

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichovom Hradci**

# **Diplomová práce**

**2007**

**Lucia Radová**

Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta managementu  
Jindřichův Hradec  
Katedra managementu podnikatelské sféry

Názov diplomovej práce:

Marketingová stratégia pivovaru Steiger Vyhne, a.s.

Vypracovala: Lucia Radová  
Vedúci diplomovej práce: Ing. Jitka Nesnídalová, Ph.D.

## **Prehlásenie**

Prehlasujem, že diplomovú prácu na tému  
„Marketingová stratégia pivovaru Steiger Vyhne, a.s.“  
som vypracovala samostatne. Použitú literatúru a podkladové materiály uvádzam  
v priloženom zozname literatúry.

V Jindřichovom Hradci dňa 30. apríla 2007

Podpis

# **Anotácia**

## **Marketingová stratégia pivovaru Steiger Vyhne, a.s.**

**Cieľom práce je analýza súčasného stavu na pivovarníckom slovenskom trhu a následný návrh marketingovej stratégie pre udržanie pozície pivovaru na trhu.**

## Podakovanie

Ďakujem svojim rodičom za poskytnutie všetkých informácií, ktoré súvisia s históriou a vývojom pivovaru Steiger, a vedúcej práce Ing. Jitke Nesnídalovej, Ph.D. za odbornú pomoc a za rady pri písaní práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b><u>1 TEORETICKÁ ČASŤ.....</u></b>	<b><u>3</u></b>
1.1 ÚLOHA MARKETINGU V PODNIKU .....	3
1.2 MARKETINGOVÝ PROCES .....	4
1.3 MARKETINGOVÉ PROSTREDIE.....	6
1.4 ROZDELENIE MARKETINGOVÉHO PROSTREDIA .....	8
1.4.1 MAKROPROSTREDIE.....	8
1.4.2 MIKROPROSTREDIE PODNIKU.....	12
1.4.3 INTERNÉ MIKROPROSTREDIE.....	12
1.4.4 EXTERNÉ MIKROPROSTREDIE.....	13
<b><u>2 PRAKTICKÁ ČASŤ.....</u></b>	<b><u>19</u></b>
2.1 HISTÓRIA PIVOVARU .....	19
2.1.1 ZMENY PO PRIVATIZÁCIÍ.....	21
2.2 POPIS SÚČASNÉHO TRŽNÉHO PROSTREDIA PIVOVARU .....	23
2.3 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PLÁN .....	30
2.3.1 URČENIE PROBLÉMOV.....	31
2.3.2 KVALITATÍVNE CIELE .....	32
2.3.3 KVANTITATÍVNE CIELE .....	33
2.3.4 KLÚČOVÉ STRATÉGIE NA DOSIAHNUTIE CIELOV .....	34
2.3.5 VÝROBNÝ SORTIMENT A KVALITA .....	37
2.3.6 KONKURENČNÁ POZÍCIA .....	39
2.3.8 STRATÉGIA PODPORY PREDAJA.....	44
2.3.9 DISTRIBÚCIA .....	55
2.4 MONITOROVANIE .....	60
<b><u>ZÁVER.....</u></b>	<b><u>62</u></b>
<b><u>LITERATÚRA.....</u></b>	<b><u>64</u></b>
<b><u>PRÍLOHY.....</u></b>	<b><u>65</u></b>

# Úvod

Marketing ovplyvňuje každú stránku života podniku. Pri jeho riadení je podstatné pochopenie vedenia podniku, že účasť marketingu na riadiacich procesoch je nevyhnutné. Je mnoho firiem, ktoré ešte stále, pri prudkom vzraste úlohy marketingu realizuje marketingovú koncepciu len navonok. Ak by sme chceli definovať úlohu marketingu v podniku, je nutné vychádzať zo všeobecnej definície pojmu marketing. Podľa AMA (American Marketing Association) je marketing „proces plánovania a napĺňania koncepcie, oceňovania, propagácie a distribúcie myšlienok, výrobkov a služieb, ktorý smeruje k uskutočneniu vzájomnej výmeny uspokojujúcej potreby jedincov a organizácií“<sup>1</sup> P. Kotler zasa definuje marketing nasledovne: „Marketing je spoločenský a riadiaci proces, ktorým jednotlivci a skupiny získavajú to, čo potrebujú a požadujú, prostredníctvom tvorby, ponuky a výmeny hodnotných výrobkov s ostatnými.“<sup>2</sup>

Nevhodne zvolená, alebo žiadna marketingová stratégia môže znamenať zánik podniku. Tento problém trápí v súčasnosti v slovenskej podnikateľskej sfére väčšinu malých a stredných podnikateľov, čo je len logické, keďže menšie podniky majú obmedzený počet pracovníkov, mnohokrát marketingové oddelenie ani nemajú vytvorené a marketingové stratégie realizujú intuitívne, čo je veľa krát nešťastným riešením.

Podobný problém rieši aj objekt diplomovej práce, pivovar Steiger Vyhne, a.s. už niekoľko rokov. Snaží sa obstať v agresívnej konkurencii, takmer oligopolu a vytvoriť úspešnú marketingovú stratégiu, ktorá bude viesť v prvom rade k ustáleniu, neskôr zlepšeniu pozície na trhu, ktorú momentálne zastáva a vytvoreniu si silného okruhu stálych zákazníkov, čo považujem takisto za cieľ tejto práce.

Diplomová práca je rozdelená do troch častí, ktoré na seba logicky naväzujú a dokopy tvoria celok, ktorého súčasťou sa navzájom dopĺňajú. Ako metódu som si zvolila aplikáciu teoretických poznatkov do praxe, t.j. chodu podniku.

---

<sup>1</sup> HORÁKOVÁ, I.: Marketing v súčasnej svetovej praxi. Praha: Grada, 1992, s. 25

<sup>2</sup> KOTLER, P.: Manažment marketing. Praha: Grada, 2001, s. 24

Prvá časť predstavuje teoretickú základňu v oblasti marketingu, ktorá čitateľovi objasní pôsobenie marketingu v podniku a popíše jeho marketingové prostredie.

Druhá časť je venovaná popisu pivovaru Steiger Vyhne, a.s., je akýmsi prehľadom, ktorý má za cieľ bližšie popísať tento podnik z hľadiska jeho minulosti a súčasnosti tak, aby sa vytvoril prehľad dostatočný k vytvoreniu určitej predstavy o podniku.

Tretia časť má názov Strategický marketingový plán a tu sa snažím zlúčiť obe predchádzajúce časti do jednej, t.j. aplikovať teóriu do stratégie vhodnej pre pivovar Steiger. Táto časť začína stanovením problémov, ktoré som pri skúmaní podniku zistila, pokračuje vymenovaním cieľov, ktoré som stanovila na základe konzultácií s vedením podniku. Od týchto problémov a cieľov sa odvíjajú ďalšie sekcie marketingového plánu, kde sa snažím postupne navrhovať riešenia všetkých problémov a stanoviť spôsob realizácie riešenia.

Predpokladá sa, že navrhnutá stratégia, získané závery a poskytnuté odporúčania budú pre vedenie pivovaru Steiger Vyhne, a.s. prínosom pri rozvíjaní marketingových aktivít a vytváraní lepšej budúcnosti podniku.



# 1 Teoretická časť

## 1.1 Úloha marketingu v podniku

Skutočnosť, do akej miery je firma schopná priblížiť sa svojmu zákazníkovi, určuje jej postavenie na trhu a od toho odvíjajúci sa vzostup, alebo pád. P. Drucker zastáva tvrdenie, že „cieľom marketingu je poznať zákazníka a jeho potreby tak dokonale, aby sa výrobky a služby pre neho predávali samé.“<sup>3</sup> V prípade, že chápeme marketing ako nástroj pomáhajúci lepšie uspokojovať potreby zákazníka, je táto myšlienka veľmi výstižná a logická.

