

**VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA**

Obor Finance a řízení

**Strategická analýza společnosti Rodinný pivovar**

**BERNARD a.s.**

Bakalářská práce

Autor: Ondřej Pěška

Vedoucí práce: Ing. Roman Fiala, Ph.D.

Jihlava 2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Ondřej Pěška**  
Studijní program: **Ekonomika a management**  
Obor: **Finance a řízení**  
Název práce: **Strategická analýza společnosti Rodinný pivovar BERNARD a.s.**  
Cíl práce: **Cílem práce je provést strategickou analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti Rodinný pivovar BERNARD a.s. a na základě výsledků analýzy navrhnout strategii pro dosažení dalšího rozvoje společnosti.**



**Ing. Roman Fiala, Ph.D.**  
vedoucí bakalářské práce



**Ing. Roman Fiala, Ph.D.**  
zástupce vedoucí katedry  
Katedra ekonomických studií

## **Anotace**

Předmětem bakalářské práce „Strategická analýza vybraného podniku“ je rozbor a analýza současného stavu podniku a následné nalezení strategie, která by byla v budoucnosti pro podnik nejvýhodnější. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se zabývá problematikou strategického řízení a strategické analýzy a charakteristikou používaných metod. V praktické části jsou získané poznatky aplikovány při tvorbě analýzy konkrétního podniku, na jejímž základě dojde ke zhodnocení stávající strategie a navržení případných změn, popřípadě k formulaci nové strategie.

## **Klíčová slova**

Strategická analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

## **Annotation**

The goal of bachelor thesis “Strategic analysis of company” is to analyse current status of the company and consequently to find strategy, which would be most advantageous. The theoretical part is concentrated on issue of strategic management and strategic analysis and characteristic of used methods. In the practical part gained findings are applied for creation analysis to particular company and on basis of that analysis the current strategy will be evaluated with suggestion of eventual changes or the whole new strategy will be formulated.

## **Key words**

Strategic analysis, PEST analysis, Porter’s five forces model, SWOT analysis

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování vedoucímu bakalářské práce Ing. Romanu Fialovi, Ph.D. za jeho cenné připomínky, odborné rady a trpělivost při psaní bakalářské práce a také za čas, který mi věnoval. Rovněž bych chtěl poděkovat společnosti Rodinný pivovar BERNARD a.s. za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

## Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ .

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užití své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 10. května 2014

.....

Podpis

# Obsah

Úvod .....	8
<b>Teoretická část</b> .....	9
<b>1. Strategický management</b> .....	9
1.1. Strategické řízení .....	9
1.2. Strategie .....	9
1.3. Vize .....	10
1.4. Poslání .....	10
1.5. Strategické cíle .....	11
<b>2. Strategická analýza</b> .....	12
2.1. Analýza vnějšího prostředí .....	12
2.1.1. Analýza vlivu makroprostředí (obecného okolí) pomocí PEST analýzy .....	12
2.1.2. Analýza vlivu mikroprostředí (oborového okolí) pomocí Porterova modelu pěti sil .....	15
2.1.3. Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí (EFE) .....	20
2.2. Analýza vnitřního prostředí podniku .....	21
2.2.1. Firemní faktory .....	21
2.2.2. Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE) .....	26
<b>3. Nástroje pro formulaci strategií a typy strategií</b> .....	26
3.1. SWOT analýza .....	26
3.2. Matice hodnocení strategické pozice (matice SPACE) .....	28
3.3. Vnitřně-vnější matice (matice IE) .....	29
3.4. Porterovy generické strategie .....	30
3.5. Typy strategií podle Tiché a Hrona .....	31
<b>Praktická část</b> .....	33
<b>4. Představení společnosti</b> .....	33
4.1. Základní informace .....	33
4.2. Historie .....	34
4.3. Současnost .....	34
4.4. Organizační struktura .....	35
4.5. Produkty .....	36
4.6. O společnosti .....	38
4.6.1. Strategie .....	38
4.6.2. Vize, poslání a hodnoty .....	39
4.6.3. Strategické cíle .....	41
<b>5. Analýza vnějšího prostředí</b> .....	42
5.1. Analýza makroprostředí společnosti Rodinný pivovar Bernard, a.s. ....	42
5.1.1. Politické a legislativní faktory .....	42
5.1.2. Ekonomické faktory .....	46
5.1.3. Sociální a kulturní faktory .....	50
5.1.4. Technologické faktory .....	54
5.2. Analýza mikroprostředí společnosti Rodinný pivovar Bernard, a.s. ....	55
5.2.1. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem .....	55
5.2.2. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty .....	57
5.2.3. Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů .....	65
5.2.4. Vyjednávací vliv odběratelů .....	67
5.2.5. Vyjednávací vliv dodavatelů .....	69
5.3. Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí (EFE) .....	71
<b>6. Analýza vnitřního prostředí</b> .....	72
6.1. Faktory vědecko-technického rozvoje .....	72

6.2. Marketingové a distribuční faktory.....	74
6.3. Faktory výroby a řízení výroby .....	80
6.4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů .....	85
6.5. Faktory finanční a rozpočtové .....	88
6.6. Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE).....	92
<b>7. Syntéza získaných informací a návrh strategie.....</b>	<b>93</b>
7.1. SWOT analýza.....	93
7.2. Matice hodnocení strategické pozice (matice SPACE).....	96
7.3. Vnitřně-vnější matice (matice IE).....	97
7.4. Návrh strategie.....	97
<b>Závěr .....</b>	<b>99</b>
<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>101</b>

## Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybral Strategickou analýzu společnosti Rodinný pivovar BERNARD, a. s. (analýza vnitřního a vnějšího prostředí), jelikož v dnešní době je pro podnik jakéhokoliv rozsahu klíčové si určit, jakou cestou chce jít a čeho chce dosáhnout. S určitostí můžeme říct, že každá firma je ve větší či menší míře ovlivňována svým okolím a musí pružně reagovat na změny, které se dějí. V dnešním turbulentním prostředí a v podmínkách společenské i hospodářské nestability by měl strategický management napomáhat analyzovat současnou i budoucí situaci a určit směr, kterým se má organizace vyvíjet. Je nezbytné detailně rozpracovat své záměry a naplánovat své chování a jednání tak, aby vedlo k získání konkurenční výhody, která hraje klíčovou roli při bojích o zákazníka a získání většího tržního podílu než má soupeř. Podniky se nejčastěji pohybují ve fázích přežívání či udržování stávajícího stavu, avšak kvalitní vypracování efektivní strategie a vykonávání kvalitního strategického řízení dokáže podniku zabezpečit prosperitu a odpovídající růst.

Nejdříve se zaměřím na teoretickou část, ve které vymezím základní pojmy a popíši s pomocí odborné literatury metody užívané pro analýzu vnějšího prostředí, mezi které se řadí zejména PEST analýza pro makroprostředí, Porterův model pěti sil pro mikroprostředí a EFE matice, a vnitřního prostředí pomocí firemních faktorů a IFE matice, jelikož pouze po zanalyzování sama sebe – svých silných a slabých stránek a získání informací o trhu – jakým směrem se bude vyvíjet, jaké skrývá hrozby a nástrahy a naopak, kde se otvírá prostor pro získání výhody, může firma efektivně plánovat své budoucí směřování. Z těchto analýz vzejdou informace, pro jejichž syntézu zpracuji analýzu SWOT, ze které vzejde návrh na formulaci nové strategie. Samozřejmě nelze opomíjet ani finanční faktory, jež jsou jednou z nejdůležitějších součástí každého podniku, a proto by se jim měla věnovat odpovídající pozornost. V praktické části bakalářské práce budou získané poznatky aplikovány na provedení analýzy situace Rodinného pivovaru BERNARD, a. s.

Cílem mé bakalářské práce je provést strategickou analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti Rodinný pivovar BERNARD a. s. a na základě výsledků analýzy navrhnout strategii pro dosažení dalšího rozvoje společnosti s přihlédnutím k současnému stavu a možnostem podniku a stavu okolí, ve kterém se pohybuje.



# **Teoretická část**

## **1. Strategický management**

### **1.1. Strategické řízení**

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů rozvoje podniku. Jeho cílem je udržování souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a zároveň mezi firmou a měnícími se podmínkami tržního prostředí, ve kterém firma působí. Jakákoliv skutečnost se může stát buď příležitostí či hrozbou, záleží jen na tom, zda a jak je managementem společnosti při strategickém rozhodování zohledněna. Toto rozhodování pak určuje úspěšnost firmy. Smyslem by mělo být identifikování, vybudování a udržení si konkurenční výhody nad jiným subjektem směřující k vítězství. Když podnik dělá nebo vlastní něco, co je obtížně dosažitelné, či dokonce nedosažitelné pro konkurenty, je tato skutečnost základem konkurenční výhody a z toho plynoucích výnosů. (Sedláčková, Buchta, 2006).

### **1.2. Strategie**

Samotné slovo strategie má svůj původ v řeckém slově *strategos*, které označovalo umění vojevůdce. V dobách Alexandra Makedonského už bylo chápáno ve smyslu schopnosti využít sil k přemožení opozice (nepřítele) a vytvoření systému nadvlády. Dá se říci, že toto pojetí strategie převažuje i v současné době v politické, diplomatické, vojenské, sportovní a samozřejmě i podnikatelské sféře. (Tichá, Hron, 2003)

Definování strategie pomocí 5P (Mintzberg, 1992)

1. Plan (plán) – nejčastější pojetí, strategie je chápána jako unifikovaný, komplexní a integrovaný plán navržený k zabezpečení toho, že bude dosaženo cílů podniku
2. Ploy (komplot) – strategie chápána jako plánovaný manévr oznamovaný konkurenci s cílem odradit ji od podobných kroků, případně zjistit její možnosti
3. Pattern (vzor/model chování) – strategie zdůrazňuje konzistenci v chování organizace

4. Position (pozice) – toto pojetí klade důraz na umístění organizace v prostředí a vymezuje strategii pomocí specifických produktů dodávaných na specifický trh
5. Perspective (perspektiva/charakter organizace) – strategie je perspektiva sdílená všemi členy organizace – kolektivní mysl

### **1.3. Vize**

Pojem vize označuje formulaci perspektivní orientace a hlavních cílů podniku pro dlouhodobější horizont deseti a více let. Vize však pouze načrtává v nejvšeobecnějších koncepčních pojmech představu o budoucím vývoji a postavení podniku. Rozhodující roli zde sehrává intuice, mentální schopnosti, fantazie, vnímavost a předvídatelnost tvůrce vize. Dobře formulovaná vize není jen nezávazný sen či produkt nekritické fantazie, ale komplexní cílová představa, která musí mít reálný základ a zároveň představovat přitažlivou i podněcující výzvu. Vize by měla odpovídat na otázku, „čím se chceme stát“?. Vize by měla být krátká, (nejlépe jedna věta) a do její tvorby by mělo zasáhnout co nejvíce manažerů. Lze ji přirovnat ke hvězdě, podle které se vedení podniku orientuje v turbulentním a neprobádaném podnikatelském prostředí. Z vize vychází poslání podniku, které je sice soustředěné na současnost, ale musí být propojeno s budoucností a proto nemůže existovat bez vize a naopak. (Lednický, 2000)

### **1.4. Poslání**

Poslání podniku vyjadřuje přání vedení, jak by měl být podnik chápán veřejností, a proto lze říci, že dobře formulované poslání zdůvodňuje především oprávněnost existence podniku a prezentuje podnikem provozované aktivity (co dělá a bude dělat). Tímto způsobem specifikuje současný i budoucí předmět podnikání i typ organizace, o jaký podnik usiluje. Poslání podniku může být vymezeno širěji nebo úžeji. Užší vymezení poslání dává jasnější představu o rozsahu působnosti podniku, o výrobcích nebo službách, které podnik poskytuje, o technologiích, které jsou v podniku využívány, případně o trzích, na kterých působí. Na druhé straně širší vymezení poslání vytváří větší prostor pro aktivitu organizace, umožňuje jí přiblížit vlastní působnost ve vícero odvětvích hospodářství i ukázat na vysokou podnikovou flexibilitu díky používání různých technologií či působení na různých trzích. Nevýhodou širšího vymezení poslání je to, že mnohdy nedává jasnou orientaci o zaměření podniku, což může dezorientovat

jak zákaznky, tak další subjekty v okolí. Společně s vizí se stává důležitou součástí procesu tvorby strategie, neboť dává řídicím pracovníkům i řadovým zaměstnancům jasné vědomí účelu podnikání a napomáhá vytvoření pocitu sounáležitosti s firmou. (Lednický, 2000)

Poslání zároveň plní několik funkcí současně: (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

- Vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků a top managementu
- Deklaruje poslání firmy směrem k veřejnosti. Veřejně deklarovaná mise poskytuje základní informace utváření názoru o firmě důležitým činitelům: budoucím akcionářům, zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům.
- Směrem dovnitř firmy představuje mise základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců.

## 1.5. Strategické cíle

Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. Cíle by měly být vymezeny tak, že jsou SMART tj.

- S – „stimulating“, cíle musí stimulovat k dosažení lepších výsledků
- M – „measurable“, tj. dosažení cíle by mělo být (z)měřitelné
- A – „acceptable“, vyjadřuje akceptovatelnost od těch, kdo je budou plnit
- R – „realistic“, tj. reálné a dosažitelné
- T – „timed“, tj. určené v čase

Správné vymezení je důležité, jelikož cíle vymezují postavení firmy k jejímu okolí, umožňují koordinovat činnost těch, kdo rozhodují, vedou k žádoucímu standardu chování zaměstnanců, pomáhají distribuovat pravomoci a odpovědnosti a představují standardy pro hodnocení činnosti podniku. Cíle je vhodné definovat ve třech postupných krocích:

- Formulace obecných cílů
- Formulace specifických cílů (pro jednotlivé oblasti činnosti, popř. úrovně řízení)
- Stanovení priorit (vzájemné) významnosti cílů (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

## 2. Strategická analýza

Proces strategické analýzy a její cíle definují jednotliví autoři různě, například Sedláčková s Buchtou (2006) uvádí, že: „*Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.*“ Dále poukazuje i na to, že je také důležité posuzovat vzájemné vztahy a souvislosti mezi faktory, přičemž se vychází ze současných trendů, ze kterých je nutné získat informace umožňující odhalit základy budoucího vývoje. Keřkovský a Vykypěl (2006) definují analýzu jako: „*Proces, pomocí něhož stratégové okolí firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují.*“ Dále poskytuje návod, dle kterého by se mělo začínat analýzou vnějšího prostředí a až poté přecházet k analýze vnitřního prostředí, jelikož při analýze vnějšího prostředí se mohou objevit omezení, která musí firma respektovat, vnitřní analýza by měla odpovídat na otázku, zda je toho schopna.

### 2.1. Analýza vnějšího prostředí

Analýza okolí se orientuje na faktory působící v okolí podniku, které právě ovlivňují a v budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení. Rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky se s rozvíjejícím světem neustále rozšiřuje. Zkoumat by se měl vývoj všeobecných vnějších faktorů, které ovlivnily minulé a současné chování a pozici podniku, a které nejspíše budou sehrávat významnou roli i v budoucnu. Nezbytné je věnovat se i nově vzniklým, dosud nepoznaným, faktorům. Analýza se soustřeďuje jednak na makroprostředí (všeobecné, dalo by se říct vzdálenější okolí podniku), a na mikroprostředí (dané odvětví a konkurence v něm). (Sedláčková, Buchta, 2006)

#### 2.1.1. Analýza vlivu makroprostředí (obecného okolí) pomocí PEST analýzy

Makroprostředí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Nejprve zkoumá analýza faktory a tendence vzdáleného okolí, které leží zpravidla mimo oblast aktivního vlivu podniku, tudíž podnik nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může však

svým rozhodováním na ně aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje.

Pro analýzu obecného okolí se nejčastěji využívá metoda PEST (Sedláčková, Buchta, 2006), či některá z jejích obměn např. popř. její rozšíření (PESTLE). Tato metoda dělí vlivy makroprostředí do čtyř základních skupin, a to na politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní faktory a technologické faktory (odtud název PEST). Přehled hlavních faktorů v jednotlivých skupinách ukazuje názorně tabulka 1.

**Tab. 1:** Analýza vlivů prostředí PEST (Zdroj: Johnson, 2000)

<b>Politické/zákonné faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Legislativa monopolů (antimonopolní zákony)	Obchodní (hospodářské) cykly
Zákony o ochraně životního prostředí	Trendy HDP
Daňová politika	Úrokové míry
Omezení zahraničního obchodu	Zásoba peněz
Zákon o zaměstnanosti	Inflace
Stabilita vlády (politická stabilita)	Nezaměstnanost
	Použitelný příjem (kupní síla)
	Dostupnost energie a náklady
<b>Sociokulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Populační demografie	Investice vlády do výzkumu
Sociální mobilita	Zaměření vlády a průmyslu na technologii
Změny životního stylu	Nové objevy/vývoj
Přístup k práci a volnému času	Rychlost přenosu technologie
Konzumní styl	Míra zastarávání
Úroveň vzdělání	

### **Politické a legislativní faktory**

Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany domácích podnikatelských subjektů atp. Existence zákonů, právních norem a vyhlášek jednak vymezuje prostor pro podnikání, ale zároveň i upravuje samo podnikání. Díky členství v Evropské unii, se musí brát v úvahu i její legislativa a politické dění v Evropě (popř. v celém světě). (Sedláčková, Buchta, 2006)

Současně je stát v dnešní době velkým hráčem na trhu, jednak v roli zaměstnavatele (státní správa), a jednak v roli spotřebitele (poptávka organizací financovaných ze státního rozpočtu, distribuce veřejných statků). Dále je odpovědný i za kvalitu pracovní síly (zodpovídá za školskou, zdravotnickou, sociální oblast) a realizuje hospodářskou politiku, což může spočívat v podpoře určitých oblastí podnikání a v neposlední řadě, kontroluje fungování trhů (regulace cen, Státní obchodní inspekce atd.). Je zřejmé, že různé akce vlády a jejich orgánů a institucí mohou pro podniky na jedné straně vytvářet příležitosti a na druhé straně hrozby. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

### **Ekonomické faktory**

Rozvoj podniku a plnění jeho stanovených cílů je ovlivněno základními faktory ekonomických trendů, jako jsou ekonomický růst, úroková míra, inflace, směnný kurz, nezaměstnanost, a dále také fiskální politika (daně), monetární politika a vnější rovnováha. Ekonomický růst například vede ke zvýšené spotřebě, tudíž zvyšuje příležitosti na trhu a naopak (Sedláčková, Buchta, 2006), obecně platí, že když je ekonomika ve fázi expanze, roste i podnik, naopak období recese se negativně projeví i do stavu podniku. Podobně i výše úrokové míry působí na výnosnost podniku, neboť ovlivňuje cenu kapitálu a investiční aktivitu podniku. Dále i úroveň inflace se projevuje jednak na změně cen vstupů (nákladů), ale i na investiční činnosti, změna devizového kurzu zase představuje podstatný faktor v zahraničním obchodě, zhodnocení domácí měny vede k poklesu exportu a snížení konkurence na domácích trzích, na druhou stranu oslabením měny získají tuzemští exportéři výhodu při vyvážení svého zboží.

Problémem je, že hlavní ukazatele (ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace, vnější rovnováha) se nezlepšují (či nezhoršují) současně, neboli zlepšení jedné z těchto veličin zpravidla vyvolá zhoršení či pokles jiné či všech ostatních, což dokazuje fungování tzv. magického čtyřúhelníku (Keřkovský, Vykypěl, 2006), či Phillipsovy křivky. Vývoj těchto ukazatelů často znamená pro podniky příležitosti, ale i značná ohrožení, a proto se musí strategové snažit předpovědět jejich změny v budoucnosti.

### **Sociální a kulturní faktory**

Společnost jako taková se neustále vyvíjí a změny, které se v ní udávají, mají často velký vliv na situaci na trhu. Tyto faktory udávají co je zrovna módní, co se má vyrábět, a zároveň jak, jakými způsoby, zejména pak odrážejí vlivy spojené s postojem a

životem obyvatelstva. Příležitosti, avšak i ohrožení podniku otvírají demografické faktory, jako jsou například stárnutí populace, a s tím spojený pozdější vstup do manželství a jakési prodloužení mládí (např. oblasti jako zdravotnictví, péče o seniory, kosmetika, komunikační technologie, využívání internetu... atd.). Nedílnou součástí je i pochopení zvyků, tradic a kultury obyvatel, což však často může vyžadovat delší sledování. Dalšími faktory mohou být i životní styl, módní trendy, generové otázky, vzdělanost obyvatelstva, ale i náboženství. Čím lépe se podnik bude zabývat těmito faktory, které často mohou být těžko odhalitelné a uchopitelné a mohou vyžadovat více času, tím lépe bude moci pružně reagovat na jejich změny. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### **Technologické faktory**

Inovace v technice a využívaných technologiích přichází v čím dál rychlejším sledu, přičemž vše podporuje masivní rozvoj komunikačních technologií v čele s rozšířením internetu. Je tudíž nezbytné nejen sledovat tyto přicházející změny, ale snažit se předvídat budoucí vývoj a očekávané vlivy, které s sebou přinese. Paralelně i vynakládat prostředky na výzkum a vývoj k udržení či získání konkurenční výhody (to je příklad firem jako IBM, Apple, Microsoft, kterým se v minulosti vyplatily investice do technického rozvoje), avšak je tu i riziko v podobě nezdařilého výzkumu, či ve vzniku úspěšnější technologie od konkurence. Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) je zaměření na technický rozvoj významné zejména pro firmy sledující diferenciační obchodní strategii, jelikož jako svoji konkurenční zbraň využívají hlavně exkluzivitu svých výrobků, a právě k té vede cesta skrz technický vývoj, naopak firmy sledující strategii nízkých nákladů by se měly zaměřit na rozvoj technologií zaručujících jim efektivnost a produktivitu.

#### **2.1.2. Analýza vlivu mikroprostředí (oborového okolí) pomocí Porterova modelu pěti sil**

Analýza mikroprostředí neboli oborového okolí, bývá často důležitější než analýza obecného okolí. Jak říká Porter (1994): „*Ačkoliv relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální a ekonomické vlivy, klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí, je to, resp. ta odvětví, v nichž soutěží*“. Dále Porter ve svém článku z roku 2008 jasně uvádí, že: „*Konkurenční boj o dosažení zisku je určen nejen soupeřením mezi zavedenými konkurenty v daném odvětví, ale zahrnuje i další čtyři síly, jimiž jsou*

*odběratelé, dodavatelé, potencionální nově vstupující firmy a substituty (viz obrázek 1). Souhrnné působení těchto pěti sil poté určuje strukturu a utváří charakter konkurenčního boje v odvětví.“ Pokud se chce podnik s vlivem těchto konkurenčních sil vyrovnat, měl by si dle Tiché a Hrona (2003): „Vyhledat na trhu takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by, izoloval podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil, umožnil využít konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch, umožnil podniku usadit se v pevné pozici, ze které může „rozehrát hru“, hned jak se konkurence objeví.“*

### **1. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem**

Hrozba nově vstupující firmy znamená vždy velké riziko, ať už se jedná o zcela nový podnik, či podnik pronikající do trhu prostřednictvím akvizice, jelikož taková firma vstupuje od odvětví s cílem získat určitý tržní podíl a vytvořit tlak, což může vést ke stlačení cen nebo růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Nová firma však musí počítat s ostrou reakcí stávajících účastníků, a zároveň překonat existující bariéry. Těch je však několik, přičemž Porter (1994) vymezuje několik základních, a to:

- Úspory z rozsahu – jedná se o snížení ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. To tedy nutí „nováčky“ vstoupit na trh buď s velkým objemem výroby a riskovat tak silnou reakci stávajících firem (přičemž nemá jistou poptávku – noví zákazníci ji neznají, může se projevit nadbytečná kapacita), či s malým rozsahem, který by měl za následek právě vyšší náklady na výrobek a promítnul by se do ceny, která by se těžko vyrovnala konkurenci.
- Diferenciace produktu – firmy, které na trhu působí dlouho, mají zavedené značky a zákazníci už je znají a projevují jim svoji věrnost a loajalitu. Proto tato překážka může být velká, často i nepřekonatelná, jelikož nová firma musí vynaložit velké výdaje (na reklamu, servis, rozdílnou produkci), aby získala část zákazníků na svoji stranu. Investice do reklamy a popularity značky jsou navíc velice riskantní, protože v případě neúspěchu, jsou nenávratně pryč a nemají žádnou zůstatkovou hodnotu na rozdíl od investic do výrobního zařízení.
- Kapitálová náročnost – nutnost investovat velké finanční částky k zajištění konkurenceschopnosti je další bariérou, zvláště když je to nezbytné (př. odvětví průmysl-nákup nových technologií, zdravotnictví-výzkum a vývoj)



- Přechodové náklady – znázorňují náklady, které musí vynaložit zákazník, když přechází od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného. Zde to mohou být náklady na přeškolení zaměstnanců, na nákup doplňkového zařízení, na čas, potřebný k otestování a zhodnocení... atd.
- Přístup k distribučním kanálům – v odvětví může nastat taková situace, že stávající podniky mají „pod palcem“ přirozené distribuční kanály, tudíž nová firma je musí přesvědčit, aby akceptovaly její produkty, což zvyšuje náklady v podobě poskytnutých úlev a bonusů. V krajních případech mají stávající firmy s distribučními kanály tak dobrý vztah, že nová firma musí vynaložit prostředky na vývoj úplně nového distribučního kanálu.
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu – zde se ukazují úspory nákladů spojené s celkovým objemem a působením firmy na trhu. Patří sem zejména vlastnictví know-how (chráněného patentem, či výrobním tajemstvím), výhodný přístup k surovinám (výhodné zdroje zakoupené v minulosti), výhodná poloha na trhu, vládní subvence, znalosti a zkušenosti (známá zkušenostní křivka, kdy klesají náklady v závislosti na tom, jak firma sbírá zkušenosti z výroby, distribuce a marketingu produktu)
- Vládní politika – vláda může limitovat, či dokonce uzavřít vstup do odvětví pomocí licencí, omezení přístupu k surovinám, vydáním norem znečištění vod a ovzduší, nebo bezpečnostními a technickými předpisy.

## **2. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Základním kamenem pro úspěšnost podniku je neustálé sledování konkurence, jelikož se může stát, že ta dosáhne značné konkurenční výhody, a tím získá převahu, na kterou se bude později jen velice těžko reagovat. Na druhou stranu vidina příležitosti zlepšení své pozice žene firmu k provedení akcí, na které však soupeři odpovídají reakcí a snaží se vyrovnat dané firmě. Pokud se boj rivalů rozvine, znamená buď zvýšení ziskovosti celého odvětví, nebo v druhém případě ztrátu všech zúčastněných (př. cenové války). Michael Porter (1994) vyzdvihuje jako nejdůležitější faktory zvyšující rivalitu tyto:

- Početní či vyrovnání konkurenti – v případě velkého počtu či malého počtu firem, avšak se srovnatelnými zdroji, se zvyšuje tlak a soupeři jsou náchylnější k vzájemnému boji. Naopak při vedoucím postavení jedné firmy, dochází k zavedení disciplíny a tato firma může plnit roli koordinátora.

- Pomalý růst odvětví – pokud odvětví roste pomalu, každý se snaží si vydobýt svůj podíl na trhu, v opačném případě se spokojí s přizpůsobením tempu růstu odvětví a s tím souvisejícími plynoucími zisky.
- Vysoké fixní nebo skladovací náklady – tyto vytvářejí tlak na firmy k naplnění kapacity, což vede podniky k prudkému snižování cen v případě přebytku, aby podpořily prodej, tím však klesá ziskovost odvětví.
- Nedostatečná diferenciaci nebo přechodové náklady – při malé diferenciaci a nízkých přechodových nákladech zákazník porovnává cenu s hodnotou a nic mu nebrání přecházet od jednoho prodejce k druhému, v opačném případě zákazník preferuje určitého prodejce a jeho výrobek.
- Rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích – při takovémto stavu dochází opět k nadbytečné kapacitě a tlaku na ceny.
- Různorodost konkurentů – při velké diversifikaci dochází k vyšší konkurenci, jelikož nejsou stanoveny jednotné „pravidla hry“ a každá společnost je typologicky jiná, tudíž na ní ostatní musí reagovat.
- Vysoké strategické záměry – jestliže je odvětví lukrativní, přiláká spoustu zájemců, kteří se zde snaží uspět a roste tak tlak mezi těmito rivaly.
- Vysoké překážky výstupu – mohou to být specializovaná aktiva, fixní náklady, strategické vzájemné vztahy, emocionální překážky (hlavně vedení), vládní a omezení, firmy tak zůstávají, i když mají nízký či žádný výnos.

### **3. Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů**

Substituty jsou výrobky, které dokáží uspokojit stejnou potřebu či zajistit stejnou funkci jako náš výrobek, tudíž určují do jisté míry cenové stropy v daném odvětví. Je tedy nezbytné sledovat jejich vývoj, jelikož pokud dojde ke zvýšení cen našich produktů a naopak snížení cen substitutů či zvýšení kvality substitutů (vlivem vyšší konkurence v jejich odvětví), dojde k přesunutí zájmu zákazníků na tyto náhražky a my tím, tak přicházíme o značnou část zisku.

### **4. Vyjednávací vliv odběratelů**

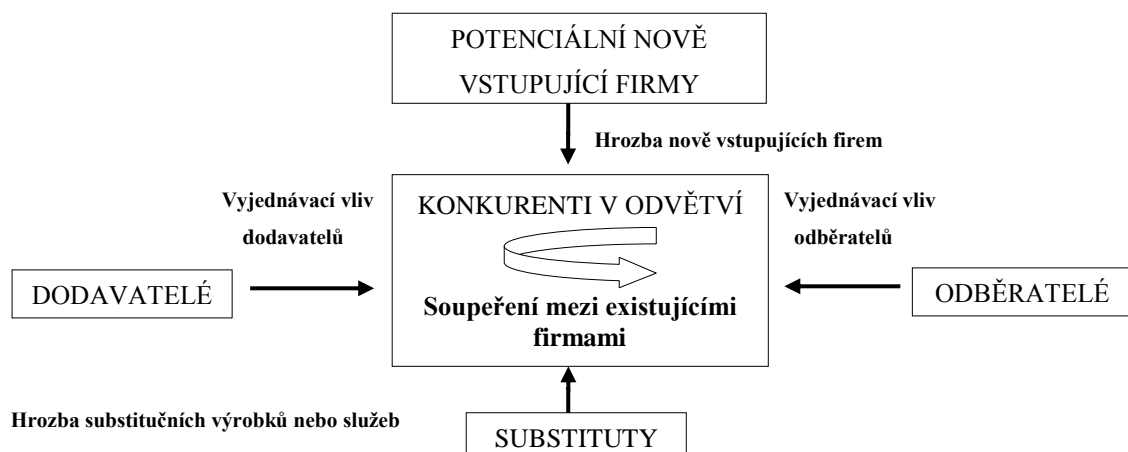
Odběratel jako kupující se přirozeně snaží pro sebe vydobýt co nejlepší podmínky, tj. nižší ceny, vyšší kvalitu nebo lepší úroveň služeb. Přirozeně o zákazníka všechny firmy bojují a snaží se získat jeho přízeň pro sebe, jelikož on je zdrojem příjmů a díky němu je realizován zisk, tudíž staví jednotlivé rivaly proti sobě. Zároveň svými tlaky neustále snižuje ziskovost odvětví. Odběratel je silný hlavně v případě, že má určitý vliv, a ten

dosahuje hlavně když, nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje, nakupuje nediferencované produkty, nehrozí mu velké přechodové náklady, produkt, který kupuje, pro něj není životně důležitý či je plně informován o stavu na trhu a u dodavatele. Velkou roli také hraje, jak velká je skupina odběratelů, a zda jsou integrováni a vystupují společně. (Porter, 1994)

## 5. Vyjednávací vliv dodavatelů

Také vliv dodavatelů je nezpochybnitelný. Ti mohou ukořistit část zisku pro sebe skrz zvyšování ceny, snižováním kvality nebo počtem poskytnutých služeb, nebo přesunutím části nákladů na odběratele. Dodavatelé jsou silní a těží hlavně z toho když:

- jsou více koncentrovaní, než odvětví kam prodávají (ideální případ je, když je jich málo a prodávají hodně kupujícím)
- jejich produkce je rozvrstvená mezi více odvětví a žádné z nich netvoří významnou část jeho odbytu, neboli odběratel neodebírá velké množství z jeho produkce a dodavatelovy zisky tak nezávisí tolik na tomto prodeji
- odběratelé čelí vysokým přechodovým nákladům při změně dodavatele (zejména je to složité, pokud kupující už investoval do specializovaného vybavení, nebo do proškolení svých zaměstnanců tak, aby mohl využívat toho, co nakoupí přesně od daného výrobce)
- nabízejí diferencovaný produkt, který navíc může být nepostradatelný pro činnost odběratele a ten by bez něho nemohl fungovat
- nemusí čelit žádným substitučním výrobkům
- mohou hrozit spojením se – př. dodavatelé pracovní síly se mohou spojit a být organizováni v odborových svazech, a tím si vynutit výhody (Porter, 2008)



**Obr. 1:** Hybné síly konkurence v odvětví (Zdroj: Porter, 1994)

### 2.1.3. Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí (EFE)

Jedním z nástrojů pro lepší zanalyzování vnějšího prostředí a faktorů, které se v něm vyskytují, je matice EFE (External Factor Evaluation), která umožňuje ohodnotit tyto faktory. Její tvorba probíhá v pěti krocích (Pošvář, Tomšík, Žufan, 2008):

1. Manažeři musí **identifikovat deset až dvacet faktorů**, které zahrnují příležitosti a hrozby, které ovlivňují firmu a její odvětví.
2. Manažeři musí **přiřadit každému faktoru váhy v intervalu 0,0 až 1,0**. Váha určuje relativní důležitost určitého faktoru pro úspěch v daném odvětví. Váhy mohou být určeny pomocí porovnání úspěšných a neúspěšných konkurentů nebo týmovou diskuzí o jednotlivých faktorech. Součet všech vah musí být roven 1,0.
3. **Přiřazení známky od 1 do 4 každému faktoru** – podle toho, jak současné strategie firmy reagují na daný faktor (4 = velmi dobrá reakce, 1 = velmi špatná reakce)
4. **Vynásobení váhy každého faktoru odpovídající známkou** a určení váženého skóre pro každý faktor.
5. **Sečtení všech vážených skóre a určení celkového váženého skóre.**

Skóre 4,0 znamená, že organizace vynikajícím způsobem využívá existujících příležitostí a minimalizuje potenciální nepříznivý účinek hrozeb. Skóre 1,0 znamená, že firemní strategie nejsou zaměřeny na využívání příležitostí a předcházení hrozby ve vnějším prostředí. Číselný výsledek této matice a dále i matice IFE, však není rozhodujícím přínosem jejich tvorby. Přiřazování těchto vah a známek faktorů je velmi subjektivní, což je třeba si uvědomit při interpretaci výsledku. Proto je důraz kladen na celý proces tvorby těchto matic, uvědomování si nejdůležitějších faktorů a toho, jak na ně firma reaguje, a nikoliv na konečnou hodnotu celkového váženého skóre.

