

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ REGIONÁLNÍHO  
DUP - DRUŽSTVA PIVOVARU POUTNÍK**

**Autor práce:** Struhovský Petr  
**Studijní obor:** Management a marketing služeb  
**Forma studia:** Kombinovaná  
**Vedoucí práce:** doc. Ing. Marie Hesková, CSc.  
**Katedra:** Katedra managementu a marketingu služeb

2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Marii Heskové, CSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## ABSTRAKT

STRUHOVSKÝ, P. *Marketingové řízení regionálního DUP družstva pivovaru Poutník: bakalářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, z. ú., 2018. 75 s. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

**Klíčová slova:** analýza, cena, konkurence, marketing, marketingový mix, strategie

Bakalářská práce hodnotí současný stav marketingu a marketingového mixu regionálního DUP družstva pivovaru Poutník a pomocí marketingové situační analýzy je navržena marketingová strategie a marketingový mix pivovaru.

V teoretické části práce je provedena rešerše teoretických aspektů problematiky marketingového plánování, marketingového mixu a marketingové situační analýzy.

V praktické části práce je realizována situační analýza vybraného podniku DUP – družstvo pivovar Poutník. Pro analýzu externího prostředí je využita PEST analýza a Porterův model pěti sil, pro analýzu vnitřního prostředí je zpracována portfoliová analýza BCG. Závěrem je sestavena SWOT analýza pro návrh strategických opatření. Marketingový výzkum ověřuje návrh na inovace komunikačního mixu. Syntézou závěrů situační analýzy a marketingového výzkumu je zpracován návrh marketingové strategie pro pivovar Poutník.

## ABSTRACT

STRUHOVSKÝ, P. *Marketing management of regional DUP Pelhřimov coop* : *Bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2018. 75 p. Supervisor : doc. Ing. Marie Hesková, CS,s

**Key words:** analysis, price, competition, marketing, marketing mix, strategy

This bachelor thesis deals with evaluating the current state of the marketing mix of regional DUP coop brewery Pilgrim. The aim of this work is use marketing situational analysis to design marketing strategy and marketing mix of brewery.

In the theoretical part of the thesis is researched the theoretical aspects of marketing planning, marketing mix and marketing situational analysis.

In the practical part of the thesis there is a situation analysis of the selected company DUP - cooperative brewery Poutník. PEST analysis and Porter's model of five forces are used for the analysis of the external environment, the portfolio analysis of the BDG is analyzed for the internal environment analysis. In conclusion, a SWOT analysis is being prepared for the design of strategic measures. Marketing research verifies innovation in the communication mix. A synthesis of the conclusions of situational analysis and marketing research is the proposal of a marketing strategy for the Poutník brewery.

# Obsah

Úvod.....	7
1 Cíl a metodika bakalářské práce .....	8
2 Marketingový management a marketingový mix .....	10
2.1 Marketingový mix .....	10
2.2 Marketingová situační analýza.....	21
3 Regionální DUP - družstvo pivovar Poutník .....	27
3.1 Historie a současnost pelhřimovského pivovaru Poutník.....	27
4 Marketingový mix 6P regionálního DUP - družstva pivovar Poutník.....	29
4.1.1 Produkt .....	29
4.1.2 Cena.....	31
4.1.3 Distribuce .....	33
4.1.4 Marketingová komunikace.....	34
4.1.5 Lidé .....	36
4.1.6 Procesy .....	36
4.2 Marketingová situační analýza .....	38
4.2.1 PESTE analýza regionálního DUP - družstva pivovar Poutník.....	38
4.2.2 Porterův model pěti sil regionálního DUP - družstva pivovar Poutník ...	46
4.2.3 Analýza portfolia aktivit .....	50
4.2.4 SWOT analýza .....	51
5 Marketingová strategie a marketingový mix regionálního DUP - družstva pivovar Poutník .....	64
5.1 Marketingová strategie .....	64
5.2 Marketingový mix .....	65
Závěr .....	67
Seznam použitých zdrojů .....	70
Seznam tabulek a grafů .....	74

## Úvod

Trh prochází neustálým vývojem a mění se. V dnešní době je trh silně konkurenční a jednotlivé firmy se snaží ovlivnit zákazníka tak, aby si právě vybral jejich produkt či službu. Firmy musí provádět dostatečný průzkum trhu, zvolit vhodnou strategii a sestavit efektivní marketingový mix, který jim umožní vyrobit produkt, který co nejvíce koresponduje s přáním zákazníků a je schopný konkurence. Firmám vznikají často problémy, které je někdy pozdě řešit až, když nastanou. Vedení firmy by se mělo snažit problémům předcházet, aby byla možná rychlá reakce a bylo možné minimalizovat negativní důsledky dopadu na firmu. Monitoring lze provádět sledováním faktorů působících ve vnějším a vnitřním prostředí firmy. Cílem managementu je faktory dostatečně analyzovat pomocí dílčích analýz marketingové situační analýzy, aby bylo možné získat důležité informace potřebné pro efektivní řízení a nastavení dalších činností potřebných k dosažení firemních cílů. Mezi cíle mohou patřit např. získání většího tržního podílu, maximalizace obrátu, přežití organizace. Každá firma především si klade za cíl, aby byla konkurenceschopná. Silné konkurenci na českém trhu mezi sebou čelí i pivovary, které zápasí o získání většího tržního podílu. Získat výhodnější pozici na trhu pomáhá efektivní marketingové řízení a správný marketingový mix a způsob realizace marketingových aktivit. Bakalářská práce se bude zabývat marketingovým řízením a marketingovým mixem regionálního DUP-družstva pivovar Poutník.

# 1 Cíl a metodika bakalářské práce

Tržní prostředí je dnes silně konkurenční, je tvořeno mnoha firmami, které nabízejí stejné či podobné produkty a služby. Pro firmy není vůbec jednoduché vyrobit produkt podle přání zákazníka, získat si stabilní podíl na trhu a upevnit svoji stávající pozici. Aby firma byla úspěšná, je důležité být neustále krok před konkurencí, která není jediným činitelem působícím na firmu a její podnikání. V okolí firmy se nachází mnoho jednotlivých činitelů, které mohou zásadně ovlivnit chod firmy a její postavení na trhu. Důležité je znát jejich vliv na firmu, minimalizovat hrozby a slabé stránky, využít přednosti a výhody využít pro vybudování marketingové strategie a sestavení efektivního marketingového mixu.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný stav marketingu, resp. marketingového mixu regionálního DUP - družstva pivovaru Poutník a pomocí marketingové situační analýzy navrhnout marketingovou strategii a marketingový mix. Pivovar Poutník sídlí v městě Pelhřimov, v kraji Vysočina a jeho nejznámějším produktem je pivo Poutník.

V teoretické části práce bude provedena rešerše teoretických aspektů problematiky marketingového plánování, marketingového mixu a marketingové situační analýzy z odborné literatury domácích i zahraničních odborníků na marketing a marketingový management. Teoretická východiska budou dále využívána pro analytickou a praktickou část bakalářské práce

V praktické části práce bude nejprve zpracována situační analýza vybraného podniku DUP – družstvo pivovar Poutník, bude charakterizována samotná firma, její historie. Dále bude provedena situační analýza nejprve v části externí analýzy firmy. Pro externí analýzu bude využita PEST analýza, která umožní pohled na makroprostředí firmy, následně bude zpracována analýza oborového prostředí firmy pomocí Porterova modelu pěti sil. Další částí situační analýzy bude analýza vnitřního prostředí zkoumané firmy. Pro analýzu bude využita portfoliová analýza BCG, analýza dalších nástrojů mixu (ceny, distribuce, marketingové komunikace, procesů a lidského faktoru). Na základě výstupů analýz sestavím SWOT analýzu, kde identifikuji slabé a silné stránky podniku, příležitosti a hrozby plynoucí z okolí. Z výsledků SWOT analýzy bude možné sestavit doporučení a případná strategická opatření pro pivovar.



Pro ověření návrhů na změny komunikačního mixu bude realizován marketingový výzkum. Na základě syntézy závěrů analýzy sekundárních informací a výsledků marketingového výzkumu budou navrženy změny pro marketing, resp. Pro nástroje marketingového mixu a navržena marketingová strategie pro pivovar Poutník.

## 2 Marketingový management a marketingový mix

Marketing management definujeme jako vědu a umění zvolit cílové trhy a vybudovat s nimi ziskové vztahy. To znamená získat, udržet si a rozvíjet zákazníky tím, že vytvoříme, dodáme a komunikujeme vyšší hodnotu pro zákazníka. Marketing management tedy zahrnuje řízení poptávky, které dále zahrnuje řízení vztahů se zákazníky.<sup>1</sup> Důležité je pro firmu mít vypracovanou efektivní marketingovou strategii, která se skládá z prostředků a postupů, prostřednictvím kterých chce firma dosáhnout svých marketingových cílů.<sup>2</sup>

### 2.1 Marketingový mix

Marketingovým mix je souborem taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place), což představuje klasický marketingový mix. V současné době pro různé obory jsou využívány i další typy marketingového mixu, a to 6 P pro oblast služeb (vedle 4 P je zařazen nástroj lidé a procesy), nebo 8 P pro sféru produktů cestovního ruchu (přidány prvky lidé, programování, tvorba balíků a partnerství).<sup>3</sup>

#### Charakteristika nástrojů marketingového mixu:

##### Produkt

Produkt definujeme jako cokoli, co lze nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby. Produkty zahrnují více než jen hmotné zboží. V širším smyslu sem patří fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace, myšlenky i jejich kombinace.

##### Služby jako forma produktu

Služby jsou produkty, které zahrnují aktivity, výhody nebo uspokojení, jsou na prodej, mají nehmotný charakter a nepřinášejí žádné vlastnictví. Příkladem jsou

---

<sup>1</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2. s. 46.

<sup>2</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2. s. 112.

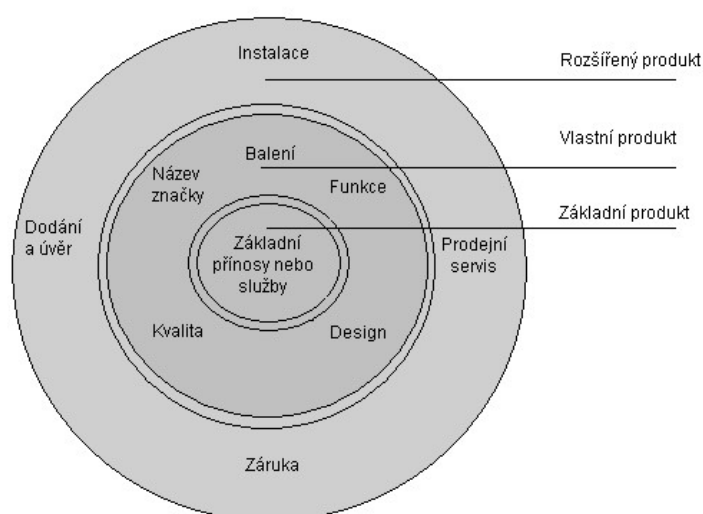
<sup>3</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2. s. 70.

bankovní a hotelové služby, kadeřnictví, daňové poradenství či opravy. Služby hrají ve světové ekonomice významnou úlohu.<sup>4</sup>

## Úrovně produktu

Při plánování je třeba o produktech přemýšlet na třech úrovních, z nichž každá zvyšuje jejich hodnotu pro zákazníka. Nejnižší úroveň tvoří základní produkt. Druhou úroveň tvoří vlastní produkt a třetí úroveň je tvořena rozšířeným produktem.

Obrázek č. 1 - Úrovně produktu<sup>5</sup>



## Základní produkt

Základní produkt je jádrem celkového produktu je tvořen základními přínosy, které spotřebitelé hledají pro vyřešení jejich problémů. Představuje výhody nebo služby, které jsou skutečným účelem koupě produktu. Odpovídá na otázku: co vlastně kupující doopravdy kupuje? Když si žena kupuje rtěnku, pořizuje si něco více než barvu na rty. Jak řekl už Charles Revlon: „V továrně vyrábíme kosmetiku, v obchodě prodáváme naději.“ Theodore Levitt poukázal, že kupující „nekupují půlcentimetrové vrtáky, ale půlcentimetrové díry“. Proto musí marketéři při navrhování produktů nejprve definovat základní přínosy, které produkt nabídne spotřebitelům.

<sup>4</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2. s. 615.

<sup>5</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*, Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2 s. 616.

## **Vlastní produkt**

Na druhé úrovni je třeba při plánování vytvořit ze základních přínosů vlastní produkt. Vlastní produkt má až pět charakteristik: Úroveň kvality, funkce výrobku či služby, design, název značky a balení.

## **Úroveň kvality a produktový mix**

Kvalitou rozumíme schopnost produktu plnit své funkce. Zahrnuje jeho celkovou trvanlivost, spolehlivost, přesnost, snadné ovládání, opravy a další oceňované vlastnosti. Má přímý dopad na výkon produktu, a proto se úzce váže na hodnotu a spokojenost zákazníka. Z marketingového hlediska je třeba měřit kvalitu podle toho, jak je vnímána kupujícími.

## **Design**

Prostřednictvím designu a stylu výrobku lze zvýšit hodnotu pro zákazníka. Některé firmy mají integrovaný styl a design ve své podnikové kultuře a považují je za jednu z nejvýznamnějších zbraní konkurenčního boje ve svém marketingovém arzenálu. Styl se týká jen vzhledu produktu, ale není zárukou lepšího výkonu. V některých případech může být i příčinou jeho zhoršení. Židle může vzhledově vypadat dobře a přitom být extrémně nepohodlná. Design na rozdíl od stylu není povrchní záležitostí, protože vychází ze samého srdce produktu. Kvalitní design zvyšuje vzhled produktu a zároveň zvyšuje jeho prospěšnost.

## **Značka**

Nejtypičtější dovedností moderních marketérů je schopnost vytvářet, udržovat, chránit a rozvíjet značky. Značka je název, termín, znak, symbol, design nebo kombinace těchto prvků, která identifikuje výrobce nebo prodejce výrobku či služby a odlišuje jej od konkurenčního zboží a služeb. Spotřebitelé vnímají značku jako významnou součást produktu, použití značek tak může zvýšit hodnotu produktu. Značka jako ochranná známka pak může zvyšovat nehmotný majetek firmy.

## **Obal**

Obaly a balení znamenají aktivity související s návrhem a výrobou přepravních nádob či obalu pro určitý výrobek. V poslední době představuje balení důležitý marketingový nástroj z důvodu silné konkurence a přeplněných regálů maloobchodu, kdy je důležité upoutat pozornost, přes popis produktu, až po uskutečnění samotného prodeje. Originální balení může firmě zajistit konkurenční výhodu. Nejprve je potřeba

vypracovat koncepci balení, která určuje čím má balení být, nebo co má pro výrobek dělat. Hlavní funkce je ochrana produktu, představení nového způsobu dávkování, upozornění na kvality produktu, značky nebo společnosti atd.

### **Rozšířený produkt**

Prostřednictvím nabídky doplňkových služeb a přínosů je nutno vybudovat kolem základního a vlastního produktu rozšířený produkt, který je tvořen doplňkovými službami a přínosy spotřebitelům, spojené se základním a vlastním produktem. Jedná se o záruku, návody k použití přístroje, oprav a bezplatnou telefonní linku. Pro spotřebitele jsou tato rozšíření významnou součástí celkového produktu.<sup>6</sup>

### **Životní cyklus produktů**

Po uvedení nového produktu na trh musí marketér sledovat jeho životní cyklus. Snahou je zajistit produktu dlouhý a zdravý život. Nelze očekávat, že se nový produkt bude prodávat navěky. Firma však bude chtít dosáhnout přiměřeného zisku, který odpovídá vynaloženému úsilí a riziku, jež na sebe vzala při jeho uvádění na trh. Je logické, že každý produkt má nějaký životní cyklus, ačkoli jeho přesný tvar a délka nejsou dopředu známé. Samotný životní cyklus je možné rozdělit do několika etap.

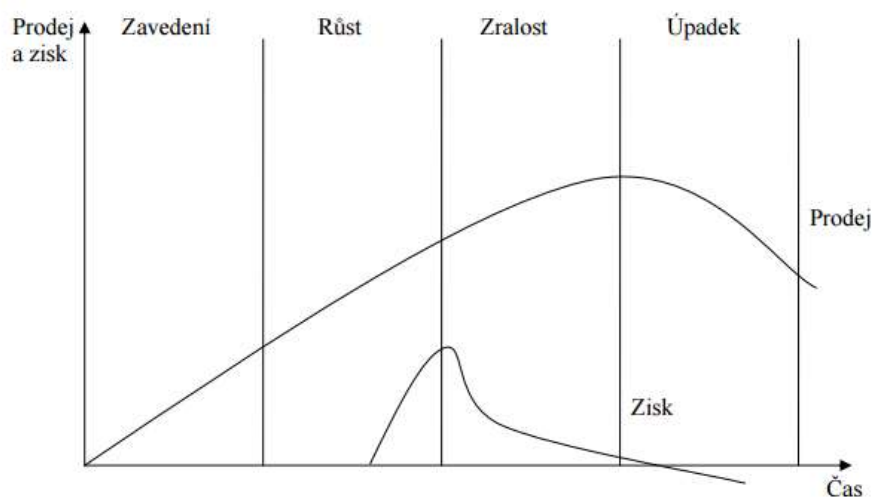
- 1) **Vývoj produktu** - začíná, když firma přijde s myšlenkou nového produktu a začne ji rozvíjet. Během vývoje produktu jsou tržby nulové a investiční náklady rostou.
- 2) **Uvedení na trh** - období pomalého růstu tržeb, protože se trh s produktem teprve seznamuje. Kvůli velkým výdajům na uvedení produktu na trh nejsou v této fázi žádné zisky.
- 3) **Růst** - období rychlého přijetí produktu trhem a rostoucích zisků.
- 4) **Zralost** je obdobím zpomalení růstu tržeb, protože produktu již byl akceptován většinou potenciálních kupujících. Zisky se udržují na stabilní hladině, nebo klesají kvůli rostoucím marketingovým výdajům nutným k obraně produktu proti konkurenci.
- 5) **Úpadek** - obdobím poklesu zisku a propadu tržeb.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2. s. 623-629.

<sup>7</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2. s. 687.

Obrázek č. 2 - Životní cyklus produktu<sup>8</sup>



## Cena

*„Ceny jsou všude kolem nás. Za svůj byt platíme nájem, za vzdělání školné a u zubaře zase poplatky. Leteckým společností, železničním, v taxíku nebo v autobusu platíme jízdné. Podniky veřejných služeb nám účtují sazbu a banka účtuje úrok z peněz, které si půjčíme. Pozvaný přednášející si účtuje honorář za přednášku o vládním úředníkovi, který vzal úplatek, aby umožnil pochybnému individuovi ukrást příspěvky obchodní asociace. Kluby nebo společnosti, ve kterých jsme členy, možná požadují zvláštní zápisné, aby pokryly nenadálé výdaje. Právník může požadovat za své služby paušální honorář. „Cenou“ manažera je jeho plat, cenou prodejce může být provize a cenou dělníka jeho mzda. Ačkoli ekonomové nesouhlasí, mnoho z nás má pocit, že daně z příjmu jsou cenou, kterou platíme za privilegium vydělávat peníze.“<sup>9</sup>*

Všechny výrobky a služby mají cenu, která určuje jejich hodnotu. V nejužším slova smyslu je cena peněžní částka představující tržby za výrobek nebo službu. V širším smyslu je cena souhrnem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby. V minulosti představovala cena hlavní faktor, který ovlivňoval nákupní rozhodnutí. Stále to platí na nevyspělých trzích, mezi méně bohatými skupinami spotřebitelů a u vybraných komodit. Přesto v posledních desetiletích získávají při nákupním rozhodování stále větší důležitost necenové faktory.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. Brno : Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0790-6. s. 96.