Ďalším veľmi dôležitým cieľom je tvorba primeraného zisku v podmienkach trhového hospodárstva, z neho pritekajú financie na ďalší rozvoj podniku.

Prostredníctvom cieľavedomého riadenia marketingového procesu sa firma usiluje o dosiahnutie takej úrovne dopytu, ktorá jej umožní splniť ciele, ktoré si stanovila. Je možné tvrdenie, že riadenie marketingu je v dôsledku aj riadením dopytu.

Veľa autorov uvádza pri teóriách riadenia názor Petra Druckera, že „marketing ako činnosť na uspokojovanie potrieb pomocou trhu je tak základná, že nemôže byť považovaná za oddelenú funkciu riadenia. Je to celkový pohľad na zmysel akéhokoľvek podnikania z hľadiska jeho konečného výsledku, t.j. z hľadiska spotrebiteľov, ktorí rozhodujú o ziskoch firmy“<sup>4</sup> a marketing považujú za všadeprítomný motivačný prvok správania sa. Systémy riadenia marketingu sú považované za významnú a neodlučiteľnú oblasť riadenia. Takto charakterizované systémy riadenia poukazujú na dôležitosť marketingu pre rozvoj firiem. Z tohto pohľadu marketing usmerňuje rozvoj firmy smerom k uspokojeniu želaní zákazníkov.

---

<sup>3</sup> KOTLER, P.: Manažment marketing. Praha: Grada, 2001, s. 25

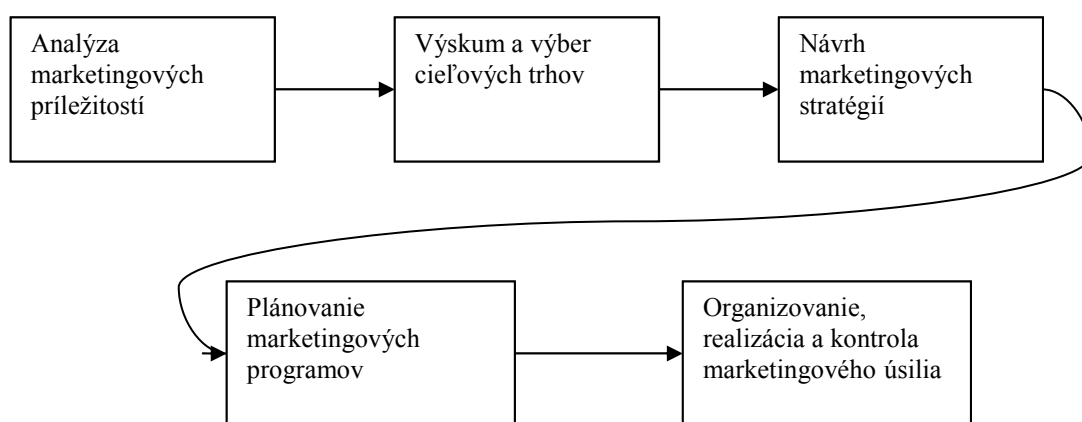
<sup>4</sup> ČIMO, J. – MARIÁŠ, M.: Riadenie marketingových aktivít. Bratislava: Sprint, 1996, s. 17

## 1.2 Marketingový proces

Proces riadenia marketingu sa skladá z rozboru marketingových príležitostí, prieskumu a výberu cieľových trhov, z navrhovania stratégií, plánovania marketingových programov a organizácie, realizácie a kontroly marketingového úsilia.

Tento proces bližšie približuje nasledujúca schéma:

**Obr. č. 1: Proces riadenia marketingu**



Zdroj: ČIMO, J. – MARIAŠ, M.: Riadenie marketingových aktivít. Bratislava: Sprint, 1996, s. 29

### **Analýza marketingových príležitostí**

Je prvou úlohou marketingového riadenia firmy. Cieľom je zlepšiť výkon podniku. Aby podnik mohol identifikovať a zhodnotiť svoje príležitosti, potrebuje vybudovať marketingový informačný systém. Firmy môžu efektívne uspokojovať potreby zákazníkov iba v prípade, že skúmajú ich potreby a požiadavky. Účelom prieskumu by malo byť zhromažďovanie relevantných a dôležitých informácií z konkrétneho marketingového prostredia firmy.

### **Výskum a výber cieľových trhov**

Po analýze marketingových príležitostí je firma pripravená preskúmať a vybrať si svoje cieľové trhy, na ktoré sa chce zamerať. Na to ale potrebuje vedieť, ako ich merať a predpovedať budúci vývoj. Tento krok si vyžaduje odhad celkovej veľkosti, rastu a výnosnosti trhu, čoho predpokladom je rozdelenie trhu na hlavné segmenty,

zhodnotenie ich výberu a stanovenie cieľov pre tie trhové segmenty, ktoré môže podnik najlepšie obhospodarovať, a kde sú najväčšie príležitosti.

### **Návrh marketingových stratégií**

V tomto bode si firma musí definovať, akým spôsobom bude komunikovať s cieľovými zákazníkmi, a ako sa bude od svojich konkurentov odlišovať. Je nutné vypracovanie stratégie rozlišovania a umiestňovania pre cieľový trh, takisto zistiť postavenie hlavných konkurentov na rovnakom cieľovom trhu. Po uvedení výrobku na trh bude potrebné stratégiu nového výrobku meniť a upravovať v závislosti na štádiách životného cyklu, v akom sa práve výrobok nachádza. Výber stratégie takisto záleží aj na úlohe, akú firma na trhu práve zohráva – vodcu, vyzývateľa, nasledovníka či štrbinára – a na zmenách v marketingových príležitostiach a výzvach.

### **Plánovanie marketingových programov**

Skladá sa zo základných rozhodnutí o marketingových nákladoch (aká úroveň je potrebná pre dosiahnutie marketingových cieľov), z marketingového mixu a rozvrhnutia marketingovej alokácie.

### **Organizovanie, realizácia a kontrola marketingového úsilia**

Je konečným krokom marketingového procesu. Podnik musí vybudovať takú organizáciu marketingu, aby bola schopná realizácie stanoveného marketingového plánu. Dôležitá je takisto spätná väzba a kontrolné postupy na zabezpečenie dosiahnutia cieľov firmy.

V centre marketingového procesu stoja cieľové skupiny spotrebiteľov. Podnik identifikuje celkový trh, rozdelí ho do menších segmentov, vyberie najslubnejšie segmenty a svoje úsilie zameria na obsluhu a uspokojenie týchto segmentov. Spracuje marketingový mix skladajúci sa z faktorov, ktoré môže kontrolovať – výrobky, ceny, miesta a propagácie. Pre vyhľadanie a realizáciu najvhodnejšieho marketingového mixu potrebuje firma zabezpečiť analýzu, plánovanie, implementáciu a kontrolu jednotlivých krokov stratégie. Prostredníctvom týchto aktivít je podnik schopný sledovať marketingové prostredie a prispôbovať sa mu.

Marketingová analýza slúži pre firmu na analyzovanie trhu a jej marketingového prostredia. Marketingové plánovanie obsahuje rozhodovanie o marketingových stratégiách, ktoré firme dopomôžu k dosiahnutiu jej celopodnikových strategických cieľov. Implementácia znamená realizáciu stratégie v praxi a marketingová kontrola zahŕňa operatívne sledovanie výkonov, zisťovanie príčin vzniku nedostatkov

a rozhodnutia o korekčných opatreniach. Medzi hlavné nástroje strategickej kontroly patrí marketingový audit.

## 1.3 Marketingové prostredie

„Všetky marketingové aktivity sa realizujú v marketingovom prostredí. Marketingové prostredie zahŕňa faktory, ktoré ovplyvňujú schopnosť firmy poslúžiť zákazníkom. Skladá sa z mikroprostredia a makroprostredia.