**Tab. 2:** Obecná podoba matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí (Zdroj: Pošvář, Tomšík, Žufan, 2008)

<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Známka</b>	<b>Vážené skóre</b>
Seznam nejdůležitějších faktorů vnějšího prostředí	<0;1>	<1;4>	Váha x reakce
Celkem	1,00		Suma

## 2.2. Analýza vnitřního prostředí podniku

Po analyzování vnějšího okolí firmy přichází na řadu analýza vnitřního prostředí, jež je mnohdy považována za nejdůležitější část analýzy, jelikož odhalí silné a slabé stránky podniku. Po analyzování vnějšího okolí známe jeho stav, síly, které tam působí a možné příležitosti či hrozby, nicméně bez poznání svých zdrojů, schopností a dovedností k provádění různých činností, není možné efektivně reagovat na změny udávající se ve vnějším prostředí a soustavně udržovat konkurenční výhodu. Proto jsou tyto poznatky tak cenné. (Sedláčková, Buchta, 2006)

### 2.2.1. Firemní faktory

Keřkovský a Vykypěl (2006) vychází z následujícího členění firemních faktorů:

#### 1) faktory vědecko-technického rozvoje

„*Faktory vědecko-technického rozvoje (též faktory R & D, Research and Development) pokrývají oblast, která má firmě vytvořit předpoklady pro využívání výsledků vědecko-technického pokroku a využívat je v její strategii*“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Tento rozvoj přispívá zpravidla k vytváření konkurenční výhody podniku a to ze dvou důvodů, jednak vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího produktu, a dále zefektivňuje výrobní proces tak, že dochází k úspoře nákladů, a tím zlepšující se cenové politice podniku. Podle toho jak společnosti přistupují k vědecko-technickému rozvoji je lze rozčlenit do tří skupin. První skupinu tvoří *ofenzivní inovátoři*, kteří mají proaktivní přístup a kladou důraz na zapracování inovací do svých strategií. Druhá skupina je prezentována *defenzivními následovníky* – jde většinou o velké podniky v oboru, které se snaží následovat své konkurenty a vyrovnat se jim a současně se vyvarovat všech chyb. Poslední skupina jsou *defenzivní imitátoři* – ti působí v oborech, kde jsou technologie jednodušší a změny pomalejší, tudíž využívají reaktivní přístup a spoléhají na řešení vzešlá od konkurentů, jež postupně upravují. Výzkum a vývoj se dá také uvažovat z pohledu *pozitivních technologií* – zaměřený na zlepšení existujících technologií a výrobků, *negativních technologií* – výzkum je orientován na oblast technologií představujících hrozbu těm současným a *neexistujících technologií* – zaměřený na takové technologie, které v budoucnu přinášet stávajícím příležitosti. Je jasné, že tento rozvoj nebude mít pro všechny firmy stejný význam, nicméně je dobré neopomíjet úplně analýzu těchto faktorů a před formulací strategie ji zpracovat.

## **2) marketingové a distribuční faktory**

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) důležitost jednotlivých marketingových faktorů může být pro jednotlivé podniky rozdílná, např. firmy s úzkým segmentem zákazníků, kteří specifikují své požadavky, nemusí mít marketingové funkce tak silné, oproti podniku se spotřebním zbožím pro širokou veřejnost, nicméně je nezbytné si uvědomit, že marketingové aktivity podniku stále nabývají na významu, jednak vlivem globalizace přinášející větší konkurenci, a jednak stále větším zaměřením se na zákazníka. I Kotler s Kellerem (2012) definují marketing jako: „*Identifikaci a uspokojování lidských potřeb a to ziskově*“, tudíž podnik by se měl snažit dát zákazníkovi takovou hodnotu, která uspokojí jeho potřebu, tak aby zákazník realizoval opětovnou koupi a vytvářel pozitivní image, což by mělo vést k zisku. Toto by měl uvažovat při zpracování své strategie, a měl by věnovat pozornost marketingovému mixu, který tvoří *produkt* (kvalita, vlastnosti, značka, uspokojení potřeb), *cena* (její tvorba, platební podmínky, ceny konkurence), *komunikace* (podpora prodeje, reklama, public relations) a *distribuce* ve formě marketingových kanálů, které podnik využívá, a které nabývají třech podob – komunikační – zajišťují přenos zpráv zákazníkům (noviny, rádio, televize, web, e-mail...atd.), distribuční – prodej či dodání výrobků/služeb zákazníkovi (internet, pošta, distributoři, maloobchody, velkoobchody...atd.) a podpůrné – realizace transakcí (sklady, přepravní společnosti, banky, pojišťovny). (Kotler, Keller, 2012)

## **3) faktory výroby a řízení výroby**

Zde je řešena otázka výroby jako takové. V minulosti převládal názor prosazující efektivnost pomocí velkého rozsahu, což vede ke snižování jednicových nákladů, avšak enormní tlak na flexibilitu výroby (je dán zejména sílicí konkurencí, technologickými změnami zkracující životní cyklus výrobku, módními trendy vedoucími k rychlému zastarávání) vede podniky k efektivnímu využívání svých kapacit a nutí je porovnávat své výrobní náklady s konkurencí a nutit k případným zlepšením v samotném procesu nebo v řízení. V návaznosti na to je nezbytné uvažovat spotřebu energií a surovin a zaměřit se na jejich, co nejlepší využívání, a také zabezpečit jejich maximální dostupnost od dodavatelů. To vše by mělo být podpořeno efektivním řízením výroby, včetně řízení kvality.

## **4) faktory podnikových a pracovních zdrojů**

V těchto faktorech se zohledňuje tzv. lidský kapitál podniku, jinak řečeno zaměstnanci, kteří představují pracovní sílu. Dříve se tomuto činiteli nepřikládala význam, ale v dnešní

době je jasné, že právě zaměstnanci jsou klíčovým faktorem úspěchu podniku, a proto má analýza těchto faktorů velký význam ve výsledném hodnocení. Cílem by mělo být vytvořit dobře fungující tým lidí, kteří jsou motivováni přispět k plnění strategie a cílů vytyčených organizací. Základními prvky by tak měly být podpora kreativity a samostatnosti, ale také pocit zodpovědnosti za daný úkol a zároveň dosahování odměn za vykonanou práci, jelikož to jde ruku v ruce s morálkou zaměstnanců a vytváření zdravého klima v podniku.

### **5) faktory finanční a rozpočtové**

Finanční stránka podniku je jedním z nejdůležitějších kritérií vůbec, a pokud je v něm úspěšná, pak hovoříme o finančně zdravém podniku, který dosahuje zisku a ten pak může dále investovat, a tím napomáhat svému rozvoji. Finanční analýza je tedy velmi významná, i Keřkovský s Vykypělem (2006) uvádí, že jejím smyslem je posouzení „finančního zdraví“ firmy, tj. zhodnocení současného stavu, a případně předpokladů k formulaci nové strategie, z finančního hlediska. Klíčové tedy je analyzování jednotlivých finančních ukazatelů v rámci finanční analýzy, a k tomu potřebujeme získat přesná data z účetnictví podniku (konkrétně z účetních výkazů – VZZ, rozvaha, CF...atd.). Kislingerová (2007) využívá nejdříve rozboru absolutních ukazatelů v horizontální (porovnání změny položky v čase) a vertikální (zjišťuje podíl dané položky na celkové sumě) struktuře účetních výkazů. Na tento rozbor poté navazuje krok výpočet poměrových ukazatelů, který má svojí velkou vypovídací schopnost a dokáže určit výkonnost podniku, a kterému se budu věnovat v praktické části, přičemž využiji paralelní soustavy (charakteristiky jsou vnímány jako rovnocenné, při posuzování finančního zdraví firmy) s bloky ukazatelů:

- rentability
- likvidity
- aktivity
- zadluženosti

#### **Ukazatele rentability**

Tyto ukazatele, někdy také označované jako ukazatele výnosnosti (Kislingerová, 2007), jsou konstruovány jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností (výstupu) k nějaké základně (vstupu), která může být na straně aktiv i pasiv. Všechny ukazatele udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele.

*Rentabilita aktiv (ROA)* – je klíčovým měřítkem rentability, poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního nebo cizího kapitálu. Udává tedy, jak se podniku daří hospodařit se svými aktivy tak, aby vytvářela zisk.  $ROA = EBIT/Aktiva$

*Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* – na tento ukazatel se zaměřují hlavně akcionáři, společníci popř. další investoři, jelikož měří čistý zisk na 1 Kč investovaného kapitálu.

$$ROE = \text{Čistý zisk}/\text{Vlastní kapitál}$$

*Rentabilita tržeb (ROS)* – tento ukazatel by měl vypovídat o kvalitě managementu podniku a o tom jak je podnik efektivní.

$$ROS = EBIT/\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}$$

**Pozn.** EBIT – zisk před úroky a zdaněním

### **Ukazatele likvidity**

Dle Kislingerové (2007) je likvidita definována jako: „*Vyjádření schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, a těmi krýt včas, v požadované době a na požadovaném místě všechny splatné závazky*“. Je jasné, že likvidita je nezbytná pro dlouhodobou existenci podniku, neboť podnik musí být schopen hradit své potřeby, proto musí mít část svých prostředků vázaných v oběžném majetku, který neprodukuje zisk, proto je likvidita v protikladu s rentabilitou a musí zde být určitý kompromis při jejím stanovení managementem firmy. Velký tlak vzniká i z vnějšího ekonomického prostředí, protože čím víc je proměnlivější, tím víc jsou podniky opatrnější a tudíž i výše likvidity vyšší. Rozlišujeme tři stupně likvidity.

*Běžná likvidita* – udává kolikrát je schopen podnik uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Hlavním smyslem je úhrada krátk. závazků z odpovídajících položek oběžných aktiv. Průměrná hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,6 – 2,5 (vyšší hodnota svědčí o konzervativní strategii, nižší o agresivní).  $\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva}/\text{Krátkodobé závazky}$

*Pohotová likvidita* – zde vyloučíme nejméně likvidní část oběžného majetku – zásoby, poté se dá vysledovat, jak je na tom podnik z hlediska hrazení svých krátkodobých závazků v případě, že si musí vystačit jen se svými likvidnějšími aktivy. I v tomto případě se ideální hodnota pohybuje v rozmezí a to od 0,7 do 1,0.



$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$$

*Hotovostní (peněžní) likvidita* – u této obdoby použijeme opravdu jen nejlikvidnejı prostředky jako je hotovost v pokladně a na BÚ, kratkodobe CP, šeky a směnky. Doporučená hodnota je 0,2.

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

### **Ukazatele aktivity**

Tyto ukazatele hodnotí zejména, jak podnik vyuiva jednotlivé majetkové asti, zda disponuje rozsáhlými kapacitami, nebo zda má dostatek produktivních aktiv. Představují jeden z nejzakladnejıch činitelů efektivnosti. Udávají, kolik aktiv podnik potřeboval pro zajištění objemu tržeb. Je dobré dodat, že existují dva typy, první vyjadřuje počet obratu za daný časový úsek, zpravidla rok, a druhý udává dobu trvání jednoho obratu. Mezi ty klıcove dle Kislingerové (2007) patı zejména tyto:

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby} / \text{Aktiva celkem}$$

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \text{Tržby} / \text{Dlouhodobý majetek}$$

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

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

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

### **Ukazatele zadluženosti**

Pojem zadluženost (Kislingerová, 2007) znamená, že podnik vyuiva k financování svych aktiv cizí zdroje. Hlavním motivem je jejich relativně nııı cena ve srovnání se zdroji vlastními. Použití vıhradne vlastního kapitálu znamená snížení celkove výnosnosti vloženého kapitálu. Na druhou stranu využití jen cizího kapitálu neumožňují právní předpisy, kde je uložena povinnost při zakládání podniku vytvořit vlastní kapitál.

*Ukazatel veritelskeho rizika* – je hlavním ukazatelem zadluženosti a merı jaká ast aktiv je financována cizím kapitálem.

$$\text{Ukazatel veritelskeho rizika} = \text{Celkove cizí zdroje} / \text{Celková aktiva}$$

*Ukazatel úrokového krytí* – tento ukazatel vypovídá o tom, kolikrát celková produkce pokryje úrokové platby. hraniční hodnota je 3.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \text{EBIT} / \text{Celkový nákladový úrok}$$

### 2.2.2. Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE)

Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí umožňuje manažerům ohodnotit silné a slabé stránky podniku, přičemž je jakousi analogií k matici EFE. Její tvorba probíhá stejně jako tvorba EFE matice, avšak její pohled je orientován na vnitřní faktory a vnitřní prostředí dané organizace. Jediný rozdíl je v přiřazení známek faktorům kdy hlavní slabiny budou ohodnoceny známkou 1, méně významnější slabé stránky známkou 2, méně významné silné stránky dostanou známku 3, ty hlavní známku 4. Skóre 4,0 znamená, že organizace má velkou vnitřní sílu, skóre 1,0 naopak znamená, že firemní strategie nejsou zaměřeny na využívání svých silných stránek a zdokonalování slabin. Současně platí (stejně jako u matice EFE), že klíčové není výsledné skóre, ale uvědomění si svých silných a slabých stránek a reakce na ně. (David, 2000)

## 3. Nástroje pro formulaci strategií a typy strategií

### 3.1. SWOT analýza

Završením strategické analýzy by měla být syntéza dosud zjištěných skutečností jak z analýzy vnitřního prostředí, tak z analýzy vnějšího prostředí. Tuto funkci plní SWOT analýza, která jak už název udává, zohledňuje **silné** (S-STRENGTHS) a **slabé** (W-WEAKNESSES) **stránky** podniku, a zároveň i jednotlivé **příležitosti** (O-OPPORTUNITIES) a **hrozby** (T-THREATS). Jak uvádí Keřkovský s Vykypělem (2006): „*Tato analýza může být velmi cenný informačním zdrojem při formulaci strategie, jelikož z její podstaty vyplývá základní logika strategického návrhu, který by měl prezentovat jak eliminovat slabiny a hrozby za využití silných stránek a existujících příležitostí.*“ Současně dává i návrh zásad, jež by měly být při zpracování respektovány:

- Závěry SWOT analýzy by měly být relevantní, analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž má sloužit.
- SWOT analýza by měla být zaměřena na pouze podstatná fakta a jevy.

- Je-li SWOT analýza součástí strategické analýzy, měli by být identifikována pouze strategická fakta.
- SWOT analýza má být objektivní, neměla by vyjadřovat pouze subjektivní názory zpracovatele.
- Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v SWOT tabulce ohodnocena podle významu.

Sedláčková (2006) navrhuje následující postup při tvorbě této analýzy:

1. identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, které ústí v příležitosti a hrozby, k čemuž lze využít závěry z dříve provedených analýz
2. identifikace silných a slabých stránek s využitím informací z předešlé interní analýzy
3. sestavení matice SWOT (viz obrázek 2) o čtyřech kvadrantech, která pomůže posoudit vzájemné vztahy a orientaci při volbě určité strategické varianty

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

**Obr. 2:** Schéma SWOT matice (Zdroj: Tichá, Hron, 2003)

Ze SWOT matice tedy můžeme vygenerovat 4 různé typy strategií (Tichá, Hron, 2003):

- SO strategie „VYUŽITÍ“ – využívají se silné stránky podniku ke zhodnocení příležitostí ve vnějším prostředí, avšak tato kombinace se v reálném životě moc nevyskytuje, tento kvadrant tak vymezuje spíše žádoucí stav pro podniky
- WO strategie „HLEDÁNÍ“ – zaměření se na odstranění slabých stránek využitím příležitostí (např. získáním dalších zdrojů formou akvizice)
- ST strategie „KONFRONTACE“ – je možná tehdy, když je podnik dostatečně silný na přímou konfrontaci svých silných stránek se svými hrozbami

- WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ – obranná strategie zaměřená na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Tento kvadrant je nejméně příznivý a často zde podniky bojují o přežití.

### 3.2. Matice hodnocení strategické pozice (matice SPACE)

Matice hodnocení strategické pozice (Strategic Position and Action Evaluation Matrix) je vlastně vektorový graf, jehož čtyři kvadranty ukazují vhodnost použití agresivních, konzervativních, obranných nebo soutěživých strategií pro danou organizaci. Finanční síla (FS) a konkurenční výhoda (CA) podniku jsou determinanty vnitřní strategické pozice (pozice podniku), zatímco stabilita prostředí (ES) a síla odvětví (IS) charakterizují vnější strategickou pozici (pozice celého odvětví).

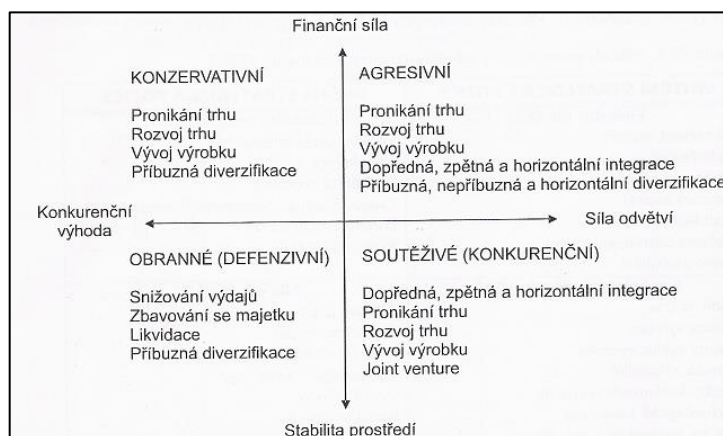
VNITŘNÍ STRATEGICKÁ POZICE	VNĚJŠÍ STRATEGICKÁ POZICE
<p><b>Finanční síla (FS)</b></p> <p>Návratnost investic Zadluženost Likvidita Pracovní kapitál Cash flow Možnost odstoupení z trhu Riziko podnikání</p>	<p><b>Stabilita prostředí (ES)</b></p> <p>Technologické změny Míra inflace Variabilita poptávky Cenová hladina konkurenčních výrobků Bariéry vstupu na trh Konkurenční tlak</p>
<p><b>Konkurenční výhoda (CA)</b></p> <p>Podíl na trhu Kvalita výrobku Životní cyklus výrobku Věrnost zákazníků Využití konkurenční kapacity Technologické know-how Vliv na dodavatele a distributory</p>	<p><b>Síla odvětví (IS)</b></p> <p>Růstový potenciál Ziskový potenciál Finanční stabilita Technologické know-how Využití zdrojů Intenzita kapitálu Možnosti vstupu na trh Produktivita, kapacita a jejich využití</p>

**Obr. 3:** Příklady proměnných v jednotlivých determinantech matice SPACE (Zdroj: Pošvář, Tomšík, Žufan, 2004)

Tvorba matice SPACE probíhá v následujících krocích:

- výběr množiny proměnných
- oznamování reakce firmy na jednotlivé faktory v jednotlivých dimenzích – v intervalu od +1 (nejhorší) do +6 (nejlepší) u každé z proměnné ovlivňující dimenze FS a IS a v intervalu od -6 (nejhorší) do -1 (nejlepší) u každé z proměnné ovlivňující dimenze ES a CA.
- výpočet průměrných hodnot sečtením hodnot přiřazených jednotlivým faktorům a dělením tohoto součtu počtem proměnných pro danou dimenzi
- sečtení vypočtených průměrných hodnot pro CA a IS a stanovení výsledného bodu na ose x a pro FS a ES a stanovení výsledného bodu na ose y
- vnesení výsledného bodu [x;y] do grafu

- zakreslení směrového vektoru z počátku [0;0] matice přes vyneseny bod [x;y]



**Obr. 4:** Graf hodnocení strategické pozice (Zdroj: Pošvář, Tomšík, Žufan, 2004)

Nachází-li se směrový vektor v *agresivním kvadrantu*, má organizace vynikající pozici k zapojení svých silných stránek pro využití příležitostí ve vnějším prostředí, překonání slabých stránek, vyhnutí se hrozbám. Umístění vektoru v *konzervativním kvadrantu* indikuje firmu, která by měla využívat svých základních schopností a nepřebírat na sebe přílišné riziko. Vektor se rovněž může objevit *obranném (defenzivním) kvadrantu*, což znamená, že by se firma měla soustředit na zdokonalování slabých stránek a předcházení hrozbám. Zobrazení vektoru v *soutěživém (konkurenčním) kvadrantu* vyzývá k užití konkurenčních strategií. Matice vychází ze subjektivního hodnocení situace, což je třeba si uvědomit při interpretaci výsledků, proto je důraz kladen na proces tvorby, kdy zvážení jednotlivých faktorů a to jak na ně firma reaguje, by mělo ukázat jakým směrem se má úsilí firmy v budoucnu ubírat. (Pošvář, Tomšík, Žufan, 2004).

### 3.3. Vnitřně-vnější matice (matice IE)

Vnitřně-vnější matice (Internal-External Matrix) umísťuje organizace do devíti buňkového grafu. Je založena na dvou klíčových dimenzích: celková vážená skóre z matice IFE na ose x a celková vážená skóre z matice EFE na ose y. Hodnoty z těchto matic udávají skóre: 1,00 – 1,99 nízké, 2,00 – 2,99 střední a 3,00 – 4,00 vysoké.

Matice se dá rozčlenit do tří hlavních oblastí:

**A. Růst a rozvoj (I, II, IV pole)** – strategie intenzivní (pronikání na trh, rozvoj trhu a vývoj nových výrobků) a integrační (zpětná, dopředná a horizontální integrace).

**B. Udržení a posílení** (III, V, VII pole) – strategie charakterizované slovy „udržení a posílení“ – zvláště pronikání na trh a vývoj nových výrobků.

**C. Sklizeň nebo prodej** (VI, VIII, IX pole) – strategie typu „sklizeň nebo prodej“.

		Celkové vážené skóre z matice IFE			
		4	3	2	1
Celkové vážené skóre z matice EFE	4	I	II	III	
	3	IV	V	VI	
	2	VII	VIII	IX	
		1			

**Obr. 5:** Vnitřně-vnější matice (Zdroj: Pošvář, Tomšík, Žufan, 2004)

### 3.4. Porterovy generické strategie

Pro každý podnik existují dva základní typy konkurenční výhody – nízké náklady a diference, které jsou výsledkem schopnosti podniku vyrovnat se s dynamickými faktory v odvětví lépe než jeho soupeři. Tyto typy spolu s rozsahem činností, pro které se je podnik snaží získat, vedou ke třem generickým strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví:

#### 1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Podnik zvolí, že se stane ve svém odvětví známým pro svoje nízké náklady. To však musí být podpořeno širokým rozsahem činností a působením v mnoha segmentech trhu. Typické je prodávat standardní výrobek či výrobek bez jakýchkoliv parádiček a kladení důrazu na sklizení velkého zisku pramenícího buď z velkovýroby, nebo z absolutní výhody nízkých nákladů ze všech zdrojů. Nízké náklady při průměrných cenách dokáží vygenerovat nadprůměrný zisk a firma je poté úspěšná (za předpokladu, že produkt dosahuje aspoň parity v základech diference ve vztahu ke svým konkurentům).

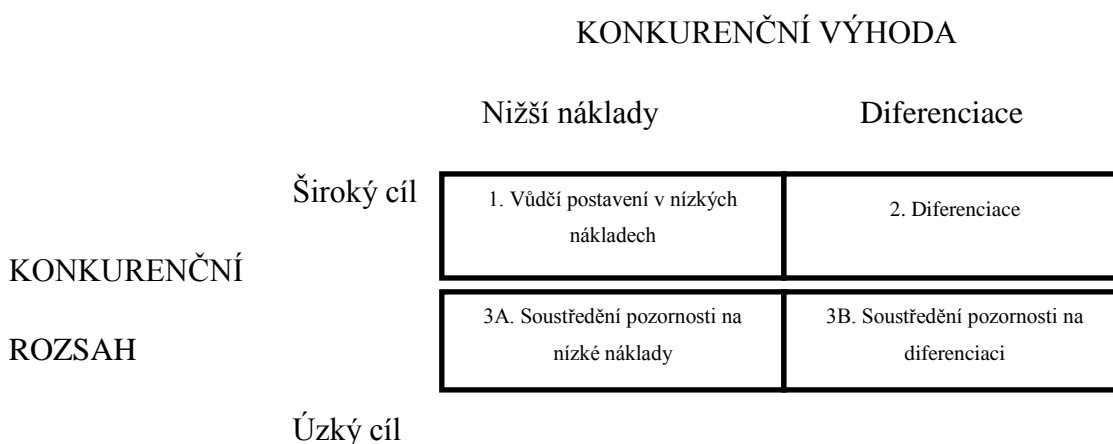
#### 2. Diference

Podnik s touto strategií usiluje o to, aby byl ve svém odvětví jedinečný v dimenzích, které zákazník ocení, a proto si vybírá jednu či více vlastností (je logické, že tyto atributy se musí opravdu lišit od soupeřů) výrobků nebo služeb, které většina kupujících vnímá jako důležité, a v nich se snaží dosáhnout jedinečného postavení a za to je

odměněn vyšší cenou, ze které plynou nadprůměrné zisky za podmínky, že částka, o kterou je cena vyšší (price premium), převyšuje výlohy vynaložené na odlišení se.

### 3. Fokus – Fokální strategie má dvě varianty a to soustředění pozornosti na náklady a soustředění pozornosti na diferenciaci

Tato strategie se liší od předchozích ve výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Klíčové je vybrat si jeden segment či skupinu segmentů a přizpůsobit svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto segmentům. Organizace s touto strategií využívá toho, že široce zaměřeni konkurenti nedosahují ani v jednom, ani v druhém směru optimálního výkonu. (Porter, 1993)



**Obr. 6:** Tři generické strategie (Zdroj: Porter, 1993)

### 3.5. Typy strategií podle Tiché a Hrona

Tichá s Hronem (2003) využívají členění na 13 typů (Pošvář, Tomšík, Žufan, 2004, ještě přidávají pro úplnost rozdělení těchto typů do čtyř skupin).

#### 1. Integrační strategie

*Dopředná (progresivní) integrace* - získávání podílu na řízení maloobchodníků nebo distributorů nebo jejich skupování.

*Zpětná integrace* - získávání podílu na řízení firemních dodavatelů či jejich skupování.

*Horizontální integrace* - získávání podílu na řízení konkurentů nebo jejich skupování.

#### 2. Intenzivní strategie

*Pronikání na trh* - tato strategie se usiluje o zvýšení podílu současných výrobků nebo služeb firmy na jejích současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí.

*Rozvoj trhu* - představování současných výrobků a služeb na nových trzích.

*Vývoj výrobku* - usilování o zvýšení prodeje zlepšením nebo modifikací současných výrobků nebo služeb.

### **3. Diverzifikační strategie**

*Soustředná (příbuzná) diverzifikace* - přidávání nových výrobků nebo služeb, které se vztahují (jsou příbuzné) k dosavadní činnosti firmy.

*Směšená (nepříbuzná) diverzifikace* - přidávání nových výrobků nebo služeb, které se nevztahují (nejsou příbuzné) k dosavadní činnosti firmy.

*Horizontální diverzifikace* - přidávání nových výrobků nebo služeb, které se k dosavadní činnosti firmy nevztahují, jsou však zamýšleny pro prodej současným zákazníkům firmy.

### **4. Defenzivní strategie**

*Společné podnikání* – dvě nebo více firem vytvoří nový právní celek (firmu za účelem vzájemné spolupráce.

*Snižování výdajů* - přehodnocování nákladů a redukce majetku za účelem přípravy zrušení výroby u produktů s klesajícím prodejem a

*Zbavování se majetku* - prodej divize nebo části organizace. Tato strategie je často využívána k navýšení kapitálu potřebného pro další investice.

*Likvidace* - prodej veškerého podnikového majetku za jeho skutečnou hodnotu. Likvidace je rozpoznání porážky a tudíž to může být emocionálně těžká strategie. Nicméně, je lepší ukončit podnikání než pokračovat ve ztrátě dalších peněz.



## Praktická část

V praktické části své bakalářské práce se zaměřím na provedení strategické analýzy podniku Rodinný pivovar BERNARD a.s., dále ze získaných výsledků navrhnu strategii, která povede k zlepšení rozvoje firmy.

### 4. Představení společnosti

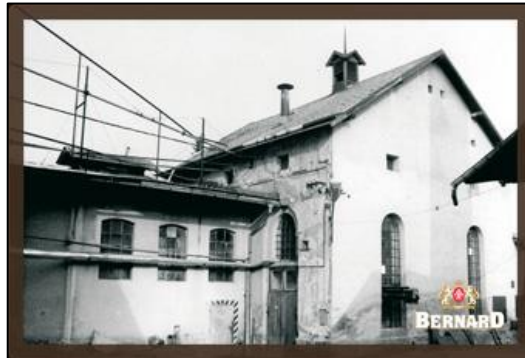


Obr. 7: Logo společnosti (Zdroj: [www.bernard.cz/cs/v-akci/ke-stazeni/index.shtml](http://www.bernard.cz/cs/v-akci/ke-stazeni/index.shtml), 2014)

#### 4.1. Základní informace

- **Obchodní firma:** Rodinný pivovar BERNARD a.s.
- **Sídlo:** Humpolec, 5. května 1, okres Pelhřimov, PSČ 396 01
- **Identifikační číslo:** 26031809
- **Právní forma:** Akciová společnost
- **Předmět podnikání:** Pivovarnictví a sladovnictví  
Hostinská činnost  
Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- **Spisová značka:** B1179 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích
- **Datum zápisu:** 27. prosince 2000
- **Akcie:** 256 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč a 40 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč
- **Základní kapitál:** 260 000 000,- Kč ([www.or.justice.cz](http://www.or.justice.cz), 2014)

## 4.2. Historie



**Obr. 8:** Pivovar - historie (Zdroj: [www.bernard.cz/cs/pribeh/pivovar.shtml](http://www.bernard.cz/cs/pribeh/pivovar.shtml), 2014)

V roce 1597 skončila v Humpolci éra vaření měšťanského piva, které nahradila produkce z pivovaru, patřícího majitelům heráleckého panství. Pivovar postupně rostl a v 30. letech 20. století zaměstnávala jeho tehdejší majitelka Marie Terezie Fügnerová 40 stálých pracovníků a roční výstav byl 20 tisíc hl. Ležák i světlé a tmavé výčepní pivo měly velmi dobrou jakost a prodávaly se na Humpolecku, Německobrodsku, Ledčsku i Pelhřimovsku. Po válce, v roce 1949, byl pivovar přeměněn na komunální podnik, později začleněn do národního podniku Horácké pivovary Jihlava a v roce 1960 do Jihočeské pivovary České Budějovice n.p. V posledních letech existence humpoleckého pivovaru rostl tlak na jeho zrušení a prakticky se do něho vůbec neinvestovalo. Vedení národního podniku již nepočítalo s jeho dalším rozvojem a nastal celkový úpadek včetně poklesu kvality i výstavu piva. V roce 1991 činil výstav pouhých 26 tisíc hl.

