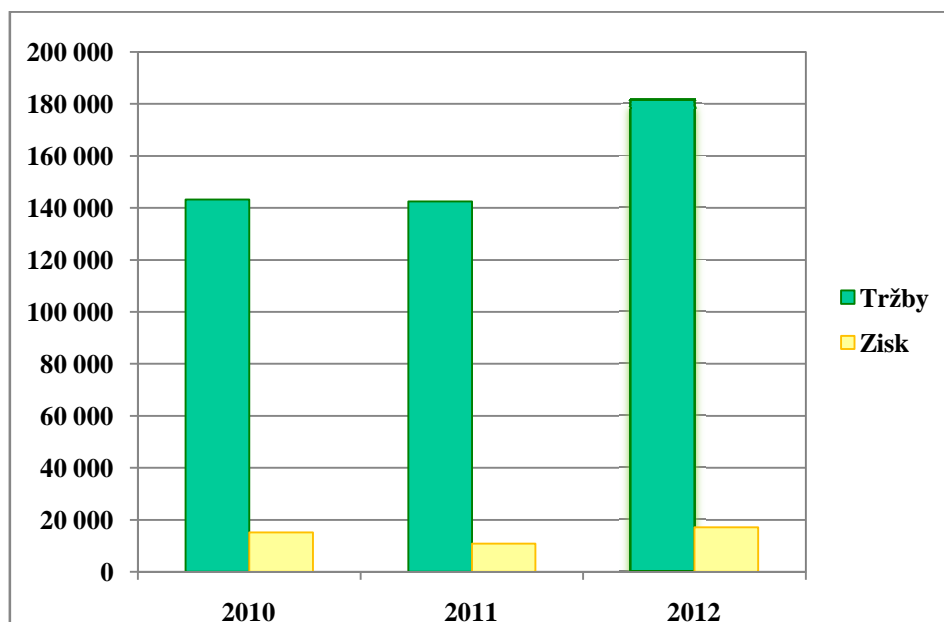
Tržby a zisk za předchozí roky znázorňuje následující tabulka a graf.

Tabulka 5: Tržby a zisk za roky 2010 - 2012

Rok	2010	2011	2012
Tržby	143 223	142 491	181 567
Zisk před zdaněním	15 150	10 843	17 129

Zdroj: Výroční zpráva Pivovaru Protivín za rok 2010, 2011 a 2012

Graf 4: Tržby a zisk za rok 2010 - 2012



Zdroj: Výroční zpráva Pivovaru Protivín za rok 2010, 2011 a 2012

Ve finančním roce 2012 dosáhl Protivínský pivovar tržeb z prodeje zboží ve výši 181 567 mil. Kč a oproti roku 2011 se jejich tržby zvýšily o 27,42%. Zisk před zdaněním činil 17 129 mld. Kč.

Ukazatelé aktivity

Poskytují informace o tom, jak podnik používá svá aktiva, kterými disponuje.

Tabulka 6: Ukazatelé aktivity

Pomocné údaje	2012	2011	2010
Tržby	182 108	154 521	158 439
Celková aktiva	203 065	171 072	158 846
Zásoby	21 285	23 685	17 344
Pohledávky	106 273	80 149	83 001
Krátkodobé závazky	70 889	54 206	62 972
Ukazatel	2012	2011	2010
Obrat celkových aktiv	0,89	0,90	0,99
Obrat zásob	8,55	6,52	9,13
Doba obratu zásob	42,07	55,18	39,40
Doba inkasa pohledávek	210,08	186,72	188,59
Doba splatnosti KZ	140,13	126,28	143,08

Obrat celkových aktiv má snižující se tendenci, i tak se jejich hodnota přibližuje k optimální hodnotě, která je udávaná 1, z tohoto důvodu nelze říci, že by podnik disponoval s nedostatkem produktivních aktiv. Doba obratu zásob se pohybuje v rozmezí od 39,40 do 55,18 dnů, stejně tak je na tom ukazatel obrat zásob. Nízká doba obratu zásob znamená vyšší riziko z nedostatku zásob a opačná hodnota znamená, že podnik má v zásobách uloženo velké množství kapitálu. Cílem pivovaru by mělo být hodnotu ukazatele doby splatnosti pohledávek snížit, jelikož má zbytečně dlouhou dobu vázanosti kapitálu v pohledávkách, který by mohl být využit efektivněji. Ukazatel doby splatnosti KZ v roce 2012 oproti roku 2011 vzrostl, ale i tak, dle mého názoru bude pivovar využívat cizí bankovní zdroje k tomu, aby dostál svým závazkům.