<sup>9</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2. s. 748.

<sup>10</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2. s. 748.

## Faktory ovlivňující rozhodování o cenách

### Vnitřní faktory:

- 1) **Marketingové cíle** – strategie přežití, maximalizace současného zisku, maximalizace podílu na trhu, vedoucí podíl na trhu, část podílu na trhu a prvenství ve výrobě produktů.
- 2) **Strategie marketingového mixu** – rozhodnutí o cenách je nutné koordinovat s produktovým designem, distribucí a propagací tak, aby vznikl konzistentní a účinný marketingový program. Rozhodnutí o ostatních prvcích marketingového mixu mohou ovlivnit i rozhodnutí o cenách.
- 3) **Náklady** – stanoví spodní hladinu pro ceny, které firma může za své produkty požadovat. Firma kalkuluje cenu, která pokrývá všechny náklady na výrobu, distribuci a prodej produktu a zároveň poskytuje slušnou návratnost za snahu a riziko firmy.
- 4) **Organizace cenové politiky** – velký vliv má i míra centralizace či decentralizace v rozhodování o cenách
- 5) **Diferenciace výrobků** – čím více se vlastní výrobek odlišuje od srovnatelných konkurenčních výrobků, tím větší je i možnost jeho cenového odlišení.<sup>11</sup>

### Vnější faktory:

- 1) **Trh a poptávka** – zatímco náklady stanoví spodní hranici cen, trh a poptávka nastavují hranici horní. Jak spotřebitel, tak průmysloví kupující porovnávají cenu produktu nebo služby s užitkem, který jim vlastnictví přináší. Před tím než firma stanoví cenu, musí pochopit vztah mezi cenou a poptávkou po produktu.
- 2) **Náklady, ceny a nabídka konkurenčních firem** - nutno brát při rozhodování o cenách v úvahu i náklady, ceny, kvality produktů konkurence a její reakce na vlastní cenové kroky. Zákazník porovnává kromě kvality produktů i ceny naší firmy s cenou konkurence.
- 3) **Další vnější faktory** – významný vliv ekonomických podmínek. Faktory jako je boom, recese, inflace a úrokové míry ovlivňují cenová rozhodnutí, protože mají vliv na zákazníkovo vnímání hodnoty a ceny produktu. Mezi další faktory patří reakce distributorů na výši ceny, proto musíme stanovit cenu, která umožní distributorům slušný zisk a získat tak jejich podporu. Velký vliv na cenová

---

<sup>11</sup> FORET, M., et al. *Marketing*. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta, 2004, ISBN 80-210-3500-5. S. 108-109.

rozhodnutí má i vláda. Firma se musí zaměřit i na sociální otázky, které mohou ovlivnit rozhodování firmy o cenách a tím i její krátkodobé tržby, podíl na trhu a ziskové cíle.<sup>12</sup>

## **Místo (umístění) a distribuce**

Vybrat vhodnou lokalizaci služby pro její tržní realizaci je důležité strategickým rozhodnutím. Výroba produktu nebo služby a jejich poskytování zákazníkům vedle umístění dále vyžaduje vytvoření vztahů nejen se zákazníky, ale také s klíčovými dodavateli a distributory v dodavatelském řetězci firmy. Tento dodavatelský řetězec zahrnuje partnery na obou stranách řetězce – dodavatele, zprostředkovatele a dokonce i jejich zákazníky. Marketéři se zaměřují především na marketingové nebo distribuční cesty, které směřují k zákazníkovi. Partneři v marketingovém řetězci, například maloobchodníci a velkoobchodníci, tvoří nezbytné propojení mezi firmou a jejími cílovými zákazníky.<sup>13</sup>

### **Distribuční cesta**

Soubor všech činností jednotlivců a firem, kteří se účastní procesu transferu produktů z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby nebo užití.<sup>14</sup>

**Přímá distribuční cesta** - jedná se o nejjednodušší způsob distribuce, kdy výrobce prodává přímo cílovým zákazníkům bez použití žádných prostředníků.

**Nepřímá distribuční cesta** - zboží a služby jsou dodávány zákazníkům za použití zprostředkovatele. Společnost může použít své prodejce k přímému prodeji firemním zákazníkům. Případně může produkty prodat nejrůznějším prostředníkům, kteří je potom těmto zákazníkům prodávají. Všechny organizace v řetězci jsou propojeny několika typy vztahů. Jedná se o fyzické toky produktů, vlastnické vztahy, platební vztahy, tok informací a reklamy.<sup>15</sup>

Úrovně nepřímé distribuční cesty:

**Jednourovňová** – výrobce, zprostředkovatel a konečný spotřebitel.

**Dvourovňová** – výrobce, dva zprostředkovatelé a konečný spotřebitel.

---

<sup>12</sup> FORET, M., et al. *Marketing*. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta, 2004, ISBN 80-210-3500-5. s. 109-110.

<sup>13</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 957.

<sup>14</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. Brno : Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0790-6. s. 167

<sup>15</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 962.



**Tří a víceúrovňová** – obsahuje další mezičlánky, jimiž jsou velkoobchody, agenti, sklady zpracovatelé atd.<sup>16</sup>

## **Marketingová komunikace**

Moderní marketing vyžaduje více než jen přípravu, výrobu dobrého produktu, určení atraktivní ceny a zpřístupnění cílovým zákazníkům. Firmy musí komunikovat se svými současnými i budoucími zákazníky a to, co jim sdělují, nelze ponechat náhodě. Stejně jako je kvalitní komunikace důležitá pro budování a udržování jakéhokoli vztahu, je i klíčovým prvkem snahy společnosti navázat vztah se zákazníky.

Moderní firma musí komunikovat se svými zprostředkovateli, spotřebiteli a různými cílovými skupinami. I zprostředkovatelé komunikují se spotřebiteli a cílovými skupinami. Spotřebitelé zase komunikují mezi sebou a s dalšími skupinami a předávají si informace z doslechu. Každá skupina zároveň poskytuje zpětnou vazbu všem ostatním. Proto by firmy měly mít zpracovaný efektivní a komplexní komunikační systém. Komunikační mix se skládá ze specifické směsi samostatných nástrojů: reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, public relations a nástrojů přímého marketingu. Uvedené nástroje umožňují firmě dosahovat komunikačních a marketingových cílů.<sup>17</sup>

## **Reklama**

Jedná se o jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a komunikace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora. Firmy často najímají reklamní agentury, které připraví účinné reklamní kampaně.

Reklamními nástroji mohou být tisk, rádiové a televizní vysílání, soubor venkovní reklamy např. plakáty, billboardy, city light světlené poutače a další.<sup>18</sup>

## **Společensky zodpovědná marketingová komunikace**

Při utváření komunikačního mixu si musí být firma vědoma značného počtu právních a etických otázek souvisejících s marketingovou komunikací. Většina marketérů se ze všech sil snaží o otevřenou komunikaci se zákazníky i distributory. Přesto může docházet k neetickému chování. Jednotlivé složky komunikačního mixu jsou upravovány a podléhají nezanedbatelnému počtu zákonů a předpisů.

<sup>16</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. Brno : Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0790-6. s. 110.

<sup>17</sup> KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. Pearson Education, Inc., 2012, ISBN 978-0-13-210292-7. s. 476.

<sup>18</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 809.

Ze zákona o reklamě není dovoleno používat klamavou, podprahovou či nepravdivou reklamu. Inzerenti nesmí využívat nepravdivá tvrzení, například naznačovat, že jejich produkt něco léčí, pokud tomu tak není. Musí se vyvarovat reklamám, které by mohly být zavádějící, ačkoli by nikoho skutečně oklamat nemusely. Například uváděna spotřeba vozu 7 litrů na 100 kilometrů, pokud automobil za obvyklých podmínek takovou spotřebu nemá. O dietním chlebu nelze tvrdit, že má méně kalorií, jen protože je nakrájen na tenčí krajíce. Prodejce nesmí používat takzvanou bait-and-switch reklamu, kdy naláká kupující na nízké ceny, aby jim obratem sdělil, že výrobek je již vyprodán a nabídnul dražší zboží. Nesmí používat klamavou podporu prodeje a lákat kupující pod falešnými záminkami.<sup>19</sup>

### **Osobní prodej**

Osobní prodej, resp. prezentace je prováděná prodejci společnosti za účelem prodeje a budování vztahů se zákazníky. Kontakt se zákazníkem prostřednictvím prodejní prezentace, výstavy, veletrhu a pobídkových programů. Osobní prodej představuje nejúčinnější nástroj při získávání preferencí, vytváření přesvědčení a přesvědčování k akci. Zároveň je také nejnákladnějším komunikačním nástrojem firmy.

Výhody osobního prodeje:

- Dochází k osobní interakci mezi dvěma či více lidmi, která umožňuje zohlednit potřeby a charakteristiky svého protějšku a provést okamžitou adaptaci.
- Umožňuje vytvářet nejrůznější vztahy, od objektivního vztahu prodejce a kupujícího až po hluboké osobní přátelství. Správný prodejce má na srdci zájmy svých zákazníků, aby si s nimi vytvořil dlouhodobý vztah.
- V případě osobního prodeje má kupující obvykle větší potřebu naslouchat a reagovat, i kdyby to bylo jeho reakcí jen zdvořilé odmítnutí.

### **Podpora prodeje**

Jedná se o krátkodobé stimuly, které mají povzbudit nákup či prodej výrobku nebo služby. Obchodní společnosti využívají nástroje podpory prodeje k vyvolání silnější a rychlejší odezvy. Lze je využít k dramatizaci produktových nabídek a k oživení upadajících tržeb.

---

<sup>19</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 841.

Nástroje podpory prodeje mohou být různé prémie, slevy, kupony, soutěže, zvýhodněné nabídky, výstavní expozice v prodejnách, speciální formy komunikace, předvádění a demonstrace produktů. Nástroje podpory prodeje jsou zaměřeny na specifické oblasti, které naznačuje další text.

- Přitahují pozornost zákazníků a nabízejí informace, které mohou vést k nákupu.
- Nabízejí silné stimuly k nákupu prostřednictvím pobídek a výhod, které poskytují spotřebitelům vyšší hodnotu.
- Vyvolávají a odměňují rychlou odezvou. Zatímco reklama říká: „kupte si náš výrobek“, podpora prodeje na spotřebitele naléhá: „nakupujte ihned“.

### **Public relations (PR)**

Budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami pomocí příznivé publicity, budováním dobrého „image firmy“ a odvracením či vyvracením fám, informací a událostí, které staví společnost do nepříznivého světla.

- Public relations, mají několik jedinečných charakteristik. Jedná se o veškeré aktivity, které organizace provádí pro komunikaci s cílovým publikem a za které přímo neplatí.
- PR jsou velmi autentické: různé novinové články, resp. publicita nezávislých novinářů, sponzorství a akce připadají čtenářům reálnější a věrohodnější než placené firemní inzeráty.
- PR dokážou dosáhnout mnoha potenciálních zákazníků, kteří se vyhýbají prodejcům a reklamám, protože se sdělení ke kupujícímu dostane v rámci „zpráv“, nikoli jako sdělení orientované na realizaci prodeje.
- PR může stejně jako reklama docílit žádaného efektu, pokud jde o firmu nebo její produkt.

### **Přímý marketing**

Přímé spojení s jednotlivými, pečlivě vybranými cílovými spotřebiteli, které má vyvolat okamžitou odezvu a rozvíjet trvalé vztahy se zákazníky za použití telefonu, pošty, faxu, e-mailu, internetu a dalších nástrojů pro přímou komunikaci s konkrétními spotřebiteli. Díky technologickému pokroku mohou nyní strany nabídky i poptávky komunikovat prostřednictvím tradičních i novějších typů médií. Nové technologie představují pro firmy přechod od hromadné komunikace k přesněji cílené komunikaci a individuálnímu dialogu. Existuje mnoho forem přímého marketingu – direkt mail,

telemarketing, elektronický marketing, on-line marketing a další – všechny sdílejí čtyři charakteristické rysy:

- Přímý marketing je neveřejný, protože sdělení je obvykle adresováno konkrétní osobě.
- Přímý marketing je okamžitý, neboť sdělení lze připravovat velmi rychle.
- Přímý marketing lze přizpůsobit tak, aby bylo sdělení přitažlivé pro konkrétní zákazníky.
- Přímý marketing je interaktivní: umožňuje dialog mezi komunikátorem a spotřebitelem a zprávy lze upravovat na základě reakce spotřebitele.<sup>20</sup>

## Lidé

Lidé tvoří důležitý prvek marketingového mixu, především v oblasti podniků služeb, protože se starají o procesy, během kterých vzniká produkt, nebo dochází k poskytování služby zákazníkovi. Ve výrobním podniku zaměstnanci provádí jednotlivé procesy, vedoucí k zajištění potřebných zdrojů k vytvoření finálního výrobku. V procesu poskytování služby je zaměstnanec v přímém kontaktu se zákazníkem a snaží se zajistit jednotlivé složky procesu, aby byla služba poskytnuta v co nejlepší kvalitě. Organizace se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Měla by i stanovit určitá pravidla pro chování personálu k zákazníkům. Tyto dvě hlediska jsou důležitá pro vytvoření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci.<sup>21</sup>

## Procesy

Podnikový proces je souhrn činností, které transformují souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu pracovníky a nástroje. Jednou se můžeme nacházet v pozici zákazníka, jindy zase dodavatele. V současné době je zlepšování podnikových procesů nezbytné, pro udržení firmy na trhu. Podniky jsou nuceni svými zákazníky, kteří žádají stále lepší produkty a služby, soustavně uvažovat o zlepšování svých procesů. Pokud totiž zákazník nedostane to co, žádá, má možnost se obrátit na konkurenční firmy. Mnoho firem začíná pracovat se svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování. Tento přístup je

---

<sup>20</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2. s. 835-837.

<sup>21</sup> VAŠTÍKOVÁ M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha : Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2721-9. s. 22.

založen na porozumění a měření stávajícího procesu a z toho přirozeně vyplývajících podnětů k jeho zlepšování.<sup>22</sup>

Je důležité provádět analýzu procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně zejména u složitých procesů a zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.<sup>23</sup>

## 2.2 Marketingová situační analýza

V činnostech marketingového managementu a strategického marketingu má nezastupitelné místo marketingová situační analýza, která systematicky a důkladně zkoumá marketingové situace subjektu trhu a jeho postavení v daném prostředí ve třech časových horizontech – dosavadní vývoj, současný stav, odhad možného budoucího vývoje.

Hlavními výstupy situační analýzy jsou identifikace silných a slabých stránek firmy, jejich konkurentů, profil firmy včetně vymezení příležitostí a problémů přicházejících z externího prostředí. Výsledky provedené analýzy určují firemní schopnosti i jedinečnosti a slouží jako podklad pro stanovení marketingových cílů, určení marketingových strategií a k vyhotovení marketingových plánů.

Výstupy situační analýzy a jejich závažnost pro firmu je posuzována pomocí SWOT analýzy. Další formou provedení analýzy je marketingový audit, který je podrobnější než SWOT analýza. Zabývá se totiž hodnocením marketingového prostředí, marketingové strategie, organizace marketingu, marketingového informačního systému apod.

Pokud má být situační analýza účinná, zahrnuje všechny základní marketingové aktivity firmy, což znamená, že musí být komplexní. Jedině tak mohou být nalezeny příčiny marketingových problémů a potíží.<sup>24</sup>

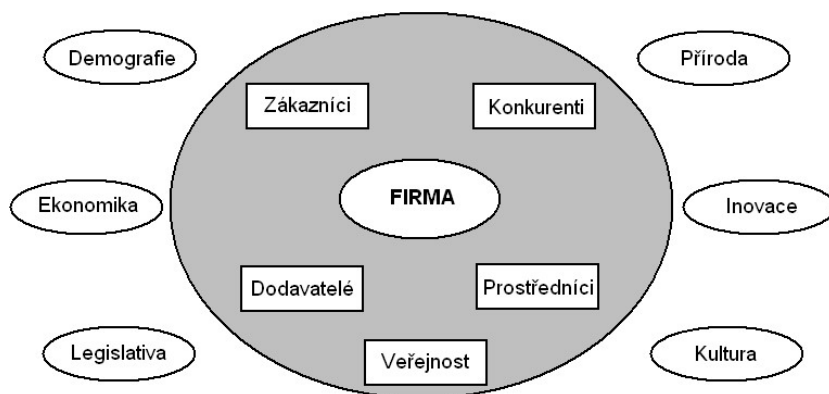
---

<sup>22</sup> ŘEPA, V. *Podnikové procesy, Procesní řízení a modelování*. Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-2252-8. s. 15-16.

<sup>23</sup> VAŠTÍKOVÁ M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha : Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2721-9. s. 23.

<sup>24</sup> KOZEL, R. a kolektiv *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada, 2006, ISBN 80247-0966-X. s. 38-39.

Obrázek č. 3 - Marketingové prostředí<sup>25</sup>



### PESTE analýza

Pro účely zkoumání a analýzy makroprostředí se vžil jeho třídění podle počátečních písmen vlivů, které mohou být v různé kombinaci vlivů, a to na:

**P** – politické a právní prostředí

**E** – ekonomické prostředí

**S** – sociální prostředí

**T** – technické a technologické prostředí

**E** – ekologické prostředí<sup>26</sup>

### Porterův model pěti sil

Harvardský profesor Michael Porter v roce 1980 vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující strukturální analýzu prostředí. Charakterizuje, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložena vysoká nebo nízká technologie. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví a dosahovaný zisk v odvětví je ovlivňován pěti silami:

- Konkurenti v odvětví
- Potenciální noví účastníci
- Dodavatelé
- Odběratelé
- Náhradní výrobky<sup>27</sup>

<sup>25</sup> KOZEL, R. a kolektiv *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada, 2006, ISBN 80247-0966-X. s. 16.

<sup>26</sup> POŠVÁŘ Z., ERBES J. *Management I*. Brno : MZLU, 2006, ISBN 80-7157-633-6. s. 27-28.

<sup>27</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8. s. 205.

Hlavním cílem konkurenční strategie je najít pozici pro firmu, ve které se může nejlépe bránit vůči těmto vlivům nebo ovlivňování je ve svůj prospěch. Jde o ovlivňování rovnováhy pěti sil strategickými opatřeními a posilování pozice firmy.<sup>28</sup>

### **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence**

Atraktivita trhu je nižší, pokud je na něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů, nebo když dochází k zastavení nebo poklesu tempa růstu prodeje. Pak nemůžeme plně využít výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké. Pokud jsou výstupní bariéry z odvětví příliš velké, vede to např. k cenovým válkám.

### **Hrozba nově vstupujících firem**

Jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí firmě ekonomicky náročné bariéry výstupu. Pokud jsou obojí bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit i vystoupit, ale dochází zde k zpravidla k nízké rentabilitě. Pokud jsou bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké, bývá výsledkem nevyužívání kapacit a stagnace příjmů.

### **Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů**

Substituční výrobky nahrazující naše produkty omezují ceny a tím i zisk firmy. Musíme proto neustále sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků.