Mikroprostredie tvoria vplyvy obklopujúce podnik, ktoré ovplyvňujú jeho schopnosť slúžiť zákazníkom – firma, jej distribučné kanály, jej spotrebiteľské trhy, jej konkurenti a verejnosť.

Makroprostredie vytvárajú širšie spoločenské vplyvy, ktoré pôsobia na celé mikroprostredie – demografické, ekonomické, prírodné, technologické, politické a kultúrne vplyvy.“<sup>5</sup>

Iný popis marketingového prostredia hovorí, že podnik existuje vždy v určitej časovej a priestorovej realite (priestorová realita- prvky okolia, ktoré ho obklopujú a s ktorými má podnik vzájomné väzby) <sup>6</sup>

Okolie podnikateľského subjektu tvorí súhrn prvkov a ich väzieb, ktoré môžu mať charakter priameho alebo nepriameho okolia podniku. Nepriame okolie je charakteristické pôsobením na všetky podnikateľské subjekty prostredníctvom politických, hospodárskych, prírodných, demografických, technických a ďalších prvkov. Je možné konštatovanie, že sa jedná hlavne o pôsobenie vlády prostredníctvom politiky na podnikateľské subjekty. Priame okolie, naopak, pôsobí na konkrétny podnik a to pomocou dodávateľov, zákazníkov, konkurentov, veriteľov a iných.

Úspešné podniky na domácich aj zahraničných trhoch venujú veľkú pozornosť interným a externým stránkam svojho podnikania. Firmy si uvedomujú, že „marketingové prostredie permanentne vytvára nielen nové príležitosti, ale aj hrozby.“<sup>7</sup> Z tohto dôvodu je dôležité neustále vonkajšie prostredie sledovať a následne sa prispôbovať jeho charakteru.

---

<sup>5</sup> ČIMO, J. – MARIAŠ, M.: Riadenie marketingových aktivít. Bratislava: Sprint, 1996, s. 25

<sup>6</sup> KUPKOVIČ, M.: Podnikové hospodárství. Bratislava, Sprint, 1999, str. 24

<sup>7</sup> KOTLER, P.: Marketing management. Praha, Grada Publishing, 2001, str. 147

V tržnom prostredí pôsobí na firmu popri konkurencii aj mnoho ďalších síl. Marketingové prostredie firmy zahŕňa aj tzv. operačné prostredie a makroprostredie.<sup>8</sup>

Operačné prostredie zahŕňa účastníkov, ktorí sa bezprostredne podieľajú na produkcii, distribúcii a propagácii ponúk. Patria medzi nich hlavne firmy, dodávateľov (dodávateľov materiálu, služieb, reklamné agentúry, marketingových poradcov, poisťovne, dopravné spoločnosti, telekomunikačné spoločnosti atď.), distribútorov, dealerov a cieľových zákazníkov.

Vo všeobecnosti sa dá marketingové prostredie podniku charakterizovať ako súbor faktorov, ktoré podnik obklopujú. Úspech firmy je závislý od schopnosti prispôbiť svoj marketingový mix vývoju a zmenám prostredia a schopnosti podniku pružne reagovať na zmeny v prostredí, ktoré ju obklopuje.

Podľa Kotlera zahŕňa marketingové prostredie firmy aktérov a sily, ktoré ovplyvňujú schopnosť firmy rozvíjať sa a udržiavať úspešné transakcie a vzťahy so svojimi cieľovými zákazníkmi.<sup>9</sup>

Toto prostredie môže byť rozčlenené na mikroprostredie a makroprostredie.<sup>10</sup>

Mikroprostredie je charakterizované faktormi, ktoré majú vplyv na schopnosť podniku uspokojiť potreby zákazníkov, čiže schopnosť poskytovať službu na riešenie problémov. Na rozdiel od makroprostredia je mikroprostredie firmou do určitej miery ovplyvniteľné a kontrolovateľné.

Makroprostredie tvoria širšie spoločenské vplyvy, pôsobiace na celé mikroprostredie a ovplyvňujúce proces výmenných vzťahov s cieľovým trhom, čiže schopnosť manažmentu spracovať zmeny v trendoch vývoja spoločnosti a adekvátne na ne reagovať.

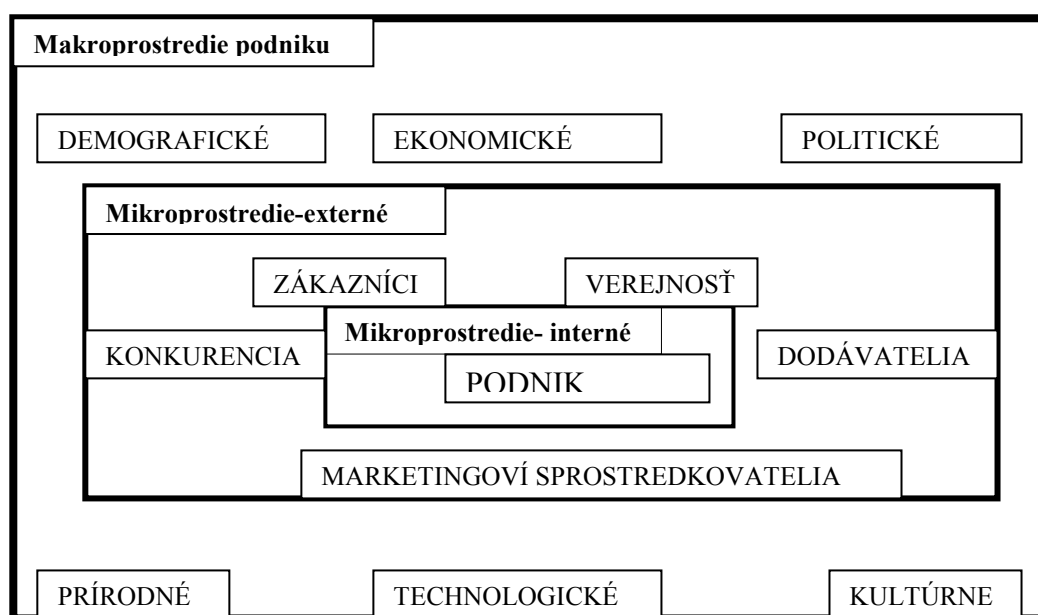
Prostredie sa väčšinou nemení pomaly, tak, aby firmy mali dost času prispôbiť sa novým podmienkam, ale dynamickým tempom a nie je možné dostatočne prognózovať jeho budúci vývoj. Marketingové prostredie ponúka nielen príležitosti, ale aj hrozby a s nimi spojené riziká. Podnik musí dostatočne využívať marketingový výskum a vybudovať si vhodný marketingový informačný systém, aby bol dostatočne informovaný o zmenách v prostredí a ich dopadoch na podnik.

---

<sup>8</sup> KOTLER, P.: Marketing management. Praha, Grada Publishing, 2001, str. 32

<sup>9</sup> KOTLER, P.: Marketing management. Praha, Grada Publishing, 2001, str. 140

<sup>10</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing. Praha, Grada Publishing, 2004, str. 175



## 1.4 Rozdelenie marketingového prostredia

### 1.4.1 Makroprostredie

V makroprostredí podniku pôsobia všetky podnikateľské subjekty nezávisle od konkrétneho odvetvia, pričom sa nachádzajú pod tlakom síl, ktoré nie sú schopné ovplyvniť. Makroprostredie vytvára pre podnik rozmanité príležitosti, ale súčasne podniku prináša hrozby. Faktory makroprostredia pôsobia na všetky ekonomické subjekty rovnako. Nevyhnutným predpokladom úspechu podniku je snaha o dosiahnutie súladu jeho stratégie s externým prostredím. Medzi hlavné ciele analýzy makroprostredia podniku patrí identifikácia a interpretácia príležitostí a hrozieb vo vonkajšom prostredí. Na efektívne prevedenie týchto krokov je potrebné poznať trendy, vývoj prostredia a reagovať na ne prijatím vhodnej zodpovedajúcej stratégie.