Ukazatelé zadluženosti

Informují společnost o tom, jaké má úvěrové zatížení.

Tabulka 7: Ukazatelé zadluženosti

Pomocné údaje	2012	2011	2010
Cizí zdroje	94 745	79 930	78 607
Celková aktiva	203 065	171 072	158 846
Vlastní kapitál	108 211	91 082	80 239
EBIT	21 332	14 266	19 862
Nákladové úroky	588	649	694
Ukazatel	2012	2011	2010
Celková zadluženost	46,65	46,72	49,48
Zadluženost vlastního kapitálu	0,87	0,87	0,97
Úrokové krytí	36,28	21,98	28,62

Celková zadluženost nám říká, do jaké výše podnik využívá cizí zdroje. Za sledované období se využití cizích zdrojů takřka nemění, jejich hodnota klesá, proto věřitelům vzniká větší riziko neschopnosti splácet své závazky. Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu dosahuje poměrně nízkých hodnot, což ukazuje, že pivovar využívá ke svému financování vlastní kapitál. Oproti předchozím rokům se výše úrokového krytí navýšila, což společnost ovlivňuje v její schopnosti platit náklady spojené s využíváním cizího kapitálu (úvěru).

Ukazatelé likvidity

Říkají, jak si stojí firma ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům.

Tabulka 8: Ukazatelé likvidity

Pomocné údaje	2012	2011	2010
Krátkodobé závazky	70 889	54 206	62 972
Oběžná aktiva	128 881	108 696	101 050
Zásoby	21 285	23 685	17 344
Finanční majetek	1 323	4 862	705
Ukazatel	2012	2011	2010
Běžná likvidita	1,81	2,00	1,60
Pohotová likvidita	1,51	1,56	1,32
Hotovostní likvidita	0,01	0,08	0,01

Běžná likvidita má dosahovat doporučené hodnoty 1,8 – 2,5, která byla dosažena v roce 2011 a 2012. V roce 2010 bylo dosaženo nízké běžné likvidity, která mohla mít za následek zhoršené uspokojování závazku společnosti. Pohotová likvidita se pohybuje na hranici optimální hodnoty, i tak můžeme tyto hodnoty považovat za příznivé. Optimální pro společnost z pohledu běžné a pohotové likvidity byl rok 2011, kdy se hodnoty pohybovaly v doporučeném rozmezí. Bohužel špatných hodnot dosahuje ukazatel hotovostní likvidity, který dosahuje v letech 2012 a 2010 hodnoty 0,01 a v roce 2011 hodnoty 0,08, to znamená velmi nízkou aktuální hodnotu peněžních prostředků.

5.2 Výsledky

Analýza mikroprostředí

Z pohledu zákazníků je společnost zaměřená převážně na tuzemský trh. Jeho hlavním odběratelem je Lidl Česká republika a.s. Z mého pohledu na základě výsledků lze konstatovat, že je závislost na tomto odběrateli příliš vysoká. V případě zrušení smlouvy může dojít k velkému poklesu výroby a tržeb pivovaru.

Za velkou konkurenční výhodou pivovaru, považuji získanou mezinárodní certifikaci ISF 6. Pivovar Protivín je jediným držitelem této certifikace na pivovarnickém trhu v České republice. Tento certifikát po pivovaru požadovala společnost Lidl ČR, která je jejím velkým zákazníkem.

Významným milníkem pro protivínský pivovar byl vstup skupiny Lobkowicz. Tímto krokem získal Pivovar Protivín přístup k rozsáhlé síti obchodních zástupců a také nižší ceny dodávaných komodit.