### **Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) zákazníků**

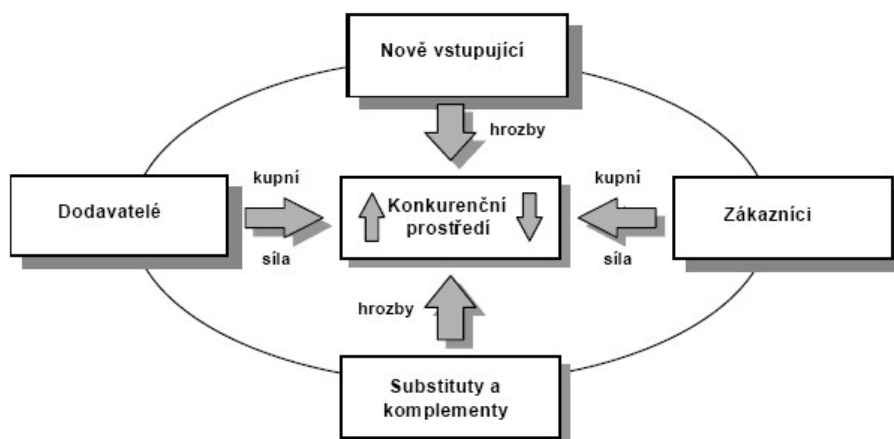
Zákazníci mají vliv na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky a vyvolávají mezi konkurenty napětí. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, existují-li substituční výrobky a pokud pro ně cena našich produktů znamená malé procento jejich celkových odběrů a pro nás je významnou položkou celkových tržeb.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, ISBN 978-80-86730-33-2. s.104.

<sup>29</sup> KOZEL, R., a kolektiv *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada, 2006, ISBN 80247-0966-X. s. 31.

Obrázek č. 4 - Porterův model 5 sil<sup>30</sup>



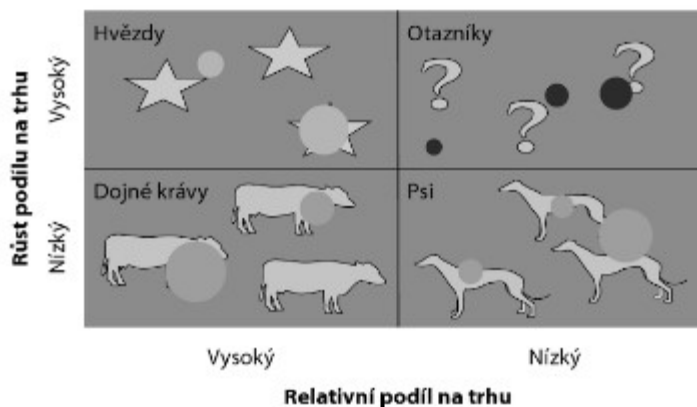
### Analýza portfolia aktivit

Analýza portfolia aktivit pomáhá manažerům vyhodnotit oblast produktového portfolia firmy. Při inovaci produktového portfolia bude snahou vložit více prostředků do výnosnějších produktů a utlumit nebo zcela opustit ty méně výnosné. Jednou z metod analýzy portfolia je tzv. Bostonská matice.

### Matice Boston Consulting Group

V rámci přístupu Boston Consulting Group (BCG) jsou uspořádány strategické podnikatelské jednotky do matice růst a podíl. Na svislé ose představuje růst trhu měřítko atraktivita trhu. Na vodorovné ose slouží relativní tržní podíl jako ukazatel pozice společnosti na daném trhu. Rozlišujeme čtyři typy strategických podnikatelských jednotek:

Obrázek č. 5 - Matice tržního podílu a růstu BCG<sup>31</sup>



<sup>30</sup> KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, ISBN 978-80-86730-33-2 s. 104

<sup>31</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 101.



- 1) **Otazníky** – podnikatelské jednotky s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu. Potřebují finanční podporu, aby si svůj podíl udržely, o jeho zvyšování nemluvě. O otaznících musí management hodně přemýšlet – které proměnit v hvězdy a které postupně opustit.
- 2) **Hvězdy** – produkty či oblasti podnikání s vysokým podílem na rychle rostoucím trhu. K financování rychlého růstu často potřebují značné investice. Nakonec se jejich růst zpomalí a stanou se z nich dojné krávy.
- 3) **Dojné krávy** – produkty či oblasti podnikání s vysokým podílem na pomalu rostoucím trhu. Jedná se o zavedené a úspěšné strategické podnikatelské jednotky, které k udržení svého podílu na trhu nepotřebují vysoké investice. Díky tomu vynášejí peníze, ze kterých společnost platí své účty a podporuje ostatní podnikatelské jednotky, které investice vyžadují.
- 4) **Psi** – produkty či oblasti podnikání s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu. Moou vynášet dost peněz na to, aby se udržely, ale neslibují velké výnosy.<sup>32</sup>

### SWOT analýza

Tato analýza představuje jednoduchý nástroj pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak lze dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními. K tomu však potřebujeme dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí.

Silné a slabé stránky se vztahují k hodnocení vnitřní situace firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů.

Na základě vzájemného hodnocení příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí se silnými a slabými stránkami vnitřního prostředí vyplývají z matice čtyři možné skupiny strategií pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 623-629.

<sup>33</sup> KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3527-6. s. 45.

- 1) **Strategie SO** - zaměřené na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
- 2) **Strategie ST** - zaměřené na využití silných stránek a na eliminaci resp. Snížení negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí.
- 3) **Strategie WO** - zaměřené na překonávání vlastních slabých stránek a využívání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
- 4) **Strategie WT** - zaměřené na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí. Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy.<sup>34</sup>

Při provádění SWOT analýzy se sepiší silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do čtyř kvadrantů a do každého se umístí jeden z uvedených pojmů. K němu se připíše určitý počet faktorů, který bude závislý na rozsahu a cíli našich analýz.

Po určení nejdůležitějších faktorů definujeme jejich důležitost a pravděpodobnost výskytu. Toho lze dosáhnout použitím vah, které odrážejí pravděpodobnost výskytu daného faktoru, resp. jeho důležitost. Rozsah hodnotící stupnice lze volit např. od 1 do 5. Součet odhadnutých hodnot přidělených jednotlivým faktorům dává celkový odhad důležitosti (výkonnosti).

Na základě provedení ohodnocení jednotlivých faktorů můžeme následně vytvořit přehledné grafické zobrazení všech faktorů. V případě hodnocení silných a slabých stránek nám k tomu slouží matice závažnost/výkonnost.

Při analýzách okolních vlivů prostředí využíváme pro grafické vyjádření významu jednotlivých faktorů matice příležitostí a matice ohrožení, ve kterých se faktory dostávají do jednotlivých kvadrantů na základě své síly působení a pravděpodobnosti možného výskytu.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> POŠVÁŘ Z., ERBES J. *Management I*. Brno : MZLU, 2006, ISBN 80-7157-633-6. s. 42-43.

<sup>35</sup> KOZEL, R., a kolektiv *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada, 2006, ISBN 80247-0966-X. s. 40.

## **3 Regionální DUP - družstvo pivovar Poutník**

### **3.1 Historie a současnost pelhřimovského pivovaru Poutník**

Pelhřimov obdržel roku 1552 právo várečné, ale pivo se zde vařilo již dříve. Nejprve se vařilo po jednotlivých domech, které měly právo várečné, tedy v hradbách, kde byli především obyvatelé usedlí. Půjčování pánví, nedodržování regulí, vaření piva o nízké kvalitě, přispělo ke sporům a tak právovárečníci opustili tento způsob vaření piva v domech a jako sídlo pivovaru si zvolili dva domy v Růžové ulici, v místech nynější Střední průmyslové školy strojírenství. Koncem XVII století byl pivovar přesídlen do míst mezi dnešní ulicí Solní a dřívější Děkanskou. Pivovar přiléhá k vnitřní městské hradební zdi a zabíral celý parkán a polovinu příkopu. V roce 1752 zde bylo postaveno i obydlí pro sládky. Krátce po polovině XIX století přešel pivovar na tehdy u nás nově zaváděnou technologii spodního kvašení. Více než 200 let stará budova pivovaru však přestávala být vyhovující a tak se roku 1898 začala stavět nová a moderní budova.

V novém pivovaru se začalo vařit pivo na konci roku 1899. Pivovar tehdy nepostrádal žádnou z vymožeností doby – parostrojní pohon, účelové a prostorné provozovny. Po znárodnění v roce 1948 byl pivovar včleněn do n. p. Horácké pivovary a po čase se stal závodem n. p. Jihočeské pivovary. Po pádu socialismu, žádají potomci „právovárečníků“ o navrácení pivovaru, ale spor se táhl celých 10 let a pivovar zatím stále patřil pod rozpadající se Jihočeské pivovary. Po několika soudních líčeních a odvoláních se soud rozhodl, že majetek nebude vrácen a pivovar bude privatizován. V roce 2001 pivovar kupuje družstvo DUP zabývající se výrobou kožené galanterie a následně provádí v pivovaru velké změny. Pivovar dostává svoje obchodní jméno Poutník, je změněn marketing firmy a mění se technologický postup vaření piva. Tím vzniká nové pivo na trhu, pivo plné chuti a stabilní kvality.

V roce 2003 družstvo DUP Pelhřimov mění marketingovou strategii pivovaru. Dochází ke změně názvu pivovaru na Pivovar Poutník, mění se logo a dochází ke změně receptury vaření, kdy je kladen důraz především na kvalitu vstupů, tak aby byla zaručena standardní kvalita všech várek. Všechny druhy piv vyráběných v pivovaru Poutník, ať už se jedná o výčepní piva, ležáky nebo speciály, jsou vyráběna shodným technologickým postupem vyznačujícím se zejména dekokčním způsobem vaření a následným dlouhodobým zráním při nízkých teplotách okolo 2 ° C. Produkty Pivovaru

Poutník v posledních letech pravidelně sbírají různá ocenění, týkající se kvality piva a slaví výrazné úspěchy v pivních v soutěžích.

### **Obchodní rejstřík**

Datum zápisu:	13. Prosince 1988
Obchodní firma:	DUP - družstvo
Sídlo:	Řemenovská 1999 393 01 Pelhřimov
Právní forma:	družstvo
Předmět podnikání:	pivovarnictví a sladovnictví hostinská činnost prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin galvanizérství a smaltérství zámečnictví, nástrojařství truhlářství, podlahářství výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Předseda:	Ing. Miroslav Kerouš Koněvova 2360/203, Žižkov, 130 00 Praha 3
Základní členský vklad:	5 000,--Kč
Základní kapitál:	500 000,--Kč <sup>36</sup>

### **Marketing**

V pelhřimovském Pivovaru vykonává marketingové funkce pracovník z obchodního oddělení, který sleduje změny a vývoj na pivovarnickém trhu, velikost tržního podílu značky Poutník, jeho stabilitu a možné ohrožení od nových pivovarů. Vyhodnocuje možné inovace sortimentu o jiné druhy piva z průzkumů trhu od externích agentur a zajišťuje rozšíření spolupráce s novými obchodními partnery.

---

<sup>36</sup> *Výpis z obchodního rejstříku, DUP – družstvo, Dr 292 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích* [online]. VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN [cit. 2017-05-02]. Dostupné z WWW: < <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=420044&typ=PLATNY> >

## **4 Marketingový mix 6P regionálního DUP - družstva pivovar Poutník**

Následující text bude věnován analýze marketingových nástrojů využívaných v družstvu. Analýza bude provedena za marketingový mix ve tvaru 6P.

### **Marketingová strategie**

Strategie Pivovaru Poutník je zaměřena na kvalitu produkce, která spočívá ve využívání kvalitních vstupů, tak aby byla zaručena standardní kvalita všech várek a nižší cenu, která představuje hlavní konkurenční výhodu a umožňuje pivovaru společně s kvalitou piva udržet si podíl na trhu.

#### **4.1.1 Produkt**

Pivovar Poutník Pelhřimov vaří pivo plzeňského typu, které je nepasterizované, bez chemických přísad. Základem výroby a kvality piva je použití nejen kvalitních surovin, ale i klasických technologií. Pivovar nabízí pivo v láhvích, v sudech, a v plastových PET láhvích. Pivo se do sudů plní o objemu 30 a 50 litrů, což představuje 60 a 100 piv. PET láhve o objemu 1 litr, jsou v podnikové prodejně pivovaru vždy k dispozici cca 10 kusů, ale větší množství je potřeba objednat předem. Základ portfolia pivovaru Poutník tvoří - Světlé výčepní pivo 10 %, Světlý ležák 12 % a Speciál 14 %, který je vařen pouze na Vánoce a Velikonoce. Tento speciál se těší velké oblibě a tvoří vysoké prodeje v období těchto svátků.

Přehled portfolia nabízeného sortimentu pivovaru Poutník shrnuje následující tabulka:

Tabulka č. 1 - Sortiment Pivovaru Poutník<sup>37</sup>

Sortiment Pivovaru Poutník		
Pivo v sudech	Pivní styl	Obsah alkoholu v %
Poutník 10°	Světlé výčepní pivo	3,8
Poutník 12°	Světlý ležák	5
Poutník 12°	Světlý hořký ležák	5
Poutník 12°	Světlý kvasnicový ležák	5
Poutník 14°	Speciál	5,8
Pivo v láhvích	Pivní styl	Obsah alkoholu v %
Poutník 10°	Světlé výčepní pivo	3,8
Poutník 12°	Světlý ležák	5
Poutník 14°	Speciál	5,8

### Vlastní produkt

Mezi typické složky produktu týkajícího se výroby piva jsou kvalita a značka.

### Kvalita

Pivovar Poutník si zakládá na vysoké kvalitě, kterou se snaží zajistit kvalitními surovinami a bezproblémového výrobního procesu, aby uvařené pivo splňovalo výrobní normy a mělo dobrou chuť, která se bude těšit oblibě spotřebitelů. O kvalitě pelhřimovského piva svědčí řada ocenění, které pivovar získal během činnosti na trhu. Mezi nejvýznamnější řadí pivovar - Českou pivní pečeť, výroční cenu České a moravské pivovarnické akademie, Cena města Pelhřimova. Poslední ocenění získal v roce 2015 s dvanáctistupňovým pivem za umístění se na první místo v degustační soutěži „Pivo České republiky“ na Slavnostech piva v Českých Budějovicích. Mezi další ocenění získané v roce 2015 patří Vítěz v kategorii Světlý ležák Premium, Sdružení přátel piva: 2 místo v kategorii Pivovar roku 2015, 3 místo v kategorii Speciál 2015.

<sup>37</sup> Zdroj: vlastní tvorba

## Značka

Značka představuje v oblasti pivovarnictví významný prvek, protože je spojena s povědomím zákazníků, kteří podle značky hodnotí kvalitu a mohou produkt doporučit dalším potencionálním zákazníkům. Značka Poutník je vyobrazena na tmavě zeleném podkladu, kde v kruhovém nápisu je napsán název pivo, konkrétně POUTNÍK PELHŘIMOV a ve středu je obrys poutníka s holí, který podle pověsti založil město Pelhřimov a rok 1552, kdy město získalo právo várečné. Takto je značka prezentována na etiketách sklenic, lahvích, podtáčcích, ubrusech a slunečnicích, které pivovar dodává hospodám a restauracím, s kterými aktivně spolupracuje. Logo pivovaru lze vidět na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6 - Logo Pivovaru Poutník<sup>38</sup>



## Životní cyklus produktu

V roce 2001 pivovar kupuje družstvo DUP zabývající se výrobou kožené galanterie a provádí v Pelhřimovském pivovaru velké změny. Produkt se nachází ve fázi růstu. V letech 2001 až 2015 dochází vždy v jednom roce k růstu tržeb, následující rok tržby mírně klesají a v dalším roce se zase zvyšují. V průměru dochází k růstu okolo 7 %.

### 4.1.2 Cena

Pivovar Poutník je malý pivovar působící na Vysočině a nedisponuje tak velkým kapitálem a podílem na trhu jako ty největší pivovary typu Plzeňský Prazdroj, Pivovary Staropramen, Heineken, a Budějovický Budvar, kterým nemůže konkurovat a podle toho stanovuje ceny. Často dělá cenové průzkumy, aby mohl případně pozměnit ceny svých produktů. Pivovar se snaží dosáhnout dlouhodobé prosperity způsobem, stanovení přiměřené ceny, která odpovídá kvalitě piva a je nižší než cena konkurence a umožňuje tak pivovaru udržet si svůj podíl na trhu. Nižší cena produktů pivovaru Poutník představuje jeho významnou konkurenční výhodu.

<sup>38</sup> Tapety a loga [online]. PIVOVAR POUTNÍK [cit. 2017-05-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.pivovarpoutnik.cz/cz/pivovar/tapety-loga/>>

Výše ceny piva je stanovena podle jeho stupňovitosti. Dvanáctistupňové pivo je samozřejmě dražší než pivo desetistupňové a oblíbený čtrnáctistupňový Speciál je taky dražší. V období Vánoc a Velikonoc, kdy je na trh dodáván čtrnáctistupňový Speciál, jsou tržby nejvyšší z důvodu velké obliby a tradice tohoto Speciálu. Tržby za čtrnáctistupňový Speciál jsou schopny za měsíc dosáhnout výše tržeb, které trvají dvanáctistupňovému Světlému ležáku za půl roku. Pivo distribuované v sudech je dražší než pivo lahvové.

### Způsob stanovení ceny

Vedení pivovaru Poutník stanovuje ceny za použití nákladové metody a podle cen jeho konkurence z řad velkých pivovarů i ostatních minipivovarů na Vysočině. Cenu stanovuje v následujících krocích:

- kalkulace vlastních nákladů
- určení obchodní marže
- porovnání cen s konkurencí
- finální úprava ceny

Cenu produktů Pivovaru Poutník shrnuje následující tabulka:

Tabulka č. 2 - Cena sortimentu Pivovaru Poutník<sup>39</sup>

<b>Orientační ceny piva Poutník v Kč včetně DPH</b>			
<b>Pivo v sudech</b>	<b>Pivní styl</b>	<b>Obsah alkoholu v %</b>	<b>Cena v Kč s DPH za 50 l sud</b>
Poutník 10°	Světlé výčepní pivo	3,8	1 200,00
Poutník 12°	Světlý ležák	5	1 400,00
Poutník 12°	Světlý hořký ležák	5	1 400,00
Poutník 12°	Světlý kvasnicový ležák	5	1 400,00
Poutník 14°	Speciál	5,8	1 800,00
<b>Pivo v láhvích</b>	<b>Pivní styl</b>	<b>Obsah alkoholu v %</b>	<b>Cena v Kč s DPH za 0,5 lahev</b>
Poutník 10°	Světlé výčepní pivo	3,8	12,00
Poutník 12°	Světlý ležák	5	17,00
Poutník 14°	Speciál	5,8	20,00

<sup>39</sup> Zdroj: vlastní tvorba



Průměrná cena za 12 % pivo značky Poutník v hospodách a restauracích se pohybuje kolem 28 Kč. Cena za 10 % pivo značky Poutník je 24 Kč. V obchodech lze koupit 12 % pivo za 17 Kč a 10 % pivo ve výši 12 Kč. 14% Poutník Speciál se prodává v hospodách za 30 Kč a v obchodech lze zakoupit za 20 Kč. Sudové pivo obsahuje 30 a 50 litrů piva, tj. konkrétně 60 a 100 piv. Záloha na sud je 1000 Kč a na láhev je standardní záloha 3 Kč. Po dohodě na prodejně pivovaru si lze zapůjčit i chladicí zařízení. Sudy je nutné vždy vrátit obchodníkovi, u kterého bylo zakoupeno.

### **Změna ceny**

Cena se během posledních let měnila, ale jen minimálně. Vedení pivovaru bylo nuceno cenu zvýšit jen z důvodu zvyšování daní, inflace, cen elektrické energie a mírného nárůstu cen surovin podílejících se na výrobě. Ke změně ceny docházelo v rozmezí od 20 haléřů až po 1 korunu za rok.