Firmy, ich dodávatelia, sprostredkovatelia na trhu, zákazníci, konkurenti a takisto aj verejnosť operujú v makroprostredí síl a trendov, ktoré vytvárajú nielen príležitosti ale aj hrozby. Tieto sily predstavujú to „nekontrolovateľné“, čo musia

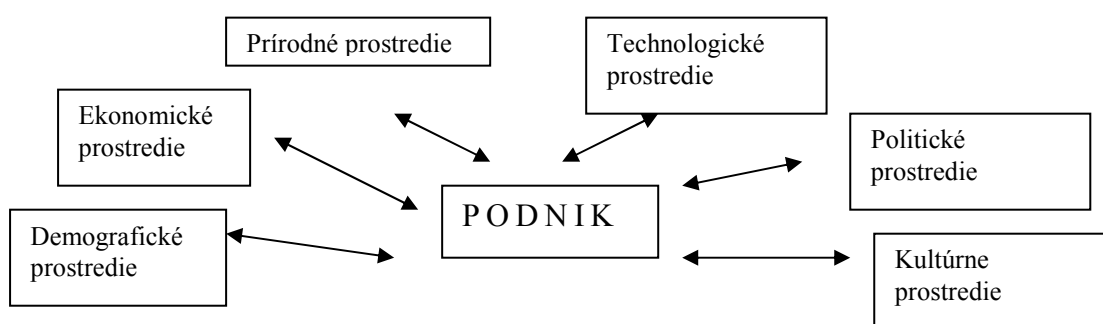
<sup>11</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing, Praha, Grada Publishing, 2004, str. 168

firmy sledovať a na čo musia reagovať prostredníctvom nástrojov marketingového mixu.<sup>12</sup>

V rámci rýchlo sa meniaceho celosvetového makroprostredia musia firmy neustále sledovať vývoj demografických, ekonomických, prírodných, technologických, politických, legislatívnych, sociálnych a kultúrnych síl, ktoré na firmu pôsobia. Je dôležité sledovať ich vzájomné interakcie, ktoré môžu byť zdrojom významných nových príležitostí, ale aj hrozieb.<sup>13</sup>

Obr. č. 3

### Hlavné faktory Makroprostredia



## Demografické prostredie

Marketingoví pracovníci prikladajú tomuto prostrediu najväčší význam, pretože sa týka ľudí, a ľudia tvoria trh. Obsahom analýzy demografického prostredia je sledovanie zmien vo vekovej štruktúre obyvateľstva, v jeho počte (prírastok, úbytok), v počte ľudí v produktívnom veku, vo veľkosti príjmov obyvateľstva, v počte členov rodiny, vo vzdelaní a podobne. Demografické trendy sa v krátkodobom a strednodobom časovom intervale len ťažko interpretujú. Podnik by sa nemal nechať prekvapiť demografickým vývojom, preto je jeho sledovanie a analýza základom pre budúci rozvoj podniku.

## Ekonomické prostredie

Faktory pôsobiace v tomto prostredí ovplyvňujú kúpnu silu spotrebiteľov a štruktúru ich výdavkov. Celková kúpna sila obyvateľstva je vymedzená skutočnou výškou príjmov, výškou cenovej hladiny, úspor a úverových sadzieb a vývojom inflácie.

Zmeny v ekonomickom prostredí neprinášajú podniku len riziká, ale aj príležitosti, ktoré má firma šancu efektívne využiť vo svoj prospech.

<sup>12</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing. Praha, Grada Publishing, 2004, str. 179

<sup>13</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing. Praha, Grada Publishing, 2004, str. 180

## Prírodné prostredie

Do prírodného prostredia patria prírodné zdroje, ktoré firma využíva ako vstupy. „V prírodnom prostredí pozorujeme v súčasnosti 4 skupiny trendov, na ktoré by pracovníci marketingového oddelenia nemali zabúdať.“<sup>14</sup> Ďalej Kotler popisuje nasledovné trendy:

- Nedostatok prírodných zdrojov
- Zvýšené energetické náklady
- Zvýšenie stupňa znečistenia škodlivinami
- Štátne zásahy v riadení prírodných zdrojov

K ekologickej stránke riadenia firmy by mal vrcholový manažment pristupovať tak, aby podnik ohrozoval a poškodzoval prostredie v minimálnej, ideálne žiadnej miere. Príležitosti sa naskytajú aj v riešení čiastkových problémov rôznymi spôsobmi ako využívanie recyklácie, ekologických obalov, ekologického spracovania odpadu, budovaním čističiek vôd atď.

## Technologické prostredie

Toto prostredie významne ovplyvňuje postavenie podniku. Vytvárajú ho sily, ktoré majú vplyv na vývoj nových výrobkov a materiálov, vznik nových technológií a nových tržných príležitostí. Je ovplyvňované technologickými znalosťami, kvalifikáciou pracovných síl, úrovňou vedy a techniky. Úspešné podniky zameriavajú svoju pozornosť čoraz viac na výskum a vývoj nových technológií a produktov, ktoré financujú nielen prostredníctvom vlastných zdrojov, ale aj s pomocou dotácií zo štátneho rozpočtu a zdrojov rôznych fondov.

Technologické prostredie je zdrojom a motívom technického vývoja a pokroku, ktorý mu umožňuje nielen zlepšovať svoju pozíciu na trhu, ale aj zvyšovať konkurenčnú schopnosť a dosahovať vyššie hospodárske výsledky. Vedecko-technická politika štátu, ktorá sa zaoberá tvorbou vhodnej legislatívy a presne vymedzuje podmienky nákupu licencií, určuje spôsob ochrany nových vedecko-technických inovácií a celkovo ovplyvňuje podmienky pre proinovačné prostredie v štáte, čo sa môže stať zdrojom konkurenčnej výhody pre podniky v danej krajine a krajinu samotnú v medzinárodnom meradle. V dôsledku neustáleho vedecko-technického pokroku sa čoraz viac skracuje interval životnosti výrobných a vývojových procesov a výrobkov samotných. Podniky

---

<sup>14</sup> KOTLER, P.: Marketing management. Praha, Grada Publishing, 2001, str. 270



v snahe o presadenie sa v silnej konkurencii musia v dnešnej dynamickej dobe investovať väčšie množstvo prostriedkov do výskumu a vývoja.

## **Politické prostredie**

Politické prostredie vplýva na ekonomické subjekty hlavne zákonmi, predpismi a nariadeniami vlády a vládnych orgánov, podľa ktorých sa upravujú podnikateľské aktivity, konkurenčné prostredie podnikov a ekologické správanie sa v danom štáte. Pre priaznivý ekonomický rozvoj štátu je nutné vytvoriť taký súbor zákonov, aby nielen vytvoril podmienky na podporu podnikanie, ale vybudoval bariéry pre ilegálne podnikanie. Jedná sa hlavne o obmedzovanie konkurencie, porušovanie hygienických noriem, bezpečnostných parametrov výrobkov, klamlivú reklamu a iné.

Intenciou vlády by mala byť ochrana záujmov spoločnosti pred rozpínavým správaním podnikateľských subjektov. Výnosná podnikateľská činnosť neznamená vo všetkých prípadoch aj lepšiu kvalitu života. Táto regulácia prispieva k preberaniu zodpovednosti zo strany firiem za spoločenské dôsledky svojej činnosti. Postupnou transformáciou ekonomiky v Slovenskej Republike dochádza k mnohým legislatívnym zmenám, ktoré majú za cieľ vytvoriť vhodné podnikateľské prostredie pre podnikateľské subjekty, ktoré pôsobia v našej ekonomike. Dozor nad dodržaním platnej legislatívny v štáte majú kontrolné orgány, napríklad daňové a kontrolné úrady, colné orgány a polícia. V súčasnosti nastáva posilnenie kompetencií kontrolných orgánov.