Z pohledu konkurence na českém trhu je konkurenční tlak úměrný výstavu a vzdálenosti pivovaru. Za největšího regionálního konkurenta považuji Měšŕanský pivovar Dudák Strakonice, který je vzdálený pouhých 30 km a jeho tlak zvláště oblasti gastronomie je citelný. Naopak Pivovar Samson za přímého konkurenta nepovažuji, protože většina jeho produkce je vyvážená do zahraničí.

Analýza dle Porterova modelu

Po zpracování analýzy dle Porterova modelu můžu říci, že pivovar Protivín se pohybuje na trhu s početnou konkurencí, ale malou rozdílností produktů. Dle informací managementu společnosti, vznik nových regionálních pivovarů je málo pravděpodobný, protože jednak vstupní investice je sice na úrovni obvyklé ve světě, ale prodejní ceny jsou mnohem nižší, než je například v západní Evropě. Ovšem vznik nové konkurence v podání minipivovarů je naopak očekávaný.

Atraktivitu tohoto trhu, dokládá právě rozmach minipivovarů, které nabízí speciální druhy piv. Je patrné, že se český zákazník již nespokojí pouze ze standardní nabídkou piv a poohlíží se i po inovativních pivních nápojích, jako jsou pivní speciály a mixy, které si za poslední roky na pivním trhu vybudovaly své místo.

Ekonomicko-finanční analýza

Tržby

Po období americké úvěrové krize, která zasáhla veškerá odvětví průmyslu a obchodu, se tržby společnosti začaly postupně zvyšovat. Velký nárůst se projevil hlavně mezi roky 2011-2012, kdy došlo k navýšení tržeb cca. 40 mil. Kč. Tyto hospodářské výsledky společnosti byly ovlivněny částečným navýšením cen, zavedením nové značky Argus na trh pro obchodní řetězec Lidl ČR, vyššímu objemu prodeje vlastního sortimentu a sortimentu vyráběného pro ostatní obchodní řetězce.

Ukazatelé aktivity

V oblasti ukazatelů aktivity, by se společnost měla soustředit zejména na *ukazatele doby splatnosti*, která oproti předchozím rokům výrazně vzrostla v roce 2012.

Ukazatelé zadluženosti

U ukazatelů zadluženosti se situace oproti minulým rokům snižuje. Protože celková zadluženost klesá, zvyšuje se tak společnosti schopnost pokrývat své náklady spojené s využitím úvěru výhodněji.

Ukazatelé likvidity

Pohotová a běžná likvidita společnosti nám ukazuje, že společnost oproti předchozím rokům, dokáže své zásoby obrátit v peněžní prostředky příznivěji.

5.3 Návrhy případných změn

Z provedených analýz mikroprostředí vyplynulo několik možností ke zlepšení situace na současném trhu.

Pivovar Protivín by měl reagovat na současné změny na trhu, kterými jsou zvyšující se nabídka speciálních druhů piv. Tento druh piv, by měl pivovar zařadit také do svého sortimentu a rozšířit tak, svou nabídku o aktuálně žádané například pivní mixy nebo míchané nápoje s extraktem chmele. Z průzkumu pro Český Svaz Pivovarů a Sladoven vyplývá, že obliba pivních mixů je hlavně ve věku mezi 18 – 29 lety a největší potenciál těchto nápojů je hlavně u žen. Proto si myslím, že tyto nové druhy pivních nápojů by měly být zacíleny na mladší generaci a hlavně ženy.

Požadavky a přání zákazníka jsou jako zpětná vazba získávány pouze přes obchodní zástupce skupiny Lobkowicz, kteří mají na starosti všechny obchodní značky. Jedná se tedy jen o zprostředkovanou zpětnou vazbu a konkrétní pivovar nemá přímý styk se zákazníkem. Pro zkvalitnění této vazby mezi zákazníkem a pivovarem by měl pivovar Protivín mít své vlastní obchodní zastoupení a tím lépe reagovat na přání zákazníků.

Dalším doporučením je zavedení nových, do budoucna perspektivních plastových obalů, které jsou pro zákazníka lehčí, ekologičtější a levnější. Tímto krokem by pivovar mohl reagovat na stále se zvyšující oblibu prodeje piva v těchto obalech a mohlo by tak dojít i ke zvýšení zisku.