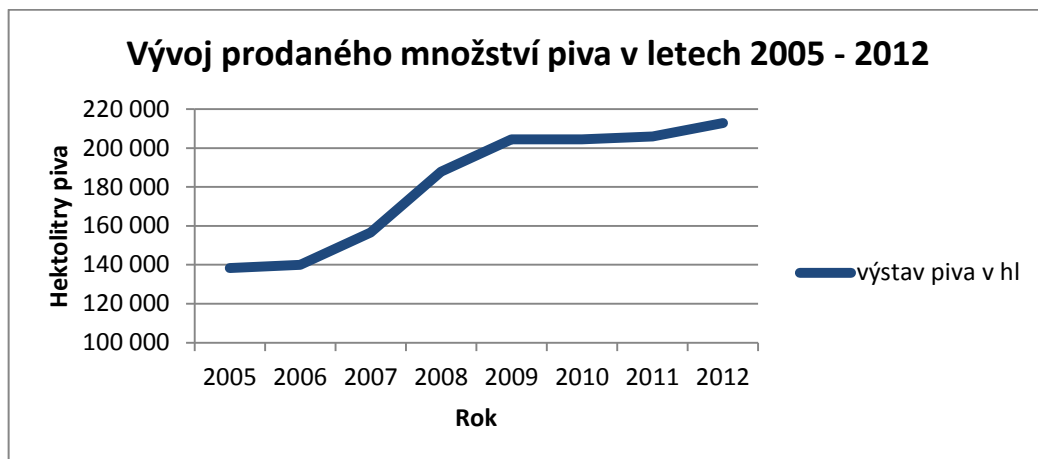
## 4.3. Současnost



**Obr. 9:** Pivovar - současnost (Zdroj: [www.bernard.cz/cs/pribeh/pivovar.shtml](http://www.bernard.cz/cs/pribeh/pivovar.shtml), 2014)

Dne 26. října 1991 **Stanislav Bernard** a **Josef Vávra** vydražili zkrachovalý humpolecký pivovar v malé privatizaci. Začali si plnit sen o vybudování pivovaru, který bude nejenom vařit poctivé české pivo, ale bude mít i svůj názor. Prvních deset let po

privatizaci (pivovar byl vydražen za pětinasobek účetní hodnoty a technologicky byl tzv. po smrti) bojoval pivovar doslova o přežití. Díky kvalitě piva, servisu a postupném budování značky se dařilo neustále zvyšovat výstav piv i s tím související tržby a postupnými investicemi rozvíjet celý podnik. Od začátku ledna 2001 působí pivovar jako akciová společnost a v červenci 2001 do ní vstoupil jako strategický partner belgický pivovar Duvel Moortgat, kterému oba vlastníci odprodali polovinu svých akcií, a tím tak získal 50 % podíl. V následujícím desetiletí došlo k nebývalému rozvoji celé společnosti, k čemuž přispěli jednak velké investice od majitelů, dále vhodná strategie prosazující prémiové pivo a v neposlední řadě rozšíření nabídky o nealkoholická piva, piva s příchutí a také kvasnicová piva. To, že podnik prosperuje i v současnosti, dokazuje obrázek 10. (www.bernard.cz/cs/pivo/sortiment/lahvove-pivo/index.shtml, 2014)

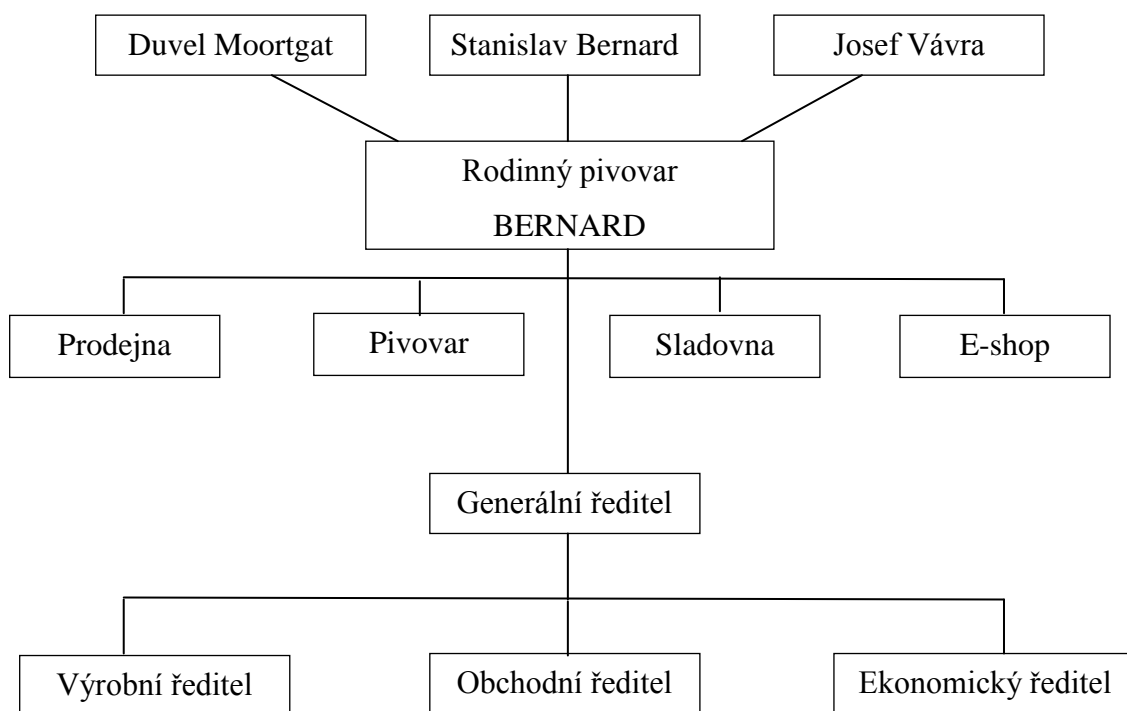


**Obr. 10:** Vývoj prodaného množství piva v letech 2005-2012 (Zdroj: Výroční zprávy pivovaru Bernard 2010, 2011, 2012)

#### 4.4. Organizační struktura

Společnost sídlí v Humpolci, kde se nacházejí veškeré provozní objekty. Celý podnik řídí generální ředitel, pod něhož spadají výrobní ředitel, obchodní ředitel a ekonomický ředitel, kteří mají na starosti jednotlivé úseky. Od roku 2000 působí Rodinný pivovar Bernard jako akciová společnost a v červenci 2001 do ní jako strategický partner vstoupil pivovar Duvel Moortgat z Belgického království, který získal 50 % podíl. Českými majiteli jsou s 25 % podíly Stanislav Bernard a Josef Vávra. V září roku 2000 také pivovar koupil sladovnu v Rajhradu, která dnes produkuje zhruba 6 tisíc tun tradičního českého sladu, který zpracovává Rodinný pivovar Bernard v Humpolci při

vaření piva a část prodává obchodním partnerům. Dále společnost provozuje i svoji značkovou prodejnu a e-shop. Organizační strukturu přibližuje obrázek 11.



**Obr. 11:** Organizační struktura společnosti (Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů společnosti)

## 4.5. Produkty

Portfolio produktů nabízené pivovarem je velmi různorodé a jeho škála je dosti široká.

*Tradiční české ležáky:*

- **Tradiční světlý ležák 12°**
- **Tradiční světlý ležák 11°**
- **Světlé výčepní pivo 10°**

*Kvasnicové piva:*

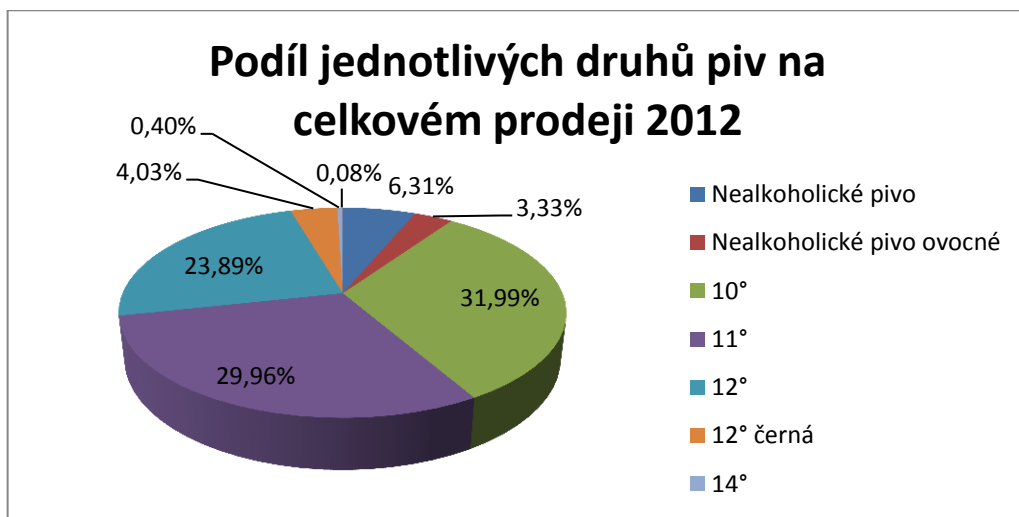
- **Světlý ležák s přísadou jemných kvasnic**
- **Řezaný ležák s přísadou jemných kvasnic**
- **Tmavý ležák s přísadou jemných kvasnic**
- **Kvasnicový světlý ležák 11°**
- **Kvasnicové světlé výčepní pivo 10°**

### *Pivní speciály:*

- Světlý ležák bez lepku (obsahu lepku max. 20 mg/kg)
- Nealkoholické světlé pivo – BERNARD s čistou hlavou free
- Nealkoholické polotmavé pivo – BERNARD s čistou hlavou Jantar
- Míchaný nápoj z piva se sladidlem stévií a švestkovou šťávou – BERNARD s čistou hlavou Švestka
- Míchaný nápoj z piva se sladidlem stévií a višňovou šťávou – BERNARD s čistou hlavou Višeň
- Míchaný nápoj z piva – BERNARD švestkový 2,1 %

### *Sudová piva:*

- Nefiltrovaná 10°/ 11°/ 12°/ 14° BERNARD
- Nealkoholické světlé pivo – BERNARD s čistou hlavou free
- Světlé výčepní pivo 10°
- Tradiční světlý ležák 11°
- Polotmavý ležák 11°
- Černý ležák 12°
- Bernardova černá lavina ([www.bernard.cz/cs/pivo/sortiment/lahvove-pivo/index.shtml](http://www.bernard.cz/cs/pivo/sortiment/lahvove-pivo/index.shtml), 2014)



**Obr. 12:** Podíl jednotlivých druhů pív na celkovém prodeji 2012 (Zdroj: Výroční zpráva pivovaru Bernard 2012)

## 4.6. O společnosti

### 4.6.1. Strategie

Pivovar Bernard si velice zakládá na tom, aby vařil své pivo poctivě a tak, aby zapůsobilo na toho, kdo ho bude pít, velice silným dojmem. Cesta, kterou se pivovar vydává při vaření svého piva má dva základní znaky – **držení se tradice** a **odlišení se**. Při vaření piva jsou tedy dodržovány tradiční postupy. Zároveň sladovna Bernard vyrábí slad, jednu z nejdůležitějších složek, tradičním humnovým způsobem. Jak odpovídá na otázku, proč se zvýšila výroba, Stanislav Bernard v rozhovoru pro ČT 24 ze dne 31. 1. 2014 (Hergetová, 2014): *„Jsem přesvědčen o tom, že největší vliv má poctivý přístup k výrobě. Zachování tradičních postupů, nezjednodušování nějakých časů, prostě nešetření tam, kde to není dobré.“* Tyto postupy vedou k zachování tradice a výsledkem je, že se produkt prezentuje jedinečností a zákazník ocení kvalitu v podobě veškerého úsilí vynaloženého při výrobě výjimečného piva. S výjimečností souvisí i druhá část strategie firmy a to odlišit se od ostatních a jít si svou vlastní cestou, což připomíná i slogan *„Vlastní cestou“*. Jednou z hlavních odlišností při výrobě je například to, že pivo po vyžrání neprochází procesem pasterizace (kdy pivo prochází vysokou teplotou, která ničí mikroorganismy, avšak i charakter piva), ale je zfiltrováno přes speciální mikrobiální filtr. Pivo tak nemění svou vůni, barvu ani chuť, uchovává si všechny výživné a zdravotní hodnoty, a tudíž se k zákazníkovi dostane skutečně poctivé pivo. Svoje diferencování se oproti konkurentům se snaží organizace zdůraznit i v provázání s jistou exkluzivitou a významností (i Stanislav Bernard mluví o prémiové značce), kterou se snaží dostat do podvědomí lidí tak, aby našli zalíbení právě v tomto směru. Sám pivovar má i marketingovou kampaň nazvanou *„Pivo jako šperk“*, kterou doprovází obrázky piva Bernard jako šperku na lidském těle. Tím dává najevo svou touhu ozdobit a ocenit zákazníka prožitkem, který mu přinese vypití piva. To vše potvrzuje i prezentace piva uveřejněná na oficiálním webu společnosti: *„Bernard je pivo, které ozdobí Vaši osobnost. A čím jste odlišnější, tím více se k Vám bude hodit. Bernard je totiž jako Vy. Neohlíží se po ostatních a vaří pivo po svém - bez pasterizace, z nečistší vody, z vlastního sladu a kvasnic uprostřed lesem provoněné Vysočiny. Bernard je oblíbeným pivem lidí, kteří si chtějí opravdu pochutnat a jdou stejně jako Bernard svou vlastní cestou. Je životním stylem, kultem.“* (www.bernard.cz/cs/pivo/cim-se-odlisujeme.shtml, 2014)

Zde jsou ještě přehledně sepsány hlavní body, ve kterých se společnost odlišuje:

- Receptem, specifickým právě pro značku BERNARD
- Výjimečnými surovinami:
  - Kvalitním sladem, vyráběným ve vlastní humnové sladovně v Rajhradě u Brna, kde jsou zachovány tradiční způsoby výroby.
  - Použitím pouze nejkvalitnější odrůdy českého chmele, které garantují správnou hořkost.
  - Propagací vlastních kvasnic.
  - Používáním vlastní vody z Vysočiny, která má pro užití v pivovarnictví ideální vlastnosti.
- Zachováváním tradičního dvourmutového postupu výroby na varně.
- Odděleným hlavním kvašením na spilce a dozráváním piva v ležáckém sklepe.
- Mikrofiltrací, ojedinělým postupem závěrečného ošetření piva, který dělá z Bernarda skutečně výjimečné pivo.
- NEPASTERIZOVÁNÍ!!!

#### 4.6.2. Vize, poslání a hodnoty

##### Vize

Vize by měla poskytnout představu o budoucím směřování společnosti a o tom, kam se chce dále ubírat. Pivovar sám nemá definovanou svou vlastní vizi, nebo ji aspoň tak nenazývá, avšak majitelé firmy Stanislav Bernard a Josef Vávra mají vlastní sen:

*„Naším snem je, aby se značka BERNARD stala značkou kultovní.“*

([www.bernard.cz/cs/pribeh/pivovar.shtml](http://www.bernard.cz/cs/pribeh/pivovar.shtml), 2014)

Vize popisující budoucí vývoj podniku a zároveň i to, čím se chce společnost stát (měla by být srozumitelná, krátká a zapamatovatelná), by mohla vypadat například takto:

*„Chceme být Vaším stylem, Vaším kultem, Vaší tradicí, ke které se budete vracet.“*

Takto formulovaná vize by korespondovala se snem majitelů, a zároveň by udávala směr, jakým chce firma jít, jak chce být vnímána ostatními. Přitažlivá by byla i svým nastíněným spojením se zákazníkem a ztotožnění se s ním, které podtrhuje závěrečná výzva, která nabádá k zachování loajality a důvěry. Nicméně podnik takovouto vizi nemá, a i proto se tak toto vše z velké části promítá v jím prezentovaném poslání.

## **Poslání**

Poslání společnosti ([www.bernard.cz/cs/pribeh/pivovar.shtml](http://www.bernard.cz/cs/pribeh/pivovar.shtml), 2014) je jasně definované a zní takto:

*„Vlastní cestou k poctivému českému pivu“*

Svým vyjádřením nahrazuje určité funkce vize, zejména pomáhá v utváření představy o tom, kam chce společnost dále směřovat a jak chce být vnímána od ostatních na trhu – chce se odlišit a jít vlastní cestou. Právě tento charakter mu dodává i na atraktivitě, neboť podněcuje ke zvolení vlastní cesty a nejití s davem nejen ve vaření piva, ale v jednání každého člověka (vyplývá i ze strategie společnosti), což může vést k tomu, že potenciální zákazník se ztotožní s touto filozofií, která se promítne i do jeho rozhodování, jakou značku piva pít. Vybidnutí k diferencování se (vlastní cestou) a zachování tradice (poctivé) je přesně to, o co podnik usiluje a co ho specifikuje. Odráží se v něm předmět podnikání a způsob jakým společnost na trhu působí. Toto poslání je širěji vymezeno (pro užší vymezení by bylo vhodné konkretizovat, na jaké zákazníky se organizace orientuje, jakými technologiemi se prezentuje, jaké má ekonomické cíle, jak se dívá na ochranu životního prostředí nebo o jaký usiluje vztah se svými zaměstnanci. Na většinu těchto otázek společnost dbá a odpovědi se dají vyčíst z jejich webových stránek, avšak jejich uveřejnění v poslání by asi mělo větší váhu) a splňuje základní funkce – vyjadřuje základní strategický záměr, deklaruje poslání směrem k veřejnosti, informuje ji, směrem dovnitř firmy představuje normu pro zaměstnance a management.

## **Hodnoty**

Své poslání ještě firma doplňuje o hodnoty, které vypadají takto:

- otevřenost
- důvěra
- spolupráce
- odpovědnost
- pozitivita
- orientace na zákazníka
- orientace na zaměstnance
- růst hodnoty firmy



### 4.6.3. Strategické cíle

Podnik si vymezuje každý rok své cíle tak, aby věděl, co má splnit a k jakému stavu má vést jeho činnost, zároveň se snaží vždy i popsat způsob, jakým by mělo být cílů dosaženo. Po závěrečném roce pak zpětně vyhodnocuje, zda bylo cílů dosaženo či nikoliv, popřípadě z jakého důvodu se nepodařilo cíle splnit. Management stanovuje cíle s ohledem na to, aby byly SMART (Keřkovský, Vykypl, 2006):

1. S – stimulují k dosažení lepšího výkonu, což je zajištěno tím, že cíle pro následující rok, jsou vždy o trochu vyšší než pro rok předchozí
2. M – jsou měřitelné, neboť se snaží je vyjádřit číselně a to buď v procentech, v penězích, nebo měrných jednotkách.
3. A – jsou přirozeně akceptovány od těch, kdo je budou plnit
4. R – jsou reálné, jelikož vycházejí z progresu a vývoje v minulém roce
5. T – jsou určeny vždy na jeden následující rok

#### **Příklad cílů podniku pro rok 2013:**

Obchodní cíle:

- **nárůst prodeje o 4,8 %**, což v absolutním vyjádření odpovídá dosažení výstavu 223 tis. Hektolitrů. Tohoto výsledku by mělo být dosaženo prostřednictvím růstu prodeje na off- i on- trade segmentu domácího trhu s podporou pokračujícího růstu na zahraničních trzích.

Investiční cíle:

- nákup nových sudů a přepravek, výčepních a chladících zařízení
- obměna vozového parku
- nákup přetlačných tanků (cca 41 300 tis. Kč), chladícího kompresoru (cca 5 500 tis. Kč)
- rozšíření ležáckých sklepů (cca 8 600 tis. Kč)

Finanční cíle:

- **nárůst tržeb za prodej piva o 7,5 %**. Realizace tohoto cíle by mělo být dosaženo jednak růstem prodeje piva a jednak růstem průměrné ceny prodáváného piva, a to jak na domácím, tak na zahraničním trhu.
- v oblasti hospodářského výsledku budeme usilovat o dosažení **výsledku v úrovni 50 mil. Kč**. (Zdroj: Výroční zpráva pivovaru Bernard 2012)

## 5. Analýza vnějšího prostředí

### 5.1. Analýza makroprostředí společnosti Rodinný pivovar Bernard, a.s.

#### 5.1.1. Politické a legislativní faktory

Společnost Rodinný pivovar BERNARD, a. s. jakožto výrobní podnik, který působí v průmyslu sladovnictví a pivovarnictví se musí řídit všemi platnými předpisy a zákony a samozřejmě i respektovat i další politické a právní faktory, které existují v České republice a konkrétně v daném odvětví. Současně však musí brát v úvahu i legislativu Evropské unie, jelikož jednak je jejím členem náš stát, a také jsou jejím členem státy, kam se vyváží produkce.

#### Politická situace a vláda

Nejprve je nutné zmínit, že jisté ohrožení vyplývá už jen z toho faktu, že naše vláda v posledních letech není moc stabilní a hodně se obměňuje, přičemž se s určitou pravidelností střídá u moci pravice s levicí. Ostatně jak upozorňuje i Lubomír Kopeček z katedry politologie fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity ve článku pro věda.muni.cz (Wiesnerová, 2013): „*Od roku 2002 do dneška je životnost vlád zhruba jeden a půl roku. Jsme v tom skoro nejhorší v Evropě.*“ Tato vládní nestabilita je dnes už chronickým problémem české politiky. „*Od posledních voleb sledujeme, že se systém stran začíná mnohem víc hýbat a strukturální nestabilita, výrazně ovlivněná tím, ke komu se voliči přiklánějí, je mnohem větší*“ dodává Kopeček. Z výše uvedeného vyplývá, že je nutné počítat se změnami, v podobě rychle se střídajících vlád a tím i s přílivem nových zákonů a vyhlášek. V současnosti je u moci koalice tvořená ČSSD, hnutím ANO a KDU-ČSL. Ta má v programovém prohlášení, že: „*Bude prosazovat ekonomický program, založený na podpoře podnikání, fungující a transparentní státní správě, efektivním trhu práce, dlouhodobě udržitelném penzijním systému, sociálním smíru ve společnosti a investicích do vzdělání, vědy a výzkumu.*“ Z uvedeného programového prohlášení se společnosti budou týkat zejména opatření vlády ve smyslu, že chce, navrhnout dočasné osvobození od plateb na sociální pojištění po dobu 12 měsíců u těch zaměstnavatelů, kteří zaměstnají občany zvláště ohrožené na trhu práce (absolventi VŠ, lidé nad 50 let) – zde se otvírá jistá příležitost, jelikož pivovar má

několik takovýchto zaměstnanců, podpořit export – příležitost v podobě vývozu piva, podpořit využívání evropských fondů, udržet energetiku a vysokou bezpečnost dodávek energie při zachování přiměřených cen – znamenalo by to jistou úsporu v nákladech, zvýšit prostor pro prodej kvalitních českých potravin, což by mělo vyústit v podporu českého piva, které se vaří z českých surovin, jimž bezpochyby Bernard je. (www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/, 2014)

### **Zákony a legislativa**

Činnost pivovaru ovlivňuje mnoho zákonů a působí na něj i další nařízení a vyhlášky. Je tedy důležité je respektovat a být informován o tom, jaký můžou mít vliv na chod podniku. Niže jsem vybral ty, které působí na firmu nejvíce.

Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích, kde jsou uvedeny povinnosti výrobce (např. požadavky na zdravotní nezávadnost, na hygienu atd.), požadavky na balení, na označování potravin a na uvádění do oběhu.

Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže, který zamezuje tomu, aby se jednotliví aktéři na trhu dohodli, spojili, či aby využili dominantního postavení.

Zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Podle něho nemůže pivovar žádat o podporu, protože nesplňuje podmínku nezávislosti, která stanovuje, že: *„Nezávislé podniky jsou ty podniky, v nichž nevládní 25 % nebo více základního jmění nebo hlasovacích práv jeden podnik nebo společně několik podniků.“* Díky vstupu společnosti Duvel Moortgat, N. V., která je 50% vlastníkem základního kapitálu pivovaru, tuto podmínku nesplňuje, a je brán za podnik propojený, přičemž ostatní dvě podmínky – maximální počet zaměstnanců 250 a výše obrátu do 40 mil. eur by splnil.

Další zákony upravují daně - zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních.

### **Daňová politika**

Společnost ovlivňuje několik daní. Za prvé jsou její příjmy zdaňovány daní z příjmů právnických osob, tak jako příjmy ostatních podniků. Sazba u této daně se posledních pár let drží na konstantní výši 19 % (viz tabulka 3), tudíž je všemi na trhu vnímána a respektována a je pravděpodobné, že u ní nebude docházet k nějakým výkyvům.

**Tab. 3:** Sazba daně z příjmů PO v ČR v letech 1999 – 2013 (Zdroj: Gola, 2013)

<b>Sazba daně z příjmů PO v ČR v letech 1999 - 2013</b>			
Rok	Sazba daně (v %)	Rok	Sazba daně (v %)
<b>2000</b>	31 %	<b>2007</b>	24 %
<b>2001</b>	31 %	<b>2008</b>	21 %
<b>2002</b>	31 %	<b>2009</b>	20 %
<b>2003</b>	31 %	<b>2010</b>	19 %
<b>2004</b>	31 %	<b>2011</b>	19 %
<b>2005</b>	26 %	<b>2012</b>	19 %
<b>2006</b>	24 %	<b>2013</b>	19 %

Za druhé zásadní vliv na cenu a poptávku po pivu mají DPH a spotřební daň, neboť se promítají do ceny piva. Vývoj první zmiňované je znázorněn v tabulce 4. Ani v roce 2014 by nemělo dojít k zvyšování sazeb u daně z přidané hodnoty, neboť nová vláda jasně deklaruje, že nebude provádět změny ve výši zdanění 2014. Až od roku 2015 by mohlo dojít naopak ke snížení snížené sazby DPH, nicméně vláda dala jasně najevo, že základní sazbu nechce zvyšovat. ([www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/koalici-smlouva-mez-i-cssd--hnutim-ano-2011-a-kdu-csl-na-volebni-obdobi-2013---2017-115459/](http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/koalici-smlouva-mez-i-cssd--hnutim-ano-2011-a-kdu-csl-na-volebni-obdobi-2013---2017-115459/), 2014)

**Tab. 4:** Vývoj sazeb DPH v ČR 1993 – 2013 (Zdroj: Vesecký, 2013)

<b>Vývoj sazeb DPH v České republice</b>		
Období	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
<b>1. 1. 1993 – 31. 12. 1994</b>	23 %	5 %
<b>1. 1. 1995 – 30. 4. 2004</b>	22 %	5 %
<b>1. 5. 2004 – 31. 12. 2007</b>	19 %	5 %
<b>1. 1. 2008 – 31. 12. 2009</b>	19 %	9 %
<b>1. 1. 2010 – 31. 12. 2011</b>	20 %	10 %
<b>1. 1. 2012 – 31. 12. 2012</b>	20 %	14 %
<b>od 1. 1. 2013</b>	21 %	15 %

Druhou zmiňovanou řeší zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, přesněji část druhá, zvláštní ustanovení, Hlava III: Daň z piva. Zde je pak rozhodující roční výroba piva – pokud je do 200 000 hl, pak je pivovar považován za malý nezávislý pivovar a je na něj uplatňována diferencovaná daň, kterou mimo jiné prosadil Stanislav Bernard jako předseda Českého svazu malých nezávislých pivovarů (tento svaz sám založil). Sám na toto tento průlom, který pomohl vzniku malých pivovarů a rozšířil tak nabídku různorodých druhů piv, vzpomíná ve svém rozhovoru pro Český svaz pivovarů a sladoven z dubna 2012 takto: „*Byl jsem nejen podnikatelem a začínajícím pivovarníkem, ale stal jsem se také lobbistou, tedy člověkem, který státní a politické struktury informuje a chce tak dosáhnout změny v nějakém zákoně.*“ Díky tomuto činu

získal výhodu pro svůj, ale i pro další malé pivovary (pozn. diferencovaná spotřební daň platí od roku 1995) a jak dodává ve stejném rozhovoru: „Dnešní trh je díky malým, ale koneckonců i velkým pivovarům nesrovnatelně pestřejší, než byl před dvaceti lety nebo těsně po přijetí zákona o diferencované spotřební dani. Zkrátka tato daň umožnila přežít v počátcích těm malým a podpořila postupný vznik minipivovarů.“ Do roku 2012 tedy pivovar těžil z nižší sazby daně, jelikož například v roce 2012 dosáhl výstavu 212 873 hl, přičemž ale plných 20 526 hl bylo nealkoholického piva, tudíž výroba alkoholického piva laťku 200 000 hl nepřekonal. K tomu došlo až v roce 2013, a pivovar proto ztratil výhodu této diferencované daně, jejíž sazby můžete vidět v tabulce 5.

**Tab. 5:** Sazba spotřební daně z piva (Zdroj: Zákon č. 353/2003 Sb.)

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

### Politika EU

Vstup České republiky do Evropské unie s sebou přináší pro podniky další legislativu, již musejí respektovat a plynou z něho okolnosti, na které musejí reagovat. Vláda chce zajistit dodržování **Maastrichtských kritérií** ([www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/mezinarodni\\_vztahy/cr\\_eu\\_integrace/eu\\_integrace\\_04.html](http://www.cnb.cz/cs/o_cnb/mezinarodni_vztahy/cr_eu_integrace/eu_integrace_04.html), 2014), což by mělo zajistit cenovou stabilitu – určitá výhoda pro držení cen surovin, udržitelný stav veřejného dluhu a veřejného deficitu – může vést k vyšším daním, popřípadě k útlumu dotací, stabilitu kurzu měny – výhoda při exportu, jelikož se nemusí podnik bát ztrát z důvodu výkyvu směnných kurzů, stabilitu úrokových sazeb – na jednu stranu výhoda při případné půjčce, která je v případě pivovaru reálná, na druhou stranu nevýhoda při investici do cenných papírů, jejichž úroková sazba bude regulována, avšak společnost neinvestuje do cenných papírů, tudíž nepočítá se ziskem z úroků. Dále chce usilovat o vytvoření podmínek pro přijetí Eura, což by mohlo být lukrativnější pro zahraniční odběratele v Dánsku a na Slovensku, kam společnost vyváží své pivo. ([www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/](http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/), 2014)

Společnost nežádala o dotaci z ROP Jihovýchod, jelikož pro období 2007-2013 nebyl vypsán vhodný program pro oblast podpory (Regionální rada regionu soudržnosti Jihovýchod, 2014), ve které podniká. Zároveň nemůže ani předpokládat, že by došlo ke zlepšení v programovém období 2014-2020, neboť v tomto období bude hlavně Evropský fond pro regionální rozvoj soustředěn na podporu investic zejména malým a středním podnikům, jímž pivovar (jak je uvedeno výše) není. (<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Kohezni-politika-EU>, 2014)

### **Příležitosti a ohrožení**

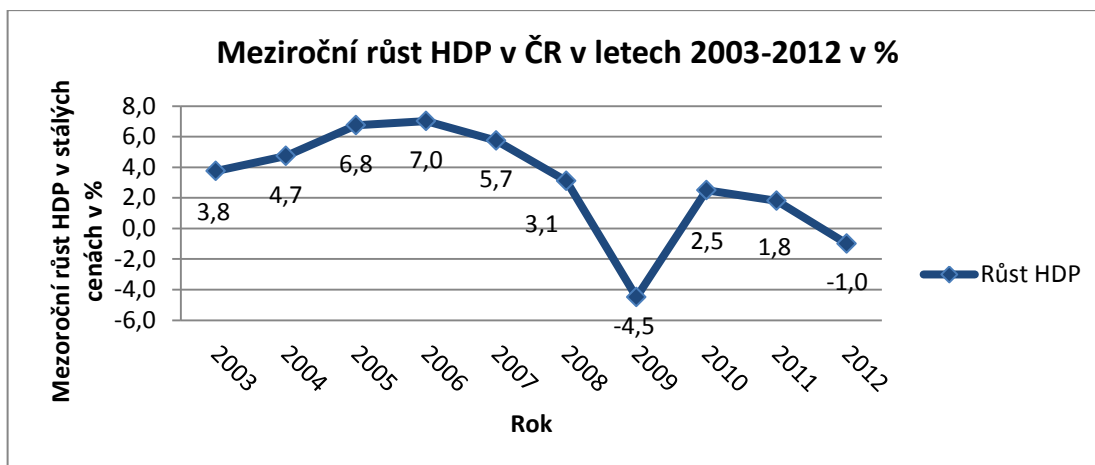
Shrnutím a analýzou skutečností uvedených v této kapitole jsem identifikoval následující podstatné příležitosti (O) a ohrožení (T):

- Nestabilita vlád (T)
- Slevy na SP pro podniky zaměstnávající ohrožené na trhu práce (O)
- Regulace cen energie (O)
- Zvýšení prostoru pro prodej českých potravin (O)
- Nedostání podpory pro malé a střední podnikání (T)
- Předpoklad nezvýšení sazby DPH (O)
- Ztráta výhody diferencované spotřební daně (T)
- Cenová stabilita a stabilita kurzu měny (O)
- Přijetí Eura (O)
- Žádné dotace z evropských fondů (T)

### **5.1.2. Ekonomické faktory**

#### **Vývoj a trend HDP**

HDP neboli hrubý domácí produkt je makroekonomický ukazatel, který vyjadřuje celkovou hodnotu statků a služeb vyrobených na území dané země v peněžních jednotkách za dané období. Míra ekonomického růstu je důležitým faktorem, neboť pokud ekonomika země roste, je v oběhu více peněz a současně se i zvyšují disponibilní příjmy obyvatelstva, což vede ke zvýšené spotřebě, a tím i ke zvýšené poptávce po pivu. Vývoj HDP je znázorněn na obrázku 13.



**Obr. 13:** Meziroční růst HDP v ČR v letech 2003 – 2012 v % (Databáze ročních národních účtů ČSÚ, 2014)

Jak je vidět z grafu, v ekonomice došlo po krizi v roce 2009 k růstu, avšak v posledních letech dochází opět k poklesu a meziročně HDP stále klesalo (např. v roce 2013, který už není uveden v grafu, byl meziroční pokles o 0,9 %). Nicméně v 3. a zejména poté 4. čtvrtletí roku 2013 došlo k obratu a HDP naopak začal znovu růst. (www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp040114.docx, 2014) Tento trend podle prognóz zřejmě bude pokračovat a v roce 2014 a 2015 se tedy vlivem domácí poptávky a zahraničního obchodu předpokládá růst kolem 1,5 %. (www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/, 2014)

### Úrokové míry

Jsou jedním z dalších důležitých ukazatelů, neboť určují cenu půjčeného kapitálu. Jejich vývoj je poměrně stabilní. Česká národní banka se snažila o snížení centrálních úrokových sazeb, jak můžeme vidět v tabulce 6, hlavně neustále snižovala svou dvoutýdenní repo sazbu, čímž se snažila podporovat ekonomiku, která se nacházela v recesi. Toto snižování vedlo logicky i ke snižování komerčních úrokových sazeb, a tudíž k větší dostupnosti úvěrů. S tímto trendem nízkých úrokových sazeb od bank můžeme dle predikce ČNB počítat v roce 2014. Další rok už by se měly mírně zvedat. (www.cnb.cz/cs/menova\_politika/prognoza/#PRIBOR, 2014)

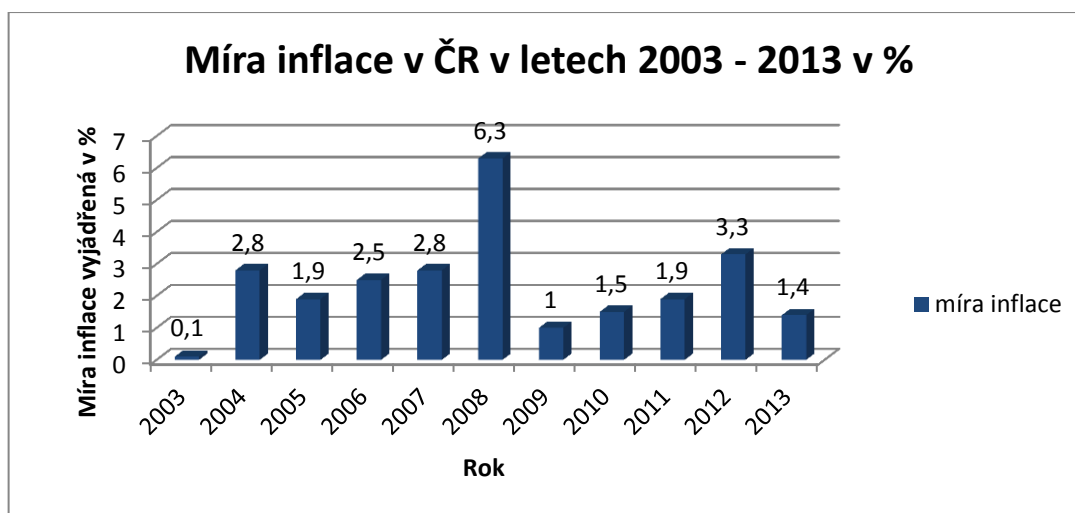
**Tab. 6:** Vývoj dvoutýdenní repo sazby ČNB (Zdroj: www.cnb.cz/cs/faq/jak\_se\_vyvijela\_dvoutydeni\_repo\_sazba\_cnb.html, 2014)

Platná od:	7.11.2008	18.12.2008	6.2.2009	11.5.2009	7.8.2009	17.12.2009	7.5.2010	29.6.2012	1.10.2012	2.11.2012
%	2,75	2,25	1,75	1,5	1,25	1	0,75	0,5	0,25	0,05

## Inflace

Obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase, jinými slovy je to snížení kupní síly peněz. Měření vychází z čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Cenové indexy poměřují úroveň cen vybraného koše reprezentativních výrobků a služeb (cca 700) ve dvou srovnávaných obdobích, přičemž váha (resp. význam), která je jednotlivým cenovým reprezentantům ve spotřebním koši přisouzena, odpovídá podílu daného druhu spotřeby, který zastupují, na celkové spotřebě domácností. Do spotřebního koše je zařazeno potravinářské zboží (potraviny, nápoje, tabák), nepotravinářské zboží (odívání, nábytek, potřeby pro domácnost, drogistické a drobné zboží, aj.) a služby (opravárenské, zdravotnictví, sociální péče, doprava, vzdělávání, stravování a ubytování, služby finanční). ([http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz\\_se\\_rekne\\_inflace\\_resp\\_mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace), 2014)

Průměrná roční míra inflace v roce 2013 byla 1,4 %, a jak můžeme vidět z obrázku 14, v posledních letech se pohybuje v intervalu od 1 do 3 %, což je všeobecně považováno za nejpříjemnější růst cenové hladiny. Tento trend by měl pokračovat i nadále a nepředpokládá se tudíž, že by mělo dojít k nějakému rychlému nárůstu. ([www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#PRIBOR](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#PRIBOR), 2014) To znamená přijatelnou situaci i pro pivovar, jelikož takováto míra inflace nebude přispívat k růstu cen vstupů.