## **Kultúrne prostredie**

Kultúrne prostredie sa skladá z faktorov, ktoré ovplyvňujú základné hodnoty spoločnosti, postoje ľudí, záluby a ich správanie. V každej krajine ho tvoria špecifické národné zvyky, tradície a tabu. Ľudia vyrastajú v určitej spoločnosti, ktorá prirodzene formuje ich základné zmýšľanie a výrazne ovplyvňuje hodnotový systém. Prijímajú svetonázor, ktorý určuje ich vzťah k sebe samým a k okoliu. Na marketingové rozhodovanie môže pôsobiť nespočet kultúrnych charakteristík. Každá spoločnosť je postavená na určitých hodnotách, ktoré sa môžu navzájom značne líšiť. Tieto hodnoty významne ovplyvňujú spôsob komunikácie, priebeh a výsledok obchodného jednanja, ale aj nákupné správanie sa spotrebiteľov. Sú šírené rôznymi inštitúciami pôsobiacimi v danej kultúre, ako je školstvo, rodina, náboženstvo a legislatíva, ktoré im dodávajú

formálnu podobu. Odporúčanie alebo odsúdenie určitého správania sa týmito inštitúciami môže ovplyvniť osud niektorých produktov.

### **1.4.2 Mikroprostredie podniku**

Mikroprostredie predstavuje najbezprostrednejšie okolie podniku a podnik sám je jeho základným prvkom, jadrom. Mikroprostredie charakterizujú faktory, ktoré majú vplyv na schopnosť podniku uspokojovať potreby a želania zákazníkov. Je možné ho rozčleniť na dve podoblasti, a to interné, a externé mikroprostredie.

### **1.4.3 Interné mikroprostredie**

„Interné mikroprostredie tvorí vrcholový manažment, finančné oddelenie, nákup, výroba, výskum a vývoj, marketing, oddelenie ľudských zdrojov, oddelenie evidencie.“<sup>15</sup> Z hľadiska ovplyvniteľnosti je možné toto prostredie považovať za kontrolovateľné manažmentom v prípade, ak podnik dokáže dostatočne rýchlo reagovať svojou stratégiou štruktúry a organizačnej kultúry na externé mikroprostredie. Vrcholový manažment firmy vymedzuje jeho poslanie, ciele, stratégie a marketingoví manažéri musia svoje rozhodnutia uskutočňovať v súlade s plánmi vedenia.

Skúmaním interného mikroprostredia získa firma informácie o svojich silných a slabých stránkach. Na tieto zistenia môže reagovať opatreniami, ktoré sa týkajú odstránenia daných slabín a posilnenia svojich silných stránok. Tieto informácie sú veľmi dobre použiteľné pre vypracovanie SWOT analýzy, z ktorej je potom možné určiť vhodnú stratégiu podniku.

Mimo analýzy silných a slabých stránok sa analýza interného prostredia zaoberá takisto sledovaním výrobných kapacít, technologickými postupmi, organizačnou štruktúrou podniku, riadením nákladov, úrovňou manažmentu a zamestnancov, ako aj špecifickými vlastnosťami podniku, ktorými sa líši od ostatných organizácií ako sú podniková kultúra, spôsob odmieňania pracovníkov, starostlivosť o zákazníkov atď.

Je nutné, aby marketingoví manažéri spolupracovali s ostatnými oddeleniami firmy, ktoré im poskytnú potrebné informácie.

---

<sup>15</sup> KITA, J. a kol.: Marketing, Bratislava, Jura Edition, 2002, str. 48

#### **1.4.4 Externé mikroprostredie**

Externé mikroprostredie zahŕňa najbližších účastníkov podniku, ktorí ovplyvňujú jeho schopnosť obsluhovať vlastné trhy. Sú to dodávatelia, marketingoví sprostredkovatelia, firemný trh, t.j. zákazníci, konkurenti a verejnosť.

##### **Dodávatelia**

Do tejto skupiny patria firmy a jednotlivci, ktorí zabezpečujú potrebné zdroje pre podnik určené na výrobu výrobkov alebo poskytnutie služieb. Jedná sa o subjekty poskytujúce firme suroviny, materiál, polovýrobky, energie a služby, ktoré sú nevyhnutné potrebné na zabezpečenie chodu výroby a existencie podniku. Zmeny v marketingovom prostredí môžu významne ovplyvniť marketingové činnosti spoločnosti. Preto je nutné, aby marketingoví manažéri v podniku sledovali činnosť dodávateľov, cenovú úroveň poskytovaných výrobkov a služieb a vývoj rozhodujúcich vstupov. Nedostatky v dodávkach, štrajky zamestnancov a iné problémové udalosti môžu krátkodobo ohroziť výrobný proces, spôsobiť straty peňažné, aj na trhu odberateľov a tým aj dlhodobú stratu goodwillu u zákazníkov. Kvôli tomuto faktoru dáva mnoho spoločností prednosť nákupu jednotlivých vstupných surovín od rôznych dodávateľov.

Podnik by si mal vybrať takých dodávateľov, ktorí ponúkajú najvýhodnejšiu kombináciu kvality a spoľahlivosti dodávok, platobných podmienok, záručnej doby a priaznivej ceny. Budovanie korektných partnerských vzťahov by sa malo stať zámerom každej firmy.

##### **Marketingoví sprostredkovatelia**

Za marketingových sprostredkovateľov môžeme považovať podniky, ktoré napomáhajú propagácii, predaji a distribúcii tovaru a služieb iných podnikov k cieľovým zákazníkom. Patria sem aj firmy, ktoré sa zaoberajú výskumom trhu, aktivitami zameranými na podporu predaja, finančnými a poisťovacími službami. Marketingoví sprostredkovatelia sa dajú rozčleniť nasledovne<sup>16</sup>:

- Sprostredkovatelia - vyhľadávajú a získavajú zákazníkov, realizujú predaj výrobkov a služieb ostatných podnikov. Ich významnou činnosťou je

---

<sup>16</sup> KOTLER, P.: Marketing management. Praha, Grada Publishing, 2001, str. 145

poskytovanie informácií o trhu. Sprostredkovateľov je možné rozdeliť do dvoch základných skupín, na sprostredkovateľských agentov (maklérov), ktorí vyhľadávajú zákazníkov, vyjednávajú predaj, no nenesú právnu zodpovednosť za predávaný tovar, a na obchodných sprostredkovateľov ako sú veľkoobchodníci, maloobchodníci, ktorí nakupujú tovar za účelom jeho ďalšieho predaja.

- Firmy pre fyzickú distribúciu – podnikom pomáhajú so skladovaním tovaru a jeho prepravou na miesto určenia. Firmy, ktoré poskytujú skladovacie služby tovar skladujú a ochraňujú pri preprave. Prepravné spoločnosti zabezpečujú leteckú, námornú, riečnu, železničnú a kamiónovú prepravu.
- Agentúry marketingových služieb – sem patria reklamné agentúry, médiá, poradenské firmy a firmy zaoberajúce sa marketingovým výskumom, ktoré vyhľadávajú a vyhodnocujú trhy, pomáhajú pri podpore predaja a propagácii produktov na správnych cieľových trhoch.
- Finanční sprostredkovatelia – do tejto skupiny patria úverové spoločnosti, banky, poisťovne a iné organizácie zabezpečujúce pohyb financií a ochranu pred rizikom pomocou poistenia.