Možností dalšího růstu v oblibě a podpory prodeje by mohlo být vybudování značkových hostinců celé skupiny Lobkowicz. V těchto hostincích by mohl být nabízen široký výběr piv celé skupiny a každý hostinec by měl možnost více preferovat jednu značku například dle lokality a obliby. Vzorem pro tyto hostince může být koncept značkových restaurací “Potrefená husa” společnosti Pivovary Staropramen a.s.

6 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení analýzy mikroprostředí společnosti Pivovar Protivín, a.s., který se zabývá výrobou různých pivních produktů. Tato analýza byla využita jako podklad pro návrhy na zlepšení prosperity a prostředí společnosti.

V teoretické části bakalářské práce je uveden vývoj a charakteristika marketingu, dále marketingové prostředí a zejména pak funkce Porterova modelu pěti sil, dle kterého byla tato analýza mikroprostředí vypracována. Tyto teoretické informace byly získány studiem odborné literatury a článků.

V praktické části jsem použila cenné informace, které byly poskytnuty managementem společnosti, k vypracování podrobného popisu Pivovaru Protivín, a.s., analýzy konkurence Porterova modelu pěti sil a ekonomicko-finančního zhodnocení společnosti. Pro vyhodnocení ekonomické analýzy byla použita metoda poměrových ukazatelů, kde jsem se zaměřila na období roku 2010 až 2012. Na základě provedených analýz se má doporučení soustředit zejména na oblast produktů, která by v budoucnu měla být rozšířena o nabídku pivních mixů a o nabídku dalšího typu balení jako jsou již dnes běžně nabízené PET lahve.

Pivovar Protivín, a.s. je na českém trhu řazen mezi kvalitní pivovary s dlouholetou tradicí, což dokazuje mnoho získaných ocenění, která jsou pro společnost impulsem k dalšímu rozvoji a zkvalitňování výrobků.

7 SUMMARY

Platan brewery is currently concentrated on a domestic market and its biggest customer is Lidl CR company. As a competitive advantage I consider the gained certificate ISF 6, which Platan brewery owns as the only brewery in the Czech Republic. In the competition field, Dudák brewery Strakonice can be considered as the biggest regional competitor. This brewery is only 30 kilometres far from Protivín and its pressure in the gastronomy area is very considerable.

On the other hand, from my point of view, the Samson brewery is not a substantial competitor, because the majority of its production is exported to foreign countries. On the basis of the made analysis according to the Porter five forces analysis I can state a fact, that Platan brewery is on market with numerous rival companies, but with little difference of products. On the basis of the carried out economical - financial analysis I am able to say that Protivín brewery works well. Only the indicator of cash liquidity shows poor values.

8 POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

Tištěná literatura

Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing.

Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J. (2000). *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Fakulta provozně – ekonomická.

Knápková, A., Pavelková, D. (2010). *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P. (2001) *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P., Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P., Keller K. L., (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.

McCarthy, E.J., Perreault, W.D. (1995). *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing.

Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing.

Porter, M. E. (1994). *Konkurenční výhoda (Jak tvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing.

Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.

Synek, M. (2003). *Ekonomická analýza*. Praha: Economica.

Švarcová, M. (2012). *Přednášky z předmětu ZMA*.

Tichá, I., Horn, J. (2002). *Strategické řízení*. Provozně ekonomická fakulta, ČZU v Praze.

Veber, J. a kol. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Internetové zdroje

Pivovar Protivín. Z historie po současnost. In: *Pivovar Protivín* [online]. 2014. [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.pivovar-protivin.cz/pivovar>

Pivovar Protivín. Platan a další tradiční značky. In: *Pivovar Protivín*[online]. 2014. [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <http://www.pivovar-protivin.cz/produkt/36-platan-11>

Český Svaz Pivovarů a Sladoven. Spotřeba piva v Česku dále mírně klesá, pivovarníkům pomáhá rostoucí export. In: *České pivo* [online]. 2014. [cit. 2014-06-02]. Dostupné z: <http://www.ceske-pivo.cz/spotreba-piva-v-cesku-dale-mirne-klesa-pivovarnikum-pomaha-rostouci-export>

Český statistický úřad. Spotřeba alkoholických nápojů a cigaret na 1 obyvatele v České republice. In: Český statistický úřad [online]. 2014. [cit. 2014-07-07]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0303.pdf