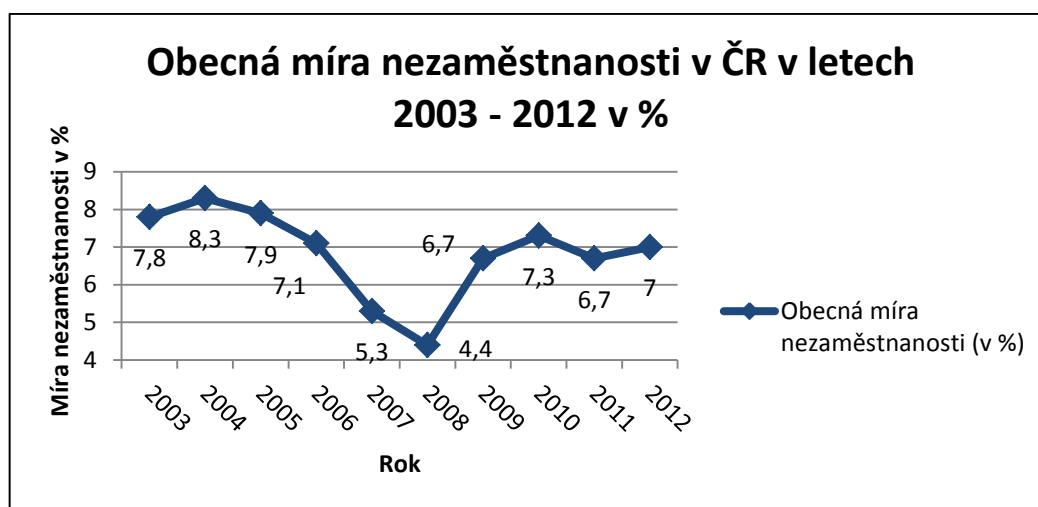
**Obr. 14:** Míra inflace v ČR v letech 2003 – 2013 (Zdroj: [www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace), 2014)

## Nezaměstnanost

Nezaměstnaný člověk je takový, který nemá práci, ale aktivně ji hledá a spoluvytváří tak ekonomicky aktivní obyvatelstvo, neboli pracovní sílu, která je přesně definována,



jako zaměstnaní + nezaměstnaní dle výše uvedeného popisu. Ekonomicky neaktivní obyvatelstvo tvoří, mladí lidé do 15 let a důchodci. Uvažovaná obecná míra nezaměstnanosti je poté dána předpisem počet nezaměstnaných/pracovní síla (pozn. data jsou získávána z výběrového šetření pracovních sil, zkráceně VŠPS). Obecná míra nezaměstnanosti v roce 2013 v ČR dosáhla průměrné hodnoty 6,925 % (www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost\_nezamestnanost\_prace, 2014), přičemž, až na klesání nezaměstnanosti v době expanze, se pohybuje přibližně ve stejné výši za posledních pár let, viz obrázek 15.



**Obr. 15:** Obecná míra nezaměstnanosti v ČR v letech 2003 - 2012 (Zdroj: Databáze ČSÚ - Zaměstnanost a nezaměstnanost od roku 1993, 2014)

Na této výši, která je relativně vysoká, by se měla pohybovat nezaměstnanost i nadále (www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost\_nezamestnanost\_prace, 2014), jelikož i přes očekávaný růst ekonomiky, je tlak od zaměstnavatelů na zefektivňování práce a nepřijímání nových zaměstnanců, i když samozřejmě vyšší nezaměstnanost znamená pro podnik dost lidí, kteří nabízejí svoji práci, tudíž v době krize nebude mít firma problém nabrat lidí (vybrat z uchazečů toho pravého) na danou pozici. Na druhou stranu bude méně zaměstnaných, tedy klesá příjem obyvatelstva a tím i jeho kupní síla obyvatelstva, což se může promítnout do poptávky po výrobcích vyráběných pivovarem. Současná míra se dá klasifikovat jako vyšší. Přináší tedy s sebou jisté ohrožení v tom, že zákazníci budou mít méně peněz a nebudou je chtít utrácet za pivo.

## Export

V posledních letech, zejména po vstupu ČR do EU v roce 2004, kdy došlo k volnému pohybu zboží a služeb v rámci tzv. schengenského prostoru mezi členskými státy

Evropské unie, začal vývoz nabývat na síle a postupně tvoří pro pivovary nepostradatelnou složku jejich odbytu. Dokazuje to i fakt, že celkový výstav piva v České republice v loňském roce vzrostl o 0,6 % oproti předchozímu roku, domácí spotřeba však klesla o 1,1 %. Nárůst produkce byl způsoben zvýšeným exportem o 9 % (ČSPS, 2014). Díky odlišným podmínkám a okolnostem (jak ekonomickým, tak sociologickým, politickým a jiným), které jsou ve vývozních státech, se tam dají uskutečňovat velké prodeje i v obdobích, kdy na tom český trh není dobře, a tak může export významně napomáhat při zvyšování obrátu a dosahování zisku pivovarů. Často tak zvyšující se vývoz dohání manka z tuzemského prodeje. Sám pivovar Bernard realizuje vývoz do mnoha zemí a jeho podíl na celkovém výstavu roste výrazným tempem.

### **Příležitosti a ohrožení**

Shrnutím a analýzou skutečností uvedených v této kapitole jsem identifikoval následující podstatné příležitosti (O) a ohrožení (T):

- Předpokládaný ekonomický růst (O)
- Nízké úrokové sazby (O)
- Přijatelná míra inflace (O)
- Neklesající míra nezaměstnanosti (T)
- Rostoucí export (O)

### **5.1.3. Sociální a kulturní faktory**

#### **Populační demografie**

Populace a její vývoj jsou jedním ze základních sociálních faktorů, které ovlivňují každé podnikání. Kraj Vysočina je jedním z nejmenších krajů v počtu obyvatel v České republice, přesně třetím nejmenším. Počet obyvatel byl k 31. 12. 2013 v Kraji Vysočina 510 522. (Databáze Krajské správy ČSÚ v Jihlavě – Dlouhodobý vývoj Kraje Vysočina, 2014) Jak je patrné z grafu níže, v posledních letech v Kraji Vysočina je narozených méně než zemřelých, a proto dochází k zápornému přirozenému přírůstku. V praxi to znamená, že ubývá lidí, kteří tvoří poptávku a souběžně s tím, je tedy i méně lidí, kteří budou nakupovat pivo.



**Obr. 16:** Demografický vývoj v kraji Vysočina za posledních deset let (Zdroj: Databáze Krajské správy ČSÚ v Jihlavě – Dlouhodobý vývoj Kraje Vysočina, 2014)

V celé České republice je pak situace následující – trend méně narozených přetrvává a postupně klesá přirozený přírůstek obyvatelstva (viz tabulka 7), takže se dá v budoucnosti také uvažovat o klesající poptávce z důvodu úbytku obyvatelstva.

**Tab. 7:** Pohyb obyvatelstva v ČR v letech 2008 – 2012 (Zdroj: Databáze ČSÚ Pohyb obyvatelstva v Českých zemích 1785 - 2012, absolutní údaje, 2014)

Rok	Narození			Zemřelí	Přirozený
	celkem	živě	mrtvě	celkem	přírůstek
2008	119 842	119 570	272	104 948	14 622
2009	118 667	118 348	319	107 421	10 927
2010	117 446	117 153	293	106 844	10 309
2011	108 990	108 673	317	106 848	1 825
2012	108 955	108 576	379	108 189	387

### Životní styl

Moderní životní styl s sebou přináší velkou dynamiku a proměnlivost, na kterou reagují i trhy. Výsledkem je zkracující se cyklus životnosti výrobků a požadavky na vývoj neustálých novinek. V tomto ohledu je Bernard dobře orientovaný, neboť se snaží mít širokou a pestrou nabídku a hlavně vyvíjet a přicházet na trh neustále s něčím novým a odlišným co zaujme zákazníka, ať už jsou to ovocné speciály, kvasnicové piva nebo bezlepkový ležák. Poslední zmíněný souvisí i s další charakteristikou, kterou je bezesporu v poslední době hodně módní zdravý životní styl a jeho propagace. V tomto ohledu mohou mít pivovary jistou nevýhodu, jelikož spotřebitel se začíná více orientovat na zdravou stravu, pohybové aktivity, omezování alkoholu a cigaret. Avšak na druhou stranu je dobré podotknout, že pití piva v přiměřeném množství (cca 0,5 – 1 l

denně) přináší pozitivní vliv na lidský organismus, protože jak uvádí lékař na II. interní klinice VFN a 1. LF UK Simon Jirát (Jirát, 2012): „*Pivo jako jeden z nejstarších nápojů světa vykazuje celou řadu příznivých účinků na lidské zdraví, jež jsou dány komplexním působením jeho jednotlivých složek. Kromě toho pivo představuje velmi vhodný rehydratační, isotonický a iontově vyvážený nápoj s nízkým obsahem alkoholu a řadou vitaminů. Výhodný je i z hlediska dietetického.*“ To znamená, že vhodná propagace by mohla vést, i u těch klientů vyznávajících zdravý životní styl, k oblíbenosti a konzumaci.

### **Přístup k práci a volnému času**

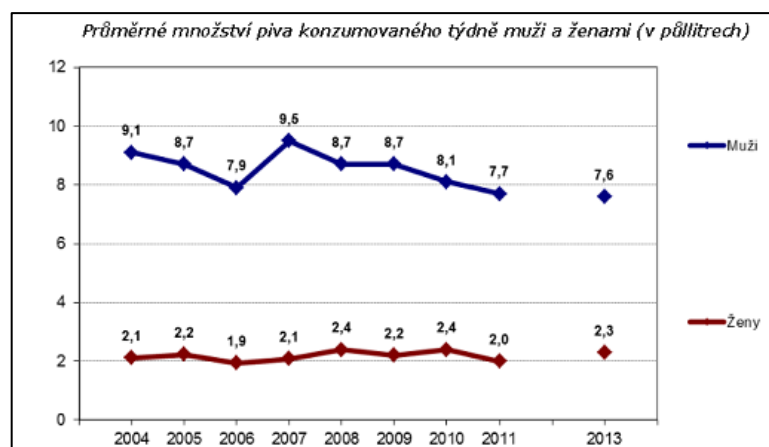
Přístupu k volnému času je v dnešní době mnohdy právě propojen se sportovními, či jinými pohybovými aktivitami. V naší zemi je velmi oblíbené právě po práci, sportu nebo nějaké aktivitě zajít do hospody nebo restaurace na pivo a u něj probrat, co vše se událo. Zejména pak v letních měsících stoupá výstav pivovarů a výtoč restaurací, jelikož lidé si nacházejí cestu na zahrádky, kde příjemně tráví svůj volný čas.

### **Kultura a tradice**

Výše uvedené souvisí i s jistou kulturou a tradicí nás Čechů, jelikož jsme považováni často za největší konzumenty piva, které je dá se říci národním nápojem. Pití piva se proto stalo tradicí a neodmyslitelně patří k české kultuře. Naše pivovarnictví se skládá z velkých pivovarů, ale právě i menších a středních pivovarů, které si zachovávají osobitost, a promítá se v nich charakter kraje, a i oni se těší oblibě lidí v dané oblasti, kteří projevují patriotismus a jsou na „své“ pivo patřičně hrdí.

### **Trendy v pití piva**

V poslední době lze vyzorovat, že se obecně pití piva nachází v útlumu. Z projektu Pivo v české společnosti v roce 2013 (CVVM, Sociologický ústav AV ČR, 2013) jasně vyplývá klesající trend ve spotřebě piva a to zejména u mužů. Ostatně to můžeme vidět i na obrázku 17.



**Obr. 17:** Průměrné množství piva konzumovaného týdně muži a ženami (v půllitrech) v letech 2004 – 2013 (Zdroj: CVVM, Sociologický ústav AV ČR, 2013)

Jak je uvedeno v projektu, za poklesem stojí především mladší střední věková kategorie tj. muži mezi 30 a 44 lety, a dále i muži ve věkové kategorii 45 – 59 let. Naopak nárůst byl zaznamenán v nejmladší skupině mužů tj. mezi 18 a 29 lety. Dále je také patrné z obrázku výše, že spotřeba u žen mírně stoupá. Zde by se tedy mohla otevírat jistá příležitost pro Bernarda, jelikož se snaží přicházet na trh s novinkami, které mladší generace jistě ocení, a zároveň jsou tyto novinky i cílené na ženskou část populace. Jak sám uvádí S. Bernard v článku pro server idnes.cz (Idnes.cz., Králíková, HR Forum, 2009): „*Co se věku týká, míříme primárně na kategorie od 18 do 45 let. Faktem také je, že pro mladé už třetím rokem vaříme nealko pivo a nově také švestkový osvěžující nápoj, který začíná milovat především něžnější polovina lidstva.*“ Dalším fenoménem je přesun konzumace z restaurací a hospod do domácností. Spotřeba piva v restauracích klesla na své historické minimum 41 %. (ČSPS, 2014) Tento fakt, je třeba brát na zřetel a přizpůsobit mu svou výrobní strategii. Pivovar se o to snaží hlavně tím, že rozšiřuje své portfolio lahvových piv, prosazuje se do obchodních řetězců a má v plánu rozšířit svou síť značkových prodejen, kde si zákazníci nakoupí lahvové pivo a konzumují ho poté v domácnosti.

### **Příležitosti a ohrožení**

Shrnutím a analýzou skutečností uvedených v této kapitole jsem identifikoval následující podstatné příležitosti (O) a ohrožení (T):

- Trend úbytku obyvatel (T)
- Moderní životní styl požadující neustálé novinky na trhu (O)
- Propagace zdravého životního stylu (T)

- Kultura a tradice pití piva v ČR (O)
- Klesající trend ve spotřebě piva u mužů (T)
- Růst spotřeby u mladých lidí a žen (O)
- Zvýšení podílu konzumace v domácnostech (O)

#### **5.1.4. Technologické faktory**

Pivovarnický trh nepodléhá tolik tomu, že by každou chvílí vznikl nějaký nový převratný objev, či nová technologie, nebo snad nové výrobní stroje, který by ovlivnily globálně celý trh a měly dopad, na všechny účastníky. Zde nabývá významu spíše práce každého jednotlivého pivovaru na své technologii a na vývoji svých nových produktů. Zásadní je udržování nebo zlepšování své technologie vaření piva, protože právě to, jak pivovar své pivo vaří a jaká je jeho výsledná chuť, má největší význam na výslednou poptávku. Mělo by být tedy usilováno o modernizaci svých, jak výrobních zařízení, tak postupů, aby bylo možné udržovat tuto výhodu a těžit z ní. Důležité je i, aby si svoji technologii společnost co nejvíce držela v tajnosti před ostatními hráči na trhu, a tím si zachovala svoji jedinečnost. Další klíčovou oblastí je práce na nových technologiích, která spočívá hlavně ve vývoji nového produktu tj. piva, což obnáší určit to, jak se pivo bude vařit a jakou bude mít výslednou chuť tak, aby vznikl speciální charakter piva, který napomůže k jeho prodeji. To má většinou na starost sládek, který zodpovídá za to, že nový výrobek bude osobitý a speciální a bude se líbit. Vlivem zkracujících se životních cyklů produktů a vysoké konkurence tlak na výzkum a vývoj nových výrobků stoupá. V poslední době je jedním z nejvýznamnějších faktorů v technologii výroby piva pasterizace, kdy se pivo zahřívá na vysokou teplotu cca 80 °C po krátkou dobu a ničí v něm mikroorganismy a tím zvyšuje trvanlivost piva, ovšem na úkor jeho kvality a výsledné chuti. Většina pivovarů vyrábí pivo pasterizované, ale na trhu se objevuje i nový trend vařit pivo nepasterizované a zachovat tak jeho výjimečnou chuť.

#### **Příležitosti a ohrožení**

Shrnutím a analýzou skutečností uvedených v této kapitole jsem identifikoval následující podstatné příležitosti (O) a ohrožení (T):

- Modernizace technologií (O)
- Tlak na vývoj nových produktů (O)
- Výroba nepasterizovaného piva (O)

## 5.2. Analýza mikroprostředí společnosti Rodinný pivovar Bernard, a.s.

### 5.2.1. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Odvětví pivovarnictví se může považovat jako velice lákavé a atraktivní, čímž vybízí ke vstupu nových konkurentů na trh, avšak než takto „nováček“ učiní, měl by si důkladně zanalyzovat situaci na tomto trhu. Ta sama o sobě je pro potenciální účastníky velice drsná a nelehká, jelikož zde můžeme hovořit o skoro úplné nasycenosti trhu, neboť zejména v posledních letech se k velkým gigantům postupně přidávají menší a střední pivovary a dá se říci, že každou chvíli vznikne v nějakém městě soukromý minipivovar, který nadále zvyšuje konkurenci. Jak sám říká Stanislav Bernard v rozhovoru pro ČT 24 ze dne 31. 1. 2014 při otázce ohledně trhu (Hergetová, 2014): „*Dvě stě minipivovarů, když si to spočítáme v poměru k počtu obyvatel, a porovnáme s tak tradiční zemí piva jakou je Německo, tak Česká republika dnes už v počtu minipivovarů na počet obyvatel předstihla Německo, takže ono už svým způsobem ten trh, podle mého odhadu, je zhruba nasycený.*“ Z toho vyplývá, že segment minipivovarů je naplněný a na to, aby byl reálný vstup nějakého velkého výrobce, chybí potřebný kapitál a také by to znamenalo překonat veškeré vstupní překážky. Těmi nejvýznamnějšími jsou hlavně:

- *Úspory z rozsahu* – zde právě dominují velké pivovary, které mají vysoký objem výroby a můžou tedy rozprostřít své náklady do velkého počtu výrobků, což jim napomáhá k tlačení ceny dolů. Předpokladem by tedy měl být pro nově vstupující velký objem výroby, na což ovšem firmy nemají dostatek kapitálu a i po spojení například s nějakým zahraničním investorem, by to bylo složité, přičemž by ještě musely riskovat nejistou poptávkou a silnou reakcí od stávajících konkurentů. Proto dochází poté k tomu, že vznikají malé regionální minipivovary, které se soustřeďují na doplňkový segment trhu, a mají malý rozsah výroby a to vede k větším cenám. V souhrnu tedy nevytváří tak silnou konkurenci a i zde, jak už je řečeno výše, je tato oblast trhu plná.
- *Diferenciace produktu* – tato překážka navazuje na předchozí, jelikož na trhu jsou stále, tradiční, zavedené značky, kterým zákazníci věří a projevují jim svoji loajalitu a nově vstupující se tedy musí soustředit na diferenciaci produktu. Nicméně už i tady se prostor zmenšuje, neboť neustálým vznikem minipivovarů, které samozřejmě přichází výhradně s různými odlišenými produkty – ovocnými mixy a speciály, se tento prostor vyplňuje, když

souběžně s tím, i velcí hráči reagují na tuto situaci a rozšiřují své portfolio a na trhu tak existuje nespočet produktů odlišujících se svoji chutí a charakterem.

- *Kapitálová náročnost* – nároky na kapitál jsou bezesporu vysoké, zejména pak na výrobní zařízení a vybavení pivovaru jako takového, nemluvě pak o nutnosti velkých investic do reklamy a propagace a do objemu výroby, aby byla vůbec nějaká šance zajistit dobrou konkurenceschopnost
- *Přechodové náklady* – tyto náklady jsou, dá se říci, nulové, protože zákazníci v podobě restauračních zařízení a hospod, nemusí vynakládat nějaké přechodové náklady po změně dodavatele a to samé platí ještě více u klientů v podobě samotných konzumentů
- *Přístup k distribučním kanálům* – distribuční kanály jako jsou supermarkety, hypermarkety a další obchody jsou většinou v držení velkých obchodních řetězců jako je Tesco, Albert, Lidl, Kaufland nebo Interspar a mnoho dalších. V těchto obchodech se prodávají zavedené značky piv, které se tam prosadily před mnoha lety a tyto kanály si velmi drží. Znamená to tedy, že distribuční kanály jsou plné a i velké fungující pivovary bojují o prosazení se do nich, tudíž pro nově vstupující firmy by to znamenalo dost vysokou překážku. Samotná kapitola je pak prodej prostřednictvím e-shopu, který si každá firma může zřídit sama, nezávisle na ostatních, takže není předpoklad nějakých vysokých překážek.
- *Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu* – zde je opět velká výhoda pro zavedené a na trhu dlouho působící společnosti. Svoje úspory v nákladech uskutečňují i prostřednictvím toho, že už znají know-how a své postupu výroby, které si velmi chrání, což znamená, že potenciálním vstupujícím by zabral jistě mnoho času a financí samotný vývoj jejich produktu a dalších procesů, tak aby mohli zdatně konkurovat, s čímž souvisí i nabyté zkušenosti zavedených firem, které oni nemají. Dále je nutné zmínit i například výhodný přístup k surovinám nebo dobrá poloha na trhu.
- *Vládní politika* – vláda zatím neuzavřela vstup do odvětví. Významnou překážkou může však být to, že vláda nezasahuje ani nijak nereguluje aktivitu velkých pivovarů, které poskytují velké sumy peněžních částek majitelům restauračním zařízením za účelem čepování jejich piva, což znamená překážku pro nové pivovary se vůbec do nějakých restaurací a hospod prosadit. Jak sám uvádí S. Bernard v rozhovoru (Růžičková, 2005): „*Podnikatelské prostředí*



*bohužel kazí i další velmi negativní jevy. V našem oboru jsou to například obchodní praktiky velkých pivovarů, které začaly majitelům restaurací platit obrovské peníze v hotovosti, aby si zajistily, že daná hospoda či restaurace bude čepovat jen jejich pivo.“ A dále na otázku, zda by se těmito „provizemi“ za propagaci neměl zabývat Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, odpovídá: „Antimonopolní úřad bohužel tyto praktiky připouští a toleruje. Před několika lety dal sice několika velkým pivovarům pokuty, ale ty byly v řádu od 250 tisíc do půl milionu korun. To jsou přitom investice do jedné jediné restaurace!“*

### **Příležitosti a ohrožení**

Shrnutím a analýzou skutečností uvedených v této kapitole jsem identifikoval následující podstatné výhody - příležitosti (O) a nevýhody - ohrožení (T) pro pivovar Bernard:

- Velká nasycenost trhu – bariéra pro nově vstupující (O)
- Uskutečňované úspory z rozsahu (O)
- Malý prostor pro nový diferencovaný produkt (O)
- Velké nároky na kapitál (O)
- Malé přechodové náklady (T)
- Obsazené hlavní distribuční kanály stávajícími firmami (O)
- Velké nákladové znevýhodnění pro nově vstupující nezávislé na rozsahu (O)
- Vládní politika (O)

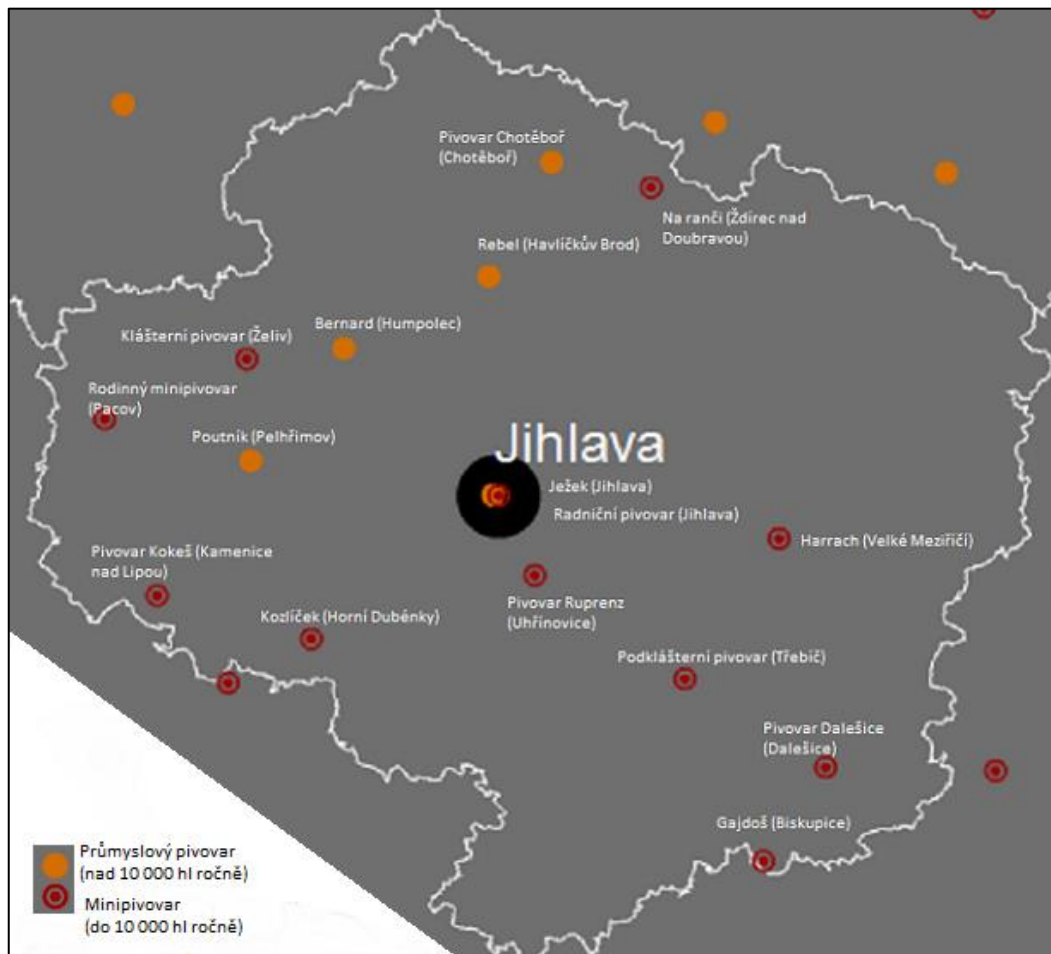
### **5.2.2. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Konkurenční boj mezi stávajícími hráči na trhu můžeme rozdělit, ve vztahu k pivovaru Bernard, na dvě oblasti. Tou první je soupeření mezi konkurenty v Kraji Vysočina, ve kterém pivovar sídlí. Jelikož však společnost nepůsobí jen v tomto kraji, ale i v celé České republice, je nutné jako druhou oblast uvažovat i soupeření v celé zemi.

#### **Soupeření v Kraji Vysočina**

V Kraji Vysočina se nachází celkem 16 pivovarů, z toho je 5 průmyslových pivovarů s výstavem nad 10 000 hl ročně a 11 minipivovarů s výstavem do 10 000 hl ročně, jak je vidět i z obrázku 18. Minipivovary nemůžou moc konkurovat větším pivovarům, co se týče objemu výroby, ani dosaženými zisky a jejich funkce je spíše tedy ve smyslu doplnění trhu svými speciály a zvláštními pivy. Bernard se však vyvíjel také z malého

pivovaru a dbá na to, aby jeho portfolio bylo široké a zahrnovala, mnoho druhů piv, které budou odlišné od produktů velkých pivovarů, které nabízejí kolem 3 až 5 druhů piv, spíše stejnorodých či podobných, tudíž by pro něj tyto minipivovary neměly představovat až takovou hrozbu. Větší soupeření se poté dá v rámci tohoto kraje uvažovat mezi 5 většími pivovary, kterými jsou Rodinný pivovar Bernard v Humpolci, pivovar Ježek v Jihlavě, pivovar Poutník v Pelhřimově, pivovar Chotěboř a pivovar Rebel v Havlíčkově Brodě.



**Obr. 18:** Mapa pivovarů v Kraji Vysočina (Zdroj: <http://www.pividky.cz/mapa.php#Vyso%C4%8Dina>, 2014)

### **Ježek (Pivovar Jihlava)**

Jihlavský pivovar je členem ryze české pivovarnické společnosti Pivovary Lobkowicz, která sdružuje sedm menších pivovarů (Černá Hora, Protivín, Uherský Brod, Jihlava, Rychtář, Klášter a Vysoký Chlumeč), a Ježek tak nepatří mezi nezávislé pivovary. Pivovar vznikl v roce 1860, kdy sladovnický cech zrušil poslední čtyři pivovárky v Jihlavě a místo něho se postavil nový moderní pivovar. V minulém desetiletí patřil

pivovar Belgičanům a až v roce 2008 došlo k odkoupení společností Pivovary Lobkowicz. Od té doby došlo ke změně jednak ve výrobě, kdy se pivovar vrátil k výrobě piva dle tradičních receptur a je nutno dodat, že došlo k významnému progresu jak v chuti piva, tak následně v jeho prodeji, když výstav pivovaru se hned v roce 2009 zdvojnásobil a dále rostl. A také se udála změna v oblasti strategie, kdy společnost opustila exportní aktivity a zaměřila se primárně na tuzemský a hlavně regionální trh. (www.pivovar-jihlava.cz/historie-a-soucasnost, 2014) To znamená, že Ježek chce prostřednictvím své vlajkové lodi Ježka 11° ovládnout regionální trh. V současné době se pivovaru daří, když za prvních devět měsíců roku 2013 meziročně zvýšil své tuzemské prodeje o více než 20 %. Nejvíce se daří Ježkovi 11° následovaný výčepním pivem Šenkovní 10°. Jejich prodej lahvového piva roste, nicméně stále tvoří pouze třetinu celého prodeje, převládá pivo sudové. To je také hlavní výhodou pivovaru, kdy 70 % prodeje se uskutečnilo, v pivovarnickém slangu, takzvaně „kolem komína“ – tzn. v rámci kraje. (www.pivovary-lobkowicz.cz/media/, 2013) Je to dáno skutečností, že Ježek má velice dobrou strategickou polohu ve středu kraje v krajském městě a za dobu své existence se dokázalo prosadit do mnoha hospod a restaurací v Kraji Vysočina, přičemž mnoho z nich má postavenou svou výtoč jen na pivo z Jihlavy. V této oblasti pomáhá i zázemí velké silné mateřské společnosti, které přispívá kapitálem k rozvoji pivovaru. Nevýhodou může být relativně úzké portfolio, postavené převážně na Ježkovi 11°. Další produkty jsou spíše doplňkem, případně se uvaří k nějaké příležitosti speciál v podobě Velikonočního Krasličáku či Svatomartinského speciálu, nicméně objem jejich prodeje je zanedbatelný. Cena čepované jihlavské jedenáctky se pohybuje kolem 22 – 23 Kč za půllitr, lahvové pak stojí od 12 – 14 Kč, tudíž pivo je dostupné pro běžné konzumenty a dnes, po překonání špatné pověsti z dřívějších let, už i chuťově oblíbené.

Hlavní výhody (V) a nevýhody (N) pivovaru Jihlava:

- Dobrá strategická pozice v krajském městě (V)
- Silná mateřská společnost (V)
- Hodně hospod stavějících svůj prodej na Ježkovi (V)
- Velká oblíbenost a cenová přijatelnost hlavního produktu Ježka 11° (V)
- Úzké portfolio (N)

Lze tedy konstatovat, že pivovar Jihlava má v rámci Kraje Vysočina velice silnou pozici a je hlavním konkurentem Rodinného pivovaru Bernard.