## **Zákazníci**

Podnik musí neustále sledovať svojich zákazníkov, ich želania a potreby. Pokiaľ firma chce obstať v tržnom prostredí, musí byť schopná nielen predvídať, ale aj vytvára potreby zákazníka. Kotler<sup>17</sup> rozoznáva nasledovné typy trhov, na ktorých podnikateľský subjekt môže realizovať svoju činnosť:

- Trhy spotrebiteľov – tvoria ich jednotlivci a domácnosti, ktorí nakupujú výrobky a služby pre konečnú spotrebu
- Trhy výrobných sféry – ekonomické subjekty, ktoré nakupujú produkty za účelom ich ďalšieho spracovania vo vlastnej výrobných činnosti
- Trhy sprostredkovateľov – organizácie zabezpečujúce predaj a distribúciu produktov cieľovým zákazníkom za účelom dosiahnutia zisku

---

<sup>17</sup> KOTLER, P.: Marketing management. Praha, Grada Publishing, 2001, str. 224

- Vládne trhy – tvoria ich vládne a nevládne inštitúcie, štátne orgány a miestne orgány štátnej správy nakupujúce produkty za účelom poskytovania verejných služieb
- Medzinárodné trhy – tieto trhy zahŕňajú zahraničných spotrebiteľov, výrobcov, sprostredkovateľov a vlády

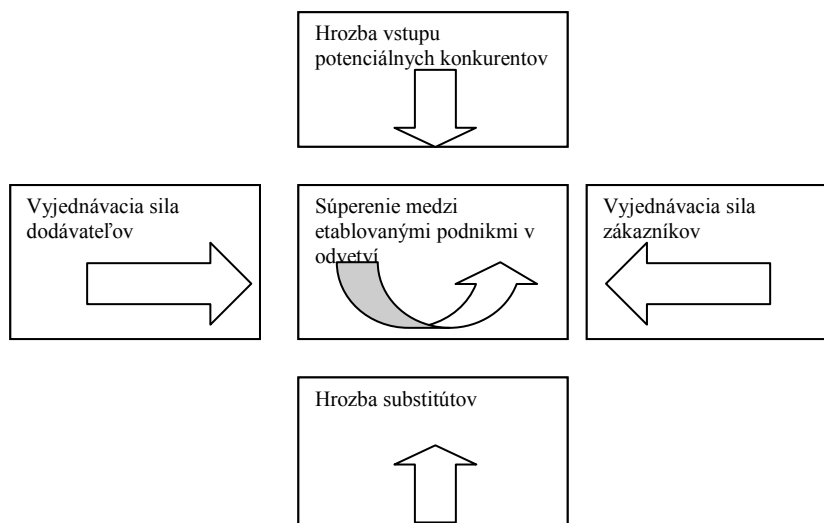
Od závislosti na charaktere ponúkaného výrobku alebo služby môže podnik operovať na ktoromkoľvek z uvedených typov trhov. Každý typ trhu má zvláštne charakteristiky nákupného správania, ktoré musí predávajúci dôkladne preskúmať.

## **Konkurencia**

Marketingová koncepcia je založená na téze, že byť úspešným podnikom znamená uspokojiť potreby a želania spotrebiteľov lepšie ako konkurenti. Podnik by preto mal poznať svojich najväčších a najväznejších konkurentov, ich prednosti a slabiny, silné a slabé stránky konkurenčných výrobkov a služieb, čo je predmet analýzy konkurencie. Na zmeny v konkurenčnom prostredí by mal podnik reagovať, a to vhodnou konkurenčnou stratégiou. Na druhej strane ale neexistuje „univerzálna“ konkurenčná stratégia, ktorá by platila pre všetky podniky. Veľké spoločnosti si môžu na základe svojej tržnej sily dovoliť uplatniť svoju stratégiu, menšie sa väčšinou musia týmto novým podmienkam prispôbovať. Za osvedčený nástroj skúmania a hodnotenia konkurenčných síl môžeme považovať model piatich síl, navrhnutý M. Porterom. Patrí medzi najefektívnejšie a z hľadiska zložitosti nenáročné analytické nástroje na rozlíšenie konkurenčných síl. Porterov model piatich konkurenčných síl je znázornený na nasledujúcom obrázku.

Obr. č. 3

Porterov model 5 konkurenčných síl<sup>18</sup>



- Súperenie medzi etablovanými podnikmi v odvetví

Podniky si vytvárajú konkurenčnú stratégiu na predstihnutie svojich rivalov alebo ubránenie vlastnej pozície. V prípade slabého súperenia sa vytvára príležitosť pre etablované podniky udržať si svoje postavenie, zvyšovať ceny a dosahovať vyššie zisky. Ak je súperenie silné, nastáva hrozba rastu intenzity boja o trhy a zákazníkov. Existuje kvantum faktorov, ktoré v príslušnom odvetví ovplyvňujú silu súperenia medzi firmami. K najdôležitejším patrí

1. konkurenčná štruktúra odvetvia (fragmentovaná – veľké množstvo malých a stredných podnikov, pričom ani jeden nemá dominantné postavenie; konsolidovaná – dominancia niekoľkých veľkých podnikov (oligopoly) alebo jeden dominantný podnik – monopol)
2. podmienky dopytu (vyjadrujú monotónnosť dopytu)
3. bariéry odchodu z odvetvia

- Riziko vstupu potenciálnych konkurentov

Za potenciálnych konkurentov v tomto prípade považujeme podniky, ktoré nepôsobia v príslušnom odvetví, sú ale schopné do neho vstúpiť a konkurovať etablovaným podnikom. Hrozba ich príchodu je závislá od bariér vstupu do odvetvia a reakcie podnikov. Medzi bariéry vstupu patria úspory v dôsledku väčšej odbornosti vykonávaných operácií, úspory vďaka hromadnosti vykonávaných operácií, nákladové výhody nezávislé od hromadnosti (jedinečné technológie,

<sup>18</sup> KOTLER, P.: Marketing management. Praha, Grada Publishing, 2001, str. 208

prístup k primárnym zdrojom) preferencia zavedenej značky užívateľmi a ovládanie distribučných kanálov.

- **Vyjednávacia sila zákazníkov**

Tento faktor sa za hrozbu považuje v prípade, ak sú zákazníci schopní stláčať ceny, ak požadujú vyššiu kvalitu, pričom ich požiadavky sa dajú uspokojiť len zvýšením nákladov. K tejto situácii dochádza, keď je odvetvie charakteristické fragmentovanou štruktúrou, ak má kupujúci možnosť kupovať výrobky alebo služby od viacerých dodávateľov, pričom podmienky sú u všetkých zhruba rovnaké.

- **Vyjednávacia sila dodávateľov**

Predstavuje hrozbu ak sú dodávatelia schopní zvyšovať cenu, ktorú musí podnik zaplatiť za vstupy alebo znížiť kvalitu dodávaných tovarov, čím dôjde k zníženiu podnikovej výkonnosti. Dodávatelia majú tak silný vplyv v prípade, že nimi predávaný produkt nemá substitúty a je dôležitý pre podniky v odvetví, alebo ak dodávateľ má možnosť vertikálnej integrácie do odvetvia (vzniká hrozba nového konkurenta), alebo ak odberateľský podnik nie je schopný uskutočniť vertikálnej integrácie do odvetvia dodávateľa a tým si zabezpečiť vstupy z vlastných zdrojov.

- **Substitúty**

Sú to produkty, ktoré sú schopné nahradiť pôvodný produkt, pretože uspokojujú podobné, alebo rovnaké potreby. Substitút väčšinou pochádza z iného odvetvia, ako je pôvodné. Čím je cena substitútu nižšia, jeho kvalita vyššia a čím nižšie sú náklady na prestup od tradičnej služby k substitučnej, tým sú hrozby vyvolané substitúciou vážnejšie.