DUDÁK Měšťanský pivovar Strakonice. DUDÁK Měšťanský pivovar Strakonice SORTIMENT. In: *DUDÁK Měšťanský pivovar Strakonice* [online]. 2014. [cit. 2014-05-29]. Dostupné z: <http://www.pivovar-strakonice.cz/sortiment/>

Samson. Naše pivo. In: *Samson* [online]. 2014. [cit. 2014-05-29]. Dostupné z: <http://www.samson.cz/cs-CZ/samson.html#/nase-pivo/prehled>

Bernard. Lahvové pivo. In: *Bernard* [online]. 2014. [cit. 2014-05-29]. Dostupné z: <http://www.bernard.cz/cs/pivo/sortiment/lahvove-pivo/index.shtml>

Tradiční české pivo Bohemia Regent. Produkty. In: *Tradiční české pivo Bohemia Regent* [online]. 2014. [cit. 2014-05-29]. Dostupné z: <http://www.pivovar-regent.cz/cz/produkty>

Justice. Veřejný rejstřík a sbírka listin. In: *Justice.cz* [online]. 2014. [cit. 2014-07-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis1?subjektId=isor%3a420085&klic=kqty87>

9 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní pojmy marketing	6
Obrázek 2: Hlavní účastníci marketingového okolí podniku	11
Obrázek 3: Pět dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví	19
Obrázek 4: Vstupní brána Pivovaru Protivín	33

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení pivovarů dle ročního výstavu piva	31
Tabulka 2: Tabulka hodnotících faktorů	51
Tabulka 3: Spotřeba destilátů, vína a piva na 1 obyvatele za rok	52
Tabulka 4: Prodej piva v maloobchodě a gastronomickém segment	53
Tabulka 5: Tržby a zisk za roky 2010 – 2012	49
Tabulka 6: Ukazatelé aktivity	50
Tabulka 7: Ukazatelé zadluženosti	51
Tabulka 8: Ukazatelé likvidity	52

Seznam grafů

Graf 1: Výstav piva v České republice celkem v mil. hl.	30
Graf 2: Organizační struktura Pivovaru Protivín	34
Graf 3: Podíl sortimentu na celkové produkci	38

Graf 4: Tržby a zisk za rok 2010 – 2012	53
---	----

Seznam příloh

Příloha 1: Spotřeba vína na osobu za rok

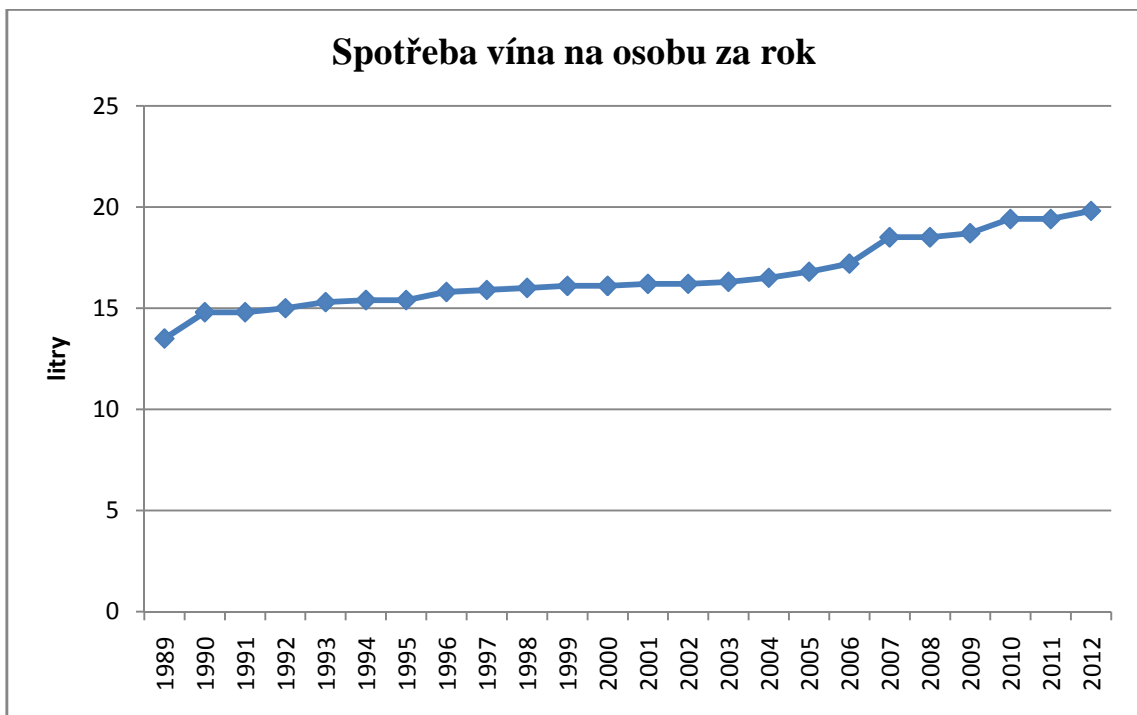
Příloha 2: Spotřeba piva na osobu za rok