### **Poutník (Pivovar Pelhřimov)**

Pelhřimovský pivovar byl v privatizaci vrácen původním majitelům, ale v roce 2001 ho kupuje firma DUP zabývající se výrobou kožené galanterie, která provádí v Pelhřimovském pivovaru velké změny. Pivovar dostává svoje obchodní jméno Poutník, je změněn marketing firmy a to nejdůležitější, mění se technologický postup vaření piva. Pivovar vaří pivo plzeňského typu, nepasterizované a bez chemických přísad. ([www.pivovarpoutnik.cz/cz/pivovar/](http://www.pivovarpoutnik.cz/cz/pivovar/), 2014) V tomto ohledu může být největší konkurenční výhoda pivovaru Poutník, který si zakládá na nepasterizovaném pivu. Samozřejmě díky tomu, je však trvanlivost piva okolo 60 dnů a pivo se tedy bez pasterizace a chemických přísad těžko vyváží do zahraničí. Oblíbenost Poutníka je především v okolí, města Pelhřimov, což je nedaleko od Humpolce, kde působí Bernard. Nicméně pivovar sám je spíše menší, jeho výstav se pohybuje od 20 000 do 30 000 hl za rok, tudíž na takto malou výrobu nemůže uplatňovat výhody plynoucí z rozsahu produkce. S tím souvisí i to, že pivovar má v nabídce jen tři druhy piv – Světlé výčepní pivo 10°, Světlý ležák 12° a na Velikonoce nebo Vánoce vaří Speciál 14°. Největší oblibě se těší dvanáctka, která má poměrně silné zastoupení i mimo Pelhřimovsko, a to v Brně. S cenou 27 – 28 Kč za půllitr v hospodě, nebo 15 – 18 Kč za lahvové pivo se řadí do horní poloviny cen na trhu.

Hlavní výhody (V) a nevýhody (N) pivovaru Poutník:

- Nepasterizované pivo (V)
- Oblíbenost na Pelhřimovsku (V)
- Malý objem výroby (N)
- Úzká nabídka (N)
- Neuplatnění nákladových výhod plynoucích z rozsahu (N)
- Vyšší cena (N)

Celkově pelhřimovský pivovar nepředstavuje významné ohrožení pro Pivovar Bernard a to hlavně díky svému malému rozsahu.

### **Pivovar Chotěboř**

Pivovar Chotěboř je zcela nový, moderní pivovar, který s produkcí piva začíná v roce 2009. Je to pivovar nezatížený historií, který výrobu piva staví na tradiční technologii vaření piva při využití moderních prvků řízení technologických procesů. Současná

kapacita pivovaru je 10 000 hektolitrů piva za rok s možností rozšíření kvasných prostor na maximální kapacitu 25 000 hektolitrů piva za rok, přičemž výstav každoročně stoupá v průměru o 3 000 hl. Na tuzemský trh je pivo dodáváno především ve formě filtrovaného nepasterizovaného piva, a také jako kvasnicové pivo. (www.pivovarchotebor.cz/hlavni.php, 2014) V těchto dvou oblastech může konkurovat nepasterizovaným a kvasnicovým pivům Bernard. Dále má tento pivovar výhodu v tom, že disponuje moderním vybavením, do kterého bylo investováno teprve v roce 2009 při vzniku. V oblasti lidských zdrojů se spoléhá pivovar na sládko O. Zárubu, který má více jak čtyřicetiletou praxi a byl to on, kdo pracoval na projektu výstavby nového pivovaru v Chotěboři. Ve svém sortimentu má podnik sedm piv a zakládá si na charakteristikách, které ho odlišují od piv vařených velkými pivovary. Hlavními produkty jsou Originál 10° a Prémium 12°, dále jsou to i tmavá piva Černé Prémium a Polo (polotmavé pivo). Portfolio zahrnuje i Speciál (s vyšším obsahem alkoholu), Patron (nealkoholické pivo) a Freš (míchaný nápoj s příchutí limetky). (www.pivovarchotebor.cz/hlavni.php, 2014) Dá se tedy konstatovat, že nabídka pivovaru Chotěboř je solidní a zákazníci si z ní vyberou. Chuťově vyniká dvanáctka, která získala řadu ocenění (např. od sdružení přátel piva, stejně jako pivovar samotný) a dále i tmavá piva a speciál, do kterých je přidáván karamelový slad. Cena za 0,5 láhev se pohybuje od 17 do 21 Kč, což je dražší pivo, nicméně zákazníci jsou ochotni si ho koupit díky jeho kvalitě.

Hlavní výhody (V) a nevýhody (N) pivovaru Chotěboř:

- Moderní a nový pivovar (V)
- Nové výrobní zařízení (V)
- Zvyšující se výstav (V)
- Kvalitní portfolio produktů (V)
- Zatím malý rozsah, tudíž nemožnost konkurence větším pivovarům (N)

Pivovar Chotěboř je na velmi dobré cestě stát se dobrým pivovarem s kvalitním pivem. Jeho konkurenceschopnost čím dál více nabývá na síle a za pár let by mohl být silným soupeřem pro pivovar Bernard.

### **Rebel (Pivovar Havlíčkův Brod)**

Měšťanský pivovar vznikl v roce 1834 a od konce 19. století se datují jeho novodobé dějiny a moderní výroba piva. V době komunismu byl pivovar znárodněn a stal se součástí Horáckých pivovarů Jihlava, Havlíčkobrodských pivovarů a Východočeských

pivovarů Hradec Králové, aby se po revoluci dostal zpět do rukou potomkům původních majitelů. V současnosti dosahuje produkce piva 84 tisíc hektolitrů ročně. (www.hbrebel.cz/o-pivovaru, 2014) Hlavní konkurenční výhodou pivovaru by měla být širší jeho sortimentu, neboť podnik nabízí, jak druhy svého Rebel (Originál Premium 12°, Černý 12°, Řezaný ležák 12°, Tradiční 10°, Haškův C. K. 10° a dokonce i Rebel s kvasnicemi, dále na trh přišlo i s Rebelem Víšeň a míchaným nápojem z piva Rebel Grep a Citron), tak Hradeckého Votroka 11° a Hradeckou 10° a dále i Svitavák výčepní i ležák. Cena za lahvovou dvanáctku Rebel se pohybuje kolem 10 Kč a točený půllitr pak vyjde na 24 – 25 Kč, což je velmi přijatelné. Co je však naopak nevýhodou, je to, že Rebel svá piva vaří pasterizovaná. Ty tak ztrácejí výhodu originální chuti a charakterových vlastností. Jistou nevýhodou může být i poloha pivovaru, kde je obklopen silnými konkurenty a přivádí ho to i k nesoustředění se na oblast, kde působí a na vlastní produkci, ale k orientaci a navázání kontaktů mimo kraj, což nemusí být tak výhodné, když vezmeme v úvahu jeho velikost.

Hlavní výhody (V) a nevýhody (N) pivovaru Havlíčkův Brod:

- Velká širší sortimentu (V)
- Cenová přijatelnost piv (V)
- Pasterizování piv (N)
- Nesoustředění se na oblast, kde působí a na vlastní produkci (N)

Pivovar Rebel je stabilní podnik se širokou škálou svých piv, nicméně jeho konkurenční síla v Kraji Vysočina, není tak silná, jak by mohla být, jelikož se pivovar orientuje i mimo kraj a nesoustředí se tolik na soupeření a předechnání konkurentů uvnitř kraje.

Celkově se dá konkurence v Kraji Vysočina zhodnotit, jako poměrně silná. Potvrzuje to i sládek Bernardu Jan Vávra: „*Jsmo dosti úspěšní, i když máme oproti pivovarům v jiných krajích ztíženou situaci. Taková koncentrace průmyslových pivovarů jako na Vysočině nikde není. Dvacet kilometrů od nás se vaří pivo v Pelhřimově a v Havlíčkově Brodě, podobně daleko je také Jihlava. Ale jen my jediná prodáváme po celé republice, jinak jsou to piva místní, takzvaně okolo komína. Snad Pelhřimov má pár hospod v Praze a v Brně, ale jinak tyto pivovary prodávají hlavně ve svém okolí.*“ (Hrdinová, 2012) Avšak tyto pivovary, nejsou tak velké jako Bernard a hlavně nerostou tak rychle, v čemž může být výhoda humpoleckého pivovaru a postupně může získávat čím dál větší podíl na trhu a stát se tržním vůdcem.

## Soupeření v rámci celé ČR

Když budeme brát v úvahu celou Českou republiku, tak pivovar Bernard se nenachází ve výhodné pozici, neboť soupeří s početnými a daleko většími konkurenty, kteří mají velké tržní podíly a jsou tradičními značkami, na které jsou klienti zvyklí. Dle tabulky 8 můžeme vidět, že humpolecký pivovar se nachází až na 8. místě, co se týče velikosti výroby, přičemž jsou vidět i velké rozdíly, mezi první „sedmičkou“.

**Tab. 8:** Pořadí pivovarů v ČR v roce 2011 dle objemu výroby (Zdroj: [www.zebricky.cz/-clanky/-/-%28609%29-10-nejvetsich-ceskych-pivovaru-](http://www.zebricky.cz/-clanky/-/-%28609%29-10-nejvetsich-ceskych-pivovaru-), 2014)

Pořadí	Pivovar	Výroba v roce 2011	Značky	Majitel
1.	PLZEŇSKÝ PRAZDROJ	7 642 tisíc hl	Pilsner Urquell, Gambrinus, Velkopopovický Kozel, Radegast, Birell, atd.	100 % SABMiller
2.	PIVOVARY STAROPRAMEN	3 022 tisíc hl	Staropramen, Braník, Ostravar, Velvet, Měšťan, Vratislav	100 % Molson Coors Brewing Company
3.	HEINEKEN ČESKÁ REPUBLIKA	2 380 tisíc hl	Heineken, Zlatopramen, Břežňák, Krušovice, Starobrno, Hostan, Fríí, atd.	100 % Heineken N.V.
4.	BUDĚJOVICKÝ BUDVAR	1 319 tisíc hl	Budweiser Budvar, Pardál	100 % Česká republika
5.	PIVOVARY LOBKOWICZ	970 tisíc hl	Platan, Lobkowicz, Merlin, Klášter, Rychtář, Černá Hora, Ježek, atd.	55 % Burda, 30 % Hôta, 9 % Radil, 6 % Kropová
6.	PMS PŘEROV	740 tisíc hl	Zubr, Holba, Litovel, Escape	Karel Kuropata
7.	LIF	728 tisíc hl	Svijany, Rohozec (Skalák), Primátor, Hron, Chipper	Miroslav Kučera s rodinou
8.	RODINNÝ PIVOVAR BERNARD	206 tisíc hl	Bernard	50 % Duvel Moortgat N.V., 25 % S. Bernard, 25 % J. Vávra
9.	BUDĚJOVICKÝ MĚŠŤANSKÝ PIVOVAR	156 tisíc hl	Samson, Pito	František Savov
10.	PIVOVAR NYMBURK	118 tisíc hl	Postřižinské pivo	100 % Pavel Benák

Mnoho pivovarských společností sdružuje více značek piv. Je také běžnou praxí, že velcí giganti jako Prazdroj, Staropramen či Heineken skupují menší a střední průmyslové pivovary, což ústí v to, že tito hráči každoročně sílí vlivem získaných objemů od menších pivovarů a zbytek skupina samostatných pivovarů oslabuje. Tito

velké pivovary pak vsázejí na velkovýrobu, kde mohou uplatnit nízké náklady. Zároveň je třeba poznamenat, že na trhu působí už dlouho, jsou zavedení a mnoho zákazníků si zvyklo na jejich značky a projevují jim svoji loajalitu i nadále.

Jistou nevýhodou těchto pivovarů však může být to, že vytvářejí nediferencovaný produkt a až moc se soustředí na to, aby uskutečňovali nákladového zvýhodnění plynoucí z rozsahu, a výsledné piva poté chutnají stejně. Jak potvrzuje i S. Bernard v rozhovoru pro Hospodářské noviny: *„Ti velcí si dělají svoje, ve velkém, s minimálními náklady. S jistou dávkou nadsázky se říká, že v nich pivo nevaří sládcí, ale ekonomové, což je samozřejmě nepravda, ale ekonomický a nákladový diktát je tam velmi silný. Jejich rolí je uvařit ten objem. A vydělat si svoje peníze.“* (Hořčica, 2013) Často se také hovoří v tomto případě o tzv. europivu, které právě ztrácí svoji výjimečnost. Toho je si vědom i S. Bernard: *„Nelze nevidět, že se i v Česku objevují tendence k výrobě globalizovaného piva, takzvaného eurobeeru. Český ležák se sice naštěstí pořád ještě odlišuje od ostatních globálních piv svojí chutí a dalšími vlastnostmi, ale když se vyrábí ve velkém a v automatizované výrobě, není to už o výjimečnosti. Kvalitu hlídají automatizované systémy, vzniká vysoce kvalitní pivo, které ale postrádá zvláštní chuťové vjemy.“* (Růžičková, 2005)

A v neposlední řadě nesmíme zapomenout na to, že na trhu působí kolem 200 malých pivovarů a minipivovarů, které přispívají svými speciály a netradičními pivy. Je pravdou, že jejich podíl na celkové produkci je minoritní, a tak se spíše soustředí na konkurenční boj v rámci své oblasti, ve které působí, kde se snaží získat zákazníky pestrostí a zvláštností svých piv.

Celá oblast pivovarnictví a celý trh, na kterém působí stávající konkurenti, se dá označit za vysoce konkurenční, přičemž se vede zejména tvrdý boj o restaurace a obchodní řetězce a každý pivovar má maximální snahu se v těchto odbytištích prosadit. Pivovar Bernard se tak, musí potýkat s mnohem většími konkurenty, kteří mají velké výhody (rozsah výroby, tradice, značka, věrnost zákazníků), ale i nevýhody v podobě nabídky unifikovaných piv. Zde se právě otevírá příležitost pro pivovar z Humpolce, který by mohl využít diferenciaci v podobě nevaření těchto stejných piv a nabídnout zákazníkovi pestrou paletu piv lišících se svou chutí, charakterovými vlastnostmi a kvalitou tak, aby ho zaujal a přiměl k dalšímu nákupu.



## **Příležitosti a ohrožení**

Shrnutím a analýzou skutečností uvedených v této kapitole jsem identifikoval následující podstatné výhody - příležitosti (O) a nevýhody - ohrožení (T) pro pivovar Bernard:

- Silná pozice největšího konkurenta v rámci Kraje Vysočina, pivovaru Jihlava (T)
- Velký potenciál růstu pivovaru Chotěboř (T)
- Výhody velkých pivovarů, které jsou tradiční, zavedené na trhu a mají velký objem výroby (T)
- Sílení velkých pivovarů vlivem skupování menších a středních průmyslových pivovarů a tudíž slábnutí zbývajících samostatných pivovarů (T)
- Nevaření unifikovaných piv se stejnou chutí, či dokonce europiv, ale pestrá nabídka piv, lišících se svou chutí a charakterem (O)

### **5.2.3. Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů**

Pivo je samo o sobě českým národním nápojem a tradicí a díky svým vlastnostem a svému charakteru nemá vysloveně přímý substitut. Za ty největší, které se mu podobají a mají podobné vlastnosti, můžeme počítat víno a tvrdý alkohol.

#### **Víno**

Trh s vínem a samotná spotřeba vína v ČR neustále stoupá, a je proto třeba dbát na sledování jeho vývoje, jelikož se stává nejvýznamnějším substitutem. Je to dáno hlavně vzrůstající popularitou vína a také jeho některými pozitivními vlastnostmi, které se týkají například nutričních hodnot nebo vlivu na zdraví člověka. Jak už je zmíněno výše (kapitola 5.1.3. Sociologické a kulturní faktory) pití piva v přiměřeném množství je zdraví prospěšné, nicméně víno je na tom stejně, možná ještě lépe. Jak je například uvedeno v článku (Pešek, 2012) ze serveru indes.cz: *„Pokud patříte spíše mezi vyznavače vína, nejspíš vás potěší výsledky výzkumu z letošního roku, provedeného na Boston University School of Medicine. Podle něj se lidé, kteří se věnují mírné konzumaci vína, těší lepšímu zdraví a lepší je i kvalita jejich života. Je však důležité, aby jejich konzumace vína nepřesáhla dvě sklenice za den (u žen pouze jednu sklenici). Kromě toho, že budete se svým životem spokojenější, budete žít také pravděpodobně déle. Podle studie z roku 2007, publikované v Journals of Gerontology (Pešek, 2012),*

mají konzumenti vína, oproti pivařům o 34 % menší pravděpodobnost předčasného úmrtí.“ Ve stejném článku je zmíněn i pozitivní vliv vína na v oblasti mozkových onemocnění. Působí preventivně proti degenerativním onemocněním mozku, jako je Alzheimerova choroba, je prevencí před rakovinou tlustého střeva, cévními mozkovými příhodami nebo rozvoje diabetu. Tyto všechny pozitivní účinky vína přidávají na jeho popularitě a zvyšují jeho sílu v pozici k pivu.

**Tab. 9:** Spotřeba vína na 1 obyvatele země v letech 2007-2010, včetně procentní změny za tyto roky, v litrech na obyvatele (Zdroj: <http://www.wineinstitute.org/resources/worldstatistics/article44>, 2012)

PER CAPITA WINE CONSUMPTION BY COUNTRY - RANKED BY PER CAPITA CONSUMPTION 2007 - 2010 AND % CHANGE 2010/2007 LITERS PER CAPITA						
COUNTRY	POPULATION 2009	2007	2008	2009	2010	2010/2007 % change
CZECH REPUBLIC	10 211 904	17,04	17,09	18,61	19,39	+ 13,8%

## Alkohol

Tvrký alkohol a destiláty jsou druhým nejvýznamnějším substitutem k pivu, nicméně jejich podíl poměru ke spotřebě piva a vína v poslední době výrazně klesá. Jak říká i Petr Pavlík prezident Unie výrobců a dovozců lihovin ČR (Zakálová, 2013): „*Data ministerstva zdravotnictví potvrzují, že hlavním tahounem relativně vysoké spotřeby alkoholu v ČR je pivo, následované rostoucí konzumací vína. Lihoviny jsou naopak na ústupu.*“ V uvedeném článku jsou zveřejněna i fakta z průzkumu, kdy celková spotřeba v české populaci činí 7,4 l čistého alkoholu na rok, z toho 58 % připadá na pivo, 30 % na víno a 12 % na lihoviny. Částečně je to i dáno nedávnou metanolovou aférou, při které přišlo o život několik desítek lidí, kteří požili tvrdý alkohol. (ČTK, 2013) Tudiž síla tohoto substitutu klesá, mnohem větší hrozbu představuje substitut v podobě vína.

## Příležitosti a ohrožení

Shrnutím a analýzou skutečností uvedených v této kapitole jsem identifikoval následující podstatné výhody - příležitosti (O) a nevýhody - ohrožení (T) pro pivovar Bernard:

- Rostoucí popularita a spotřeba vína (T)
- Klesající spotřeba tvrdého alkoholu (O)

#### 5.2.4. Vyjednávací vliv odběratelů

Nejprve je důležité určit, kteří odběratelé kupují výrobky pivovaru. Lze je rozdělit do čtyř skupin:

- a) restaurace a hospody
- b) obchody
- c) samostatné osoby
- d) zahraniční odběratelé

a) Restaurační zařízení a hospody představují nejvýznamnější odběratelský segment zejména tím, že realizují velké nákupy a to především sudového piva. Jejich síla je určována hlavně tím, že pivovary jsou závislé na tom, kolik takovýchto odběratelů mají a jaký s nimi mají vztah, respektive jak jsou jim odběratelé věrní, neboť musíme uvažovat, že výrobců a značek piva je mnoho a díky nízkým přechodovým nákladům není pro majitele restaurací či hospod složité přejít od čepování jednoho piva ke druhému a ke změně dodavatele. Proto se pivovary často snaží o navázání dobrého vztahu například tím, že pomůžou nově vnikajícím hospodám v jejich začátcích skrze vybavení prostor a nákup výčepního zařízení, a položí tak základy dlouhodobější spolupráce. To, jak je velký boj o restaurace a hospody, dokládá i S. Bernard v rozhovoru pro web pivni.info: *„Majitelé restaurací dostávají peníze na základě smluv o propagaci dané značky. Vezměte si, že pivovar běžně poskytne restauraci nejen veškeré technické vybavení, pravidelný servis a reklamní předměty od sklenic přes tácky až po ubrusy. Ale k tomu navíc i statisícové finanční částky.“* (Růžičková, 2005) Sami hospodští vědí, že jsou nepostradatelní pro pivovary, a že ti by bez nich nepřežili. To je poté staví do dosti výhodné pozice, které využívají a sami si říkají o podporu od pivovarů, kterým, pokud chtějí, aby se v té konkrétní hospodě čepovalo jejich pivo, nic jiného nezbývá a poskytují jim nemalé finanční částky, čímž si ale zajistí dobrou výtoč svého piva. To uvádí i Roman Havlík, ředitel pivovaru Svijany v rozhovoru (Horáček, 2014) ze dne 24. 3. 2014 jako odpověď na otázku co nabízejí pivovary hospodskému: *„Třeba peníze. Běžné je to, že zavoláte hospodskému, nabídnete mu odběr piva a on se hned zeptá, co za to dostane. Pivo mu prostě nestačí, sám si řekne o finanční podporu, o smlouvu. Provozovatelé hospod jsou zvyklí na to, že se smluvně zavážou k určitým odběrům piva a za to dostanou docela slušnou sumu. Jenže kvůli smlouvě nezvládnou mít na čepu i jinou značku piva, protože by pak nesplnili slíbenou výtoč a peníze, které od pivovaru dostali, by museli vrátet.“*

b) Druhou významnou skupinou jsou obchody. Ty se dají ještě rozčlenit na velkoobchody a specializované sklady a maloobchody, které jsou ale tvořeny obchodními řetězci jako Tesco, Albert, Billa, Interspar, Kaufland (pozn. zde jsou uvedeny ti, kteří jsou největšími odběrateli Bernardu). V těchto obchodech je prodáváno výhradně lahvové pivo na rozdíl od velkoobchodů, kam je dodáváno jak sudové tak lahvové pivo. Jak velkoobchody, tak maloobchody jsou nicméně dalšími z nepostradatelných odběratelů pivovaru a mají neochvějnou pozici díky realizaci nákupů drtivé většiny lahvové produkce. Často bývá pro malé pivovary problém se do těchto řetězců dostat, jelikož tyto distribuční cesty už bývají obsazeny většími pivovary, které mají dlouhodobější vztah a často i lepší podmínky. Navíc i ze strany řetězců je velký tlak na pivovary, aby dodávaly svá piva levně, a jelikož ti si nemůžou dovést ztratit tak významné odbytiště, častokrát na to přistoupí pod nátlakem, v horším případě dochází ke sporům. Jak je například uvedeno v článku (Horáček, 2014) ze serveru idnes.cz: *„Rozdílné představy o ceně jsou nejcitlivějším bodem v jednáních mezi řetězci a výrobci. Vyjednávači řetězců jsou tvrdí a dvojnásob to platí tam, kde je prodejní strategie založena na trvale nízkých cenách a privátních značkách.“* Protože pivo má pro řetězce strategický význam (přetahuje zákazníky), tak si často sami nechávají vyrábět svá vlastní privátní piva, které jsou o hodně levnější než od značkových pivovarů. Tím se ještě více zmenšuje prostor pro prosazení se a vidina dobrých podmínek a jejich vyjednávací vliv tedy roste. Pivovar se za dobu své činnosti už dokázal prosadit do těchto řetězců a alespoň z části se tak dotáhnout na velké „hráče“ na trhu. Pivo Bernard se tedy nabízí už i tam, což znamená širší nabídku a rozšíření služeb pro koncového zákazníka, nicméně jednání s těmito maloobchodními giganty jsou velmi těžká a často končí nedohodou, jelikož ti uplatňují svojí velkou sílu pramenící z jejich nepostradatelnosti a z toho, že jsou důležitým odbytištěm pro pivovary, které v nich prodávají velkou část své produkce.

c) Třetí skupinou jsou samostatné fyzické osoby nakupující formou pultového prodeje ve značkových prodejnách. Těch je v republice celkem osm. (<http://www.bernard.cz/cs/kontakt/prodejny-a-restaurace.shtml>, 2014) Tito odběratelé nejsou silní a jejich podíl na celkovém prodeji je miniaturní, nicméně byla by škoda je ztratit vinou špatné nabídky či nedokonalých služeb. Hustá síť podnikových prodejen, však může být určitou příležitostí pro firmu. Mohla by totiž zvýšit svůj tržní podíl skrz tento distribuční kanál, který představuje jistou alternativu k obchodním řetězcům, které

si často kladou nepřiměřené podmínky. Jak uvádí i Stanislav Bernard ve článku pro server idnes.cz: „*Zatím tvoříme know-how, až ho vytvoříme, tak jsme připraveni pokrýt našimi značkovými prodejny republiku, abychom nebyli závislí jenom na supermarketech.*“ (Brož, Vodička, 2011)

d) Poslední skupinu představují zahraniční odběratelé, u kterých je realizován vývoz. Od roku 2007 do loňska export Bernardu stoupl o 70 procent. V loňském roce vyvezl do zahraničí téměř 31 tisíc hektolitřů piva, což je 15 procent celého výstupu. Nejvíce piva firma vyváží na Slovensko, k dalším trhům patří Norsko a Švédsko, Velká Británie, Rusko, Polsko či Slovinsko. Nově pak společnost navázala kontakt i s newyorskou společností Manhattan Beer Distributors, která do států dováží přes 110 značek pív. (Kütner, 2011) Podíl exportu na celkové produkci českého piva postupně stoupá, což znamená, že význam zahraničních partnerů nabývá na síle. Pro pivovar Bernard tak, zejména odběratelé na Slovensku vlivem zvyšujícího se odběru z jejich strany, představují důležitého zákazníka, který odebírá významnou část produkce společnosti a může si tak začít nárokovat výhodnější podmínky.

### **Příležitosti a ohrožení**

Shrnutím a analýzou skutečností uvedených v této kapitole jsem identifikoval následující podstatné výhody - příležitosti (O) a nevýhody - ohrožení (T) pro pivovar Bernard:

- Silná pozice restauračních zařízení a hospod (T)
- Nepostradatelnost a velká síla obchodních řetězců (T)
- Rozšíření sítě značkových prodejen (O)
- Zvyšování exportu a s tím související silící vyjednávací vliv zahraničních odběratelů (T)

### **5.2.5. Vyjednávací vliv dodavatelů**

Pivovar Bernard požaduje od svých dodavatelů vysokou kvalitu a maximální spolehlivost. Dbá hlavně na to, aby suroviny vstupující do výrobního procesu odpovídaly kvalitě, kterou poté má mít výsledný produkt. K dodržování kvality u vstupních surovin významně přispívá fakt, že mnoho z nich si pivovar zajišťuje či vyrábí sám a má je tak ve své režii. Zároveň se prezentuje významným vztahem k naší vlasti a konkrétně i ke Kraji Vysočina, což se promítá i do výběru surovin.

Suroviny pro vaření piva:

- **Slad** – zde je nádherně vidět příklad toho, že společnost, chce zajistit maximální kvalitu svého vstupu a chce nad ní mít dohled, proto pivovar koupil v září roku 2000 sladovnu v Rajhradu. Tímto má tedy zajištěn pivovar kvalitní výrobu sladu, podle svých potřeb, ovšem samotný sladovnický ječmen nakupuje od regionálních dodavatelů. Jak říká generální ředitel sladovny Ing. Josef Vávra: „*Hlavní dodavatelé sladovnického ječmene jsou z okolí Brna, část nakupujeme na Českomoravské vrchovině.*“

([http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard\\_h.htm](http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard_h.htm), 2014) Síla těchto dodavatelů průměrná, neboť nenabízejí tak diferencovaný produkt, pivovar odebrá slušné množství z jejich produkce a navíc by při nespokojenosti mohl přejít k jiným dodavatelům. Na druhou stranu by to znamenalo větší náklady na dopravu pro pivovar, kdyby musel dovážet slad z jiných oblastí. Bernard je spokojen s kvalitou jejich ječmene, který tvoří významný vstup pro jeho piva, takže tyto faktory táhnou jejich sílu nahoru.

- **Chmel** – společnost používá pro výrobu nejznámější chmel z chmelařství v Žatci. Síla tohoto dodavatele je bezesporu velká, jelikož stejně jako sladový ječmen, je i chmel nepostradatelný při vaření piva a navíc, žatecké odrůdy jsou nejkvalitnější a nejžádanější. I Bernard je vyžaduje, tak aby dosáhl nejvyšší kvality svých piv a jiný než chmel od tohoto dodavatele nepoužívá.
- **Voda** – zde je opět o spolehlivost a kvalitu postaráno, neboť pivovar používá vlastní vodu z Vysočiny, která má pro užití v pivovarnictví ideální vlastnosti a nemusí se tak spoléhat na externího dodavatele.
- **Kvasnice** – i v této oblasti už je pivovar soběstačný a vyrábí si své kvasnice sám, neboť tím je zaručena požadovaná kvalita. Sám Stanislav Bernard byl nespokojen s tím, že se musel spoléhat na externí dodávky od nasmlouvaných firem a často nebyla splněna požadovaná kvalita tohoto komponentu, proto proběhla investice tak, aby proces výroby byl pod kontrolou pivovaru.

([http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard\\_h.htm](http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard_h.htm), 2014)

Dalšími dodavateli jsou ti, kteří už se přímo nepodílejí na výrobě a jejich produkt tak není nepostradatelný pro činnost společnosti a jejich vliv tím, tak úměrně klesá. Navíc v jejich oblasti působí více konkurentů, tudíž není problém si vybrat toho, který nabízí nejvýhodnější poměr cena/kvalita. Jedná se zejména o dodavatele elektrické energie,

plynu a obalů (sudů a lahví). Posledním dodavatelem je přepravní společnost, která zařizuje přepravu do odbytišť – hospod a restaurací, maloobchodů a velkoobchodů a značkových prodejen a dopravuje i zboží k zákazníkům, kteří si ho objednají přes e-shop. I jeho síla je poměrně malá, neboť se dá nahradit konkurenční společností.

### Příležitosti a ohrožení

Shrnutím a analýzou skutečností uvedených v této kapitole jsem identifikoval následující podstatné výhody - příležitosti (O) a nevýhody - ohrožení (T) pro pivovar Bernard:

- Poměrně silná pozice dodavatelů sladu a chmele (T)

### 5.3. Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí (EFE)

**Tab. 10:** Matice EFE pivovaru Bernard (Zdroj: vlastní tvorba)

Stránky	Faktor	Váha	Známka	Vážené skóre
Příležitosti	Předpoklad nezvýšení sazby DPH	0,04	2	0,08
	Předpokládaný ekonomický růst	0,05	4	0,2
	Moderní životní styl požadující neustálé novinky na trhu	0,02	3	0,06
	Kultura a tradice pití piva v ČR	0,09	4	0,36
	Tlak na vývoj nových produktů	0,06	4	0,24
	Výroba nepasterizovaného piva	0,08	4	0,32
	Rostoucí export	0,02	3	0,06
	Rozšíření sítě značkových prodejen	0,05	4	0,2
	Nevaření unifikovaných piv se stejnou chutí, ale pestrá nabídka piv, lišících se svou chutí a charakterem	0,09	4	0,36
Ohrožení	Nestabilita vlád	0,02	3	0,06
	Ztráta výhody diferencované spotřební daně	0,03	2	0,06
	Trend úbytku obyvatel	0,01	3	0,03
	Silná pozice největšího konkurenta v rámci Kraje Vysočina, pivovaru Jihlava	0,08	1	0,08
	Výhody velkých pivovarů, které jsou tradiční, zavedené na trhu a mají velký objem výroby	0,09	3	0,27
	Rostoucí popularita a spotřeba vína	0,09	2	0,18
	Silná pozice restauračních zařízení a hospod	0,08	2	0,16
	Nepostradatelnost a velká síla obchodních řetězců	0,08	2	0,16
	Poměrně silná pozice dodavatelů sladu a chmele	0,02	2	0,04
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,92</b>

## 6. Analýza vnitřního prostředí

### 6.1. Faktory vědecko-technického rozvoje

Společnost jde rozhodně směrem investovat do svého rozvoje a řídí se svým pravidlem, že většina zisku by měla jít zpět do firmy a napomáhat tak k jejímu progresu. Zároveň jsou tyto investice také dosti zaměřené na to, aby byly zachovány tradiční způsoby výroby a bylo tak dál vařeno poctivé české pivo. Nejvíce se investuje do modernizace vybavení a zařízení tak, aby podnik v této oblasti nestagnoval a nedocházelo k zastarávání, a aby mohl zvyšovat efektivitu i objem výrobních procesů. Tato filozofie je klíčová pro to, aby se podnik posouval pořád někam dál a mohl tak konkurovat velkým pivovarům. Realizované a ani plánované investice nejsou v malém měřítku, právě naopak, svým velkým objemem tvoří neskutečný motor, který pohání celý podnik směrem vpřed. Tím, že mu roste neustále zisk, si tedy může dovolit investování velkých peněžních prostředků, což potvrzuje i S. Bernard, když říká, že v následujících pěti letech chce pivovar investovat 750 milionů až jednu miliardu. (Novinky.cz, 2013) Své nápady a inovace ihned implementují a uvádějí do pohybu, čímž se řadí jednoznačně mezi tzv. ofenzivní inovátory.