### **Cenové nástroje**

Pivovar poutník nepoužívá žádné cenové nástroje typu množstevní slevy, smluvní ceny pro obchodní partnery nebo výhody typu každý dvacátý sud zdarma atd. Pivovar se snaží konkurovat právě nižší cenou piva a tu představuje jako výhodu pro své odběratele, protože pivo značky Poutník je na Vysočině a hlavně v Pelhřimově velmi oblíbené a návštěvníci hospod a restauracích nebo zákazníci, kteří si koupí lahvové pivo v obchodě už za tak přívětivou cenu, tak poskytnou danému prodejci vysoké tržby. Pivovar Poutník se snaží spolupracovat se svými obchodními partnery především z řad hospod a restaurací jiným způsobem než cenovými výhodami, jako je poskytnutí vybavení pro stáčení piva, zařízení interiéru atd.

#### **4.1.3 Distribuce**

Pivovar Poutník využívá oba typy distribučních cest, jak přímou tak i nepřímou. Přímou distribuční cestu využívá při prodeji do maloobchodních jednotek typu Kaufland, Penny Market, Lidl, BILLA až po malé prodejní jednotky COOP především v Pelhřimově, ale i po celé Vysočině. Drobní odběratelé, např. zákazníci si mohou pivo zakoupit v podnikové prodejně.

Nepřímá distribuční cesta je využívána pro dodání zboží do velkoobchodů. V Brně se pivo dodává do velkoobchodu JASO-distributor, spol. s. r. o. a Maneo, s. r. o., ve Zlíně představuje odběratele velkoobchod Pivní prodejna a v Českém Brodě je pivo distribuováno do velkoobchodu Sklad piva a nápojů.

Pivo je také dodáváno do zahraničí na export, konkrétně na Slovensko – Bratislava, Košice, Polsko, Švédsko, Chorvatsko a Slovinsko.

Pivovar nemá svoji vlastní dopravu. Dopravu si najímá externě od dopravních firem:

- TransportTech služby
- D.TRANS service, s. r. o.
- Trnka Jan – nákladní doprava
- Autodoprava Václavík

#### **4.1.4 Marketingová komunikace**

Pivovar Poutník se snaží aktivně zviditelnit, komunikovat a dostat se do podvědomí veřejnosti. K tomu využívá reklamu, podporu prodeje, public relations a osobní prodej. Nejdůležitější pro pivovar je tradice, dobrá pověst v očích veřejnosti a reference jeho zákazníků, kteří tak mohou pivo pochválit a doporučit ho svým známým.

#### **Reklama**

Mezi formy reklamy patří webové stránky pivovaru [www.pivovarpoutnik.cz](http://www.pivovarpoutnik.cz), obsahující informace o pivovaru, způsobu vaření piva, sortimentu a získaných ocenění. DUP-družstvo má i svůj vlastní e-shop [www.eshop.dup.cz](http://www.eshop.dup.cz), kde si lze zakoupit reklamní předměty typu – sklenice na pivo s logem pivovaru, tašky na pivo, trička a čepice. Reklamní předměty je možné ale zakoupit i v podnikové prodejně, na reklamních akcích pivovaru Poutník, pivních dnech a festivalech. Rovněž jsou rozdávány jako upomínkový předmět při dni otevřených dveří. Pivovar má samozřejmě i vlastní profil na Facebooku, kde lze nalézt aktuální novinky, fotografie ze soutěží a další informace. Ve městě se nachází i jediný billboard, na kterém se nachází mladá a hezká slečna s püllitrem piva značky Poutník, nad kterým je napsáno „čeká tě po práci“.

#### **Osobní prodej**

Osobní prodej je realizován formou podnikové prodejny, která je zákazníkům k dispozici při vjezdu do pivovaru. Je tady prodáváno vždy nejčerstvější lahvé pivo. Kromě lahvého piva si lze zakoupit i pěti-litrový soudek nebo naplnění těchto pěti-litrových sudů, které se plní jednou do týdne. Otevírací doba podnikové prodejny je od pondělí do pátku od 8:00 – 11:30, 12:00 – 16:00 hodin.

## **Podpora prodeje**

Pivovar Poutník nepoužívá žádné formy podpory prodeje, jako jsou výhody pro odběratele při odběru velkého množství týkající se množstevních slev, zvýhodněného balení atd. Pivo značky Poutník se prodává za nižší cenu než pivo z velkých pivovarů a společně s kvalitou si pivovar razí, že není třeba těchto předmětů podpory prodeje, protože si své věrné zákazníky najde především díky své kvalitě a rozumné ceně. S obchodními partnery, s kterými je spolupráce na vysoké úrovni, pivovar spolupracuje formou zajištění vybavení a zařízení interiérů hospody či restaurace od dodání výčepní techniky a zařízení, od stáčecích pultů, židlí a stolů po vystavení zahrádky či pergoly pro hosty.

## **Public relations (PR)**

Dobrá pověst a reference spokojených zákazníků jsou pro pivovar velmi důležité, proto se snaží o co nejpříznivější vztahy s veřejností, se kterou často komunikuje a je ve styku. Využívá k tomu následující formy public relations:

### **Publikace**

Pivovar Poutník vydává letáky, prostřednictvím kterých láká veřejnost na pivní dny, den otevřených dveří a pivní festivaly, z nichž je nejznámější Rockový a pivní festival POUTNÍKfest, který se koná vždy v květnu.

### **Události a sponzoring**

DUP - družstvo se v rámci společenské firemní odpovědnosti snaží podle svých možností, co nejvýše podporovat, sponzorovat společensky prospěšné projekty v oblasti kultury, sportu a charity. V Pelhřimově se nenajde jediná sportovní akce, která by nebyla sponzorována pivovarem Poutník, to samé platí o kulturních akcích, jako je Pelhřimovská pouť, která se koná vždy 26. - 27. srpna, Rekordy, Agrární dny, Země živitelka a již výše zmiňovaný Rockový a pivní festival POUTNÍKfest, který pivovar pořádá na dvoře pivovaru. V roce 2015 vynaložilo v peněžní i nepeněžní formě na sponzoring cca 132 tis. Kč.

### **Zprávy**

Pivovar několikrát do roka publikuje články v novinách - Týdeník Vysočina a Týdeník Pelhřimovska, kde se lze dočíst o získaných úspěších pelhřimovského piva v pivních soutěžích, sponzorovaných a chystaných událostí, o modernizaci technického vybavení i jiných zajímavostech pelhřimovského pivovaru.

## **Projevy podnikové identity**

Mezi projevy podnikové identity pivovaru Poutník patří vybavení, které je poskytované hospodám a restauracím, jako jsou výčepní zařízení a technika, püllitry na pivo, podtácky, ubrusy, slunečníky, a markýzy.

## **Přímý marketing**

Pivovar nevyužívá pro svoji komunikaci přímý marketing.

### **4.1.5 Lidé**

#### **Zaměstnanci**

V pivovaru je zaměstnáno celkem 40 zaměstnanců. Z toho 10 vykonává technicko-hospodářskou pozici, ostatních 30 zaměstnanců je na pozici provozních pracovníků. Pro výrobu je potřebné zajistit vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří se vyznají v obsluze jednotlivých zařízení během procesu vaření piva. Dochází zde k častému školení např. při pořízení modernějšího výrobního zařízení.

#### **Zákazníci**

Koneční zákazníci Pivovaru Poutník jsou spotřebitelé piva, především muži, ale i ženy s průměrným věkem okolo čtyřiceti let, kteří navštěvují hospody či restaurace, kam chodí na točené pivo, nebo nakupují lahvové pivo v obchodech. Největší podíl zákazníků nakupujících pivo značky Poutník tvoří obyvatelé regionu Pelhřimov. Marketingové oddělení provádí průzkumy, týkající se spokojenosti zákazníků s pivem značky Poutník, jestli je nabízený sortiment dostačující, názor na kvalitu atd. Sleduje svoji konkurenci, především z řad ostatních minipivovarů na Vysočině, vývoj v kupním chování a preferencích spotřebitelů.

### **4.1.6 Procesy**

Vaření piva je velmi náročný proces, i když se to nemusí na první pohled jen tak zdát. Před zahájením samotného vaření je potřeba zkontrolovat kvalitu dodaných surovin, vstupujících do výrobního procesu a je nutné zajistit řádně proškolený personál, který efektivně a v čas zajistí obsluhu všech zařízení sloužících k výrobě piva a je schopen vyvarovat se zbytečným problémům, aby při náročném a časově dlouhém výrobním procesu, který trvá 6 až 8 týdnů, nedošlo k žádné chybě, protože i sebemenší chyba v jedné z fází procesu může znamenat velký problém, který ovlivní výslednou kvalitu a chuť piva.

V pelhřimovském pivovaru pivo není vyráběno strojově jako ve velkých pivovarech typu Pilsner Urquell, Budějovický Budvar atd., kde výrobu řídí plně automatizované stroje, které jsou programovány přes centrální počítač a pivovary jsou tak schopné vyrobit várku, která je úplně stejná jako ta předchozí, protože veškeré procesy obsluhují stroje, které se starají o přesnost, např. hlídají a drží teplotu na požadovaném stupni, která nemá tak tendenci klesat či stoupat. Výroba v těchto pivovarech je daleko jednodušší a bezpečnější, protože zde není co při správném nastavení zařízení zkazit. Lze tak dosahovat maximální kvality a dodržování technologických postupů po celou dobu varu a dalšího zpracování. Pivovar Poutník ale nedisponuje kapitálem, aby mu umožnil pořídit takovéto zařízení, které by výrobní proces znatelně ulehčilo a zabezpečilo jeho efektivitu. Tak vysoká investice by se z dlouhodobého hlediska nevyplatila, protože výroba není tak rozsáhlá jako u velkých konkurenčních pivovarů. Pivovar je proto odkázaný na vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří jsou schopni obsluhovat jednotlivé zařízení a pečlivě hlídat fáze celého procesu, aby nedošlo k žádným chybám, protože uvařené pivo představuje vysoké náklady a pivovar při problému s kvalitou by utrpěl značné ztráty. Pokud během vaření nastane chyba a uvařené pivo nesplňuje standardy, tak se musí prodat, ale pivovar riskuje, že zákazníci poznají nekvalitní várku a ztratí důvěru v pelhřimovské pivo a přejdou ke konkurenci. To si pivovar nemůže za žádnou cenu dovolit. Těmto kritickým okamžikům ve výrobním procesu se nechá vyvarovat pravidelným školením zaměstnanců, např. když pivovar investuje do nového technického vybavení, kontrolou kvality jednotlivých vstupů před zahájením výroby, pravidelnou kontrolou a údržbou výrobního zařízení.

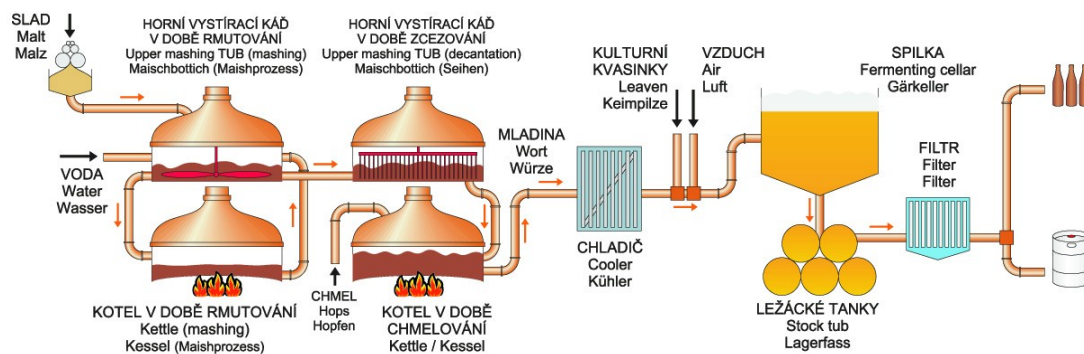
### **Technologie vaření piva Poutník**

Kvalitní voda ze svatého Křemešnického kopce se rozmíchá s příslušným množstvím českého rozšrotovaného sladu. Ten se za určitých teplot a stálého míchání vaří, přičemž se škroby převádějí na cukry. Tomuto procesu se říká rmutování. Po uvaření rmutu se z rozšrotovaného uvařeného sladu vyluhuje roztok, který se nazývá sladinka, do které se pak přidá žatecký chmel a zase se vaří. Po dovaření zůstane rozšrotovaný slad tj. odpad, kterému tzv. mláto a dovařená mladina. Mladina se pak zchladí a odvede na spilku do otevřených kvasných kádí, kde se přidají pivovarské kvasnice. Na spilce mladina prokvaší spodním kvašením zhruba jeden týden. Po prokvašení je samospádem (bez použití čerpadel) přepuštěna do ležáckých tanků v hloubce 13 m, kde zraje 6 až 8 týdnů. Z těchto tanků se přečerpává přes jemný

křemenový filtr, kterým jsou odděleny zbývající kvasinky do přetlačeného tanku. Někdy se tento proces může vynechat a vznikne tak pivo nefiltrované. Z přetlačeného tanku je dopravováno přes mikrobiologický filtr, zachytávající i ty nejmenší zbytky kvasinek do lahví a sudů. Pokud pivovar používá tento filtr a dodržuje hygienu, není pak potřeba aplikovat drastickou pasterizaci. Celý proces vaření piva ukazuje následující obrázek:

Obrázek č. 7 - Výrobní proces v pivovaru Poutník<sup>40</sup>

## Technologie vaření piva Poutník



## 4.2 Marketingová situační analýza

Následující text se bude zabývat marketingovou situační analýzou s cílem zjistit reálnou pozici pivovaru na trhu, která poslouží k stanovení základní marketingové strategie pivovaru.

### 4.2.1 PESTE analýza regionálního DUP - družstva pivovar Poutník

#### Politické a právní prostředí

##### Legislativa

Podnikání v oblasti pivovarnictví upravuje Zákon č. 110/1997 Sb. ze dne 24. dubna 1997 o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. Tento zákon zapracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje v návaznosti na přímo použitelné předpisy Evropské Unie týkající se povinnosti provozovatele potravinářského podniku v oblasti potravin a tabákových výrobků. Vyhláška č. 335/1997 Sb. upravuje povinnosti provozovatele v oboru výroby nealkoholických nápojů a koncentrátů k přípravě nealkoholických nápojů, ovocná vína

<sup>40</sup> *Jak vaříme pivo* [online]. PIVOVAR POUTNÍK [cit. 2017-05-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.pivovarpoutnik.cz/cz/pivovar/jak-varime-pivo/>>

a medovinu, pivo, konzumní líh, lihoviny a ostatní alkoholické nápoje, kvasný ocet a droždí. Oddíl 3 této vyhlášky, konkrétně § 11 - § 15 upravuje povinnosti týkající se výroby piva a nápojů na bázi piva. § 11 Specifikuje požadavky, kterými se rozumí, kdy se jedná o pivo nebo nápoj na bázi piva. § 12 kromě členění druhu na pivo a nápoj na bázi piva. Pivo se člení na skupiny – stolní pivo, výčepní pivo, ležák, speciální pivo, porter, pivo se sníženým obsahem alkoholu a nealkoholické pivo. Nápoje na bázi piva se dělí do dvou skupin – kvašený sladový nápoj a míchaný nápoj z piva. Skupiny piva lze ještě členit do podskupin – pšeničné pivo, pivo jiných obilovin, kvasnicové pivo a ochucené pivo. Způsob označování piva uvádí § 13, kdy je potřeba uvést název druhu a skupiny, případně i podskupiny, obsah alkoholu v procentech a zkratky k tomu užívané např. %, alk, obj. Dále je povinné uvést údaje o způsobu kvašení, jestli je pivo vyrobené svrchním kvašením nebo kvašením v lahvi a údaj o nefiltraci, jestli jde o pivo světlé, tmavé, polotmavé nebo řezané. Fyzické a chemické požadavky na jakost uvádí § 14. Při uvádění do oběhu § 15 ukládá povinnost, že pivo a nápoje na bázi piva musí být chráněny před přímým slunečním světlem a poškozením vlivem mrazu.

### **Daňová politika**

Velký vliv na podnikání má daňová politika státu, která upravuje druhy daní, jejich předmět, daňové poplatníky a plátce daně, základ daně, sazbu daně, slevy na dani a zdaňovací období. Udává povinnost podnikatelům řídit se zákony upravující jednotlivé typy daní. Mezi nejvýznamnější daně ovlivňující podnikání patří daň z příjmu, daň z přidané hodnoty, spotřební daň, daň z nemovitostí a daň silniční.

### **Daň z příjmu**

Daň z příjmu se týká všech ekonomicky aktivních obyvatel. Plátcí této daně jsou fyzické a právnické osoby, v případě, že jsou zaměstnány, provozují živnost nebo obchodní společnost, jsou povinni tuto daň státu uhradit. DUP-družstvo pivovar Poutník je právnickou osobou a je tedy poplatníkem daně z příjmu právnických osob. Předmětem daně právnických osob jsou příjmy (výnosy) z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem.

Základem daně jsou pro DUP-družstvo pivovar Poutník výnosy snížené o náklady, které jsou prokazatelně vynaložené na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů. Sazba daně ze základu daně je pro právnické osoby ve výši 19 %.

## **Daň z přidané hodnoty – DPH**

Nejdůležitější nepřímou daní státního rozpočtu České republiky je DPH – daň z přidané hodnoty, kterou platí všichni spotřebitelé a podnikatelské subjekty u většiny nakupovaného zboží. Jedná se o nepřímou daň, která je za zákazníka odvedena prodejcem. Plátcem je fyzická nebo právnická osoba, pokud její obrat přesáhl za nejbližších 12 předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců částku 1 000 000 Kč. Plátcem se stane prvním dnem druhého měsíce po předchozím měsíci, kdy překročila stanovený obrat. Rozlišujeme dvě daňové sazby DPH – základní sazbu ve výši 21 % a sníženou sazbu daně ve výši 15 %. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty definuje zboží a služby, které jsou zdaněné sníženou sazbou.

DUP-družstvo pivovar Poutník je měsíčním plátcem DPH. Na pivo se vztahuje základní sazba DPH ve výši 21 %. Zvyšování této daně vede k růstu cen piva. Na produkci pivovaru má tak DPH velký vliv.

## **Spotřební daň**

Předmětem druhé nepřímé daně státního rozpočtu jsou lihoviny, pivo, víno, minerální oleje a tabákové výrobky. Poplatníci daně jsou koneční spotřebitelé. Plátcem daně jsou fyzické i právnické osoby, které jsou provozovatelem daňového skladu, oprávněným příjemcem, odesílatelem a výrobcem, kterým vznikla povinnost daně přiznat a zaplatit. Osoby se musí registrovat jako plátce u celního úřadu nejpozději od první povinnosti daně přiznat a zaplatit. Povinnost daně zaplatit vzniká okamžikem uvedení výrobků do volného daňového oběhu na území České republiky. Zdaňovacím obdobím je kalendářní měsíc. Sazba daně se uvádí v Kč za hektolitr (100 litrů) za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny. V roce 2009 byla základní sazba ve výši 24 Kč/hl, ale v roce 2010 základní sazba vzrostla na 32 Kč/hl. Pro malé nezávislé pivovary, jejichž roční výroba piva nepřesáhne 200 000 hl je uvalena nižší sazba. Výše jednotlivých sazeb spotřební daně je uvedena podle množství roční produkce v hl do pěti skupin.