Příloha 3: Spotřeba lihovin na osobu za rok

Příloha 4: Prodej piva v ČR v gastronomickém segmentu a maloobchodě

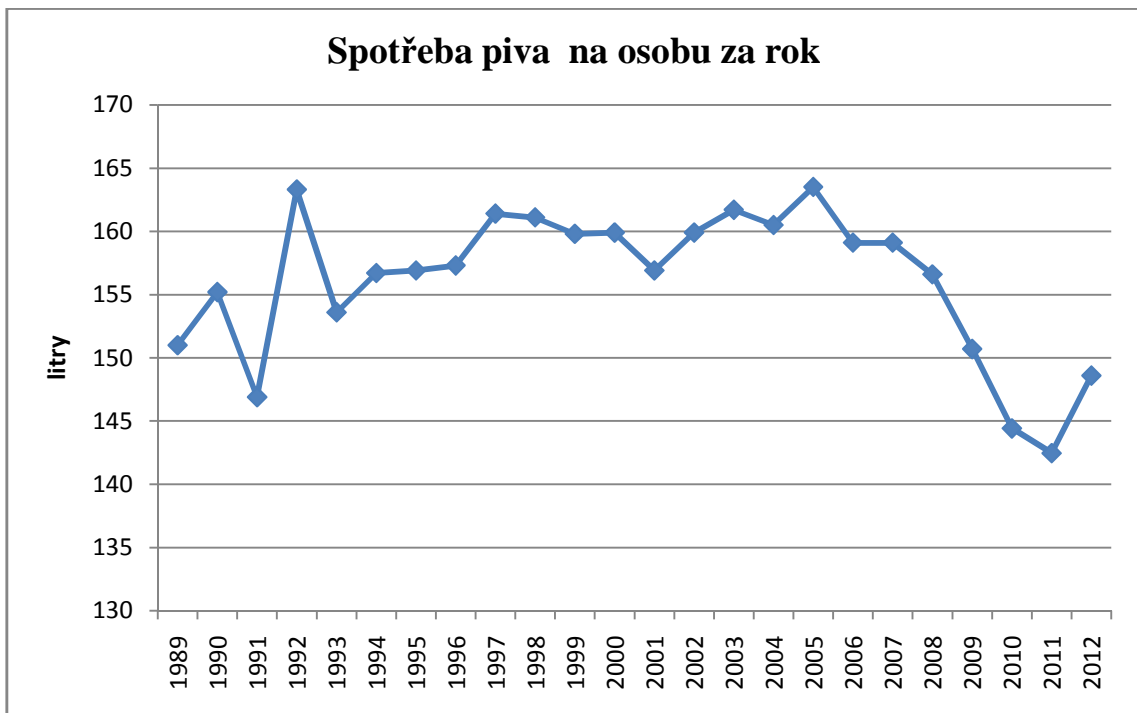
Příloha 5: Podíl prodeje piv v PET lahvích za roky 2009-2013