#### Investice do technického rozvoje

V minulosti docházelo k realizaci investic zejména do obnovy stavby pivovaru jako takové a dále do modernizace výrobního zařízení tak, aby byl pivovar schopen vařit nejkvalitnější české pivo, což se starým, dá se říci až zchátralým vybavením, nešlo. Celková rekonstrukce výrobního provozu probíhá už po dobu několika let. V první etapě za 30 milionů korun se do března 2003 postavila nová hala a do ní se instalovala linka na stáčení piva do sudů. Majitelé pivovaru s novým objektem spojovali především modernizaci výroby, zvýšení produkce a zlepšení pracovních podmínek pro své zaměstnance. *"V nové budově bude moderní stáčecí linka, skladové prostory, které si v současnosti musíme pronajímat mimo areál pivovaru, nová jídelna, lepší sociální zázemí pro zaměstnance i garáže,"* řekl mluvčí pivovaru Zdeněk Mikulášek. Modernizace podmínek pro výrobu piva byla jedním ze záměrů vyplývajících ze spojení s belgickým pivovarem Duvel Moortgat, který navýšil základní jmění společnosti o 150 milionů korun. ([http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard\\_h.htm](http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard_h.htm), 2014)



Pivovar učinil velký krok, kdy investoval do nákupu vlastní sladovny. Tento významný subjekt přispívá k výsledné kvalitě piva. O humnový slad je navíc zájem i u jiných pivovarů, a tak pivovar zdvojnásobil kapacitu sladovny a ta je schopna uskladnit najednou 4 500 tun ječmene nebo 2 800 tun sladu. Celková plocha humen je 4 800 m<sup>2</sup> a v roce 2012 bylo vyrobeno rekordních 6 813 tun sladu, z nichž dvě třetiny zpracuje sám pivovar a zbylou třetinu prodává ostatním výrobcům. Zároveň má sladovna i vlastní zdroj provozní vody i čistírnu odpadních vod. (Tisková zpráva pivovaru Bernard - Sladovna Bernard zdvojnásobila svojí kapacitu, 2013)

Významný byl pro investice minulý rok, tedy rok 2013, ve kterém Bernard investoval téměř sto milionů korun. Nejvýznamnějšími akcemi byly nákup přetlačných tanků, ve kterých je hotové pivo, které se z nich pak stáčí do sudů nebo lahví, a rozšíření ležáckého sklepa. Obě dvě akce korespondují s vytyčenými cíli podniku pro rok 2013 a jednoznačně směřují ke zvětšení výrobní kapacity. To dokládá i Zdeněk Mikulášek, mluvčí pivovaru, který komentuje nákup přetlačných tanků: „*Už jsme tu tanky měli, ale pro zvýšení výroby potřebujeme větší objem.*“ (Žďárský deník, 2013) Druhá akce rozšíření ležáckých sklepů (které samozřejmě předcházelo stavební rozšíření sklepů, což znamenalo vybourání prostor v části areálu) rozhodně dokladuje fakt, že pivovar je zastánce tradičních výrobních postupů (hlavní kvašení ve spilce a poté dozrávání právě v ležáckých tancích), na kterém si zakládá i svou konkurenční výhodu. To potvrzuje i Z. Mikulášek: „*V řadě především velkých pivovarů se zavádí ekonomicky výhodnější postup s rychlejším procesem kvašení a zrání piva pouze v jedné nádrži. Ležácké tanky výrobu prodražují. Pokud však výrobu neošidíte o tradiční výrobní postupy, dostanete poctivé české pivo.*“ Bylo instalováno tedy 24 tanků – mohutných nerezových nádrží na zrání piva, které dohromady pojmu 9 200 hl moku, čímž kapacita v této části výroby stoupne o třetinu. Nový sklep včetně technologií stál 50 milionů. (Deník, 2013) Dalších akcí v roce 2013 bylo několik, o čemž opět informoval Z. Mikulášek: „*Posilujeme příkon elektrické energie do pivovaru a budujeme novou rozvodnu elektrické energie, abychom zajistili dostatečný příkon pro nová technologická zařízení, především pro posílení chlazení. Mezi ostatní investice patří např. rekonstrukce sklepů pro rozšíření kvasničného hospodářství, využití odpadního tepla ze vzduchového kompresoru, další úpravy lahvovery či nákup potřebných obalů a další.*“ (Tisková zpráva pivovaru Bernard - Bernard jenom letos investuje téměř 100 milionů do rozvoje, 2013)

## **Investice do rozvoje výrobků**

Společnost investuje i do rozvoje svého portfolia a do vymýšlení stále nových produktů (v minulosti přišel pivovar na trh například se svými nealkoholickými pivy, ovocnými pivy se širokou škálou různých příchutí, kvasnicovými pivy a speciály, jako jsou například vysoko stupňová piva), jelikož zákazníci to vyžadují (což potvrzuje i S. Bernard v rozhovoru (Hergetová, 2014) pro ČT24, kde říká, že: *„Lidé hledají něco zajímavého, něco, co chutná a něco, co voní, a hledají samozřejmě novinky.“* Střední pivovary touto cestou mohou konkurovat velkým výrobcům, kteří vsázejí na stejná piva, nebo ucelené produktové řady. Mezi nejnovější produkty tak patří v oblasti lahvového piva Bezlepkový ležák, který je díky obsahu lepku max. 20 mg/kg určen celiakům, tedy osobám trpícím celiakií či alergií na lepek. V oblasti sudového piva poté došlo k doplnění řady nefiltrovaných piv. To komentoval i S. Bernard (Tisková zpráva pivovaru Bernard – Bernard vaří nefiltrované pivo, 2013) v tiskové zprávě: *„Ucelená řada světlých nefiltrovaných piv je na českém pivním trhu ojedinělá. Dvanáctistupňové nefiltrované pivo vaříme již mnoho let, v loňském roce jsme na trh přišli s nefiltrovanou desítkou, která se stala doslova prodejním hitem. Proto jsme se tedy rozhodli uvařit i nefiltrovanou jedenáctku a čtrnáctku. Zákazník tak má možnost vybrat si ze čtyř stupňovitostí a současně si může vychutnat pivo v podobě, v jaké jej degustuje náš sládek přímo v ležáckém sklepě.“* Tímto tedy pivovar ještě více rozšiřuje svoji nabídku dle přání zákazníků.

## **Silné a slabé stránky**

Shrnutím a analýzou skutečností uvedených v této kapitole jsem identifikoval následující podstatné silné (S) a slabé (W) stránky pivovaru Bernard:

- Velké investice do rozvoje podniku a tradiční výroby (S)
- Vývoj nových produktů (S)

## **6.2. Marketingové a distribuční faktory**

Marketing podniku je úzce propojený s jeho strategií, a proto i marketingové aktivity se snaží vyzdvihovat hlavní přednosti pivovaru odlišení se a zachování tradice, a zároveň vyjadřovat směr podniku. Jak říká i S. Bernard: *„My tady žijeme a naprosto spontánně spojujeme marketing s tím, že chceme dát najevo nějaký postoj. Přitom to děláme sami,*

*nemáme ani reklamní agenturu.*“ (Hořčica, 2013) Jak je vidět výše, společnost nemá žádnou reklamní agenturu a dělá si tedy marketing sám, kdy především spoléhá na nápady hlavního inovátora ve firmě S. Bernarda.

## **Produkt**

Ohledně kvality a vlastností produktů je toho hodně napsáno v kapitole 6.3. Faktory výroby a řízení výroby, proto se zde budu věnovat marketingovým faktorům produktu. Jako první zmíním značku. Značka Bernard by už při vyslovení měla asociovat poctivé české pivo vařené tradičními postupy, práci a úsilí, které bylo vynaloženo při vaření a také odlišení se od davu a směřování vlastní cestou (což samozřejmě koresponduje s posláním společnosti „Vlastní cestou k poctivému českému pivu“). Tím, že název se shoduje se jménem samotného ředitele společnosti, který je i spolumajitelem, dotváří obraz rodinné firmy, kterou Bernard je, což má vyjadřovat právě solidnost, poctivost, dělání věcí s chutí a nasazením a důvěru.

Druhým z faktorů je obal. Zde je opět kladen důraz ze strany firmy na to, aby pivo mělo odpovídající obal, to znamená, aby kvalitní české pivo, bylo stáčeno do skleněných lahví, které si lidé s pivem spojují. Pro Bernarda je nepřípustné, aby se jeho pivo stáčelo například do PET lahví po vzoru velkých pivovarů, které přistoupily na tento obal, jelikož je méně náročný na údržbu, respektive s ním nemají žádné starosti, protože zákazník ho po vypití vyhodí a ten se poté recykluje k dalšímu použití, a také je bezesporu levnější. Tito giganti se však nezaměřují na to, že pivo z PET lahví je svým způsobem nevhodné pro národní nápoj a nedodává mu odpovídající význam a skrze motiv šetření a ekonomických výsledků, neprojevují českému pivu adekvátní respekt, který si zaslouží. Svůj názor na to vyjadřuje i S. Bernard: *„PET lahve ničí image českého piva, kterou my, jako svaz (Český svaz pivovarů a sladoven – pozn. red.), už léta chceme pozvednout. Pro mě osobně je umělohmotná lahev na pivo naprosto nepřijatelná.*“ (Hořčica, 2013) I tímto se tedy společnost chce vyhranit a odlišit od velkovýrobců. Dokonce na propagaci zachování tradičních skleněných lahví vymyslela billboardovou kampaň. *„Billboardovou kampaní Dnes z PETky, zítra z tašky chceme upozornit na to, kam až může dojít snaha některých pivovarů, pod tlakem obchodních řetězců. Pokud to takto bude pokračovat dál, můžeme se v budoucnu dočkat toho, že tradiční český ležák se bude prodávat v igelitových taškách.*“ říká s nadsázkou Stanislav Bernard a dodává: *“Jsem toho názoru, že národní nápoj, kterým český ležák jistě je, si*

*zaslouží, aby se prodával ve skleněné lahvi. V současné době se však stále více piva stáčí do plastových lahví a navíc se často dováží ze zahraničí. Je to potom ještě tradiční české pivo?“* (Tisková zpráva pivovaru Bernard - Stanislav Bernard: Dnes z PETky, zítra z tašky?, 2012) Speciální obal je využíván na sváteční ležák, jantarový ležák a černý ležák, kdy je skleněná láhev opatřena porcelánovým patentním uzávěrem. Takovýto druh obalu ještě podtrhuje specialitu piv a dodává pivu osobitý nádech.

## **Cena**

Cena piva Bernard je vyšší než cena průměrných piv na trhu (ale samozřejmě existují i dražší piva jako je Pilsner Urquell nebo Budvar). Je to díky tomu, že pivo se vaří z kvalitních surovin a hlavně tradičními postupy výroby, které jsou náročnější na čas a tím i na spotřebu energie. Zároveň se do ceny promítá i fakt, že firma investuje hodně peněz do rozvoje s cílem vařit poctivé pivo. Koresponduje to i se strategií společnosti snažit se vařit pivo prémiové a takové, které ozdobí člověka a bude pro něj nevšedním zážitkem. A v neposlední řadě, pivovar nevyužívá díky svému rozsahu výroby (v roce 2013 výstav cca 231 600 hl, Zdroj: ČTK, 2014) tak velké nákladové zvýhodnění, jako velcí producenti. Všechny tyto faktory poté tvoří cenu piva, která spadá do vyšší cenové třídy, avšak její výše je odpovídající v poměru ke kvalitě piva. Ta se v současnosti pohybuje za světlou dvanáctku v láhvi mezi 16 – 19 Kč a od 30 do 33 Kč za čepovaný půllitr. Vyšší cena je i na zálohu za láhev s patentním uzávěrem, místo klasických 3 Kč je výše zálohy 7 Kč.

## **Komunikace**

Pivovar využívá hlavně reklamy, kterou uskutečňuje díky svým rozsáhlým billboardovým kampaním. V nich se dříve snažila reagovat na soudobé události a trendy tak, aby zaujala veřejnost a nutila ji přemýšlet nad obrázkem celé české společnosti. Primárně se to tak shodovalo s posláním a sloganem společnosti „Vlastní cestou“, kdy i v těchto kampaních se snažila jít vlastní cestou, často i proti „davu“ a získávat si tak pozornost. První významná kampaň byla s názvem „Svět se zbláznil, držte se...“. Na billboardech se objevila dívka proslulá jako „česká Dido“ pro své neumělé podání písničky zpěvačky Dido. Obrázek pivní láhve se sloganem „Svět se zbláznil, držte se“, doplněný její fotografií, asi měsíc visel na 450 velkoplošných billboardech po celém Česku. „*Určitě si neděláme legraci z ní, ale upozorňujeme na to, že svět se opravdu trošinku zbláznil,*“ konstatoval v dubnu 2004 Mikulášek PR manažer a tiskový mluvčí

pivovaru. ([http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard\\_h.htm](http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard_h.htm), 2014) Tato kampaň pokračovala v listopadu 2004 tehdy aktuálním tématem "Odposlech" a navazovala na předešlá témata, která grafickou zkratkou vyjadřovala názor pivovaru na aktuální a ne zcela normální dění ve společnosti doma i ve světě. „*Posláním billboardu "Odposlech" je - samozřejmě vedle propagace piva Bernard - upozornit na praxi, ohrožující soukromí každého z nás,*“ řekl Stanislav Bernard. ([http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard\\_h.htm](http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard_h.htm), 2014) Prostřednictvím billboardu "Odposlech" tak kampaň pivovaru vyzvala k zpřesnění a také zpřísnění pravidel získání souhlasu k odposlechu, k sjednocení dnes nejednotné evidence, k zabránění možného zneužití odposlechů a zamezení zásahů do soukromí občanů. Avšak na podzim roku 2005 se pivovar rozhodl vrátit k původnímu positioningu "Vlastní cestou", který představoval Bernard jako jedinečné nepasterizované pivo na trhu a zanechat tak akcí vyjadřujících se k aktuálním politickým i společenským událostem. Nicméně tato kampaň se znovu vrátila v podobě akcí „Dnes z PETky, zítra z tašky“ (více v této kapitole v odstavci o Produktu) a „Doba plastová“ (nápis doplněný vyobrazením plastové nafukovací panny), čímž společnost reagovala na trend velkých pivovarů stáčet pivo do plastových flašek místo do skleněných lahví, což považovala za vysoce nedůstojné pro české pivo. ([http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard\\_h.htm](http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard_h.htm), 2014) Jedněmi z posledních billboardů v této kampani byly vyobrazení S. Bernarda jako papeže před kolonou aut, čímž chtěl údajně upozornit na to, že kvůli papežově návštěvě byla uzavřena část dálnice, a také obrázek prezidenta na billboardech doplněný snímkem pivní lahve a nápisy: "Svět se zbláznil, držte se..." a „Amnestie po česku“, kterými chtěla společnost upozornit na kontroverzní amnestii tehdejšího prezidenta V. Klause. (Zázvorka, 2013) Některé z akcí se dostaly dokonce do rozporu s tzv. Kodexem reklamy vydaným Radou pro reklamu. Podle Kodexu musí být reklama především pravdivá, slušná a čestná, a to i vůči konkurenci. Na případ, kde je na billboardu použit motiv tehdejšího prezidenta V. Klause, který zametá paragrafy a kauzy pod koberec, byly přijaty stížnosti. Těm bylo vyhověno, protože reklama nesmí ke svému působení využívat nositele veřejné autority, (například politiky, představitele odborných medicínských a jiných společností), i když by oni sami se svým úplatným či bezúplatným působením v reklamě souhlasili. Rada vyhověla i dalším stížnostem, které přišli na dřívější reklamu „Doba plastová“, která brojila proti pivu v PET lahvích motivem nafukovací panny. Stěžovatelům přišla reklama nechutná, sexistická a za hranicí vkusu. (Chobotová, 2013) V kompetencích

rady však není možnost udělovat finanční sankce, pouze vydává rozhodnutí formou doporučení. V případě jejich nerespektování může předat podnět příslušnému Krajskému živnostenskému úřadu k dalšímu řešení. Částečné pobouření vyvolala i osoba S. Bernarda vyobrazeného jako papeže na billboardech právě na místech, kde měl v roce 2009 papež Benedikt XVI. sloužit mši. Věřící lidé to brali jako znevážení papežovy osoby. „*Jako věřícího člověka mě ten plakát uráží,*“ řekl jeden z nich. „*Myslím, že je to nevhodné.*“ Bernard však ihned dodal vysvětlení: „*Náš pivovar v žádném případě nechce snižovat autoritu nejvyššího církevního představitele,*“ vysvětluje v tiskovém prohlášení Stanislav Bernard s tím, že on sám je věřící člověk a že billboardem chtěli pouze upozornit na absurdní uzavření dálnice D1, která byla 'mimo provoz' od sobotní 18. hodiny do nedělní cca 20. hodiny. Uzavřený úsek od 196. km po 203. km byl po celou dobu odkloněn přes Brno. Jedenadvacet Bernardových billboardů tuto objízdnu trasu téměř lemovalo. „*Svým způsobem ukazujeme řidičům, kudy jet. Objížd'ka je totiž značena docela nepřehledně,*“ řekl PR manažer pivovaru Zdeněk Mikulášek. (Šim, 2009)

V současné době společnost vsází jednak na výjimečnost piva, kterou se snaží prezentovat vyjádřením piva jako šperku, který zdobí lidské tělo. Takto se snaží komunikovat své pivo hlavně na svých webových stránkách a billboardech. A také je aktuální kampaň „Na stráži proti europivu“, kde vystupuje S. Bernard v podobě hradní strážce a má vyjadřovat ochranu před europivem s unifikovanou chutí.

Z celkového hlediska lze tedy na kampaně pivovaru nahlížet dvěma způsoby. Na jednu stranu je tato forma reklamy geniální, když se svým způsobem odlišuje od klasických reklam a často i skoro provokuje nebo přinejmenším nutí lidi k zamyšlení se nad nenormálními a zvláštními věcmi. S tím souvisí i zájem médií, které poté sami rozšiřují povědomí o značce tím, že ji řeší ve svých článcích a reportážích, což přirozeně zvyšuje popularitu celé společnosti. Na druhou stranu však může být takováto reklama vnímána negativně a musí být brán velký zřetel na to, kam až může zajít. Zároveň by měl být i dodržován kodex reklamy tak, aby splňovala etická hlediska, jež jsou vyžadována občany ČR, a aby byla dle něj slušná, čestná a pravdivá. (Chobotová, 2013)

Z dalších komunikačních kanálů pak společnost využívá zejména svůj web, kde od ledna 2011 právě uveřejňuje aktuální kampaň „Pivo jako šperk“, která by měla podpořit

vnímání značky a vyvolat následnou požadovanou emoci. Dále jsou na něm i informace o pivovaru, sortimentu, kontaktech a je tam odkaz na e-shop.

Společnost vydává svůj časopis s názvem Vlastní cestou. Humpolecký pivovar byl prvním, který přišel s magazínem zaměřeným na životní styl. Vedle svých názorů a úspěchů představuje především zajímavé lidi a mimořádné události. „*Vlastní cestou - zní náš slogan. Hledáme cesty, po kterých jiní nechodí.*“ vysvětluje vznik magazínu spoluzakladatel pivovaru pan Stanislav Bernard a doplňuje: „*Magazín postavený na zajímavých textech a působivých fotografiích, je další způsob, jak komunikovat s veřejností. Firemní magazíny vydávají mnohé společnosti, ale většinou prezentují a propagují své produkty. My se opět vydáváme vlastní cestou. Samozřejmě budeme psát také o tom, co jsme v pivovaru udělali, v čem jsme dobří, lepší než ostatní, ale více stránek věnujeme něčemu jinému. Událostem ve sportu, umění a kultuře, připravujeme zajímavé rozhovory s lidmi, kteří jdou také vlastní cestou.*“ První číslo o třiceti šesti stránkách vyšlo nákladem 18 000 výtisků. Magazín Vlastní cestou vychází čtvrtletně, objednat se dá na webových stránkách. (tisková zpráva pivovaru Bernard - Bernard vydává magazín Vlastní cestou, 2005)

V oblasti PR se snaží o kvalitní styk s veřejností, a proto také realizuje prohlídky pivovaru pro návštěvníky a každoročně pořádá Bernardfest, na kterém vystupují známé kapely a probíhá představení a ochutnávky všech piv od Bernarda. Zároveň má i svoji stránku na Facebooku.

### **Silné a slabé stránky**

Shrnutím a analýzou skutečností uvedených v této kapitole jsem identifikoval následující podstatné silné (S) a slabé (W) stránky pivovaru Bernard:

- Tradiční obaly v podobě skleněných lahví (S)
- Kvalitní web a firemní magazín (S)
- Nápaditá reklama, o které se píše a zabývají se jí i novináři, a která zviditelňuje pivovar a značku Bernard, avšak bylo by vhodné doporučit zvážení či zamyšlení se nad dotýcnými reklamními kampaněmi tak, aby nezpůsobovali negativní reakce od lidí a potencionálních zákazníků a nedostávala se do rozporu s reklamním kodexem (S)

### 6.3. Faktory výroby a řízení výroby

V oblasti výroby a výrobního procesu vsází pivovar Bernard na tradiční postupy a na precizní provedení všech úkonů vedoucích k uvaření kvalitního českého piva přesně tak, jak má vypadat.

#### Suroviny

Prvním předpokladem pro výrobu kvalitního piva jsou kvalitní suroviny. Společnost používá pro výrobu vstupní suroviny, které jsou výhradně českého původu a častokrát pocházejí i přímo z Vysočiny nebo přilehlých oblastí.

- Vodu bere pivovar z vlastních studní na Vysočině, neboť ta má pro využití v pivovarnictví ideální vlastnosti a je jako spodní voda nejkvalitnější, což může být výhodou oproti velkým pivovarům, které díky své velké produkci musejí brát vodu z vodovodního řádu a upravovat si ji tak, aby byla vhodná pro použití ve výrobě.
- Slad resp. sladový ječmen nakupuje z okolí Brna a také z Českomoravské vrchoviny a dále ho zpracovává tradičním humnovým způsobem, čímž si zachovává charakteristické vlastnosti a je tak nejlepší pro výrobu českých ležáků a pro dodržení vysoké kvality. Nejprve se ječmen zbaví nečistot a roztřídí dle velikosti zrna. Dále se máčí v nádržích, aby se zvýšil obsah vláhy na 45 %, a poté se nechá naklíčit na humnech, což trvá delší dobu, avšak slad není průmyslově upraven, tak jak ho používají velké pivovary, jelikož takovýto pak ztrácí své originální a charakterové vlastnosti. Poté se nechá vyschnout ve hvozdech a může se uskladnit a dále expedovat.
- Chmel používá pivovar žatecký, (ze Žatecké oblasti, která je nejznámější oblastí pěstující chmel v České republice) přesněji odrůdu žatecký poloraný červeňák, která se používá pro výrobu českých piv a je pokládána za jednu z nejkvalitnějších na světě, což se promítá do jeho ceny. Jak uvádí ředitel pivovarnického svazu Veselý v článku (Králová, 2009) ze serveru e15.cz: *„Žatecký červeňák, který je rolls roycem mezi chmelem na světě, přijde asi čtyřikrát draž než německý chmel ve slušné kvalitě.“* Většinou se tedy vezme levnější německý nebo americký chmel, žatecký se použije až na závěr jako koření. Se žateckým chmelem se nešetří jen v pár českých pivovarech, např. v Pilsner Urquell, v Budvaru, Bernardu nebo v Černé Hoře. *„Mohou si ho*



*dovolit jen dražší piva. Kdo se orientuje na střední cenovou hladinu, na stoprocentní chmelení nejdražším chmelem nemá,*“ poznamenává Veselý. Ve stejném článku potvrzuje sládek Josef Vávra, že Bernard se drží výhradně českého chmele. „*Na některá piva jde čistě Žatecký červeňák. Z množství chmele, které celkem spotřebujeme, tvoří třetinu.*“

- Kvasnice si pivovar vyrábí sám, a to ty pro spodní kvašení, které se během fermentace neboli kvašení usazují na dně kádě. I zde má pivovar výhodu ve výrobě vlastních kvasnic, které mají přesně vlastnosti, které jsou požadovány pro výrobu jednotlivých druhů piva Bernard a nejsou tak unifikovány pro velkovýrobu, tak jako ve velkých pivovarech.

Důsledkem toho, že pivovar využívá hlavně suroviny z České republiky a částečně také svoje vlastní budiž to, že získávala a nadále získává značku kvality Klasa, kterou uděluje ministerstvo zemědělství na dobu tří let, přičemž výrobek musí být vyroben výhradně z českých zemědělských produktů a podíl národní práce na výrobě výrobku musí být 100%, tzn., že výrobek je vyroben zcela na území ČR. Poprvé toto ocenění získal pivovar v roce 2003 pro svůj sváteční ležák s přísadou jemných kulturních kvasnic, které poté i obhájil a dále v roce 2006 ho získal i pro speciální černé pivo. ([http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard\\_h.htm](http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard_h.htm), 2014)

### **Výroba (vaření) piva**

Na kvalitní suroviny navazuje kvalitní výrobní postup, který dodržuje všechny tradiční způsoby a nesnaží se o zjednodušování či ošizování, některých výrobních operací, což vede k tradičnímu, klasickému českému pivu.

**Postup výroby** (<http://krakowski-silesia.com/o-pivu/jak-se-vari.html>, 2014; <http://www.bernard.cz/cs/pivo/vyroba-piva.shtml>, 2014):

- **Mletí sladu** – dovezený slad se namele na šrotovníku těsně před vařením piva
- **Vaření piva (mladiny)** - várka trvá cca 10 – 12 hod., jedna várka představuje 170 – 180 hl a probíhá v části pivovaru nazvané varna. Ta byla instalována až po privatizaci, nicméně je řízena počítačově a je snaha o automatizaci výroby, která však nevyklučuje tradiční postupy.
- **Vystírání** – sladový šrot se smíchá s vodou při teplotě 38 nebo 53 °C. Jeden díl sladového šrotu bývá obvykle sypán do čtyř dílů vody. Důkladným

promícháním sladu s vodou vzniká v kádi hustá kaše tzv. vystírka, která se v dalším procesu nazývá také jako rmut či dílo.

- **Rmutování** – pivovar Bernard používá tradiční dvourmutový postup – tzn. třetina vystírky je přečerpána do rmutovacího kotle (pánve), kde se po dobu asi 30 minut zahřívá na 70 až 73°C. Dochází zde k tzv. ztekucení škrobu. Poté se teplota zvýší až k bodu varu a následně se tento rmut přečerpá do zbylé vystírky, jejíž teplota se tak zvýší na 63 až 65°C. Následuje další přečerpání třetiny vystírky s prvním rmutem do rmutovacího kotle a celý proces se opakuje. Po přidání druhého rmutu se zvýší teplota vystírky na 73 až 75°C. Některé pivovary však používají jen jednormutový postup, kdy nedochází k vaření druhé třetiny vystírky s prvním rmutem.
- **Scezování** – trvá asi 30 min a dochází při něm k oddělení kapalně části rmutu od pevných zbytků sladu - tzv. sladového mláta. Proces probíhá ve scezovací kádi a výsledkem je tzv. sladina, čirý roztok sladké chuti.
- **Chmelovar** – do sladiny se přidá chmel, který je dávkován automatickým dávkovačem a spolu se vaří v mladinové pánvi po dobu 120 minut a výsledkem je horká mladina. Důležité je sladinu dobře povařit s chmelem, aby se z něho uvolnily hořké látky do roztoku. U velkovýroby může občas docházet ke špatnému povaření a výsledná mladina poté není tak kvalitní.
- **Chlazení mladiny** – uvařená mladina se čerpá na vířivou kád', kde se oddělí kaly a je zchlazena v chladiči na teplotu 5 – 8 °C.
- **Hlavní kvašení ve spilce** – do takto zchlazené mladiny se přidají pivovarské kvasnice (vyráběné samotným Bernardem) a mladina se přečerpává do otevřených nádob (spilka), kde pivo kvasí při teplotě 5 – 12 °C. Výčepní piva cca 7 dnů, ležáky 7 – 10 dnů a speciály i déle. Typické pro tradiční české pivo (i pro pivo Bernard) je použití spodního kvašení, tj. na konci kvašení se kvasinky usazují na dno kádě. Některé, zejména velké průmyslové pivovary místo otevřených kádí používají uzavřené nerezové cylindrokonické tanky (CKT), kde pivo kvasí působením jiných tlaků a teplot rychleji. Tyto tanky jsou na tom velmi dobře, co se týká řízení procesu kvašení a regulace teploty. Odpadá rovněž riziko kontaminace piva cizí mikroflórou, která může do klasické spilky, lidově řečeno, napadat. Snazší je rovněž jejich čištění a sanitace. Výsledkem je v takovém případě stabilnější kvalita vyráběného piva. Jenže, a tomu se nevyhne ani sebepoctivější sládek, v CK tanku se nedá sebrat tzv. deka, která se na

povrchu kvasícího piva tvoří, což může způsobit hrubou a nepříjemnou hořkost. A navíc velké pivovary poté neoddelují proces hlavního kvašení od dozrávání, jelikož se dá realizovat v jednom CK tanku, čímž se snaží proces kvašení zrychlit a zefektivnit tak výrobu. Celý proces tak může probíhat v CK tancích i za dříve nemyslitelných tlaků a teplot, které umožňuje jejich konstrukce a chlazení. Jenže rychlost bývá vykoupena nižší plností takto vyráběného piva a výslednou unifikovanou chutí. Spíše než pivo vzniká při rychlém kvašení rezavá voda. Kvašení není jen o výrobě alkoholu kvasinkami, ale také o dotváření chuti. A jak známo tento proces potřebuje svůj čas.

([www.alkoholium.cz/hgb-a-ckt-i-pivovarnictvi-ukazuje-ze-umi-zneuzit-technologie/](http://www.alkoholium.cz/hgb-a-ckt-i-pivovarnictvi-ukazuje-ze-umi-zneuzit-technologie/), 2014) Pivovar Bernard však odděluje proces hlavního kvašení, které se děje na otevřené spilce, od procesu dokvašování (dozrávání), které probíhá tradičně v ležáckých tancích v ležáckých sklepech při teplotě 1 – 2 °C. Výčepní piva dozrávají kolem 20 dnů, ležáky až 60 dnů. Tento postup platí pro většinu objemu výroby, samozřejmě Bernard má i několik CK tanků, avšak není na nich realizován zdaleka takový objem výroby (spíše výčepní piva s nižším obsahem alkoholu, ležáky a speciály kvasí tradičně) a navíc i zde odděluje hlavní kvašení od dokvašování a dodržuje dané doby a teploty. Navíc při kvašení při kvašení dochází k přeměně zkvasitelných cukrů na alkohol a CO<sub>2</sub>. Vzniklý plynný CO<sub>2</sub> je „sbírán“ a několika stupňovou kompresí zkapalněn. Takto získaný CO<sub>2</sub> se využívá jako tlačné medium při manipulaci s pivem.

- **Technologie HGB** – výroba piva pomocí HGB (High Gravity Brewing) je další z častých „zlozvyků“ velkých pivovarů. Tato technologie, která by se volně dala přeložit jako „vaření piva o vysoké stupňovitosti“ totiž spočívá v tom, že když sládkové, kteří následkem nestabilních vstupních surovin, navařili moc silné pivo, často jen o několik desetín (avšak i tento drobný rozdíl znamenal navýšení spotřební daně z piva, jelikož sládek chtěl uvařit pivo o stupňovitosti 11,9 % ale vyšlo mu 12,1 %, tudíž platil více), mohl toto pivo naředit pomocí HGB trochou vody. Jenže čeští sládci jsou dnes často tlačeni vedením a zahraničními vlastníky k stále lepším ekonomickým výsledkům. Piva by se mělo vyrobit co nejvíce a také by se ho mělo hodně prodat, takže musí být levné. A to nutí sládky neustále zlevňovat výrobu, což mnohdy znamená vzdát se tradičních postupů vaření piva, ale také výsledné kvality. S tímto cílem byla překroucena i technologie High Gravity Brewing. S její pomocí se totiž dá naředit původně třeba 18 % pivo

klidně na 12 %, 11 %, 10 %, zkrátka podle libosti. Na stejném prostoru tak vyrobí mnohem více piva. Rovněž náklady na jedno takové pivo jsou nižší. Takové pivo však často neobsahuje dostatek oxidu uhličitého (CO<sub>2</sub>), a je tedy třeba ho dosycovat. Spíše než vodou se tak pivo ředí sodovkou (vodou s oxidem uhličitým). Výsledkem je špatně pitelné pivo, jehož bublinky se hrnou do nosu, o mizerné rychle padající pěně ani nemluvě. Velké pivovary se tak odklánějí od tradičních postupů vaření piva, což ubírá na chuti nápoje, za cenu toho, že vyrobí více a efektivněji. Pivovar Bernard systém HGB začal využívat, nicméně rozhodně ne k „doladování“ stupňovitosti piva, ale ke kontrole, zda uvařil skutečně dvanáctku či skutečně desítku. ([www.alkoholium.cz/hgb-a-ckt-i-pivovarnictvi-ukazuje-ze-umi-zneuzit-technologie/](http://www.alkoholium.cz/hgb-a-ckt-i-pivovarnictvi-ukazuje-ze-umi-zneuzit-technologie/), 2014) Ve výsledku se dá konstatovat, že HGB i CKT mohou být technologie českému pivovarnictví prospěšné, avšak spíše nejsou, neboť jsou velmi často zneužívány. Výsledkem jsou pak unifikovaná piva, která i přes to mohou nést označení České pivo.

- **Křemelinová filtrace** – ta oddělí zbytky kvasnic a pivo se uskladní v tanku
- **Speciální mikrobiologická filtrace** – provádí se při teplotě 1 – 2 °C a na filtru dochází k zachycení všech mikroorganismů. Pivo tím nemění svou vůni, barvu ani chuť a uchovává si všechny výživné a zdravotní hodnoty. Speciální mikrobiologická filtrace nahrazuje pasterizaci, čímž se odlišuje Bernard od většiny pivovarů, které většinou pasterizují, aby pivo vydrželo déle a případně tak mohlo být i exportováno.

Pivovar používá systém HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), který účinně přechází vzniku rizik ohrožujících bezpečnost a zdravotní nezávadnost potravin. Vytvoření a zavedení systému HACCP je vyžadováno povinně u všech výrobců potravin na základě Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin.

Faktem je, že kvalitní suroviny a tradiční postup výroby, jsou hodně drahé a společnost má tak vyšší náklady, které se promítají do vyšší ceny výrobků. Výroba je tak o něco nákladnější než u konkurence. S tím však Bernard jako prémiové pivo počítá.

### **Silné a slabé stránky**

Shrnutím a analýzou skutečností uvedených v této kapitole jsem identifikoval následující podstatné silné (S) a slabé (W) stránky pivovaru Bernard:

- Vlastní voda z Vysočiny (S)
- Zpracování sladu tradičním humnovým způsobem ve vlastní sladovně (S)
- Používání nejkvalitnější odrůdy chmele tzv. Žateckého červeňáku pro všechny piva Bernard (S)
- Výroba vlastních kvasnic (S)
- Moderní výrobní zařízení (S)
- Dvourmutový postup vaření (S)
- Oddělené hlavní kvašení na spilce a dozrávání v ležáckých tancích a zachování tak charakteristických vlastností a chutí piva (S)
- Nepoužívání technologie HGB pro ředění piv (S)
- Využití mikrobiologické filtrace a tudíž nepasterizování (S)
- Není vyloženou slabinou, ale je faktem, že výroba je nákladnější (díky zachování tradičních postupů) oproti jiným pivovarům

Souhrnně se dají tyto fakta vyjádřit tím, že Pivovar Bernard má velkou konkurenční výhodu oproti největším českým pivovarům (které jsou často v rukou nadnárodních společností), v zachování tradičních postupů a kvalitních činností prováděných při přesně daných dobách, které vedou k zachování výrazné chuti, osobitosti a všech charakterových a pozitivních vlastností, z nichž jedna z nejdůležitějších je pitelnost, neboli že s každým dalším douškem roste chuť k dalšímu napití. Právě pitelnost má být unikátní vlastností českých piv. Výše uvedenými praktikami však velké pivovary produkují piva bez těchto vlastností a často směřují až k výrobě tzv. europiv, kterým chybí osobitost, výraznost, mají prázdňovou a nevyrovnanou chuť s nepříjemnou hořkostí.