Spotřební daň společně s DPH má vysoký vliv na produkci a výslednou cenu piva značky Poutník. Její zvyšování povede k růstu cen piva. DUP-družstvo pivovar Poutník je malý pivovar, jehož roční výstav je cca. 25 000 hl. Je plátcem spotřební daně a vztahuje se na něj nižší sazba ve výši 14,40 Kč/hl, protože jeho výroba v hl je vyšší jak 10 000 hl, ale nepřesáhne 50 000 hl.



Tabulka č. 3 - Sazby spotřební daně z piva<sup>41</sup>

Sazba spotřební daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny						
Sazby spotřební daně v Kč podle výroby v hl ročně						
Rok	Základní sazba	do 10 000	10 000 - 50 000	50 000 - 10 0000	100 000 - 150 000	150 000 - 200 000
2009	24,00	12,00	14,40	16,80	19,20	21,60
2010 - 2017	32,00	16,00	19,20	22,40	25,60	28,80

### Daň silniční

Vozidla využívaná k podnikání podléhají silniční dani. Poplatníkem silniční daně je fyzická nebo právnická osoba, která je provozovatelem vozidla registrovaného v České republice v registru vozidel a je zapsána v technickém průkazu. Základem daně u osobních automobilů s výjimkou těch na elektrický pohon je zdvihový objem motoru v cm<sup>3</sup>. U nákladních vozidel to je součet největších povolených hmotností na nápravy v tunách a počet náprav u návěsů, největší povolená hmotnost v tunách a počet náprav. Výše sazby silniční daně má na podnikání pivovaru Poutník velmi malý vliv, protože nedisponuje vlastní nákladní dopravou. Nákladní dopravu si pouze najímá. V majetku pivovaru je pouze několik osobních automobilů a jeden malý nákladní vůz.

### Daň z nemovitostí

Každý kdo vlastní nějakou nemovitost nebo pozemek, musí zaplatit daň z nemovitostí. Některé pozemky a stavby jsou od daně osvobozené. Daň z nemovitostí se dělí na daň z pozemků a ze staveb. Poplatníkem daně jsou vlastníci zdanitelné stavby nebo jednotky. Základem daně u stavební jednotky je výměra podlahové plochy v m<sup>2</sup> podle. U pozemků je základem daně cena půdy zjištěná násobením skutečné výměry pozemku v celých m<sup>2</sup>. Výměr podlahové plochy a pozemku je nutné zjistit k 1. lednu zdaňovacího období.

Pivovar Poutník využívá k podnikání své vlastní prostory včetně prostorů na skladování. Nemá žádné nemovitosti v pronájmu, jako jsou sklady atd. Daň z nemovitostí nepředstavuje žádnou finanční náročnost na činnost pivovaru.

<sup>41</sup> Zdroj: vlastní tvorba

## Ekonomické prostředí

### Kupní síla

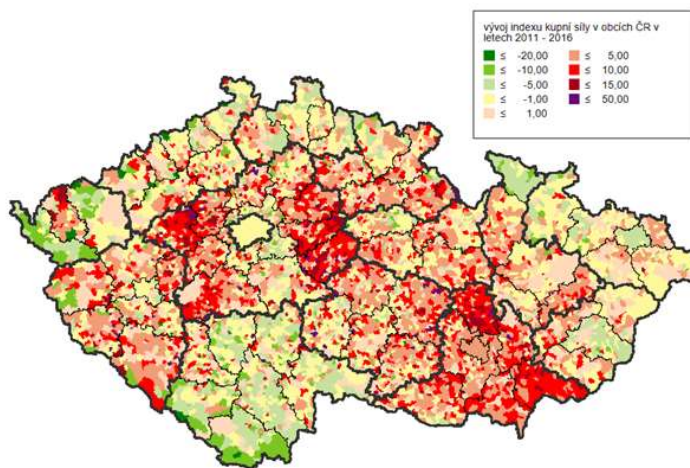
Kupní síla obyvatel vyjadřuje množství zboží a služeb, které si lze nakoupit za určité množství peněz při dané cenové hladině.

Rostoucí kupní síla obyvatel zvyšuje jejich životní úroveň, protože si mohou za svůj příjem dovolit nakoupit více statků a služeb. Pro pivovary to tak znamená, že lidé budou mít tendenci ke větší spotřebě piva. V případě snížení kupní síly, dojde k omezení spotřeby určitých statků a dojde tak ke snížení nakupovaného množství piva.

Podle průzkumu trhu společnosti GfK Czech, jejich následná studie „Kupní síla v okresech a obcích ČR 2016“<sup>42</sup> referuje, že po tříleté stagnační fázi, která proběhla v letech 2011 – 2013, kupní síla obyvatel České republiky opět kontinuálně roste a v současné době je její hodnota nejvyšší za posledních 10 let. V roce 2016 dosáhly disponibilní příjmy v České republice 82 mld. EUR.

Obrázek č. 8 - Vývoj indexu kupní síly v ČR 2011 - 2016<sup>43</sup>

Vývoj indexu kupní síly na území České republiky v letech 2011 – 2016 v %



© GfK2016

<sup>42</sup> Kupní síla v okresech a obcích ČR 2016. Výzkumná studie. Praha : GfK 2016 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/celkovy-objem-kupni-sily-obyvatel-ceske-republiky-je-nejvyssi-za-poslednich-10-let/>>

<sup>43</sup> Celkový objem kupní síly obyvatel České republiky je nejvyšší za posledních 10 let [online]. GfK [cit. 2017-05-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/celkovy-objem-kupni-sily-obyvatel-ceske-republiky-je-nejvyssi-za-poslednich-10-let/>>

## **Inflace**

Na vývoj kupní síly má velký vliv cenová hladina. Pokud cenová hladina roste, nazýváme tento stav inflace, která má za následek snižování hodnot peněz a tím nižší kupní sílu, protože za stejné množství peněz můžeme nakoupit méně zboží a služeb. Naopak ve stavu deflace, kdy cenová hladina klesá, tak statky a služby zlevňují a za stejné množství peněz jsme schopni nakoupit více, tzn., že máme větší kupní sílu.

Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny v říjnu 2017 o 2,9 %, což bylo o 0,2 % procentního bodu více než v září. Došlo k zvýšení cen zboží o 2,7 % a cen služeb o 3,2 %. Zvýšení se týká především potravin a nealkoholických nápojů. Zvýšily se i ceny čistého nájemného o 2,9 %, vodného o 1,2 % stočného o 0,4 %, elektřiny o 0,3 %. Stravovací služby se zvýšily o 7,2 %, ubytovací služby o 1,7 %. Růst pokračoval v dopravě vlivem vyšších cen pohonných hmot o 2,6 %. Na meziroční snižování cenové hladiny působil pokles cen odívání a obuvi o 0,9 %. Pokles cen pokračoval v poštovních a telekomunikačních službách v důsledku snížení telefonických a telefaxových služeb o 1,8 %. Ceny zemního plynu klesly o 0,8 %, ceny tepla a teplé vody poklesly o 2,3 %. Míra inflace vyjádřena přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců byla v říjnu 2,3 %.<sup>44</sup>

Růst spotřebitelských cen u alkoholických nápojů, způsobí zvyšování cen piva, které může snížit nakupované množství spotřebiteli a Pivovar Poutník rázem může ztratit konkurenční výhodu, kterou nabízí v podobě nižší ceny piva. Pivovar může přijít i o část svých tržeb z důvodu inflace, ale i o zákazníky, kteří mohou přejít ke konkurenci, nabízející nižší cenu i na úkor kvality piva.

## **Nezaměstnanost**

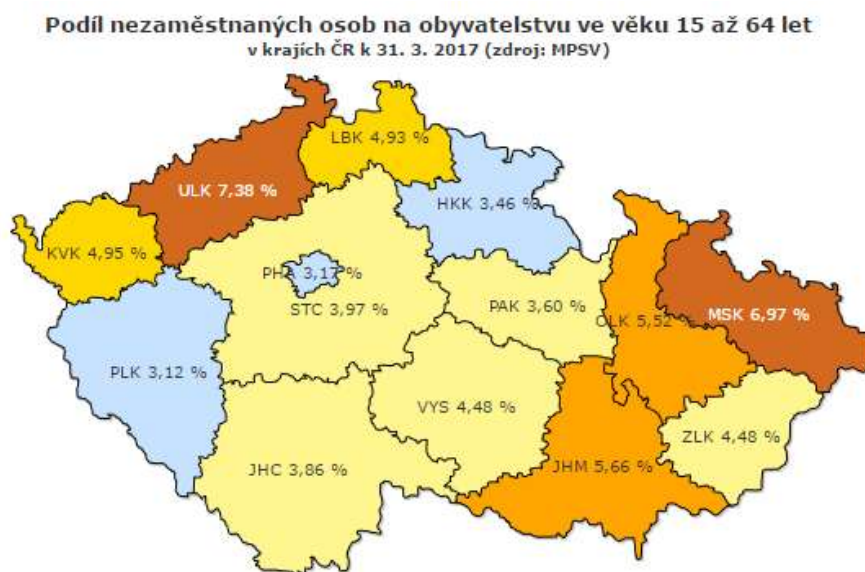
Velký vliv na kupní sílu domácností má nezaměstnanost, která udává počet lidí bez práce. Nezaměstnanost v březnu 2017 výrazně poklesla na 4,8 % díky sezónním pracím a očekává se další zlepšování. Oproti předcházejícím letem se jedná o velké zlepšení, hlavně oproti roku 2014, kdy činil podíl nezaměstnaných osob 8,3 %. Celkový podíl nezaměstnaných v evidenci úřadu práce v kraji Vysočina k datu 31. 12. 2016 je 5,17 %, pro okres Pelhřimov to je 3,28 %. Nezaměstnaní lidé mají nižší kupní sílu než lidé zaměstnaní a nemohou si tedy dovolit koupit tolik statků a služeb, případně vybírat

---

<sup>44</sup> *Inflace – 2017, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. KURZYCZ [cit. 2017-11-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>.

z těch kvalitnějších, v našem případě si nebudou schopni nakoupit velké množství piva na rozdíl od lidí, kteří jsou aktuálně zaměstnaní.

Obrázek č. 9 - Nezaměstnanost v ČR<sup>45</sup>



### Směnný kurz

Měnový kurz udává cenu jedné měny vyjádřenou v jednotkách měny jiné. Pivovar Poutník dodává část své produkce na export do zahraničí - Slovensko, Polsko, Švédsko, Chorvatsko a Slovinsko, proto také sleduje vývoj kurzu koruny oproti cizím měnám, především euru. Když bude kurz koruny oproti euru silný, pivovar bude podporovat export z důvodu vyšších tržeb. Pokud kurz koruny oproti euru poklesne, tak tržby z exportu budou nižší a pro pivovar nebude tolik výhodné dodávat do zahraničí. Aktuální stav kurzu 1 eura podle kurzovního lístku České národní banky ke dni 25. 11. 2017 je 25,41 korun.<sup>46</sup>

### Sociální prostředí

Pivo má v České republice velkou tradici a tento nápoj je velmi oblíbený mezi jeho obyvateli, kteří si v mnoha případech již život bez zlatavého moku s bílou pěnou neumí a ani nechtějí představit. Česká republika je již dlouhou řadu let nazývána „Národ pivařů“ a není se čemu vůbec divit, podle množství pivovarů, druhů piva a samotné spotřeby, která je vzhledem k velikosti země a počtu obyvatel velmi vysoká. České pivo se těší velké oblibě i na zahraničních trzích a je známo svou kvalitou po celém světě. Z posledních statistických údajů za rok 2015 Česká republika stále patří

<sup>45</sup> Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce a podíl nezaměstnaných osob – územní srovnání [online]. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [cit. 2017-05-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>>

<sup>46</sup> Kurzy měn – kurzovní lístek ČNB [online]. KURZYCZ [cit. 2017-11-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>>

mezi největší spotřebitele piva se 146,6 litry piva na jednoho obyvatele v Evropě, následována Německem, jehož roční spotřeba představuje 113 litrů a Rakouskem se 108 litry. Na čtvrtém a pátém místě se umístilo Estonsko a Polsko. I když vývoz piva do zahraničí roste a každý rok vznikají nové minipivovary, tak spotřeba piva v posledních 8 letech klesá. Velký vliv na to má trend zdravého životního stylu a pivo také již není poslední dobou oblíbeným nápojem mladých lidí. Klesající trend v konzumaci piva je nepatrný a nepředstavuje pro pivovary žádnou hrozbu, protože je stále nejprodávanějším alkoholickým nápojem s výrazným náskokem před vínem, které za rok 2015 dosáhlo spotřeby 18,9 litru na obyvatele a lihovinami, které představují jenom 6,9 litru na obyvatele.

### **Technické a technologické prostředí**

V důsledku technologického pokroku a moderních vývojových a vědeckých center, vznikají nové moderní technologie a technické zařízení, které zefektivňují výrobní procesy a pomáhají tak firmám dosáhnout větší a kvalitnější produkce, snižují časové nároky a náklady, kladou důraz na ekologii a minimalizují škody vzniklé v životním prostředí.

Pivovar Poutník se snaží každý rok modernizovat své zařízení a prostory, aby zajistil bezproblémový chod výroby. Klade si za cíl zlepšit produktivitu práce a snížit náklady, tím dosáhnout lepší efektivnosti hospodaření a vyšší schopnost konkurence na domácím i zahraničním trhu. V roce 2015 družstvo investovalo cca 6,2 mil Kč na pořízení nové vystírací a scezovací kádě. Dále byl pořízen nový rozvod plynu a zahájena stavební rekonstrukce varny. Město Pelhřimov poskytlo pivovaru dotaci ve výši 29 tisíc Kč na opravu fasády. Družstvo spolupracuje s výzkumnými a vývojovými institucemi na zdokonalení technologií a vyráběných produktů.

### **Ekologické prostředí – společenská odpovědnost**

Poslední dobou se kladou velké nároky na kvalitu a udržení životního prostředí. Firmy musí splňovat přísné normy týkající se zabezpečení vzniku škodlivého odpadu během výrobního procesu a minimalizovat tak znečištění ovzduší, půdy a vody. Ještě přísnější jsou požadavky na bezpečnost výrobků a materiálů, z kterých jsou vyrobeny. Výrobní proces Pivovaru Poutník je šetrný k životnímu prostředí a nedochází zde k žádnému výraznému ohrožení kvality půdy, vody a ovzduší. Družstvo respektuje platné předpisy na ochranu životního prostředí. Kontrolu a likvidaci odpad provádí prostřednictvím specializovaných firem. Nerezové sudy a vratné püllitrové skleněné

lahve na pivo jsou, po ukončení jejich životnosti plně recyklovatelné. Plastové PET lahve o objemu 1 litr, do kterých lze zakoupit pivo v podnikové prodejně, jsou vyrobeny z plastu, který neohrožuje zdraví spotřebitelů a jsou recyklovatelné. Co se týká samotné výroby piva, tak se používají jen kvalitní suroviny, piva jsou nepasterizovaná a mají příznivé fyziologické účinky. Pivovar Poutník např. nevaří nealkoholické pivo, protože se jedná o pivo, které není nepasterizované (tzn. nedodělané) a je ho třeba patřičně upravit za použití chemických procesů, během kterého se do piva dostanou i škodlivé látky, které už nemají tak příznivý vliv na lidské zdraví jako klasické alkoholické pivo. Poutník si zakládá na kvalitě a kvalitních surovinách užitých při výrobě a nechce, aby jeho zákazníci pili pivo upravené chemickým procesem obsahující škodlivé látky lidskému zdraví. Regionální DUP – družstvo se v rámci společenské firemní odpovědnosti snaží podle svých možností podporovat společensky prospěšné projekty v oblasti kultury, sportu a charity.

#### **4.2.2 Porterův model pěti sil regionálního DUP - družstva pivovar Poutník**

##### **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence**

V České republice se na trhu nachází celkem 390 pivovarů. Velkých průmyslových pivovarů je 44, do kterých patří i Pivovar Poutník. Minipivovarů je celkem 345, které se dále dělí na minipivovary s počtem 151 a ještě na restaurační pivovary, kterých se na našem území nachází 215<sup>47</sup>. Konkurence v pivovarnickém odvětví je velmi vysoká. Pivovary se snaží konkurovat především kvalitou a cenou. Pivo značky Poutník se těší oblibě mezi jeho spotřebiteli, ale mezi největší konkurenční výhodou pivovaru patří kromě kvality i nižší cena. Pokud by Pivovar Poutník musel odejít z odvětví, tak by jeho tržní podíl brzy obsadili bez problému jeho konkurenti. Největší konkurencí pro pivovar na Vysočině jsou pivovary – Bernard, Rebel, Chotěboř a Polička. Konkurenci pro Pivovar Poutník shrnuje následující tabulka:

---

<sup>47</sup> *Mapa pivovarů v ČR* [online]. Pivníci.cz [cit. 2017-11-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.pivnici.cz/mapa-ceskych-pivovaru-a-minipivovaru/?z=8&x=49.743739&y=15.338617>>.

Tabulka č. 4 - Konkurence Pivovaru Poutník<sup>48</sup>

<b>Konkurence Pivovaru Poutník</b>	
<b>Plzeňský prazdroj</b>	Pilsner, Urquell, Gambrinus, Velkopopovický Kozel, Radegast, Birell, Master, Frisco, Primus, Klasik
<b>Pivovary Staropramen</b>	Staropramen, Braník, Ostrava, Velvet, Měšťan, Vratislav
<b>HEINEKEN Česká republika</b>	Heineken, Zlatopramen, Břežňák, Krušovice, Starobrno, Dačický, Hostan, louny, Fríí, Zlatý Bažant
<b>Budějovický Budvar</b>	Budweiser Budvar, Pardál
<b>Pivovary Lobkowicz</b>	Platan, Lobkowicz, Merlin, Klášter, Rychtář, Černá Hora, Uherský Brod, Ježek, Vévoda, Schwarzenberg
<b>LIF</b>	Svijany, Rohozec, Primátor, Hron, Chipper
<b>Pivovary na Vysočině</b>	Ježek, Bernard, Chotěboř, Rebel
<b>Minipivovary na Vysočině</b>	Harrach Velké Meziříčí, Pivovar Dalešice, Radniční pivovar Jihlava, Pivovar Kozlíček, Rodinný minipivovar Pacov, Džekův ranč, Želivský klášterní pivovar, Podklášterní pivovar Třebíč, Pivovar Ruprenz, Gajdoš Biskupice, Kokeš Kamenice nad Lipou, Heřman Pivovar, Pivovar Eden, Pivovar Hlado, Hrboun Jihlava, Na Čtyrce Pelhřimov, Heřman, Račinský minipivovar, Pivovar Revolta, Balónový pivovar Radešín, Pivovar Čechovka, Dědek Dobronín, Horác Chlum, Svatojakubský pivovar

### **Hrozba nově vstupujících firem**

V poslední době v České republice dochází k rozvoji pivovarského odvětví, hlavně z důvodu růstu minipivovarů, jejichž počet se za rok 2016 pohyboval kolem 350. Celkový růst počtu minipivovaru podle odhadů expertů z oboru má být v následujících pěti letech na 800 až 1000 minipivovarů<sup>49</sup>. Obliba růstu minipivovarů je v České republice velmi velká, ne ale každý pivovar přežije. Některé z nich čeká blízký krach. Nejlepší restaurační pivovary, pokud mají schopný management, tak dosáhnou návratnosti investic během šesti let. Průměr se ale udává až osm let. Mezi hlavní důvody krachu patří horší kvalita některých výrobců a především silící konkurence. Podnikání v oboru pivovarství láká řadu nadšenců, protože zde neexistují velké bariéry vstupu do odvětví. Přístup k distribuční síti je také snadný. Pro odběratele z

<sup>48</sup> Zdroj: vlastní tvorba

<sup>49</sup> *Českých minipivovarů bude do pěti let až tisíc. Některé však zkrachují* [online]. IDNES.CZ, EKONOMIKA, 2016 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z WWW: <[http://ekonomika.idnes.cz/pivovarnici-pocet-minipivovaru-se-do-5-let-ztrojnasobi-na-1000-plk-/ekonomika.aspx?c=A161003\\_134742\\_ekonomika\\_rts](http://ekonomika.idnes.cz/pivovarnici-pocet-minipivovaru-se-do-5-let-ztrojnasobi-na-1000-plk-/ekonomika.aspx?c=A161003_134742_ekonomika_rts)>.