Příloha 1: Spotřeba vína na osobu za rok



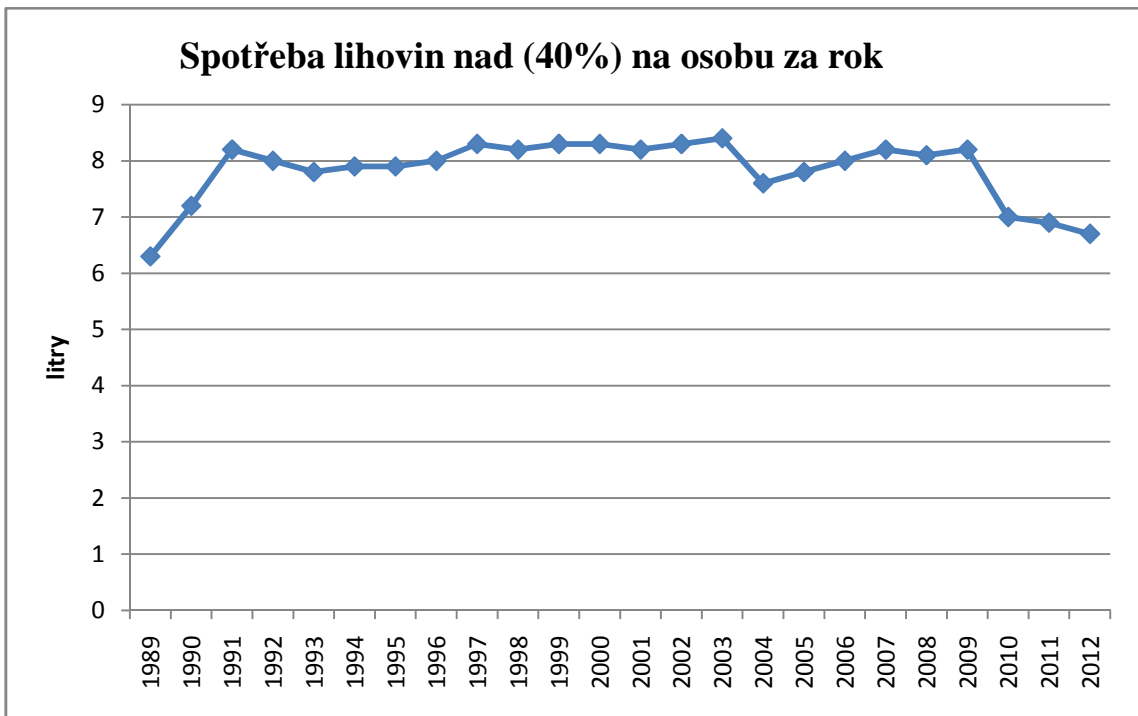
Zdroj: Český statistický úřad, ČSÚ

Příloha 2: Spotřeba piva na osobu za rok



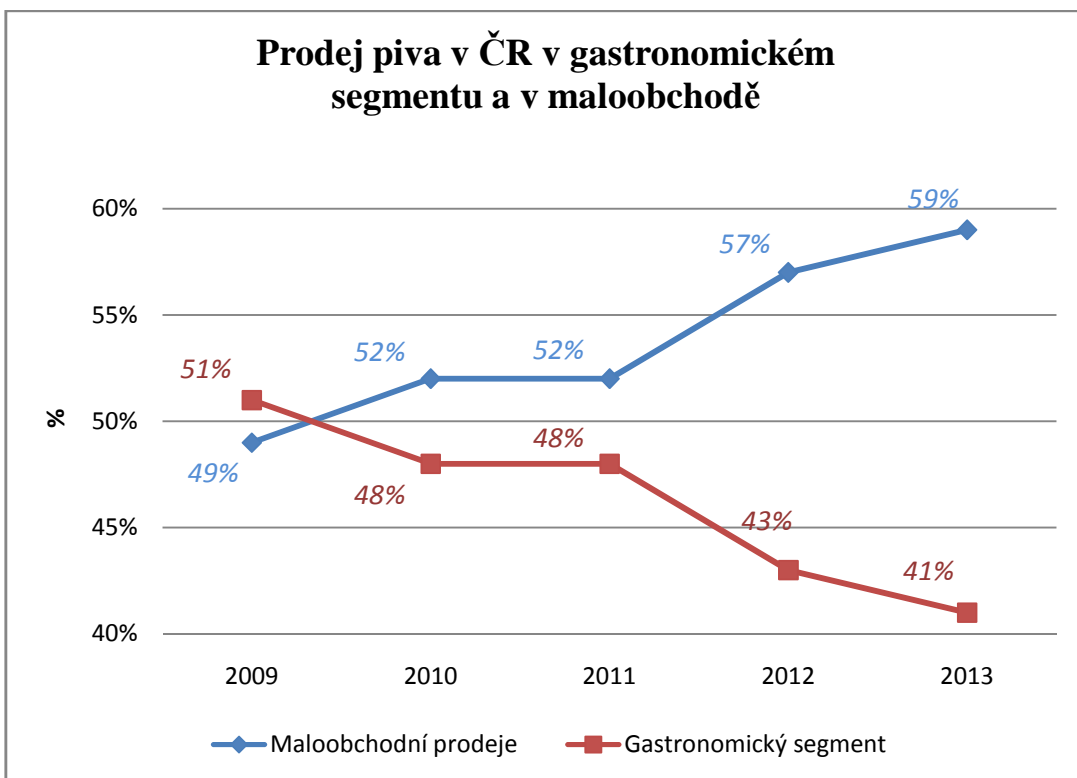
Zdroj: Český statistický úřad, ČSÚ

Příloha 3: Spotřeba lihovin na osobu za rok