## **Verejnosť**

Verejnosť je ľubovoľná skupina predstavujúca skutočný alebo potenciálny záujem o produkt alebo podnik. Môže posilniť alebo oslabiť potenciál organizácie pri plnení jej cieľov. Väčšina firiem má vytvorené oddelenie pre styk s verejnosťou, ktoré vytvára plány pre rozvoj konštruktívnych vzťahov s rôznymi skupinami verejnosti. V prípade vzniku negatívnej publicity má toto oddelenie za úlohu odstrániť vzniknuté problémy.

Verejnosť, ktorá podnik obklopuje je možné rozdeliť do nasledovných skupín:<sup>19</sup>

- Finančná verejnosť – banky, investičné spoločnosti, poisťovne
- Zdeľovacie prostriedky – noviny, časopisy, rozhlasové a televízne stanice
- Vládna verejnosť – zákony, nariadenia, vyhlášky
- Občianske združenia
- Občianska verejnosť – najširšia verejnosť
- Interná verejnosť – všetci zamestnanci podniku

---

<sup>19</sup> KOTLER, P.: Marketing management. Praha, Grada Publishing, 2001, str. 146



## 2 Praktická časť

### 2.1 História pivovaru

Pivovar Steiger patrí medzi najstaršie pivovary v strednej Európe. Bol založený v roku 1473, čiže pred objavením Ameriky Krištofom Columбом, čím jeho exkluzivita ešte narastá. Nachádza sa na strednom Slovensku, v obci Vyhne, v doline Banskoštiavnických vrchov, dlhej 6 km, v nadmorskej výške 350 m. V tejto oblasti sú dosť veľké problémy so zamestnanosťou obyvateľstva. Zamestnáva cca. 160 ľudí, čo značne pomáha rodinám žijúcim vo Vyhniach a okolí v ich finančnej situácii.

Je zaujímavý svojou bohatou históriou, počas ktorej sa potýkal s mnohými, častokrát existenčnými problémami.

Jeho vznik sa datuje do 13. storočia, kedy bola založená aj obec. V roku 1256 sa po prvý krát spomínajú Vyhne pod menom Isenpach. V druhej polovici 13. storočia sa na mieste starej vyhnianskej sladovne nachádzal kláštor, ktorý vlastnili templárski rytieri. Po templároch sa v objektoch kláštora neskôr usadili Johaniti, po nich Jezuiti. Mnísi objavili kvalitu miestnej vody, a preto sa stali prvými pivovarníkmi na tomto území.

Vznik vyhnianskeho pivovaru sa pokladá do roku 1473, kde ho začali variť už spomínaní templárski rytieri. Varili ho nielen pre seba, ale aj pre obchodníkov, ktorí prechádzali cez Banskú Štiavnicu, ktorá sa nachádza neďaleko Vyhne. Najstaršia písomná zmienka o pivovare pochádza z roku 1524. Je to dokument hovoriaci o súhlase, ktorý dávala kráľovná Mária mestu Banská Štiavnica na varenie piva v pivovare. Je ale veľmi pravdepodobné, že vo Vyhnianskej doline existovali až dva pivovary- väčší a menší, v ktorých sa v 16. a 17. storočí striedali rôzni majitelia. Do tejto teórie zapadajú aj veľké rozdiely v cenách pri predaji týchto podnikov.

Zo zachovaných dokumentov je zrejmé, že v roku 1553 pivovar kúpil za 60 zlatých olomoucký pivovarník Ján Hub od pani Magdalény. V roku 1590 sa jeho vlastníkom stáva štiavnický waldbürger Žigmund Weltzer, ktorý ho získal od hlinického farára Daniela Cabana za 475 zlatých. Išlo pravdepodobne o druhý, väčší pivovar. Ten je o 24 rokov predaný za 600 zlatých Anne Giengerovej. Od roku 1564 sa pivovar dostáva do vlastníctva mesta Banská Štiavnica, ktoré týždenne vyplácalo mzdu pivovarníkemu majstrovi. Od tohto obdobia nastáva pramenné vákuum, takže nie je možné ani len približne určiť rok, v ktorom pivovar prechádza do vlastníctva grófkyni Montecuccoliovovej. Tá ho v roku 1640 predáva istému pánovi Matejovi za 450 zlatých.

Nie je takisto známy čas, kedy sa majiteľom pivovaru stal majiteľ baní v Banskej Štiavnici a Kremnici, lekár, komorský gróf barón a tajný kráľovský radca Ján Gottfried Hellenbach. Hellenbachovi z neznámych dôvodov skonfiškovali všetok majetok. Pivovar sa teda niekedy v roku 1711 opätovne dostáva do vlastníctva Banskej Štiavnice. Po požiari, ktorý zachvátil pivovar v roku 1747 ho mesto prenajalo Jánovi Kasnárymu.

Dopyt po vyhnianskom pive sa v tomto období neustále zvyšoval, čo vyvolalo otázku postavenia nového pivovaru s väčšou výrobnou kapacitou. S výstavbou objektu sa započalo v roku 1765 na návrh mesta Banská Štiavnica. O dva roky neskôr odovzdalo mesto správu pivovaru do rúk vybraného šafára.. Nový pivovar obnovil prevádzku 15. januára 1769.

Po zvýšení výroby ale nastali problémy s distribúciou a odbytom, čo vyriešil Ján Tesák prvotným manažérskym riešením- a to vyvážať vyhnianske pivo aj do vzdialenejších obcí.

V časoch jozefínskych osvietených reforiem začal pivovar dosahovať veľmi dobré hospodárske výsledky. Vyúčtovanie v roku 1784 ukazuje, že pivovar predal dvadsiatim odberateľom až 1891 okovov<sup>20</sup> piva v hodnote 1900 zlatých.

Po smrti šafára Tesáka Banská Štiavnica dala pivovar znova do prenájmu. Až do začiatku 90. rokov nasledujúceho storočia chýbajú konkrétne údaje o prevádzke, objeme vyrobeného piva a celkovej bilančnej produkcii.

V priebehu 19. storočia sa pivovar zaradil medzi tie pivovary, ktoré sa vôbec neprispôbovali dobovým požiadavkám, alebo na ne reagovali len veľmi obmedzene. Väčšina pivovarov v tomto období zanikla, ale vyhniansky prežil. Najdôležitejším faktorom jeho trvania bola tradícia a prehlbujúce úspechy kachelmannovského podnikania. Kachelmannovci pivovar odkúpili a šikovným vedením podniku ho znovu postavili na nohy. Neskôr, po prvej svetovej vojne, odkúpila pivovar Slovenská národná banka, keďže hospodárska situácia bola na Slovensku v tom čase tak zlá, že neumožňovala Kachelmannovi ďalšiu prevádzku podniku a pivovar takmer zanikol. Počas druhej svetovej vojny nastalo druhé kľúčové ohrozenie pivovaru, kedy podniku boli odobrané várne kotle a skladovacie tanky za účelom zbierania železa pre produkciu zbraní. Obdobie po februári 1948 zastavilo celý proces rekonštrukcie. Proces socializácie pivovaru prebehol v dvoch časových fázach. Najprv boli na jeseň roku 1946 znárodnené skonfiškované pivovary v Poprade, Košiciach a Michalovciach, a po

---

<sup>20</sup> okov- cca. 56 litrov

februári 1948 ostatné. Nový režim znárodnil dohromady 12 pivovarov s ročnou výrobnou kapacitou 960 000 hektolitrov piva, z ktorých zriadil tri národné podniky (v roku 1953 stúpol ich počet na osem).

Vyhniansky pivovar sprevádzali po znárodnení rôzne reorganizácie a zmeny názvu, ktoré boli často úplne nezmyselné. Do konca roku 1952 niesol názov Stredoslovenské pivovary a sladovne, národný podnik. Od 1. januára 1953 do 31. marca 1958 zasa Pohronské pivovary, národný podnik. Pod názvom Pivovary a sladovne, národný podnik, Bratislava, závod Vyhne, účinkoval od 1. apríla do 30. júna 1960, od 1. júla 1960 do 30. júna 1963 sa nazýval Stredoslovenské pivovary, národný podnik, Martin, závod Vyhne. Od 1. júla 1963 do začiatku deväťdesiatych. rokov minulého storočia existoval pod názvom Stredoslovenské pivovary a sodovkárne, národný podnik, závod Vyhne až do jeho privatizácie.