#### **6.4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

V oblasti pracovních zdrojů společnost vsází především na propojení svých zaměstnanců s cíli a posláním podniku. Společnost primárně vznikala jako celek, který bude založen na přátelství a blízkých vztazích (pivovar ostatně vydražili v roce 1991 dva velcí přátelé Stanislav Bernard a Josef Vávra, přičemž přizvali ještě Vávrova švagra Rudolfa Šmejkal). Dá se říci, že společnost stojí na dvou hlavních představitelích, kteří jsou zároveň oba dva 25% vlastníky. Prvním z nich je Josef Vávra, vrchní sládek pivovaru. Tento muž, se nejprve vyučil sladovníkem a poté i vystudoval kvasnou chemii, a dále celý svůj život spojil s pivem. Než se stal majitelem pivovaru Bernard, pracoval jako podsládek v Pivovaru Ostravar ([www.ceske-pivo.cz/o-](http://www.ceske-pivo.cz/o-)

csp/predstavitele/josef-vavra, 2014). Je to tedy člověk na správném místě a veliký odborník s dlouholetou praxí. Na veřejnosti není tolik vidět, avšak právě on je zodpovědný za chuť piva Bernard. Zároveň řídí sladovnu Bernard, která zaměstnává 21 pracovníků a je jednou z největších humnových sladoven ve střední Evropě, a ve které se připravuje slad pro pivo z Humpolce. Společnost tak vsází na jasného odborníka, který zajišťuje kvalitu celého výrobního procesu a i výsledného produktu.

Druhým představitelem je Stanislav Bernard – generální manažer a spolumajitel podniku, který po něm nese i název, a který se stará o ekonomický chod podniku a obchodní činnost, v poslední době však sám sebe označuje za inovátora. Jak uvádí v rozhovoru pro Hospodářské noviny (Wolfová, 2008): „*Já pivo prodávám, snažím se ho, co nejlépe propagovat, prodávat a vymýšlet nové směry a inovace.*“ Zároveň i představuje samotnou tvář značky, když je hlavním představitelem reklamních kampaní firmy a jeho podobizny jsou vyobrazovány na billboardech a etiketách na lahvích. Sám o sobě je S. Bernard velice váženou osobností a je považován za úspěšného podnikatele a člověka. Jen pro příklad – založil a byl prezidentem Českého svazu malých nezávislých pivovarů, stal se prvním brand manažerem ČR roku 2010 a pivovarnickou "osobností století" za prosazení diferencované spotřební daně pro malé nezávislé pivovary. Byl členem správní rady nevládní neziskové organizace Transparency International. Získal cenu „Osobnost roku 2008“ PR klubu České republiky v anketě Merkur. V roce 2010 byl jedním z pěti finalistů soutěže „Podnikatel roku“. V neposlední řadě je jedním ze zřizovatelů nadačního fondu proti korupci. (<http://www.nfpc.cz/zrizovatele/1000006>, 2014) V těchto dvou osobnostech nachází firma kvalitní a silný management, který je nepochybně silnou stránkou.

Jak již bylo řečeno, společnost staví na rodinných vztazích. Důkazem je i například to, že například odpovědnost za činnosti prodej a ekonomika, předává S. Bernard svému synovi Filipovi, o lidské zdroje se zase stará manželka Helena Bernardová. V podniku pracují i další rodinní příslušníci a známí, jak S. Bernarda, tak J. Vávry. Majitelé se tedy snaží dodržet svůj název Rodinný pivovar a považovat tak za základ svého podnikání a své pracovní síly rodinu. Takovýto typ firmy je neobvyklý, avšak měl by vyjadřovat kvalitu, silné základy a přátelský přístup a celkově způsob směr, jakým bude podnik směřovat. Potvrzuje to i S. Bernard v rozhovoru pro Mladou frontu (Růžičková, 2005): „*Označení (rodinný pivovar) stále platí. Zvolili jsme ho spíš proto, abychom vyjádřili svůj přístup k podnikání. Že ten podnik chceme rozvíjet, budeme se mu věnovat a*

*povedeme ho v duchu rodinné firmy. Pracuje v ní hodně rodinných příslušníků a příbuzných. Ode mě i mého společníka Josefa Vávry. A my se snažíme o otevřenou komunikaci, aby lidé ve firmě věděli, o čem se rozhoduje a kam ta rozhodnutí směřují.“* A dále i v rozhovoru ze dne 22. 5. 2008 pro Hospodářské noviny (Wolfová, 2008): *„Rodinná firma znamená přístup – filozofii, uvození solidnosti, kvality, zvláštního zacházení. Pracuje tu řada lidí z rodiny mé i společníka. Vyjadřuje to fakt, že to chceme dělat poctivě.“*

Dalším z typických znaků pro pracovní zdroje ve firmě, je snaha o to, aby zaměstnanci cítili, že přispívají k výsledku firmy a že se podílejí na tvorbě hodnoty, která se pak dostává k zákazníkovi. Management se snaží dbát na to, aby pracovníci byli motivováni a věděli, že svým úsilím přispívají k plnění cílů a poslání podniku. To potvrzuje i S. Bernard, který v rozhovoru pro Český rozhlas (Rosák, 2013), jasně říká: *„My jsme před řádově 5, 6 lety dali našim zaměstnancům, našim lidem možnost, aby si sami zvolili své firemní hodnoty. Ta diskuse trvala víc než rok a půl, obrovským způsobem pomohla pročistit atmosféru ve firmě, no a těch 5 firem, základních firemních hodnot je 5 slov. Je to otevřenost, důvěra, spolupráce, odpovědnost a pozitivita. No, a jestliže jsem jako první slovo, uvedl otevřenost, tak to znamená, že to neplatí jenom uvnitř naší firmy, ale že se takto snažíme chovat i navenek a zároveň k našim zákazníkům.“* Tento postoj ztotožňování pracovníků s hodnotami a posláním firmy, přispívá k jejich motivaci a tím k lepším výkonům, které podávají, zároveň napomáhá vytvoření silného týmu, který vystupuje j jako jeden celek a společně jde za svým vytyčeným cílem. Společnost a zejména její vedení si uvědomuje, že není dobré vést zaměstnance autokratickým stylem tak, aby měl vše svých rukou jen jeden člověk. Management ví, že má ve firmě spoustu dobrých lidí a snaží se přenášet zodpovědnost a kompetence na ně, tak aby měli motivaci, cítili svůj osobní rozvoj a sílila jejich odpovědnost za výkon. Zároveň tak i předchází tomu, aby se při výpadku svého „šéfa“ firma začala ubírat jiným směrem, nebo dokonce lidé nevěděli, co dělat. Svě o tom ví i S. Bernard: *„Máme tu celou řadu vzdělaných, schopných, férových a motivovaných lidí, kteří ze všeho nejvíc potřebují, abychom je nechali dělat, co umí a nedisponovali je. Stále více pravomocí musíte delegovat, protože pokud to neděláte, začne vám brzy hrozit, že se z toho všeho zblázníte a hlavně – jakmile se vám cokoli stane, firma okamžitě padne. Protože lidé pak najednou bez šéfa netuší, co mají dělat. Důležité je, když firma roste, nastavit pravidla hry - firemní kulturu, firemní poslání a hodnoty, které tu všichni sdílíme – a dbát na to,*

aby byly dodržovány. A jak už jsem řekl – delegovat. Protože jinak je ta firma strašně zranitelná a dlouhodobě to nemůže fungovat.“ (Šípková, 2011)

### Silné a slabé stránky

Shrnutím a analýzou skutečností uvedených v této kapitole jsem identifikoval následující podstatné silné (S) a slabé (W) stránky pivovaru Bernard:

- Dvě vůdčí osobnosti v managementu firmy (S)
- Stavění na filozofii rodiny – statut rodinné firmy (S)
- Silná motivace pracovníků a jejich podílení se na plnění cílů (S)
- Delegování odpovědnosti na zaměstnance (S)

## 6.5. Faktory finanční a rozpočtové

Finanční stránka podniku je jedním z nejdůležitějších kritérií vůbec, a proto zde provedu finanční analýzu pivovaru, abych zjistil, zda je podnik finančně zdravý či nikoliv. Pro tuto analýzu budu čerpat data z účetnictví podniku, konkrétně z účetních výkazů – Výkaz zisků a ztrát, rozvaha a výkaz cash-flow, přičemž využiji výroční zprávy podniku za rok 2012, 2011 a 2010 kde tyto dokumenty naleznou. (Použité data jsou tedy za roky 2010 – 2012 a jsou udány v celých tisících Kč)

### Ukazatele rentability

*Rentabilita aktiv* –  $\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{Aktiva}$

$$2012 = 68\,065 / 577\,227 = \mathbf{0,118} \quad 2011 = 59\,844 / 547\,690 = \mathbf{0,109}$$

$$2010 = 61\,021 / 518\,906 = \mathbf{0,118} \quad \text{Kč zisku připadá na 1 Kč aktiv}$$

*Rentabilita vlastního kapitálu* –  $\text{ROE} = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}$

$$2012 = 55\,123,65 / 418\,149 = \mathbf{0,132} \quad 2011 = 50\,867,40 / 380\,000 = \mathbf{0,134}$$

$$2010 = 51\,697 / 348\,758 = \mathbf{0,148} \quad \text{Kč čistého zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu}$$

*Rentabilita tržeb* –  $\text{ROS} = \text{EBIT} / \text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}$

$$2012 = 68\,065 / 418\,203 = \mathbf{0,163} \quad 2011 = 59\,844 / 398\,487 = \mathbf{0,150}$$



2010 = 61 021/318 479 = **0,192**      Kč zisku odpovídá 1 Kč tržeb

**Pozn.** EBIT – zisk před úroky a zdaněním

Podnik tedy v oblasti rentability vykazuje slušné výsledky. Z vložených aktiv dokáže realizovat zisk, který poté může dále investovat do svého rozvoje, což také dělá. Akcionáři společnosti jsou spokojeni, jelikož výnosnost vlastního kapitálu přes 13 % je daleko vyšší než by dosáhli, kdyby své prostředky vložily jinam, například do obligací či termínovaných vkladů. Management a zaměstnanci podniku pracují dobře, neboť se jim daří snižovat své náklady, což vede více než 15 % rentabilitě tržeb.

### **Ukazatele likvidity**

Likvidita je důležitá proto, aby podnik byl schopen hradit své splatné závazky v řádné době. To vyžaduje přeměnit část aktiv na peněžní prostředky, které poté už neprodukují zisk, to znamená, že firma se částečně připravuje o rentabilitu svého kapitálu.

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

2012 = 294 009/117 561 = **2,501**

2011 = 255 863/109 948 = **2,327**

2010 = 202 135/111 404 = **1,814**

Podnik je nyní schopen uspokojit 2,5 krát své věřitele v případě, že by přeměnil okamžitě svá oběžná aktiva na hotovost. Hodnota postupně stoupá, neboť pivovar působí ve vysoce konkurenčním prostředí a zachovává si tak, konzervativnější přístup, aby byl schopen hradit své krátkodobé závazky. Vyšší míra by však už byla diskutabilní, jelikož by se připravoval o rentabilitu svého kapitálu.

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

2012 = (294 009 – 42 989)/117 561 = **2,135**

2011 = (255 863 – 44 620)/109 948 = **1,921**

2010 = (202 135 – 43 407)/111 404 = **1,425**

Po vyloučení nejméně likvidní části oběžného majetku zásob, se hodnota o tolik nezmenšila. Svědčí to tedy o velmi konzervativním přístupu firmy, kdy většinu ze svých likvidnějších aktiv má v krátkodobých cenných papírech nebo na účtu v bance. Z hlediska věřitelů je zájem, aby likvidita byla vyšší, neboť ta dává záruku návratnosti

vložených finančních prostředků. Z hlediska investorů a samotného podniku je naopak zájem o to, aby finanční prostředky byly ukládány ve výnosnějších aktivách a nebyly tak neproduktivně vázány v hotovosti. Doporučil bych tedy, alespoň částečné přesunutí těchto prostředků do dlouhodobějších cenných papírů či na termínované vklady, nebo investovat do nákupu zásob a dlouhodobého majetku.

*Hotovostní (peněžní) likvidita* =  $\frac{\text{Peněžní prostředky/Krátkodobé závazky}}{\text{...}}$

$$2012 = 205\,356 / 117\,561 = \mathbf{1,747}$$

$$2011 = 138\,133 / 109\,948 = \mathbf{1,256}$$

$$2010 = 91\,666 / 111\,404 = \mathbf{0,823}$$

Tento ukazatel jen potvrzuje výše uvedené doporučení. Dalo by se hovořit o extrémní a zvyšující se vázanosti v peněžních prostředcích. (doporučená hodnota je 0,2)

### Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele dávají informaci o tom, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části, zda disponuje rozsáhlými kapacitami, nebo zda má dostatek produktivních aktiv. Pomohou nám zjistit, kolik aktiv podnik potřebuje pro zajištění objemu tržeb.

$\frac{\text{Obrat aktiv}}{\text{Tržby/Aktiva celkem}}$

$$2012 = 418\,203 / 577\,227 = \mathbf{0,725}$$

$$2011 = 398\,487 / 547\,690 = \mathbf{0,728}$$
 Aktiva se neobráčí v tržbách ani jednou za rok

$$2010 = 318\,479 / 518\,906 = \mathbf{0,614}$$

$\frac{\text{Obrat dlouhodobého majetku}}{\text{Tržby/Dlouhodobý majetek}}$

$$2012 = 418\,203 / 249\,402 = \mathbf{1,677}$$

$$2011 = 398\,487 / 253\,543 = \mathbf{1,572}$$
 Dlouhod. majetek se obrací čím dál více

$$2010 = 318\,479 / 271\,612 = \mathbf{1,173}$$

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

$$2012 = 418\,203 / 42\,989 = \mathbf{9,728}$$

$$2011 = 398\,487 / 44\,620 = \mathbf{8,931}$$
 Obrátkovost zásob stoupá na 9,7 obrátek/rok

$$2010 = 318\,479 / 43\,407 = \mathbf{7,337}$$

$$\boxed{\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby}/(\text{Tržby}/360)}$$

$$2012 = 42\,989/(418\,203/360) = \mathbf{37,006}$$

$$2011 = 44\,620/(398\,487/360) = \mathbf{40,310} \quad \text{Doba obratu zásob se zkracuje až na 37 dní}$$

$$2010 = 43\,407/(318\,479/360) = \mathbf{49,066}$$

$$\boxed{\text{Doba splatnosti pohledávek} = \text{Pohledávky}/(\text{Tržby}/360)}$$

$$2012 = 45\,664/(418\,203/360) = \mathbf{39,309}$$

$$2011 = 73\,110/(398\,487/360) = \mathbf{66,049} \quad \text{Pohledávky se obracejí rychleji, nyní za 39 dní}$$

$$2010 = 66\,814/(318\,479/360) = \mathbf{75,525}$$

Vysoký rozdíl mezi obratem celkových aktiv a obratem jen dlouhodobého majetku, svědčí o velkém podílu oběžných aktiv. Zásoby se obracejí dost a i jejich doba obratu je relativně krátká a postupně se ještě více zkracuje. Tržby jsou drženy v pohledávkách průměrně 39 dnů, přičemž dochází k vysokému zrychlení jejich obratu, což je dobře, jelikož firma dříve inkasuje své peníze.

### **Ukazatele zadluženosti**

Zadluženost znamená využití cizích zdrojů k financování svých aktiv, kdy motivem je hlavně jejich nižší cena.

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

$$2012 = 125\,162/577\,227 = \mathbf{0,217}$$

$$2011 = 132\,686/547\,690 = \mathbf{0,242}$$

$$2010 = 134\,503/518\,906 = \mathbf{0,259}$$

Pouhá jedna pětina aktiv je financována cizím kapitálem. Je to dáno vysoce konkurenčním prostředím, kdy se firma snaží dát věřitelům jistotu splacení svých závazků, ovšem bylo by vhodné alespoň částečně snížit podíl vlastních zdrojů a naopak využít cizích zdrojů, které jsou levnější.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \boxed{\text{EBIT}/\text{Celkový nákladový úrok}}$$

$$2010 = 61\,021/201 = \mathbf{303,582}$$

Podnik neměl v roce 2012 a 2011 žádné úvěry ani finanční výpomoci, tudíž neplatil žádné úroky. Potvrzuje jen výše uvedené tvrzení a doporučení k využití cizího kapitálu. Na druhé straně je v očích věřitelů stabilní a soběstačný. V roce 2010 měl nákladový úrok velmi nízký, tudíž by ho mohl ze zisku uhradit více než třisetkrát.

### Silné a slabé stránky

Shrnutím a analýzou skutečností uvedených v této kapitole jsem identifikoval následující podstatné silné (S) a slabé (W) stránky pivovaru Bernard:

- Dobrá rentabilita společnosti (S)
- Zbytečně vysoká likvidita (W)
- Vysoký podíl oběžných aktiv (W)
- Nízký podíl cizích zdrojů (W)

## 6.6. Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE)

**Tab. 11:** Matice IFE pivovaru Bernard (Zdroj: vlastní tvorba)

Stránky	Faktor	Váha	Známka	Vážené skóre
Silné stránky	Velké investice do rozvoje podniku a tradiční výroby	0,1	4	0,4
	Vývoj nových produktů	0,1	4	0,4
	Tradiční obaly v podobě skleněných lahví	0,03	3	0,09
	Zpracování sladu tradičním humnovým způsobem ve vlastní sladovně	0,06	3	0,18
	Používání nejkvalitnější odrůdy chmele tzv. Žateckého červeňáku pro všechny piva Bernard	0,05	4	0,2
	Výroba vlastních kvasnic	0,04	3	0,12
	Moderní výrobní zařízení	0,06	3	0,18
	Oddělené hlavní kvašení na spilce a dozrávání v ležáckých tancích a zachování tak charakteristických vlastností a chutí piva	0,08	3	0,24
	Využití mikrobiologické filtrace a tudíž nepasterizování	0,1	4	0,4
	Dvě vůdčí osobnosti v managementu firmy	0,1	4	0,4
	Silná motivace pracovníků a jejich podílení se na plnění cílů	0,06	3	0,18
	Dobrá rentabilita společnosti	0,06	3	0,18
	Slabé stránky	Zbytečně vysoká likvidita	0,08	1
	Nízký podíl cizích zdrojů	0,08	1	0,08
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,13</b>

## 7. Syntéza získaných informací a návrh strategie

### 7.1. SWOT analýza

Tab. 12: Matice SWOT pivovaru Bernard (Zdroj: vlastní tvorba)

SWOT matice	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	Zbytečně vysoká likvidita	Investice do rozvoje podniku a tradiční výroby
	Nízký podíl cizích zdrojů	Vývoj nových produktů
		Zpracování sladu humnovým způsobem ve vlastní sladovně
		Používání nejkvalitnější odrůdy chmele tzv. Žateckého červeňáku pro všechny piva Bernard
		Výroba vlastních kvasnic
		Moderní výrobní zařízení
		Zachování tradičního kvašení
		Nepasterizování piv
		Vůdčí osobnosti v managementu
	Dobrá rentabilita společnosti	
Příležitosti (O)	WO strategie (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Předpokládaný ekonomický růst		
Rostoucí export		
Moderní životní styl požadující neustálé novinky na trhu		
Tlak na vývoj nových produktů		
Kultura a tradice pití piva v ČR		
Výroba nepasterizovaného piva		
Rozšíření sítě značkových prodejen		
Pestrá nabídka piv s odlišnou chutí		
Ohrožení (T)	WT strategie (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)
Nestabilita vlád		
Ztráta výhody diferencované spotřební daně		
Síla největšího konkurenta v kraji Vysočina, pivovaru Jihlava		
Výhody velkých pivovarů - jsou tradiční, zavedené, mají velký objem výroby		
Rostoucí popularita a spotřeba vína		
Silná pozice restauračních zařízení a hospod		
Nepostradatelnost a síla obchodních řetězců		
Poměrně silná pozice dodavatelů sladu a chmele		

## **Uplatňovaná strategie z výše uvedené matice SWOT – SO strategie „VYUŽITÍ“**

Při této strategii by měla společnost využít své silné stránky ke zhodnocení příležitostí vyskytujících se ve vnějším prostředí. Zde má společnost velmi dobré předpoklady k tomu, aby se tak opravdu stalo, jelikož její silné stránky odpovídají objevujícím se příležitostem a je tedy třeba toho využít. Jako první silná stránka jsou uvedeny investice do rozvoje a tradiční výroby. Podnik realizuje velké investice do svého rozvoje i díky vynikající rentabilitě a dosahování zisku, který jde zpátky do firmy, a chce tak zvyšovat svůj objem výroby a celkově svůj rozsah. K tomuto faktu nesmírně přispěje předpokládaný hospodářský růst, neboť když ekonomika poroste, budou mít občané větší disponibilní příjem a poroste spotřeba, na čemž bude profitovat i pivovar, přičemž když bude investovat do svého rozvoje, bude vyrábět a prodávat více a bude tak dosahovat většího zisku. Zvyšování výroby a produkce svých kvalitních piv poté podpoří i možnost většího vývozu a pivovar tak bude moci více exportovat na zahraniční trhy, na kterých se otevírají nové příležitosti. Dále poté investuje Bernard i do tradiční výroby a do jejího zachování popřípadě rozšíření, na což budou reagovat zákazníci, kteří jsou zvyklí na klasické české pivo a utvářejí kulturu a tradici spojenou s pitím piva. Naše země je i v mezinárodním měřítku považována za jednoho z největších a tradičních producentů piva a Češi za největší konzumenty piva, přičemž tradice v pití piva je velká a mnoho lidí si váží toho, když pivovar dokáže uvařit poctivé české pivo, zvláště v dnešní době, kdy se většina velkých průmyslových pivovarů od této výroby odklání a vaří piva s unifikovanou chutí. S tím souvisí i příležitost v podobě pestré nabídky piv, které mají své osobité a charakteristické chutě. Jelikož velké pivovary vaří pivo ekonomicky a snaží se, co nejvíce zjednodušit výrobu, otevírá se na trhu prostor právě poctivý nápoj, který navíc není pasterizován a zachovává si tak své rozmanité chuťové vlastnosti. Bernard proto těchto příležitostí využívá a vaří svá piva nepasterizovaná a taková, která odpovídají přesně těmto výše uvedeným požadavkům. Další silnou stránkou je neustálá aktivita pivovaru ve vývoji nových produktů a jejich zařazení do svého portfolia tak, aby docházelo k maximálnímu uspokojení zákazníků a aby jim byla nabídnuta co nejširší paleta produktů, což samozřejmě souvisí už s výše uvedeným. Pivovar tedy skrze tuto svojí silnou stránku může reagovat na situaci na trhu, kde si zákazníci žádají neustálé novinky, které se budou odlišovat od stávajících výrobků. Doporučil bych tedy strategii SO využít a přijmout ji, neboť díky ní se může pivovar dále rozvíjet a využívat existujících příležitostí.

## **Výsledky z dalších strategií:**

### **WO strategie „HLEDÁNÍ“ a WT strategie „VYHÝBÁNÍ“**

První spočívá v odstranění slabých stránek využitím příležitostí, druhá je obranná strategie zaměřená na odstranění slabé stránky a vyhnutí se vnějšímu ohrožení. Slabší stránky podniku jsou v oblasti finančního řízení (jejich posouzení jako slabší je zde uvedeno), nicméně je třeba si uvědomit, že vyšší likvidita i nižší podíl cizích zdrojů pramení z vysoce konkurenčního prostředí, kdy firma chce garantovat svým zákazníkům svou platební schopnost a důvěryhodnost tak, aby se nebáli s ní uzavírat obchody. Nejde tak přímo o snahu odstranění těchto věcí, spíše by bylo vhodné se na to zaměřit a projednat to s vedením společnosti, zda by nebylo vhodné učinit nějaké korekce či změny v této oblasti. U hrozeb vyplývajících z vnějšku podniku by měla být snaha o vyhnutí se jim, ale často to nejde, jelikož například uvedené distribuční kanály jsou nepostradatelné a dodavatel kvalitního chmele je jen jeden. Návrhem by mohla být alespoň zkouška v podobě analýzy, která by ukázala, zda nejdou tyto hrozby zmenšit tak, aby neměly negativní vliv na činnost podniku.

### **ST strategie „KONFRONTACE“**

Podnik si zde věří na konfrontaci svých silných stránek s hrozbami. Ohrožení v podobě ztráty výhody diferencované daně by se dalo překonat investicemi pivovaru do rozšíření výroby tak, aby zvýšené náklady na dani a tím ušlý zisk „vygeneroval“ právě zvýšený prodej. Rostoucí popularitě a spotřebě vína by se zase dalo konkurovat propagací faktu, že pivovar vaří klasické, poctivé české pivo, tak oblíbené u většiny národa, a že svým postupem výroby a nepasterizováním, zůstávají pivu jeho pozitivní vlastnosti i v oblasti vlivu na zdraví člověka. S tím souvisí i zdůraznění odlišností od konkurentů v kraji, kteří pivo pasterizují a nemají takové výhody v oblasti výroby a jejich pivo tak nedosahuje takové kvality a to samé se děje u konkurentů v podobě velkých pivovarnických gigantů, kteří vaří unifikované pivo, ekonomickými postupy, které sjednocují chuť a nezanechávají pivu jeho přirozené pozitivní vlastnosti. Silné pozici restaurací a hospod a obchodních řetězců, se bohužel těžko konkuruje a mnoho nejspíše žádný z pivovarů nemá takovou moc, aby si v jednání s nimi mohl diktovat podmínky. Jistá možnost se otevírá v oblasti otevření vlastní sítě značkových prodejen, avšak to je v horizontu několika budoucích let a je otázkou, zda by tyto prodejny byly schopny

nahradit v objemu realizovaných prodejů zavedenější a větší distribuční kanály, nicméně je dobré tuto příležitost hodnotit pozitivně a důvěřovat v ní.

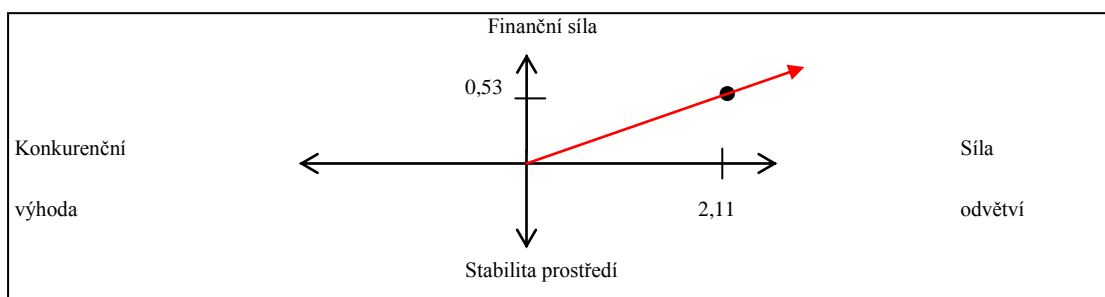
## 7.2. Matice hodnocení strategické pozice (matice SPACE)

Tab. 13: Matice SPACE pivovaru Bernard (Zdroj: vlastní tvorba)

Vnitřní strategická pozice			Vnější strategická pozice		
	Známka	Hodnota		Známka	Hodnota
<b>Finanční síla (FS)</b>	-	<b>4,20</b>	<b>Stabilita prostředí (ES)</b>	-	<b>-3,67</b>
Výnosnost	6	0,28571	Technologické změny	-2	0,09091
Zadluženost	5	0,2381	Míra inflace	-2	0,09091
Likvidita	4	0,19048	Variabilita poptávky	-3	0,13636
Možnost odstoupení z trhu	2	0,09524	Cena konkurenčních výrobků	-5	0,22727
Riziko podnikání	4	0,19048	Bariéry vstupu na trh	-4	0,18182
			Konkurenční tlak	-6	0,27273
Σ		1	Σ		1
<b>Konkurenční výhoda (CA)</b>	-	<b>-2,29</b>	<b>Síla odvětví (IS)</b>	-	<b>4,40</b>
Podíl na trhu	-2	0,125	Růstový potenciál	2	0,09091
Kvalita výrobku	-1	0,0625	Ziskový potenciál	5	0,22727
Životní cyklus výrobku	-2	0,125	Finanční stabilita	4	0,18182
Věrnost zákazníků	-2	0,125	Technologické know-how	6	0,27273
Využití konkurenční kapacity	-3	0,1875	Využití zdrojů	5	0,22727
Technologické know-how	-1	0,0625			
Vliv na dodav. a distributory	-5	0,3125			
Σ		1	Σ		1

Výsledný bod na ose x = CA + IS = -2,29 + 4,40 = **2,11**

Výsledný bod na ose y = FS + ES = 4,20 + (-3,67) = **0,53**

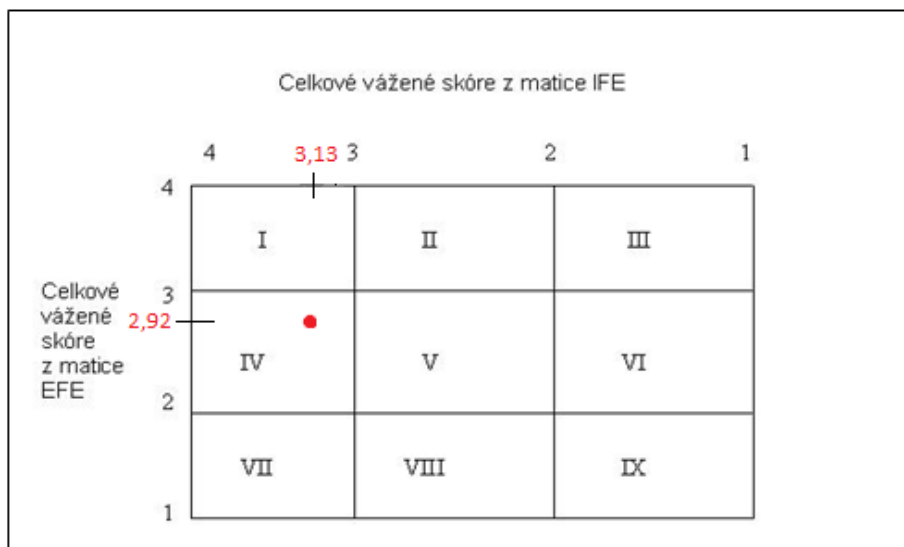


Obr. 19: Graf z matice SPACE se směřovacím vektorem (Zdroj: vlastní tvorba)

Směřový vektor se nachází v oblasti agresivního kvadrantu, kde má organizace vynikající pozici k zapojení svých silných stránek pro využití příležitostí ve vnějším prostředí, překonání slabých stránek a vyhnutí se hrozbám. Doporučené strategie pro tento kvadrant jsou poté – pronikání trhu, rozvoj trhu, vývoj výrobku, dopředná, zpětná a horizontální integrace a příbuzná, nepříbuzná a horizontální diverzifikace.



### 7.3. Vnitřně-vnější matice (matice IE)



**Obr. 20:** Matice IE pro pivovar Bernard (Zdroj: vlastní tvorba)

Výsledná hodnota z matice IE spadá do pole IV, které je v oblasti A – růst a rozvoj. Pro tuto oblast jsou doporučeny strategie intenzivní (pronikání na trh, rozvoj trhu a vývoj nových výrobků) a integrační (zpětná, dopředná a horizontální integrace).

Je třeba si uvědomit, že matice IFE a EFE, ze kterých se tvoří matice IE a matice SPACE vycházejí ze subjektivního hodnocení, tudíž nelze tyto výsledky s naprostou přesností a doslovně považovat za stav, který je jasně daný, a neoddiskutovatelný.

### 7.4. Návrh strategie

Z výše uvedených získaných informací, jednoznačně vyplývá, že pivovar má vynikající pozici k zapojení svých silných stránek pro využití příležitostí ve vnějším prostředí, k potlačení či vyhnutí se hrozbám a postupně k eliminaci svých slabých stránek. Jeho strategie by se tedy měla nejspíše odvíjet směrem intenzivní či integrační strategie, popřípadě za přispění strategie diferenciací.

#### **Integrační strategie**

Jejich smysl spočívá v získávání podílu na řízení a převzetí kontroly nad maloobchodníky, nebo nad dodavateli, či nad konkurenty. V tuto chvíli bych tuto strategii nedoporučoval, jelikož bych spíše zaměřil své síly na růst a rozvoj podniku prostřednictvím investic a zvyšováním výroby. V budoucnosti by to však mohla být

cesta pro pivovar, jak získávat větší podíl a sílu na trhu. Bude to však těžký boj, jelikož na trhu působí několik podobně velkých či menších konkurentů, kteří se těžko vzdávají své nezávislosti a snaží se o soupeření svými vlastními prostředky, ale i velké pivovary vlastněné nadnárodními společnostmi, které uskutečňují strategie převážně horizontální integrace, kdy „skupují“ menší pivovary a vytváří tak velké průmyslové koncerny.

### **Strategie využívající intenzivní strategie a diferenciací strategie**

Cesta budoucího rozvoje, která je pro pivovar Bernard nejlepší, je formou intenzivní strategie při zachování diferenciací. Vydání se tímto směrem spolu sloučí jednak v přítomnosti uplatňovanou strategií pivovaru, která je ve formě odlišení se a zároveň využije velkého potenciálu firmy v podobě příležitostí a jejich silných stránek tak, aby došlo k jejímu maximálnímu možnému rozvoji.