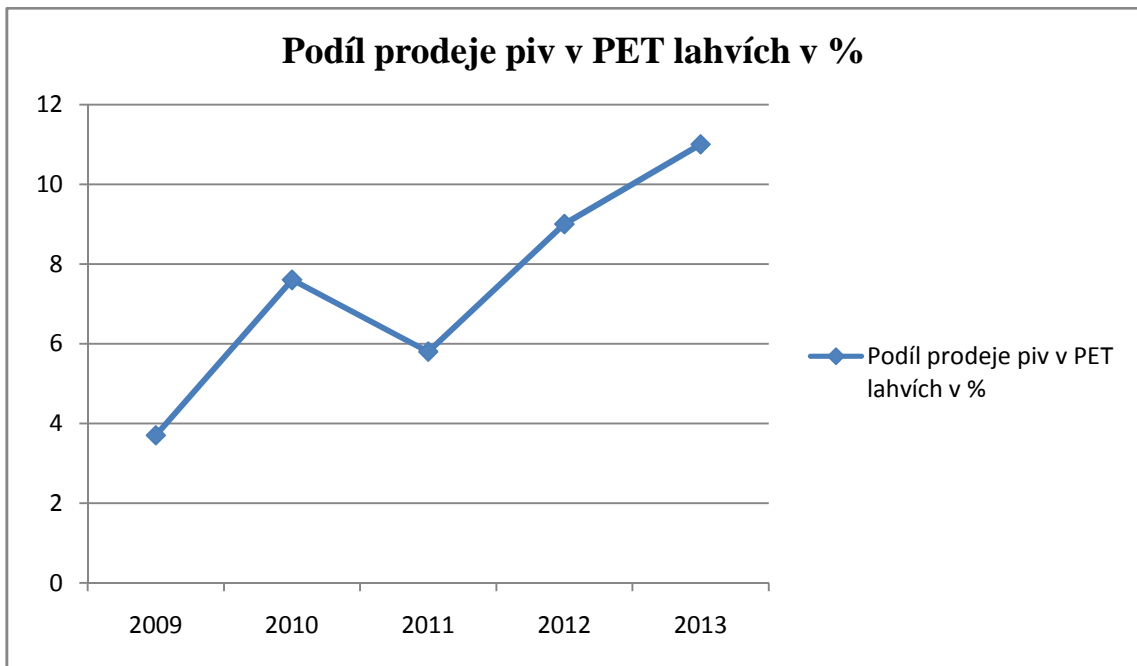
Zdroj: Český statistický úřad, ČSÚ

Příloha 4: Prodej piva v ČR v gastronomickém segmentu a maloobchodě



Zdroj: Český Svaz Pivovarů a Sladoven, Praha

Příloha 5: Podíl prodeje piv v PET lahvích za roky 2009-2013



Zdroj: Český Svaz Pivovarů a Sladoven, Praha