řad velkoobchodů, maloobchodů, hospod a restaurací bude představovat nový pivovar jistého obchodního partnera a potenciální zvýšení příjmů z podnikání. Největší překážku tvoří vysoké<sup>50</sup> kapitálové náklady na pořízení velkých prostor – sladovna, varna, místnosti pro kvašení, sklepy pro zrání piva, stáčírna. Investice do pivovarnické techniky potřebné k vaření piva se nachází v rámci milionů korun – vystírací kádě pro rmutování a zcezoování, varné kotle, chladicí zařízení, spilka – kvasné kádě, ležácké tanky, filtrační zařízení, stáčekací zařízení a linky na etikety. Hlavní úspěch tvoří především kvalita piva, nabízený sortiment, který ale nemusí být za každou cenu rozsáhlý, stačí jen několik druhů piv a výsledná cena, která musí odpovídat kvalitě, konkurenci, pokrýt náklady a přinést podniku očekávané tržby. Důležitá je také značka piva, která buduje samotnému pivu a pivovaru pověst a případné reference od zákazníků.

Pivovar Poutník působí na trhu již od roku 2001, nabízí kvalitní pivo za nižší cenu, než konkurence, jeho roční výstav dosahuje 25 000 hl, působí na tuzemském trhu po celé České republice, dodává do zahraničí a značka Poutník si také vybuodovala svoje jméno mezi samotnými spotřebiteli a konkurencí. Ohrožení ze strany nového pivovaru je zde velmi nízké, protože vybudovat kvalitní pivovar s dobrou pověstí, dostat se na trh se svojí produkcí, získat důvěru zákazníků a čelit vysoké konkurenci není vůbec lehké.

### **Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů**

Pokud budeme brát za substituční produkt pro pivo ostatní alkohol – víno, lihoviny, tak se pivovary nemusí bát žádného ohrožení, protože od spotřeby piva, která představuje podle statistiky za rok 2015 146,6 litru na osobu, tak je spotřeba vína na nízké úrovni s 18,9 litry na obyvatele. Lihoviny jsou na tom ještě hůře, konkrétně s 6,9 litry<sup>51</sup>. Spotřeba vína se ale od roku 2000 velmi zvýšila oproti pivu, které zažívá v posledních osmi letech mírný pokles. Lihoviny zažívají v posledních třech letech také výrazný pokles.

---

<sup>50</sup> *Českých minipivovarů bude do pěti let až tisíc. Některé však zkrachují* [online]. IDNES.CZ, EKONOMIKA, 2016 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z WWW: <[http://ekonomika.idnes.cz/pivovarnici-pocet-minipivovaru-se-do-5-let-ztrojnaso-bi-na-1000-plk-/ekonomika.aspx?c=A161003\\_134742\\_ekonomika\\_rts](http://ekonomika.idnes.cz/pivovarnici-pocet-minipivovaru-se-do-5-let-ztrojnaso-bi-na-1000-plk-/ekonomika.aspx?c=A161003_134742_ekonomika_rts)>.

<sup>51</sup> *Spotřeba alkoholických nápojů (na obyvatele za rok)* [online]. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD cit. 2017-05-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/documents/10180/32782524/2701391604g.pdf/86a2c4b4-8a69-4be8-b5c5-0bc8d73b65a3?version=1.0>>.



### **Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) zákazníků**

Celková produkce Pivovaru Poutník představuje 70 % sudového piva a zbylých 30 % tvoří pivo v láhvích. Pivo v sudech je dodávána do restaurací a hospod v Pelhřimově, jeho okolí a po celé Vysočině. Pivo v láhvích pivovar dodává do maloobchodních jednotek na Vysočině - Kaufland, Penny Market, Lidl, BILLA, COOP. Dále je pivo dodáváno do velkoobchodů - JASO-distributor, spol. s.r.o. a Maneo, s.r.o., Pivní prodejna, Sklad piva a nápojů. Odběratelů má Pivovar Poutník za 16 let působení na trhu značné množství. Vyjednávací vliv odběratelů je proto velmi nízký. Když pivovar přijde o jednoho odběratele, tak to pro něj nepředstavuje žádný velký problém, protože si může snadno najít jiného, protože se na trhu nachází velké množství potenciálních obchodních partnerů. S věrnými a spolehlivými odběrateli, především s řad hospod a restaurací se snaží aktivně spolupracovat formou poskytnutí vybavení a zařízení interiérů hospody či restaurace od dodání výčepní techniky a zařízení, od pultů, židlí a stolů po vystavení zahrádky či pergoly pro hosty.

Jediný problém, který může narušit spolupráci s odběrateli, je že většina odběratelů odmítá platit faktury v požadovaném termínu. Hodně z nich platí velmi pozdě, nebo vůbec, a proto je nutné někdy pohledávky od odběratelů vymáhat soudní cestou. Vedení pivovaru Poutník u problémových odběratelů zavedlo změny v placení pohledávek formou placení předem v hotovosti. V současné době platí 80 % odběratelů předem v hotovosti. Pro pivovar to představuje z důvodu manipulace s hotovostí určitou nepohodlnost a riziko, ale je to jen jediná možnost, jak předejít neplacení od odběratelů a náročností s následným vymáháním plateb právní cestou.

### **Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) dodavatelů**

Vyjednávací vliv dodavatelů je nízký a neznamena pivovar velkou hrozbu, protože každý pivovar představuje pro dodavatele surovin stálého zákazníka a každý nový pivovar, především minipivovary, které se poslední dobou hodně rozrůstají, tvoří pro dodavatele stabilní a dlouhodobou odběratelskou základnu. Spolupráce Pivovaru Poutník s jeho dodavateli je na vysoké úrovni, o které svědčí již dlouholeté odběratelsko-dodavatelské vztahy. Na výrobu piva pivovar používá kvalitní chmel ze Žatce, konkrétně celosvětově uznávaný Žatecký poloraný červeňák. Slad Pivovar Poutník kupuje ze sladovny v Rajhradu, kterou vlastní Rodinný pivovar Bernard v Humpolci. Kvasinky mu dodává Budějovický Budvar a páru čerpá od pelhřimovské firmy Iromez, s. r. o. Vodu odebírá od města Pelhřimov a na varnu čerpá vodu ze

svatého Křemešnického kopce, která má podle pověsti léčivé účinky. Výzkumy ukázaly, že voda z Křemešnického kopce je kvalitnější než městská a obsahuje více minerálů, proto si hodně lidí jezdí pro vodu právě na Křemešník a používá ji i pelhřimovský pivovar. Elektrickou energii pivovaru dodává EON.

#### **4.2.3 Analýza portfolia aktivit**

Nabízený sortiment Pivovaru Poutník, tvoří pivo značky Poutník. Produkce sudového piva dosahuje 70 % a zbylých 30 % připadá na pivo v láhvích. Sortiment pivovaru byl představen již v kapitole produkt marketingového mixu. Sortiment - sudové pivo, se člení na Světlý ležák 12 %, Světlý hořký ležák 12 %, Světlý kvasnicový ležák 12 %, Světlé výčepní pivo 10 % a Speciál 14 %, vařený dvakrát ročně. Pivo v láhvích pivovar nabízí – Světlý ležák 12 %, Světlé výčepní pivo 10 % a Speciál 14 %.

#### **Matice Boston Consulting Group (BCG)**

Analýza produktového portfolia představuje hodnocení všech produktů, které pivovar vyrábí. V rámci této matice můžeme vidět postavení jednotlivých produktů pivovaru na trhu podle matice růst-podíl. Pomocí této matice lze zobrazit, jaké mají jednotlivé druhy piva růst podílu na trhu podle měřítka atraktivity trhu a relativní tržní podíl jako ukazatel pozice společnosti na daném trhu. Podle provedené analýzy je možné produkci pivovaru rozdělit na čtyři typy strategických podnikatelských jednotek:

#### **Otazníky**

Pozici otazníků by mohl zaujmout 14 % Speciál, který pivovar vaří pouze na Vánoce a Velikonoce. Mezi zákazníky se těší velké oblibě a tržby za jeden měsíc 14 % Speciálu dosahují výše tržeb 12 % Světlého ležáku za půl roku. Tento druh piva by šel snadno proměnit v hvězdy, ale vedení Pivovaru Poutník nechce 14 % Speciál zařadit do běžného prodeje z důvodu velmi blízké nasycenosti trhu. Podle průzkumů by se 14 % Speciál zařadil na pozici vedle 12 % Světlého ležáku, u kterého by se snížily prodeje o polovinu z důvodu přírůstku a preferencí spotřebitelů dalšího druhu piva. 14 % Speciál tak zůstává limitovanou edicí v období Vánoc a Velikonoc. Dalšími otazníky by mohlo být nealkoholické pivo a piva s ovocnou příchutí. Důvod proč Pivovar Poutník nemá v nabídce nealkoholické pivo, jsem zmiňoval v kapitole Ekologie u PESTE analýzy. Podle marketingového průzkumu netvoří piva s ovocnou příchutí velké prodeje. Jejich prodeje jsou velmi slabé na to, aby ohrozily pozici klasického piva nebo představovaly pro pivovary zvýšení prodeje. Navíc by pivovar musel investovat do technického

zařízení, umožňující výrobu takového piva. Nejreálnější inovací portfolia se jeví výroba 11 % piva, které by tak mohlo rozšířit nabídku mezi 12 % a 10 % pivy.

### Hvězdy

Nejvyšší podíl a zároveň vysoký růst podílu na trhu zaujímá sudové pivo, konkrétně 12 % Světly hořký ležák, následován 12 % Světly ležákem, jejich prodeje se liší jen v řádu jednotek procent. Tyto dva druhy sudového piva jsou nejprodávanější.

### Dojné krávy

Vysoký podíl na trhu s nízkým růstem podílu tvoří v první řadě sudové pivo, 10% Světly výčepní pivo, následuje ho 12 % Světly ležák, prodávaný v láhvích.

### Bídní psi

Mezi piva s nejnižším podílem na trhu a s nejnižším růstem podílu patří sudový 12 % Světly kvasnicový ležák a 10 % Světly výčepní pivo, prodávané v láhvích.

Tabulka č. 5 - Grafické vyjádření matice BCG Pivovaru Poutník<sup>52</sup>

Analýza portfolia aktivit Pivovaru Poutník			
Růst podílu na trhu	vysoký	Hvězdy	Otazníky
		Světly hořký ležák 12 %	Speciál 14 %
		Světly ležák 12 %	nealkoholické pivo
		ovocná piva	
	nízký	Dojné krávy	Psi
		Světly výčepní pivo 10%	Světly výčepní pivo 10 %
		Světly ležák 12 %	Světly kvasnicový ležák 12 %
	vysoký	nízký	
	Relativní podíl na trhu		

#### 4.2.4 SWOT analýza

Při provádění SWOT analýzy jsou sepsány jednotlivé faktory vzešlé v rámci předchozích dílčích analýz do čtyř kvadrantů na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Důležitost a pravděpodobnost výskytu jednotlivých faktorů je ohodnocena s použitím vah v rozmezí od 1 do 5. Hodnota 5 představuje nejvyšší důležitost a 1 nejmenší. Součet hodnot přidělených jednotlivým faktorům dává celkový odhad

<sup>52</sup> Zdroj: vlastní tvorba

důležitosti (výkonnosti). Silné a slabé stránky budou zhodnoceny pomocí matice závažnost/výkonnost. Pro zhodnocení příležitostí a hrozeb slouží matice příležitostí/ohrožení.

### **Silné stránky (53)**

- S1 Silná tržní pozice v Pelhřimově a okolí (5)
- S2 Kvalita piva (5)
- S3 Přiměřená cena (5)
- S4 Dlouholetá tradice vaření piva v Pelhřimově (5)
- S5 Pověst pivovaru (5)
- S6 Oblíbenost piva mezi spotřebiteli (4)
- S7 Rozsáhlá distribuční síť (4)
- S8 Poutník Speciál 14% (5)
- S9 Získané ocenění v pivních soutěžích (5)
- S10 Kladné vztahy s dodavateli (5)
- S11 Marketing pivovaru (5)

### **Slabé stránky (16)**

- W1 Menší sortiment oproti konkurenci (5)
- W2 Absence nealkoholického piva (3)
- W3 Absence piva s ovocnou příchutí (3)
- W4 Problémy s neplaticími odběrateli (5)

### **Příležitosti (13)**

- O1 Získat větší tržní podíl na Vysočině (4)
- O2 Inovace sortimentu o výrobu 11 % piva (3)
- O3 Rozšíření distribuční sítě po celé ČR (3)
- O4 Zvýšit vývoz do zahraničí (3)

### **Hrozby (17)**

- T1 Silná konkurence z řad velkých pivovarnických skupin (5)
- T2 Konkurence ostatních pivovarů na Vysočině (5)
- T3 Klesající spotřeba piva (4)
- T4 Zvyšování cen piva – růst cen vstupů, růst sazeb daní (3)

## Matice závažnost/výkonnost

Tabulka č. 6 - Matice závažnost/výkonnost<sup>53</sup>

Matice závažnost/výkonnost			
výkonnost			
závažnost	vysoká	nízká	vysoká
		menší sortiment	kvalita piva
		neplaticí odběratelé	přiměřená cena
			silná tržní pozice pivovaru v okolí
			získané ocenění v soutěžích
			tradice vaření piva v Pelhřimově
			pověst pivovaru
			oblíbenost značky mezi spotřebiteli
	nízká	absence nealkoholického piva	rozsáhlá distribuční síť
	absence piva s ovocnou příchutí	kladné vztahy s dodavateli	
	marketing pivovaru		

## Matice příležitostí

Tabulka č. 7 - Matice příležitostí<sup>54</sup>

Matice příležitostí			
pravděpodobnost úspěchu			
příležitost	vysoká	Vysoká	Nízká
		rozšíření distribuční sítě po celé ČR	získat větší tržní podíl na Vysočině
		inovace sortimentu o 11 % pivo	zvýšit vývoz do zahraničí
	nízká		

<sup>53</sup> Zdroj: vlastní tvorba

<sup>54</sup> Zdroj: vlastní tvorba

## Matice ohrožení

Tabulka č. 8 - Matice ohrožení<sup>55</sup>

Matice ohrožení			
pravděpodobnost výskytu			
		vysoká	nízká
		závažnost	vysoká
nízká	konkurence pivovarů na Vysočině		klesající spotřeba piva
	zvyšování cen piva		

### Vyhodnocení SWOT analýzy

Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že největší důležitost pro Pivovar Poutník představují jeho silné stránky, ale velkou důležitost mají i hrozby, nad kterými naštěstí silné stránky převládají. Proto by měl Pivovar Poutník, uplatňovat strategii „ST“ zaměřenou na využití svých silných stránek a na eliminaci resp. snížení negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí v podobě udržení si své tržní pozice ve městě Pelhřimov a okolí, společně s kvalitou piva a cenou, která je jeho hlavním konkurenční výhodou. Tyto tři hlavní devizy pivovaru mu umožní snížit ohrožení ze strany silné konkurence z řad velkých pivovarnických skupin a ostatních pivovarů na Vysočině.

<sup>55</sup> Zdroj: vlastní tvorba

## Marketingový výzkum

Pro doplnění analýz sekundárních informací je proveden vlastní marketingový výzkum, který má za cíl zhodnotit oblíbenost značky Poutník u lokálních zákazníků.

### Plán marketingového výzkumu

- **Cíl marketingového výzkumu:** Zhodnocení síly a oblíbenosti značky Poutník Pelhřimov u místních spotřebitelů ve městě Pelhřimov, vzhledem k dlouholeté tradici a kvalitě pivovaru.  
**Hypotéza:** Je pivo značky Poutník Pelhřimov nejprodávanějším pivem v Pelhřimově.
- **Očekávané výsledky:** Výsledky poslouží k zjištění postavení Pivovaru Poutník na trhu vůči jeho konkurentům, a jaké konkrétní značky piva jednotlivých pivovarů ohrožují jeho pozici. Cíl výzkumu lze také interpretovat, existuje lokální patriotismus ve spotřebě piva Poutník u zákazníků regionu Pelhřimov. Vedlejším cílem je získat informace o kupním chování a preferencích spotřebitelů při nákupu piva.
- **Stanovení informačních potřeb – zdrojů, struktury:** Konzultace o situaci na trhu a konkurentech v pivovarnictví s obchodním zástupcem Pivovaru Poutník.
- **Vymezení základního souboru:** Obyvatelé města Pelhřimov, spotřebitelé piva vybrané nahodilým způsobem s cílem získat minimálně 100 odpovědí v časovém horizontu 15. května až 19. června 2017.
- **Technika a nástroj výzkumu:** Elektronické dotazování na základě vytvoření dotazníku na internetových stránkách survio.com, prováděné zasláním dotazníku respondentům na email.
- **Předvýzkum:** Ověření postupu sběru informací zasláním dotazníku 20 respondentům na email a získání zpětné vazby.
- **Vlastní výzkum:** Zaslání dotazníku vybraným respondentům na email, sběr informací.
- **Statistické zpracování zjištěných informací:** Zpracování výsledků výzkumu do tabulek a grafů prostřednictvím softwaru Microsoft Office Excel 2007.
- **Interpretace výsledků, vč. praktických doporučení:** Výsledky budou použity pro návrh marketingové strategie a marketingového mixu 6P pro Pivovar Poutník.

- **Časový rozvrh jednotlivých etap:**

Vlastní výzkum – sběr v terénu:	15. 5. – 19. 6. 2017
Analýza dat marketingového výzkumu:	20. 6. – 21. 6. 2017
Vyhodnocení výsledků marketingového výzkumu:	22. 6. – 23. 6. 2017

Kompletní dotazník si lze prohlédnout zde:<sup>56</sup>

Otazník obsahoval následujících pět otázek:

1. Vaše pohlaví?
2. Kolik je Vám let?
3. Jaká je Vaše nejoblíbenější značka piva?
4. Co je pro Vás při výběru piva nejdůležitější?
5. Preferujete pivo točené nebo v láhvích?