#### **1. Pronikání na trh**

Od pivovaru Bernard by měla být snaha o zvyšování svého podílu na trhu, a to jak v Kraji Vysočina, kde je největším výrobcem piva, tak i v celé zemi, kde se dotahuje na prvních sedm největších pivovarských koncernů tak, aby zvyšoval svoji konkurenceschopnost a snižoval své náklady v důsledku velké výroby. To by mohlo vést i k částečnému snížení ceny, popřípadě k vyšší ziskovosti. K tomu mu pomohou jeho investice do rozvoje a rozšíření tradiční výroby a dále i předpokládaný ekonomický růst (podrobněji popsáno v kapitole 7.1. SWOT analýza – SO strategie „VYUŽITÍ“). Dále by pivovar neměl přestávat ve své marketingové aktivitě a uplatňovat stále dobrou reklamu například prostřednictvím billboardů jako do teď, či zkusit rozšířit svoji aktivitu i do rádií, novin a popřípadě televize. Zároveň by bylo dobré stále pracovat na kvalitních vztazích a spolupráci s obchodními řetězci, restauracemi a hospodami, jakožto hlavními odbytími, popřípadě rozvinout své úsilí k získávání stále většího počtu těchto distribučních kanálů. A v neposlední řadě bych doporučil určitě využít v budoucnosti příležitosti v podobě rozšíření sítě svých značkových prodejen. (více v kapitole 7.1. SWOT analýza – ST strategie „KONFORNTACE“)

#### **2. Rozvoj trhu**

Zásadní věcí by mělo být čím dál větší zapojování exportu (v této oblasti je pivovar už na dobré cestě a je třeba v ní pokračovat) a popřípadě nacházení nových odbytí tak, aby docházelo k maximálnímu využití příležitosti v podobě vývozu. (podrobněji popsáno v kapitole 7.1. SWOT analýza – SO strategie „VYUŽITÍ“)

### **3. Vývoj výrobku**

Dále bych doporučil nepřestávat ve vývoji svých nových výrobků a přicházení na trh s novinkami, ba naopak bych se snažil vybízet k těmto akcím, neboť u nich bude předpoklad ve zvýšení prodeje. (kap. 7.1. SWOT analýza – SO strategie „VYUŽÍTÍ“)

### **4. Diferenciace**

V poslední řadě bych určitě souhlasil se zachováním strategie diferenciaci, kdy se podnik odlišuje tradiční a poctivou výrobou českého piva z kvalitních českých surovin, pestrou nabídkou svých piv, které si zachovávají charakteristické a osobité chutě a kvalitním řízením. Tyto skutečnosti jsou hlavní konkurenční výhodou proti soupeřům na trhu a měly by být udrženy.

### **Shrnutí strategie**

- Zvyšování tržní podílu a posilování pozice v Kraji Vysočina i celé ČR pomocí investic do rozvoje a rozšíření výroby
- Udržování své marketingové aktivity a vymýšlení nápadité reklamy, která lidi zaujme, například prostřednictvím billboardů jako do teď, či prozkoumání možnosti rozšířit svoji aktivitu i do rádií, novin případně i televize
- Stálé pracování na kvalitních vztazích a spolupráci s obchodními řetězci, restauracemi a hospodami, popřípadě rozvinutí svého úsilí k získání většího počtu těchto distribučních kanálů
- Rozšíření sítě značkových prodejen
- Soustavné zvyšování exportu
- Pokračování v neustálém vývoji nových výrobků a jejich uvádění na trh
- Zachování strategie diferenciaci

## **Závěr**

Moje bakalářská práce má název Strategická analýza společnosti Rodinný pivovar BERNARD, a. s. Jejím hlavním cílem bylo provést strategickou analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti Rodinný pivovar BERNARD a. s. a na základě výsledků analýzy navrhnout strategii pro dosažení dalšího rozvoje společnosti. Domnívám se, že s použitím všech uvedených metod, které mi pomohly, a které jsou popsány i v teoretické části se mi podařilo tohoto cíle dosáhnout. Nejdříve jsem si ujasnil postup své práce a rozhodnul, které metody budu používat a nastudoval je z odborné literatury,

což mi poté pomohlo při provedení analýz a sestavování strategie. Při samotné analýze vnějšího prostředí jsem dospěl k závěru, že často převažovaly zjištěné příležitosti nad hrozbami, avšak na druhou stranu jedním z nejdůležitějších faktů byla hrozba v podobě vysoké konkurence, která bezpochyby na pivovarnickém trhu je. Vnitřní analýza firmy poté odhalila významné silné stránky firmy předně v oblasti výrobních faktorů, investiční činnosti a pracovních zdrojů. Naopak jisté korekce a změny by mohly být uskutečněny v oblasti financí a finančního zajištění činnosti a chodu podniku, avšak měla by jim předcházet diskuze s vedením společnosti a popřípadě práce na nějakém finančním plánu. Syntéza výše uvedených skutečností pomocí matic SWOT, IE a SPACE vytyčila směr pivovaru, který by se mohl ubírat cestou intenzivní a diferenciací strategie. Na základě této práce bych tedy navrhl následující doporučení pro pivovar Bernard – zvýšit tržní podíl, posílit svou pozici na trhu, udržet, popřípadě rozšířit svou marketingovou aktivitu, nepřestávat v práci na vztazích s obchodními řetězci, hospodami a restauracemi případně rozvinout své úsilí pro získání většího počtu těchto odbytišť, soustavně zvyšovat export, neustále vyvíjet nové výrobky a zachovat si svojí odlišnost a výjimečnost.

Velmi mě překvapilo, že při analýze současné strategie společnosti jsem často objevoval věci a mohl pozorovat akce prováděné pivovarem, které se z jisté části, někdy větší, někdy menší, slučovaly s návrhem strategie, kterou jsem zpracoval sám. Ze strany pivovaru docházelo mnohokrát k využívání identifikovaných příležitostí, pomocí silných stránek podniku, nebo byla alespoň viditelná vůle takto učinit. To svědčí o velmi dobrém vedení společnosti a práci v oblasti strategického řízení. Společnost si uvědomuje své silné a slabé stránky a současně dokáže analyzovat existující příležitosti a hrozby na trhu a patřičně na ně reagovat. Přínos mé práce tedy spatřuji hlavně v komplexnosti provedené analýzy všech skutečností existujících vně i uvnitř podniku a jejich zohlednění v konečném návrhu strategie.

## Seznam použitých zdrojů

### Literatura

1. DAVID, F. R.: *Strategic management*. 8th edition. New Jersey:Prentice Hall, 2000. 432 s. ISBN 0-13-026995-6.
2. JOHNSON, G.: *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-722-6220-3.
3. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
4. KISLINGEROVÁ, E.: Manažerské finance a cíle podniku. In *Manažerské finance*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. Kapitola 1., s. 1-122. ISBN 978-80-7179-903-0.
5. KOTLER, F., KELLER, K.: *Marketing management*. 14th edition. New Jersey:Prentice Hall. 2012. ISBN 978-0-13-210292-7
6. LEDNICKÝ, V.: *Strategický management*. 1. vydání. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 179 s. ISBN 80-7048-019-X.
7. MINTZBERG, H., QUINN, J. B.: *The Strategy Process: Concepts and Contexts*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1992. ISBN 0-13-851916-1.
8. PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
9. PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
10. PORTER, M. E.: *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, January 2008, no. 1/2008. Publishing 1.1. 2008. [cit. 2014-02-15].
11. POŠVÁŘ, Z., TOMŠÍK, P., ŽUFAN, P.: *Management II*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004. 126 s. ISBN 80-7157-748-0.
12. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. 2. Přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
13. TICHÁ, I., HRON, J.: *Strategické řízení*. Praha: PEF ČZU v Praze, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9
14. VEBER, J. & kol.: *Management: Základní moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. Aktualizované vydání. Praha:Management Press, 2009. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

### Internetové zdroje

1. ALKOHOLIUM.CZ.: *HGB a CKT – i pivovarnictví ukazuje, že umí zneužít technologie* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z WWW: <http://www.alkoholium.cz/hgb-a-ckt-i-pivovarnictvi-ukazuje-ze-umi-zneuzit-technologie/>
2. BARTOŠOVÁ, M.: *Stanislav Bernard: Muž, který prosazením diferencované daně na pivo dal šanci nejen malým pivovarům, ale i různorodosti piv a jejich chutí na českém trhu*. [online]. Interview. Praha: Český svaz pivovarů a sladoven, [www.ceske-pivo.cz](http://www.ceske-pivo.cz), duben 2012. 2012 - 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.ceske-pivo.cz/stanislav-bernard-muz-ktery-prosazenim-diferencovane-dane-na-pivo-dal-sanci-nejen-malym-pivovaru-a-0>
3. BROŽ, J., VODIČKA J.: *Pivovar Bernard zvýšil zisk o třetinu, pomohlo mu nealko* [online]. Praha: Mafra, a. s., server Idnes.cz, [www.ekonomika.idnes.cz](http://www.ekonomika.idnes.cz), 8. 3. 2011,

- 11:21. 1999 – 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z WWW:  
[http://ekonomika.idnes.cz/pivovar-bernard-zvysil-zisk-o-tretinu-pomohlo-mu-nealko-pku-ekoakcie.aspx?c=A110308\\_112154\\_ekonomika\\_jvo](http://ekonomika.idnes.cz/pivovar-bernard-zvysil-zisk-o-tretinu-pomohlo-mu-nealko-pku-ekoakcie.aspx?c=A110308_112154_ekonomika_jvo)
4. CENTRUM PRO VÝZKUM VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ, SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR.: *Pivo v české společnosti v roce 2013* [tisková zpráva online]. Praha: Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR, 20. 11. 2013. 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupný z WWW:  
[http://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c1/a7131/f3/OR131120a.pdf](http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7131/f3/OR131120a.pdf)
  5. CZECH TOP 100.: *100 Obdivovaných firem ČR 2014* [online]. 2012 - 2014 [cit. 2014-03-21]. Dostupný z WWW:  
<http://www.czechtop100.cz/files/aktuality/2014/obdiv/vysledkova-listina-2014.pdf>
  6. ČNB.: *Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2003 - 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z WWW: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/#PRIBOR](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#PRIBOR)
  7. ČNB.: *Jak se vyvíjela dvoutýdenní repo sazba ČNB?* [online]. 2003 - 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z WWW:  
[http://www.cnb.cz/cs/faq/jak\\_se\\_vyvijela\\_dvoutydenni\\_repo\\_sazba\\_cnb.html](http://www.cnb.cz/cs/faq/jak_se_vyvijela_dvoutydenni_repo_sazba_cnb.html)
  8. ČNB.: *Kritéria konvergence* [online]. 2003 - 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupný z WWW:  
[https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/mezinarodni\\_vztahy/cr\\_eu\\_integrace/eu\\_integrace\\_04.html](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/mezinarodni_vztahy/cr_eu_integrace/eu_integrace_04.html)
  9. ČSPS.: *O ČSPS/Představitelé/Ing. Josef Vávra* [online]. 2012 – 2014 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z WWW: <http://www.ceske-pivo.cz/o-csps/predstavitele/josef-vavra>
  10. ČSPS.: *Spotřeba piva v Česku dále mírně klesá, pivovarníkům pomáhá rostoucí export* [online]. Praha: Český svaz pivovarů a sladoven, [www.ceske-pivo.cz](http://www.ceske-pivo.cz), 14. 4. 2014. 2012 – 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.ceske-pivo.cz/spotreba-piva-v-cesku-dale-mirne-klesa-pivovarnikum-pomaha-rostouci-export-0>
  11. ČSÚ.: *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr\\_od\\_roku\\_1989](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989)
  12. ČSÚ.: *Čtvrtletní národní účty – 4. Čtvrtletí 2013* [online]. 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp040114.docx>
  13. ČSÚ.: *Databáze ročních národních účtů* [databáze online]. Praha: Český statistický úřad, 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z WWW:  
[http://apl.czso.cz/pll/rocenka/roenkavyber.makroek\\_prod](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/roenkavyber.makroek_prod)
  14. ČSÚ.: *Dlouhodobý vývoj Kraje Vysočina* [databáze online]. Jihlava: Krajská správa ČSÚ v Jihlavě, Časové řady – 1. Část Území, životní prostředí, obyvatelstvo, makroekonomické ukazatele, 2014 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z WWW:  
[http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/casove\\_rady\\_kraj\\_1\\_cast\\_uzemi\\_zivotni\\_prostrdi\\_obyvatelstvo\\_makroekonomicke\\_ukazatele](http://www.czso.cz/xj/redakce.nsf/i/casove_rady_kraj_1_cast_uzemi_zivotni_prostrdi_obyvatelstvo_makroekonomicke_ukazatele)
  15. ČSÚ.: *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)
  16. ČSÚ.: *Inflace, míra inflace - metodika* [online]. 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z WWW:  
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz\\_se\\_rekne\\_inflace\\_resp\\_mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace)
  17. ČSÚ.: *Pohyb obyvatelstva v Českých zemích 1785 - 2012, absolutní údaje* [databáze online]. Praha: Český statistický úřad, Časové řady, Obyvatelstvo-časové řady, 2014 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z WWW:  
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo\\_hu](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_hu)

18. ČSÚ.: *Zaměstnanost a nezaměstnanost od roku 1993* [databáze online]. Praha: Český statistický úřad, Veřejná databáze, 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z WWW:  
[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=PRA1010CU&kapitola\\_id=3&null](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=PRA1010CU&kapitola_id=3&null)
19. ČSÚ.: *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z WWW:  
[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace)
20. ČTK.: *Humpolecký pivovar Bernard loni uvařil rekordních 231.600 hl* [online]. Praha: Česká tisková kancelář, ČTK, zpravodajský server ČTK české noviny.cz, 9. 1. 2014, 14:49. 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z WWW:  
<http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/humpolecky-pivovar-bernard-loni-uvaril-rekordnich-231-600-hl-piva/1028538>
21. ČTK.: *Před rokem v Česku propukla metanolová aféra; má 47 obětí.* [online]. Praha: Česká tisková kancelář, ČTK, zpravodajský server ČTK české noviny.cz, 2. 9. 2013, 9:00. 2014 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z WWW:  
<http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pred-rokem-v-cesku-propukla-metanolova-afera-47-obeti/978919>
22. DENÍK.: *Humpolecký pivovar Bernard zvýší o třetinu kapacitu svých sklepů* [online]. Praha: Vltava-Labe-Press, a. s., Deník, server www.denik.cz, 11. 12. 2013, 7:13. 2005 – 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z WWW:  
<http://www.denik.cz/ekonomika/humpolecky-pivovar-bernard-zvysi-o-tretinu-kapacitu-svych-sklepu-20131210.html>
23. DUP – DRUŽSTVO PELHŘIMOV, PIVOVAR POUTNÍK.: *Pivovar* [online]. 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.pivovarpoutnik.cz/cz/pivovar/>
24. EJUSTICE.: *Výpis z obchodního rejstříku – Rodinný pivovar BERNARD a.s.* [online]. 2012-2014. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2014-03-15]. Dostupný z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a441405&typ=actual&klic=9mkxtw>
25. GOLLA, P.: *Zdanění firem za rok 2013 v zemích OECD* [online]. Praha: Finance media, a. s., portál Finance.cz, www.finance.cz, 6. 6. 2013. 2012 - 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/390568-zdaneni-firem-za-rok-2013-v-zemich-oecd>
26. HERGETOVÁ, M.: *Výroba českého piva mírně klesá.* [online]. Interview. České pivo – rozhovor – Stanislav Bernard. Hlavní ekonomický pořad zpravodajského programu ČT24, Studio ČT24, www.ceskatelevize.cz, 31. 1. 2014, 21:14. 1996 – 2014 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z WWW:  
<http://www.ceskatelevize.cz/porady/10095417821-ekonomika-ct24/214411058020131/video/305877>
27. HORÁČEK, F.: *Hospodám nabídneme sklo, ale chtějí peníze, říká šéf Pivovaru Svijany* [online]. Interview. Praha: Mafra, a. s., Idnes.cz, www.ekonomika.idnes.cz, 24. 3. 2014, 15:11. 1999 – 2014 [cit. 2014-04-27]. Dostupný z WWW:  
[http://ekonomika.idnes.cz/rozhovor-se-sefem-pivovaru-svijany-romanem-havlikem-p0j-ekoakcie.aspx?c=A140321\\_144835\\_ekoakcie\\_fih](http://ekonomika.idnes.cz/rozhovor-se-sefem-pivovaru-svijany-romanem-havlikem-p0j-ekoakcie.aspx?c=A140321_144835_ekoakcie_fih)
28. HORÁČEK, F.: *Pivní rozchod se šťastným koncem. Prazdroj se vrátil do Lidlu* [online]. Praha: Mafra, a. s., Idnes.cz, www.ekonomika.idnes.cz, 1. 3. 2014, 7:00. 1999 – 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupný z WWW:  
[http://ekonomika.idnes.cz/prazdroj-se-usmiril-s-lidlem-dgv-ekoakcie.aspx?c=A140227\\_092639\\_ekoakcie\\_fih](http://ekonomika.idnes.cz/prazdroj-se-usmiril-s-lidlem-dgv-ekoakcie.aspx?c=A140227_092639_ekoakcie_fih)
29. HOŘČICA, J.: *M&M: PET lahve ničí image českého piva, říká Stanislav Bernard* [online]. Interview. Praha: Economia, a. s., Hospodářské noviny, server

- HN.IHNED.CZ, 25. 5. 2013, 08:35. 1996 – 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z WWW: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-59941580-bernard-petlahve-pivo-pivovar>
30. HRDINOVÁ, R.: *Původní humpolecké pivo skončilo v kanálu* [online]. Interview. Vsetín: Leonn promotion s.r.o., portál Gastrotrend, [www.gastrotrend.cz](http://www.gastrotrend.cz), 22. 6. 2012, 8:44, 2008 – 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.gastrotrend.cz/7-rubriky-clanky/4-pivo/2994-josef-vavra-spolumajitel-a-vrchni-sladek-rodinneho-pivovaru-bernard.html>
31. CHOBOTOVÁ, K.: *České reklamy, které se někomu nelíbily* [online]. Praha: PHD, a. s., server Mediaguru.cz, [www.mediaguru.cz](http://www.mediaguru.cz), 4. 7. 2013. 2014 [cit. 2014-04-30] Dostupné z WWW: <http://www.mediaguru.cz/2013/07/ceske-reklamy-ktere-se-nekomu-nelibily/#.U2kQ7Vd9kuO>
32. IDNES.CZ., KRÁLÍKOVÁ, A., HR FORUM.: *Bernard vzpomíná: Nezačínali jsme od nuly, ale z velkého mínusu* [online]. Praha: Mafra, a. s., [Idnes.cz](http://www.idnes.cz), [www.finance.idnes.cz](http://www.finance.idnes.cz), 11. 7. 2009. 1999 – 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z WWW: [http://finance.idnes.cz/bernard-vzpomina-nezacinali-jsme-od-nuly-ale-z-velkeho-minusu-put-/podnikani.aspx?c=A090521\\_145527\\_firmy\\_rady\\_sev](http://finance.idnes.cz/bernard-vzpomina-nezacinali-jsme-od-nuly-ale-z-velkeho-minusu-put-/podnikani.aspx?c=A090521_145527_firmy_rady_sev)
33. JIRÁT, S.: *Vliv umírněného požívání piva na lidské zdraví*. [online]. Praha: Český svaz pivovarů a sladoven, [www.ceske-pivo.cz](http://www.ceske-pivo.cz), 29. 8. 2012, 2012 - 2014 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z WWW: <http://www.ceske-pivo.cz/vliv-umirneného-pozivani-piva-na-lidske-zdravi>
34. KRAKOWSKI SILESIA, S. R. O.: *Výroba piva v ČR* [online]. 2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z WWW: <http://krakowski-silesia.com/o-pivu/jak-se-vari.html>
35. KRÁLOVÁ, T.: *Místo sládku vaří ekonomové* [online]. Praha: Mladá fronta, a. s., server E15.cz, [www.euro.e15.cz](http://www.euro.e15.cz), 19. 11. 2009, 14:56. 2014 [cit. 2014-04-27]. Dostupné z WWW: [http://euro.e15.cz/misto-sladku-vari-ekonomove-822857#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://euro.e15.cz/misto-sladku-vari-ekonomove-822857#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)
36. KÚTNER, D.: *Bernard začal vozit pivo do New Yorku* [online]. Praha: Mladá fronta, a. s., server E15.cz, [www.zpravy.e15.cz](http://www.zpravy.e15.cz), 9. 3. 2011, 7:13. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z WWW: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/bernard-zacal-vozit-pivo-do-new-yorku-513060>
37. MĚŠŤANSKÝ PIVOVAR HAVLÍČKŮV BROD, A. S.: *O pivovaru* [online]. 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.hbrebel.cz/o-pivovaru>
38. MFČR: *Makroekonomická predikce* [online]. 2005 - 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
39. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR.: *Příprava období 2014-2020* [online]. 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Kohezni-politika-EU>
40. NADAČNÍ FOND PROTI KORUPCI.: *O nás/Zřizovatelé/Stanislav Bernard* [online]. 2014 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z WWW: <http://www.nfpk.cz/zrizovatele/1000006>
41. NOVINKY.CZ.: *Pivovar Bernard v pololetí zvýšil zisk, do budoucna chce investovat až miliardu korun* [online]. Praha: Borgis, a. s., server Novinky.cz, [www.novinky.cz/ekonomika](http://www.novinky.cz/ekonomika), 14. 8. 2013, 15:16. 2003 – 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z WWW: <http://www.novinky.cz/ekonomika/310576-pivovar-bernard-v-pololeti-zvysil-zisk-do-budoucna-chce-investovat-az-miliardu-korun.html>
42. PEŠEK, K.: *Pivo versus víno: co udělají pro vaše zdraví* [online]. Praha: Mafra, a. s., [Idnes.cz](http://www.idnes.cz), [www.xman.idnes.cz](http://www.xman.idnes.cz), 12. 10. 2012. 1999 – 2014 [cit. 2014-04-26].



- Dostupný z WWW: [http://xman.idnes.cz/zdravotni-ucinky-piva-a-vina-dgv-/xman-styl.aspx?c=A121011\\_115315\\_xman-styl\\_fro](http://xman.idnes.cz/zdravotni-ucinky-piva-a-vina-dgv-/xman-styl.aspx?c=A121011_115315_xman-styl_fro)
43. PIVIDKY.CZ.: *Pivní mapa a seznam pivovarů ČR - včetně příhraničí!* [online]. 2011 - 2014 [cit. 2014-04-22]. Dostupný z WWW: <http://www.pividky.cz/mapa.php#Vysoc%4%8Dina>
  44. PIVOVOVAR CHOTĚBOŘ, S. R. O.: *O pivovaru* [online]. 2013 – 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.pivovarchotebor.cz/hlavni.php>
  45. PIVOVOVAR CHOTĚBOŘ, S. R. O.: *Sortiment* [online]. 2013 – 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.pivovarchotebor.cz/hlavni.php>
  46. PIVOVAR JIHLAVA, A. S.: *Historie a Současnost* [online]. 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.pivovar-jihlava.cz/historie-a-soucasnost>
  47. PIVOVAR.Y.INFO.: *Pivovar Humpolec – historie* [online]. 2014 [cit. 2014-03-21]. Dostupný z WWW: [http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard\\_h.htm](http://www.pivovary.info/prehled/bernard/bernard_h.htm)
  48. PIVOVAR.Y.LOBKOWICZ, A. S.: *Pivovar Jihlava zvýšil výstav a slaví i další úspěchy* [tisková zpráva online]. Jihlava: Pivovar Jihlava a. s., [www.pivovary-lobkowicz](http://www.pivovary-lobkowicz.cz), 6. 12. 2013. 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupný z WWW: <http://www.pivovary-lobkowicz.cz/media/2013>
  49. REGIONÁLNÍ RADA REGIONU SOUDRŽNOSTI JIHOVÝCHOD.: *Oblasti dotace ROP Jihovýchod* [online]. 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.jihovychod.cz/pro-zadatele/oblasti-dotace>
  50. RODINNÝ PIVOVAR BERNARD, A. S.: *Bernard jenom letos investuje téměř 100 milionů do rozvoje* [tisková zpráva online]. Humpolec: Rodinný pivovar Bernard, a. s., [www.bernard.cz](http://www.bernard.cz), 10. 4. 2013. 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupný z WWW: <http://www.bernard.cz/srv/www/content/pub/cs/pribeh/tiskove-zpravy/186.html>
  51. RODINNÝ PIVOVAR BERNARD, A. S.: *Bernard vaří nefiltrované pivo* [tisková zpráva online]. Humpolec: Rodinný pivovar Bernard, a. s., [www.bernard.cz](http://www.bernard.cz), 5. 12. 2013. 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupný z WWW: <http://www.bernard.cz/srv/www/content/pub/cs/pribeh/tiskove-zpravy/200.html>
  52. RODINNÝ PIVOVAR BERNARD, A. S.: *Bernard vydává magazín Vlastní cestou* [tisková zpráva online]. Humpolec: Rodinný pivovar Bernard, a. s., [www.bernard.cz](http://www.bernard.cz), 13. 10. 2005. 2014 [cit. 2014-04-25]. Dostupný z WWW: <http://www.bernard.cz/srv/www/content/pub/cs/pribeh/tiskove-zpravy/65.html>
  53. RODINNÝ PIVOVAR BERNARD, A. S.: *Fotogalerie* [online]. 2014 [cit. 2014-03-18]. Dostupný z WWW: <http://www.bernard.cz/cs/pribeh/pivovar.shtml>
  54. RODINNÝ PIVOVAR BERNARD, A. S.: *Kontakt/Prodejny a restaurace* [online]. 2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupný z WWW: <http://www.bernard.cz/cs/kontakt/prodejny-a-restaurace.shtml>
  55. RODINNÝ PIVOVAR BERNARD, A. S.: *Pivo – výroba piva* [online]. 2014 [cit. 2014-03-19]. Dostupný z WWW: <http://www.bernard.cz/cs/pivo/vyroba-piva.shtml>
  56. RODINNÝ PIVOVAR BERNARD, A. S.: *Pivo – sortiment* [online]. 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.bernard.cz/cs/pivo/sortiment/lahvove-pivo/index.shtml>
  57. RODINNÝ PIVOVAR BERNARD, A. S.: *Příběh/Pivovar* [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.bernard.cz/cs/pribeh/pivovar.shtml>
  58. RODINNÝ PIVOVAR BERNARD, A. S.: *Sladovna Bernard zdvojnásobila svoji kapacitu* [tisková zpráva online]. Humpolec: Rodinný pivovar Bernard, a. s., [www.bernard.cz](http://www.bernard.cz), 6. 2. 2013. 2014 [cit. 2014-04-19]. Dostupný z WWW: <http://www.bernard.cz/srv/www/content/pub/cs/pribeh/tiskove-zpravy/183.html>
  59. RODINNÝ PIVOVAR BERNARD, A. S.: *Stanislav Bernard: Dnes z PETky, zítra z tašky?* [tisková zpráva online]. Humpolec: Rodinný pivovar Bernard, a. s.,

- www.bernard.cz , 17. 4. 2012. 2014 [cit. 2014-04-25]. Dostupný z WWW: <http://www.bernard.cz/srv/www/content/pub/cs/pribeh/tiskove-zpravy/161.html>
60. RODINNÝ PIVOVAR BERNARD, A. S.: *V akci/Ke stažení* [online]. 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.bernard.cz/cs/v-akci/ke-stazeni/loga-a-bannery/index.shtml>
  61. ROSÁK, J.: *Stanislav Bernard - podnikatel a manažer* [online]. Interview. Praha: Český rozhlas, Talk show Tandem, Český rozhlas, www.rozhlas.cz, 25. 6. 2013. 1997 – 2014 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z WWW: [http://www.rozhlas.cz/kraje/tandem/\\_zprava/stanislav-bernard-podnikatel-a-manazer--1228807](http://www.rozhlas.cz/kraje/tandem/_zprava/stanislav-bernard-podnikatel-a-manazer--1228807)
  62. RŮŽIČKOVÁ, B.: *Bez provize se dnes do hospody nedostaneme* [online]. Interview. Praha: Mladá fronta, a. s., server E15.cz, www.euro.e15.cz , 24. 1. 2005, 0:00 2014 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z WWW: <http://euro.e15.cz/profit/bez-provize-se-dnes-do-hospody-nedostaneme-873724>
  63. SDRUŽENÍ PŘÁTEL PIVA.: *Oficiální výsledky cen* [online]. 2013 - 2014 [cit. 2014-03-21]. Dostupný z WWW: <http://www.pratelepiva.cz/oceneni/ceny-2013/oficialni-vysledky-cen-spp-pro-nejlepsi-piva-pivovary-a-pivovarske-osobnosti-roku/>
  64. ŠIM.: *Pivovar Bernard pobouřil věřící falešným papežem* [online]. Praha: Ringier Axel Springer CZ, Blesk, www.blesk.cz, 25. 9. 2009, 18:37. 2001 – 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z WWW: <http://www.blesk.cz/clanek/zpravy-udalosti-domaci/123364/pivovar-bernard-pobouril-verici-falesnym-papezem.html>
  65. ŠÍPKOVÁ, B.: *Příběh zkušeného podnikatele: Rodinný pivovar Bernard* [online]. Zlín: iPodnikatel.cz, portál iPodnikatel.cz, www.ipodnikatel.cz, 22. 8. 2011. 2011 – 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelske-pribehy/pribeh-zkuseneho-podnikatele-rodinny-pivovar-bernard.html>
  66. VESECKÝ, Z.: *Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát* [online]. Praha: Internet info, s. r. o., server Podnikatel.cz, www.podnikatel.cz, 29. 1. 2013, 0:00. 2007 - 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>
  67. VLÁDA ČR.: *Koaliční smlouva mezi ČSSD, hnutím ANO 2011 a KDU-ČSL na volební období 2013 - 2017* [online]. Praha: Vláda ČR, 13. 1. 2014. 2009 - 2014 [cit. 2014-04-09]. <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/koalicioni-smlouva-mezi-cssd--hnutim-ano-2011-a-kdu-csl-na-volebni-obdobi-2013---2017-115459/>
  68. VLÁDA ČR.: *Programové prohlášení vlády ČR* [online]. 2009 - 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>
  69. VÝZKUMNÝ ÚSTAV PIVOVARSKÝ A SLADAŘSKÝ, A. S.: *Výsledky soutěží piv v roce 2013* [online]. 2013 - 2014 [cit. 2014-03-21]. Dostupný z WWW: [http://www.beerresearch.cz/images/stories/souteze\\_piv/Souteze\\_2013.pdf](http://www.beerresearch.cz/images/stories/souteze_piv/Souteze_2013.pdf)
  70. WIESNEROVÁ E.: *Česku schází silná vláda* [online] Brno: Masarykova univerzita, Věda.muni.cz, 24. 10. 2013. 2005-2014 [cit. 2014-04-09]. ISSN 1805-9759. Dostupné z WWW: <http://www.veda.muni.cz/tema/3943-cesku-schazi-silna-vlada#.U0a9Dvd9kuN>
  71. WINE INSTITUT.: *Per Capita Wine Consumption by Country* [databáze online]. San Francisco: Wine Institute, World Statistics, www.wineinstitute.org. 2005 –

- 2013, 11. 5. 2012, [cit. 2014-04-11]. Dostupné z WWW:  
<http://www.wineinstitute.org/resources/worldstatistics/article44>
72. WOLFOVÁ, P.: *Stanislav Bernard* [online]. Interview. Praha: Economia, a. s., Hospodářské noviny, server HN.IHNED.CZ, 22. 5. 2008, 00:00. 1996 – 2014 [cit. 2014-04-22]. Dostupné z WWW: <http://hn.ihned.cz/c1-24854330-stanislav-bernard>
73. ZAKÁLOVÁ, E.: *Spotřeba alkoholu klesá. Stále vede pivo a posiluje víno* [online]. Praha: Empresa media, a. s., magazín Týden, server mediamania.tyden.cz, 9. 7. 2013, 13:19. 2006 – 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z WWW:  
[http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/data/spotreba-alkoholu-klesa-stale-vede-pivo-a-posiluje-vino\\_275978.html](http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/data/spotreba-alkoholu-klesa-stale-vede-pivo-a-posiluje-vino_275978.html)
74. ŽÁZVORKA, J.: *Kampaň pivovar Bernard se trefuje do Klausovy amnestie* [online]. Praha: Empresa media, a. s., magazín Týden, server mediamania.tyden.cz, 14. 1. 2013, 13:33. 2006 – 2014 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z WWW:  
[http://mediamania.tyden.cz/rubriky/outdoor/kampan-pivovaru-bernard-se-trefuje-do-klausovy-amnestie\\_258229.html](http://mediamania.tyden.cz/rubriky/outdoor/kampan-pivovaru-bernard-se-trefuje-do-klausovy-amnestie_258229.html)
75. ŽEBŘÍČKY.CZ.: *10 největších českých pivovarů* [online]. 2011 – 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.zebricky.cz/-clanky/-/%28609%29-10-nejvetsich-ceskych-pivovaru->
76. ŽDÁRSKÝ DENÍK.: *Bernard roste, tanky na pivo budou v zemi* [online]. Žďár nad Sázavou: Vltava-Labe-Press, a. s., Žďárský deník, server [www.zdarsky.denik.cz](http://www.zdarsky.denik.cz), 7. 6. 2013, 6:23. 2005 – 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z WWW:  
<http://zdarsky.denik.cz/podnikani/bernard-roste-tanky-na-pivo-budou-v-zemi-20130607-cume.html>

### **Zákony**

1. Zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání
2. Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
3. Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže
4. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
5. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
6. Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních
7. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin

### **Výroční zprávy**

1. RODINNÝ PIVOVAR BERNARD, A. S.: Výroční zpráva 2010. Humpolec: Rodinný pivovar Bernard, a. s., 8. 2. 2011. 40 s.
2. RODINNÝ PIVOVAR BERNARD, A. S.: Výroční zpráva 2011. Humpolec: Rodinný pivovar Bernard, a. s., 3. 2. 2012. 42 s.
3. RODINNÝ PIVOVAR BERNARD, A. S.: Výroční zpráva 2012. Humpolec: Rodinný pivovar Bernard, a. s., 21. 2. 2013. 41 s.