### **Analýza dat marketingového výzkumu**

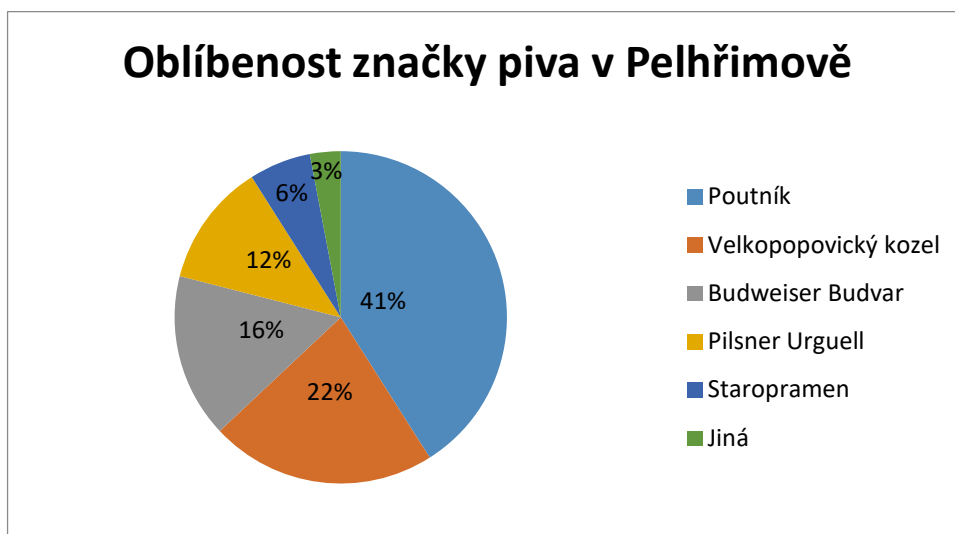
Výzkum byl prováděn za pomoci elektronického dotazování na základě vytvoření dotazníku na internetových stránkách survio.com. Cílem bylo získat minimálně 100 odpovědí od respondentů žijících v Pelhřimově. Výběr respondentů byl proveden nahodilým způsobem. Po ukončení marketingového výzkumu bylo celkem nashromážděno 123 odpovědí. Z nich bylo pro účely výzkumu vybráno požadovaných 100, které byly dále zpracovány za použití software Microsoft Office Excel 2007 do tabulek a grafů. Jednotlivé výsledky výzkumu si lze prohlédnout níže:

---

<sup>56</sup> [www.survivo.cz](https://www.survivo.cz) [online]. Nejprodávanější značka piva v Pelhřimově [cit. 2017-05-26]. Dostupné z WWW: <<https://www.survivo.com/survey/d/O9V7Q7R9Z0G7Q2X6I>>



Graf č. 1 - Oblíbenost značky piva v Pelhřimově<sup>57</sup>



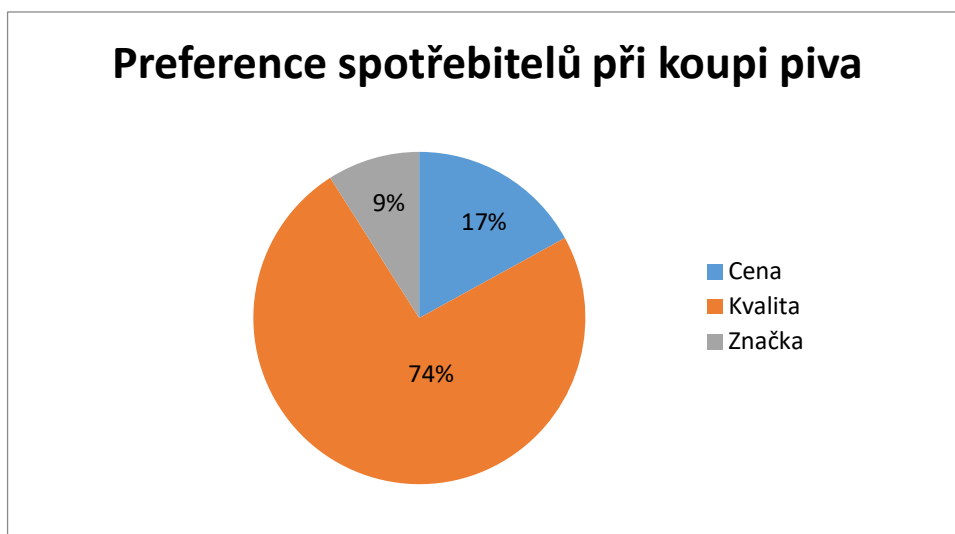
Tabulka č. 9 - Oblíbenost značky piva v Pelhřimově<sup>58</sup>

<b>Oblíbenost značky piva v Pelhřimově</b>	
<b>Značka piva</b>	<b>Četnost odpovědí v %</b>
Poutník	41
Velkopopovický kozel	22
Budweiser Budvar	16
Pilsner Urguell	12
Staropramen	6
Jiná	3

<sup>57</sup> Zdroj: vlastní výzkum

<sup>58</sup> Zdroj: vlastní výzkum

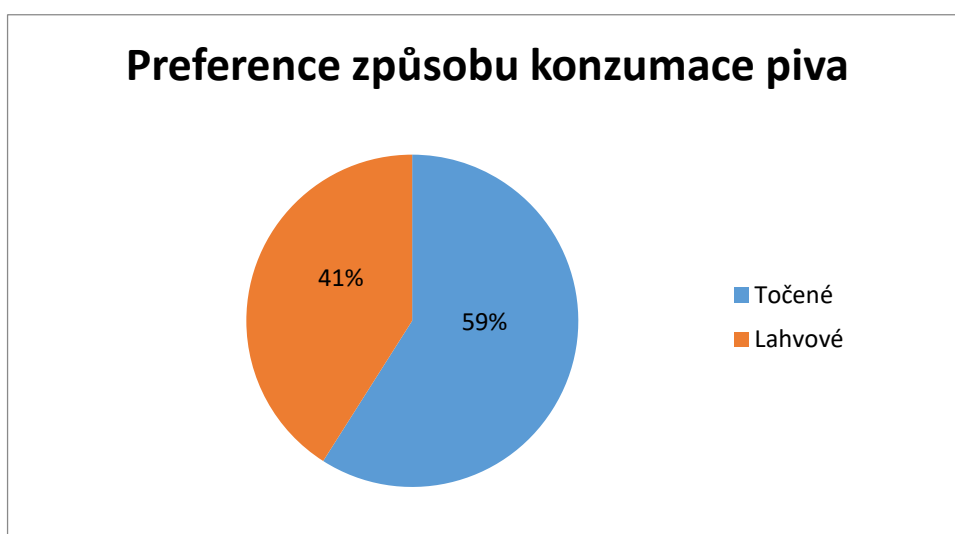
Graf č. 2 - Preference spotřebitelů při koupi piva<sup>59</sup>



Tabulka č. 10 - Preference spotřebitelů při rozhodování o koupi<sup>60</sup>

Preference spotřebitelů při rozhodování o koupi v %	
Cena	17
Kvalita	74
Značka	9

Graf č. 3 - Preference způsobu konzumace piva<sup>61</sup>



<sup>59</sup> Zdroj: vlastní výzkum

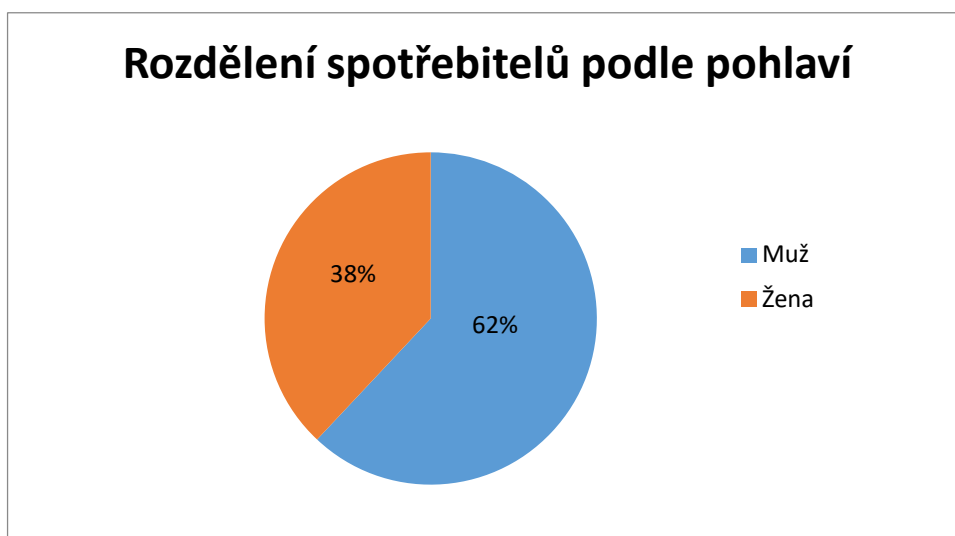
<sup>60</sup> Zdroj: vlastní výzkum

<sup>61</sup> Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 11 - Preference způsobu konzumace piva<sup>62</sup>

Preference způsobu konzumace piva v %	
Točené	59
Lahvové	41

Graf č. 4 - Rozdělení spotřebitelů podle pohlaví



Tabulka č. 12 - Rozdělení spotřebitelů podle pohlaví<sup>63</sup>

Rozdělení spotřebitelů podle pohlaví v %	
Muž	62
Žena	38

Tabulka č. 13 - Průměrný věk spotřebitele piva<sup>64</sup>

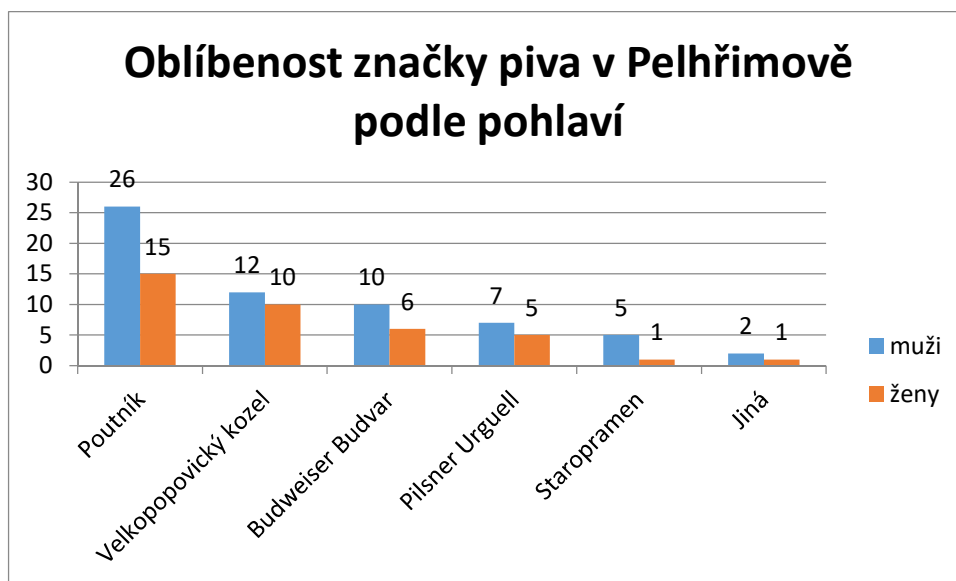
Průměrný věk spotřebitelů piva	
Průměrný věk	38 let

<sup>62</sup> Zdroj: vlastní výzkum

<sup>63</sup> Zdroj: vlastní výzkum

<sup>64</sup> Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 5 - Oblíbenost značky piva v Pelhřimově podle pohlaví<sup>65</sup>



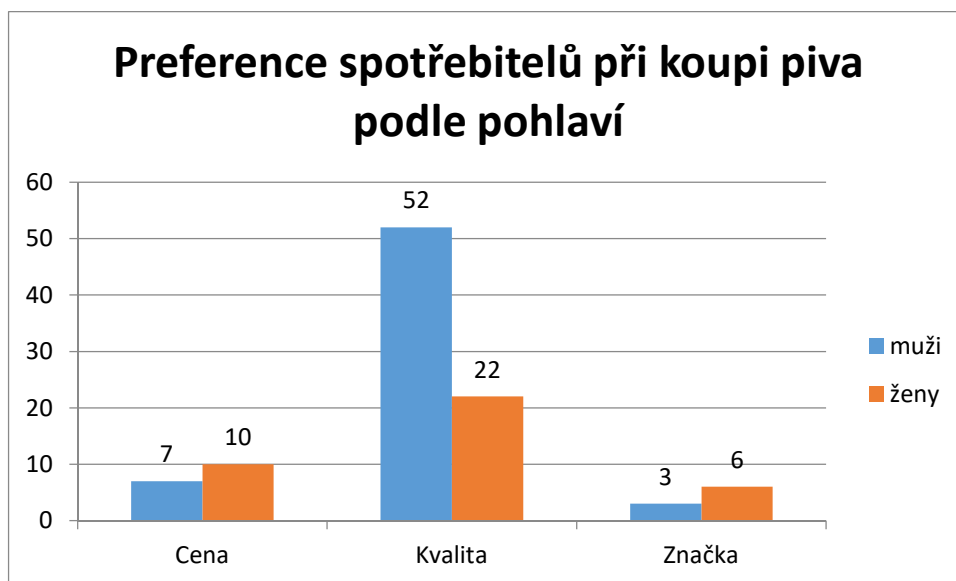
Tabulka č. 14 - Oblíbenost značky piva v Pelhřimově podle pohlaví<sup>66</sup>

Oblíbenost značky piva v Pelhřimově podle pohlaví		
Značka piva	Četnost odpovědí	
	muži	ženy
Poutník	26	15
Velkopopovický kozel	12	10
Budweiser Budvar	10	6
Pilsner Urquell	7	5
Staropramen	5	1
Jiná	2	1

<sup>65</sup> Zdroj: vlastní výzkum

<sup>66</sup> Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 6 - Preference spotřebitelů při koupi piva podle pohlaví<sup>67</sup>



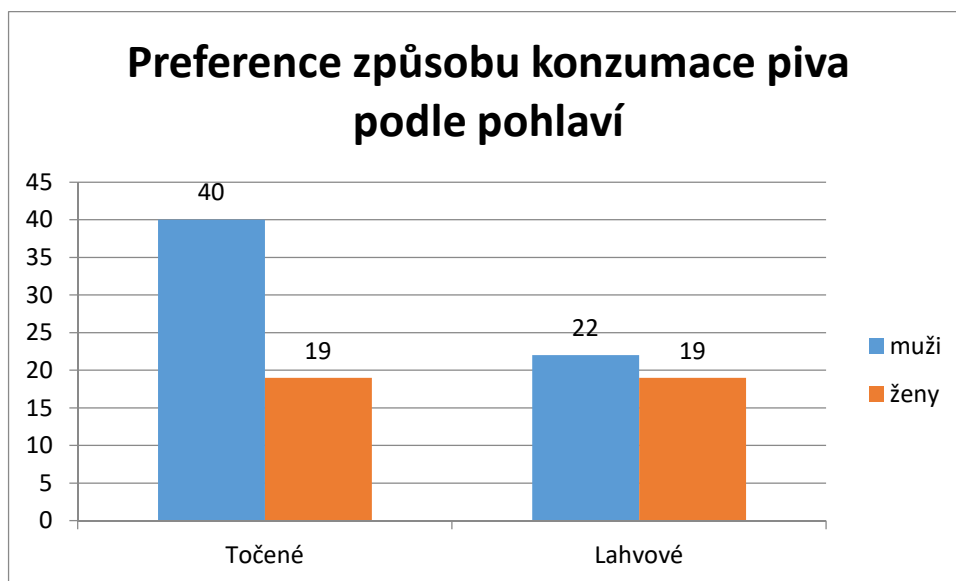
Tabulka č. 15 - Preference spotřebitelů při koupi piva podle pohlaví<sup>68</sup>

Preference spotřebitelů při koupi piva podle pohlaví		
	muži	ženy
Cena	7	10
Kvalita	52	22
Značka	3	6

<sup>67</sup> Zdroj: vlastní výzkum

<sup>68</sup> Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 7 - Preference způsobu konzumace piva podle pohlaví<sup>69</sup>



Tabulka č. 16 - Preference způsobu konzumace piva podle pohlaví<sup>70</sup>

Preference způsobu konzumace piva podle pohlaví		
	muži	ženy
Točené	40	19
Lahvové	22	19

<sup>69</sup> Zdroj: vlastní výzkum

<sup>70</sup> Zdroj: vlastní výzkum

## Vyhodnocení výsledků marketingového výzkumu

Cílem výsledků získaných z dotazníků jsem si chtěl ověřit hypotézu: Je pivo značky Poutník Pelhřimov nejprodávanějším pivem v Pelhřimově. Nyní bude hypotéza potvrzena či vyvrácena.

Z požadovaného 100 respondentů, jich 41 uvádí v otázce „Jaká je Vaše nejoblíbenější značka piva?“, že jejich nejoblíbenější pivo je značky Poutník Pelhřimov. Druhou nejoblíbenější značkou v Pelhřimově je Velkopopovický kozel s celkem 22 odpovědí, Budwieser Budvar je oblíbený u 16 respondentů, Pilsner Urquell mezi 12 a pivo značky Staropramen má rádo 6 respondentů. Pouze 3 uživatelé uvedli, že mají oblíbenou jinou značku piva.

Nejvíce respondentů uvádí, že jejich nejoblíbenější značka je Poutník Pelhřimov. Tím se tak moje hypotéza potvrdila. Ze získaných výsledků dále vyplývá, že u sledovaného produktu existuje u spotřebitelů tzv. lokální patriotismus.

Výzkum prokázal, že Pivovar Poutník má velmi silnou tržní pozici v oblasti města Pelhřimov, kde působí. Velkou konkurenci pro něj představuje pivo značky Velkopopovický kozel, tedy produkt pivovarnické skupiny Plzeňský prazdroj. V dotazníku uvedlo 22 respondentů, že preferují právě tuto značku. Konkurenci může představovat z důvodu kvality a srovnatelné ceny.

Vedlejším cílem výzkumu bylo shromáždit informace o kupním chování spotřebitelů v Pelhřimově, týkající se výběru piva. Kvalitu upřednostňuje 74 % respondentů a podle ceny vybírá 17 % lidí, pro 9 % z dotazovaných je důležitá při výběru značka. U obou pohlaví je důležitá kvalita, ale ženy upřednostňují nad muži při výběru cenu i značku. Točené pivo se těší oblibě u 59 %, což potvrzuje, že si lidé rádi zajdou do hospody či restaurace na pivo, 41 % respondentů kupuje lahvé pivo v obchodě. Muži upřednostňují točené pivo s výrazným rozdílem nad lahvoým pivem, kdy 40 z dotazovaných mužů uvedlo, že má radši pivo točené než lahvé, které má rádo jen 22 mužů, zatímco u 38 dotazovaných žen je spotřeba točeného i lahvé pivo na stejné úrovni. Z výsledků vyplynulo, že spotřebě piva dominují hlavně muži s 62 % podílem nad ženami s 38 %. Průměrný věk konzumenta piva v Pelhřimově je 38 let.

## **5 Marketingová strategie a marketingový mix regionálního DUP - družstva pivovar Poutník**

### **5.1 Marketingová strategie**

Analýza marketingového mixu 6P podala přehled o produktu Pivovaru Poutník, které tvoří pivo značky Poutník. Dále zobrazila prostředky využívané v marketingové komunikaci, průběhu výrobního procesu a lidského faktoru podílejícím se na produkci. Pivovar Poutník si zakládá na strategii nízkých cen, kterou využívá jako hlavní konkurenční výhodu. Distribuce je směřována hlavně na kraj Vysočina, kde dochází k největšímu objemu prodeje, protože pivo značky Poutník je v hlavní nabídce všech hospod a restaurací. PESTE analýza ukázala, jaké vlivy z makroprostředí působí na pivovar. Byly zde vidět příležitosti i ohrožení, které jsou zároveň shodné i pro ostatní pivovary. Porterův model pěti sil poukázal jako největší hrozbu pro pivovar konkurenci, kterou hlavně ohrožují produkty velkých pivovarnických skupin, ale i ostatní pivovary na Vysočině. BCG analýza portfolia aktivit zhodnotila postavení jednotlivých produktů na trhu, vzala v potaz i možné zavedení nových produktů na trh, které by mohly zvýšit tržní potenciál pivovaru. SWOT analýza zhodnotila intenzitu jednotlivých výstupu předchozích analýz, zobrazila silné a slabé stránky pivovaru, jaké příležitosti má využít z okolí a hrozby, které by mohly závažně ohrozit jeho pozici.

Marketingový výzkum prokázal existenci lokálního patriotismu ve spotřebě piva značky Poutník u zákazníků v regionu Pelhřimov, kdy 41 % dotazovaných uvádí, že preferuje značku Poutník. Druhým nejoblíbenějším pivem, které preferuje 22 % dotazovaných je Velkopopovický kozel od výrobce Pilsner Urquell. Budweiser Budvar preferuje 16 % lidí, značku Pilsner Urquell 12%, Staropramen má rádo 6 % z dotazovaných a zbylá 3 % preferují jinou značku. Velkopopovický kozel silně ohrožuje pozici Poutníka z důvodu kvality a srovnatelné ceny. Pro Pivovar Poutník je tak důležité nadále pokračovat ve vaření kvalitního piva a udržet cenu na stávající hladině, protože z výzkumu vyplynulo, že 74 % dotazovaných upřednostňuje při výběru piva kvalitu. Cenu preferuje 17% a značku jen 9 %.

Na základě těchto analýz a výsledků z marketingového výzkumu doporučuji pro Pivovar Poutník strategii minimálních nákladů, protože nižší cena je hlavní konkurenční výhodou pivovaru a její zvýšení, by mohlo mít negativní následky. Díky nižší ceně si



pivovar udrží zákazníky a konkurenční postavení na Vysočině, kam především směřuje svoji produkci a kde je nízká konkurence od ostatních pivovarů.

## **5.2 Marketingový mix**

Po zhodnocení stavu marketingového mixu regionálního DUP - družstva pivovaru Poutník jsem využil SWOT analýzu a podle závažnosti jednotlivých faktorů jsem následně navrhl zlepšení marketingového mixu 6P a marketingová strategie.

### **Produkt**

SWOT analýza odhalila, že závažnou slabinou Pivovaru Poutník je užší sortiment oproti konkurenci. Sortiment pivovaru je tvořen 12 % a 10 % pivem. Na Vánoce a Velikonoce je v nabídce 14 % Poutník Speciál. V sortimentu oproti konkurenci chybí 11 % pivo. Pro pivovar by bylo vhodné rozšířit nabídku právě o 11 % pivo.

### **Cena**

Cena piva značky Poutník patří do nižší kategorie a je pro pivovar hlavní konkurenční výhodou. SWOT analýza poukázala hrozbu v podobě zvyšování cen vstupů, zvyšování sazeb daní a inflace. Cenu je potřeba udržet na současné hladině, aby byla zajištěna konkurenční výhoda.

### **Distribuce**

Distribuce je soustředěna především na kraj Vysočina, ale i Jihomoravský, Zlínský a Středočeský kraj. Pro pivovar by bylo vhodné rozšířit distribuční síť i do ostatních krajů v ČR. Dále bych doporučil zvýšit vývoz do zahraničí, i když matice příležitostí poukázala, že je tato příležitost obtížně realizovatelná, přesto si myslím, že tu šance prosadit se na trhu v dalších evropských zemí rozhodně je.

### **Marketingová komunikace**

#### **Podpora prodeje**

Pivovar Poutník by měl i nadále udržovat a rozvíjet odběratelsko-dodavatelské vztahy s obchodními partnery, se kterými je spolupráce na vysoké úrovni, prostřednictvím zajištění vybavení a zařízení interiérů hospody či restaurace od dodání výčepní techniky a zařízení, od stáječích pultů, židlí a stolů po vystavení zahrádky či pergoly pro hosty.

## **Lidé**

### **Zaměstnanci**

Pro pivovar je důležité mít kvalifikované a především zkušené zaměstnance v pivovarnickém oboru. Personální management klade velký důraz na proškolení zaměstnanců, především když dojde k inovaci technického vybavení. Pivovar by měl i nadále věnovat čas ke školení zaměstnanců a přijímat nové zaměstnance, kteří mají již zkušenosti z tohoto odvětví.

### **Zákazníci**

Management pivovaru by měl neustále sledovat preference a kupní chování spotřebitelů, aby měl nejaktuálnější informace, podle kterých následně upravit nabídku tak, aby splňovala přání zákazníků a udržel si tak jejich věrnost.

### **Procesy**

Pro zlepšení výrobního procesu se nachází možnost investovat do technického vybavení, které je řízeno a programováno přes centrální počítač, ovládaný sládkem. Je zde omezeno působení lidského faktoru a vše na starost mají stroje, které dokážou přesně obsloužit proces vaření piva, podle zvolených kritérií. Investicí by se omezilo riziko vzniku chyby během procesu a zefektivnila výroba. Výše investice je ale velmi vysoká.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současný marketingový mix regionální DUP – družstva pivovaru Poutník, provést marketingovou situační analýzu, za použití SWOT analýzy zhodnotit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby plynoucí z okolí a na základě těchto zjištění doporučit celkovou marketingovou strategii a inovaci marketingového mixu.

V teoretické části práce byl představen marketingový mix 6P a vysvětlena marketingová situační analýza a metody, které budou využity v praktické části práce.

Analýza marketingového mixu zpracována na produkty pivovaru Poutník, tedy na značky Poutník ve třech druzích – dvanáctistupňové, desetistupňové a čtrnáctistupňové pivo. Při analýze ceny je zhodnoceno, že nižší cena piva značky Poutník představuje pro Pivovar Poutník hlavní konkurenční výhodu. Pivovar usiluje, aby hladina ceny byla zachována na současné hodnotě. Distribuce pivovaru Poutník je zaměřena nejen na město Pelhřimov a kraj Vysočina, ale i do ostatních krajích a zahraničí. Nejdůležitější formou marketingové komunikace jsou pro pivovar public relations, prostřednictvím kterých pivovar usiluje o co nejpříznivější vztahy s veřejností a propagaci samotného piva formou sponzoringu událostí konajících se v Pelhřimově. Další formou jsou vlastní akce - pivní dny, dny otevřených dveří a pivní festivaly, z nichž je nejznámější Rockový a pivní festival POUTNÍKfest. Pro pivovar jsou důležití vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, protože jednotlivé technické zařízení, týkající se procesu vaření piva v Pivovaru Poutník je ovládáno pomocí lidského faktoru a v celém náročném procesu lze snadno způsobit chybu.

PESTE analýza přiblížila makroprostředí podniku, prostřednictvím jednotlivých faktorů působících v pivovarnickém odvětví, které mohou představovat hrozbu ale i příležitosti. Největší hrozbu představují ekonomické faktory v podobě množství kupní síly, inflace a nezaměstnanosti. Vedlejší hrozbou je daňová politika, protože prostřednictvím zvyšování daní, především DPH a spotřební daně dojde ke zvýšení ceny piva a hrozby ztráty konkurenční výhody pro Pivovar Poutník.

Porterův model pěti sil odhalil pro pivovar největší hrozbu v podobě intenzivní odvětvové konkurence, protože konkurence na trhu produkce piva v ČR je velmi vysoká

a Pivovar Poutník musí čelit konkurenci ze strany velkých pivovarnických skupin, ale i ostatních pivovarů a minipivovarů na Vysočině.

V analýze produktového portfolia byla využita matice BCG pro zhodnocení sortimentu Pivovaru Poutník. Portfoliová analýza určila, které druhy piva mají největší tržní podíl s nejvyšším růstem a jaké mají nejmenší tržní podíl s nízkým růstem.

SWOT analýza zhodnotila slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby plynoucí z okolí. Na základě výsledků SWOT analýzy byla doporučena pro pivovar strategie „ST“ zaměřená na využití svých silných stránek a na eliminaci resp. snížení negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí v podobě udržení si své tržní pozice ve městě Pelhřimov a okolí, společně s kvalitou piva a cenou, která je jeho hlavním konkurenčním nástrojem.

Po zhodnocení marketingového mixu a výsledků zjištěných během dílčích analýz bylo formulováno doporučení návrhu nového marketingového mixu 6P pro Pivovar Poutník. Pivovaru bych doporučil rozšířit nabídku o jedenáctistupňové pivo a udržet si cenu na stávající hladině, aby byla zachována konkurenční výhoda. Distribuční síť jsem doporučil rozšířit i do ostatních krajů v ČR a snažit se o větší prosazení na zahraničním trhu. Pro marketingovou komunikaci jsem doporučil, aby pivovar i nadále udržoval a rozvíjel odběratelsko-dodavatelské vztahy s obchodními partnery, s kterými je spolupráce na vysoké úrovni, prostřednictvím zajištění vybavení a zařízení interiérů hospody či restaurace. Důležité je pro pivovar si udržet vysoce kvalifikované zaměstnance, neustále je proškolovat pokud dojde k modernizaci technického vybavení. Pivovar by měl provádět vlastní marketingové výzkumy, zaměřené na zjištění preference a kupní chování spotřebitelů, aby měl nejaktuálnější informace. Pro zlepšení výrobního procesu se nachází možnost investovat do technického vybavení, které je řízeno a programováno přes centrální počítač.

Pro pivovar byla doporučena marketingová strategie, týkající se minimalizace nákladů, protože nižší cena piva Poutník představuje hlavní konkurenční výhodu, pomocí které si tak může Pivovar Poutník udržet pozici na Vysočině, kam směřuje svojí produkci.

Cílem marketingového výzkumu bylo zjistit zhodnocení síly a oblíbenosti značky Poutník Pelhřimov u spotřebitelů ve městě Pelhřimov, vzhledem k dlouholeté tradici a kvalitě pivovaru. Stanovil jsem si hypotézu: Je pivo značky Poutník Pelhřimov

nejprodávanějším pivem v Pelhřimově. Tuto hypotézu jsem si v práci potvrdil z výsledků získaných během dotazování.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

1. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Olomouc : Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
2. FORET, M., et al. *Marketing*. Masarykova univerzita, Brno : Masaryková univerzita, Ekonomicko – správní fakulta, 2004, 178 s. ISBN 80-210-3500-5.
3. FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. 2. vydání, Brno : Computer Press, 2005, 167 s. ISBN 80-251-0790-6.
4. KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha : Grada Publishing, a. s. 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
5. KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 14th Edition. Upper Saddle River, New Jersey, USA : Pearson Education, Inc., 2012, 812 s. ISBN 978-0-13-210292-7.
6. KOVÁŘ, F. *Strategický management*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
7. KOZEL, R., a kolektiv *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006, 280 s. ISBN 80247-0966-X.
8. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
9. POŠVÁŘ Z., ERBES J. *Management I*. Brno : MZLU, 2006, 155 s. ISBN 80-7157-633-6.
10. ŘEPA V. *Podnikové procesy, Procesní řízení a modelování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada publishing, a. s., 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8
11. VAŠTÍKOVÁ M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha : Grada publishing, a. s., 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

## Elektronické zdroje

1. BEER WEB. *Spotřeba pív v ČR v roce 2015* [online]. [cit. 2017-05-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.beerweb.cz/novinky/ceska-republika-spotreba-piva-za-rok-2015>>.
2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce a podíl nezaměstnaných osob – územní srovnání* [online]. Vygenerováno 5. 5. 2017, 12:55:00, vdb 2.1.74a (VDBE.CSU) [cit. 2017-05-05]. Dostupné z WWW: <[https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM12E&z=T&f=TABULKA&skupId=806&katalog=30853&pvo=ZAM12-E&c=v3~2\\_\\_RP2016MP12DP31#w=>](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM12E&z=T&f=TABULKA&skupId=806&katalog=30853&pvo=ZAM12-E&c=v3~2__RP2016MP12DP31#w=>)>.
3. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Spotřeba alkoholických nápojů (na obyvatele za rok)* [online]. Aktualizováno dne: 9. 12. 2016 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z WWW:<<https://www.czso.cz/documents/10180/32782524/2701391604g.pdf/86a2c4b4-8a69-4be8-b5c5-0bc8d73b65a3?version=1.0>>.
4. IDNES.CZ, EKONOMIKA. *Českých minipivovarů bude do pěti let až tisíc. Některé však zkrachují* [online]. © 2017 MAFRA, a. s., 3. 11. 2016 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z WWW: <[http://ekonomika.idnes.cz/pivovarnici-pocet-minipivovaru-se-do-5-let-ztrojnasobi-na-1000-plk-/ekonomika.aspx?c=A161003\\_134742\\_ekonomika\\_rts](http://ekonomika.idnes.cz/pivovarnici-pocet-minipivovaru-se-do-5-let-ztrojnasobi-na-1000-plk-/ekonomika.aspx?c=A161003_134742_ekonomika_rts)>.
5. FINANCE.CZ. *Daň z nemovitých věcí* [online]. Copyright 2017 Mladá fronta a. s., [cit. 2017-05-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.finance.cz/dane-a-mzda/majetkove-dane/dan-z-nemovitosti/>>.
6. FINANCE.CZ. *Silniční daň – pivo* [online]. Copyright 2017 Mladá fronta a. s., [cit. 2017-05-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.finance.cz/dane-a-mzda/majetkove-dane/silnicni-dan/>>.
7. FINANCE.CZ. *Spotřební daň – pivo* [online]. Copyright 2017 Mladá fronta a. s., [cit. 2017-05-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dane/pivo/>>.
8. FINANCE.CZ. *Základ daně z příjmů právnických osob* [online]. Copyright 2017 Mladá fronta a. s., [cit. 2017-05-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-z-prijmu/dan-z-prijmu-pravnicky-ch-osob/zaklad-dane/>>.

9. GfK. *Celkový objem kupní síly obyvatel České republiky je nejvyšší za posledních 10 let* [online]. © 2017 GfK, 21. 11. 2016 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z WWW: < <http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/celkovy-objem-kupni-sily-obyvatel-ceske-republiky-je-nejvyssi-za-poslednich-10-let/>>.
10. KURZYCZ. *Inflace – 2017, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. Copyright © 2000 - 2017 Kurzy.cz, spol. s. r. o., AliaWeb, spol. s. r. o., 10. 05. 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z WWW: < <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>.
11. KURZYCZ. *Kurzy měn – kurzovní lístek ČNB* [online]. Copyright © 2000 - 2017 Kurzy.cz, spol. s. r. o., AliaWeb, spol. s. r. o., 10. 05. 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z WWW:< <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>>.
12. KURZYCZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2017* [online]. Copyright © 2000 - 2017 Kurzy.cz, spol. s. r. o., AliaWeb, spol. s. r. o., 10. 05. 2017 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z WWW:<<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.
13. PIVNÍ INFO. *Pivovary – Kraj Vysočina* [online]. 2003 – 2017 © Pivní.info, [cit. 2017-11-25]. Dostupné z WWW: < <http://pivni.info/pivovary/kraj-vysocina/>>.
14. PIVNÍCI.CZ. *Mapa pivovarů v ČR* [online]. © 2011 - 2017 Marley & Bludice AFRA, a. s., [cit. 2017-05-07]. Dostupné z WWW: < <http://www.pivnici.cz/mapa-ceskych-pivovaru-a-minipivovaru/?z=8&x=49.743739&y=15.338617>>.
15. PIVOVAR.CZ. *Top 25, Největší pivovarnické skupiny v České republice* [online]. Copyright © 2000 – 2016 Pivovar,cz, Partner Atraktivní práce, [cit. 2017-05-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.pivovar.cz/top-25/>>.
16. PIVOVAR POUTNÍK. *Pivovar Poutník Pelhřimov* [online]. CREATION.CZ, [cit. 2017-05-02]. Dostupné z WWW: <<https://www.pivovarpoutnik.cz/>>.
17. PIVOVAR POUTNÍK. *Tapety a loga* [online]. CREATION.CZ, [cit. 2017-05-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.pivovarpoutnik.cz/cz/pivovar/tapety-loga/>>
18. PIVOVAR POUTNÍK. *Jak vaříme pivo* [online]. CREATION.CZ, [cit. 2017-05-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.pivovarpoutnik.cz/cz/pivovar/jak-varime-pivo/>>
19. VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Výpis z obchodního rejstříku, DUP – družstvo, Dr 292 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích* [online].



© 2012 – 2015 Ministerstvo spravedlnosti České republiky, [cit. 2017-05-02].  
Dostupné z WWW: < <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=420044&typ=PLATNY>>

### **Legislativní dokumenty**

1. *Vyhláška č. 335/1997 Sb., kterou se provádí §18 písm. a), d), h), i), j) a k) zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, pro nealkoholické nápoje a koncentráty k přípravě nealkoholických nápojů, ovocná vína, ostatní vína a medovinu, pivo, konzumní lih, lihoviny a ostatní alkoholické nápoje, kvasný ocet a droždí.* [online] © 2009-2017 Ministerstvo zemědělství, [cit. 2017-05-05].  
Dostupné z WWW: <[http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/legislativa/chronologicky-prehled-pravnich-predpisu/\\_obsah\\_cz\\_mze\\_ministerstvo-zemedelstvi\\_legislativa\\_Legislativa-MZe\\_puvodni-zneni\\_vyhlaska-1997-335-potraviny.html](http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/legislativa/chronologicky-prehled-pravnich-predpisu/_obsah_cz_mze_ministerstvo-zemedelstvi_legislativa_Legislativa-MZe_puvodni-zneni_vyhlaska-1997-335-potraviny.html)>.

## Seznam tabulek a grafů

### Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Úrovně produktu.....	11
Obrázek č. 2 - Životní cyklus produktu .....	14
Obrázek č. 3 - Marketingové prostředí .....	22
Obrázek č. 4 - Porterův model 5 sil.....	24
Obrázek č. 5 - Matice tržního podílu a růstu BCG .....	24
Obrázek č. 6 - Logo Pivovaru Poutník.....	31
Obrázek č. 7 - Výrobní proces v pivovaru Poutník.....	38
Obrázek č. 8 - Vývoj indexu kupní síly v ČR 2011 - 2016.....	42
Obrázek č. 9 - Nezaměstnanost v ČR .....	44

### Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Sortiment Pivovaru Poutník.....	30
Tabulka č. 2 - Cena sortimentu Pivovaru Poutník .....	32
Tabulka č. 3 - Sazby spotřební daně z piva.....	41
Tabulka č. 4 - Konkurence Pivovaru Poutník .....	47
Tabulka č. 5 - Grafické vyjádření matice BCG Pivovaru Poutník.....	51
Tabulka č. 6 - Matice závažnost/výkonnost.....	53
Tabulka č. 7 - Matice příležitostí .....	53
Tabulka č. 8 - Matice ohrožení .....	54
Tabulka č. 9 - Oblíbenost značky piva v Pelhřimově .....	57
Tabulka č. 10 - Preference spotřebitelů při rozhodování o koupi .....	58
Tabulka č. 11 - Preference způsobu konzumace piva .....	59
Tabulka č. 12 - Rozdělení spotřebitelů podle pohlaví.....	59
Tabulka č. 13 - Průměrný věk spotřebitele piva .....	59
Tabulka č. 14 - Oblíbenost značky piva v Pelhřimově podle pohlaví .....	60
Tabulka č. 15 - Preference spotřebitelů při koupi piva podle pohlaví .....	61
Tabulka č. 16 - Preference způsobu konzumace piva podle pohlaví .....	62

## **Seznam grafů**

Graf č. 1 - Oblíbenost značky piva v Pelhřimově .....	57
Graf č. 2 - Preference spotřebitelů při koupi piva.....	58
Graf č. 3 - Preference způsobu konzumace piva.....	58
Graf č. 4 - Rozdělení spotřebitelů podle pohlaví .....	59
Graf č. 5 - Oblíbenost značky piva v Pelhřimově podle pohlaví .....	60
Graf č. 6 - Preference spotřebitelů při koupi piva podle pohlaví.....	61
Graf č. 7 - Preference způsobu konzumace piva podle pohlaví.....	62