### **2.1.1 Zmeny po privatizácii**

Po páde režimu v roku 1989 bol pivovar daný do privatizácie. V tom čase už bol ale odsúdený na zánik, o čom rozhodlo riaditeľstvo v osemdesiatych rokoch, následkom čoho sa od toho času prestali uskutočňovať akékoľvek investície. V roku 1991 oň prejavil záujem Ing. Eduard Rada. Podarilo sa mu ho odkúpiť v októbri 1993 za 219 miliónov Sk. Na odkúpenie si zobral úver od Priemyselnej banky Košice za pohyblivý úrok od 16- 28%, ktorý sa menil každý štvrťrok. Vstupom silných pivovarských spoločností na slovenský trh ale nebol pivovar schopný prežiť bez finančnej pomoci, a preto bol nútený čerpať úvery a pôžičky z rôznych zdrojov, ktoré sú podrobnejšie popísané v časti „Investície“.

Po privatizácii do roku 1994 plnil funkciu riaditeľa podniku pôvodný riaditeľ, Ing. Tuka. Po analýze stavu podniku, ako aj jeho umiestnenia na pivovarskom trhu zistil nový majiteľ, že pivovar vo Vyhnich bol v zúfalom stave. Desať rokov sa do neho neinvestovalo, takže nebol schopný splňať takmer žiadne výrobné normy. Od osemdesiatych rokov, kedy bolo rozhodnuté o likvidácii pivovaru, bol ponechaný prakticky sám na seba. Hygiena vo výrobe sa absolútne vypustila, následkom čoho si Sitňan, v tom čase vyrábaná značka piva, získal veľmi zlú povesť. Nový vlastník mal teda dve možnosti. Buď podnik zavrieť, čo sa javilo ako najreálnejšie riešenie, alebo započatť rozsiahlu rekonštrukciu. Vybral si druhú možnosť a začal v pivovare celkovú

obchodnú, ekonomickú, personálnu a výrobnú rekonštrukciu, pričom sa funkciu nového riaditeľa podniku prevzal osobne. Značka Sitňan už takmer nebola konkurencieschopná, preto vedenie pivovaru v roku 1994 vyvinulo a uviedlo na trh novú značku, Steiger, ktorá nebola poznačená predchádzajúcim vývojom v pivovare. Táto značka sa nakoniec stala nosným výrobkom produkcie pivovaru Steiger.

## 2.2 Popis súčasného tržného prostredia pivovaru

Momentálne má pivovar vo Vyhniach výrobnú kapacitu 300 000 hektolitrov, ktorá ale nie je využívaná naplno z dôvodu nižšej spotrebnej dane pre pivovary s výrobnou produkciou nižšou ako 200 000 hektolitrov. Z hľadiska veľkosti patrí medzi stredne veľké pivovary, na trhu zaberá asi 5 %. Nosným produktom jeho výroby je 10% pivo Steiger svetlé.

Pred privatizáciou a asi dva roky po nej patril vyhniansky pivovar medzi regionálne pivovary s veľmi zlou povest'ou v oblasti kvality. Celoslovensky sa začal stávať známym až od roku 1997, kedy začal s mediálnou propagáciou.

### **Skladba vlastníkov pivovaru Steiger, a.s. v súčasnosti**

Pivovar bol od privatizácie v roku 1993 až do roku 2003 pivovarom s jediným vlastníkom, a tým bola spoločnosť Eduard Rada, s.r.o. Na základe nepriaznivého prostredia na trhu bola táto firma v roku 2003 pristúpiť na návrh na vstup ďalšej inštitúcie do spoločnosti, a tou sa stala Európska banka, ktorá kúpila 49,5% akcií, pričom pôvodný majiteľ sa stal majoritným vlastníkom so svojimi 50,5%. Pôvodný plán Európskej banky bol kúpiť tieto akcie na dobu určitú, finančne pomôcť podniku sa rozvinúť a v roku 2006 akcie so ziskom predat' buď pôvodnému vlastníkovi, alebo ďalšiemu záujemcovi o kúpu, čo sa aj podarilo a v júli roku 2006 nastala nasledovná zmena vo vlastníkoch podniku: Anglická investičná spoločnosť Endemit, a.s. kúpila 80% celkových akcií od oboch vlastníkov, spoločnosť Pivovary Moravsko-slezské (ďalej len PMS) kúpila 9,5% a pôvodnému majiteľovi, spoločnosti Eduard Rada, s.r.o. ostalo 10,5%.

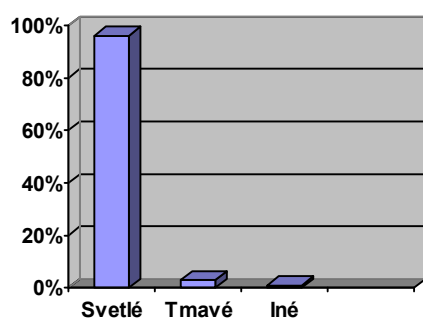
Táto zmena v majiteľoch sa odohrala z dôvodu neúnosnej konkurencie na slovenskom pivovarníckom trhu, keďže od roku 1998 začali dve zahraničné firmy SAB Miller a Heineken postupne skupovať všetky slovenské pivovary. Pristúpením týchto spoločností mali ostatné pivovary oveľa väčšie peňažné prostriedky na masívne trhu pomocou reklamy, propagačných materiálov a sponzorovania hudobných festivalov. Obe spomínané firmy prejavili záujem aj o kúpu pivovaru Steiger, avšak mali v zmluve zahrnutú podmienku uzavretia pivovaru v prípade nerentability jeho prevádzkovania. Vzhľadom k tomuto faktoru sa pivovar Steiger ocitol v ťažkej konkurenčnej pozícii, ktorú

bolo možné zmierniť jedine vstupom zahraničného investora do podniku. Tomuto kroku sa pivovar bránil takmer desať rokov, Bohužiaľ bol nevyhnutný.

Súčasnú rozloženie trhu je nasledovné:

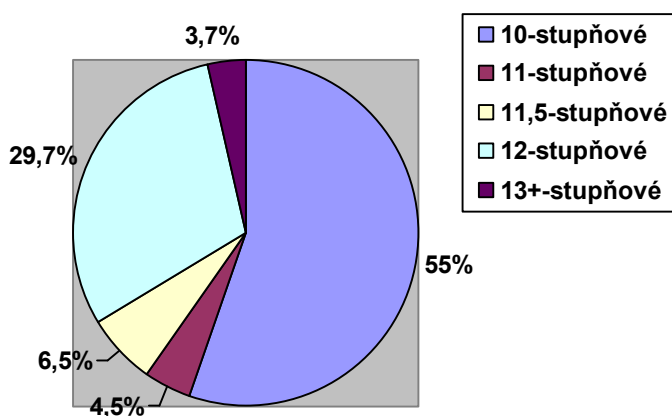
SAB Miller vlastní dva veľké pivovary Šariš Prešov s kapacitou 1,5 milióna hektolitrov a Topvar Topoľčany s kapacitou 700 000 hektolitrov. Oba pivovary v súčasnosti využívajú svoju kapacitu zhruba na 70%. Heineken vlastní 4 pivovary, z toho jeden veľký s kapacitou 2,5 milióna hektolitrov ročne a to Hurbanovo Zlatý Bažant, Gemer Rimavská Sobota, Martiner Martin a Corgoň Nitra. V súčasnosti je v prevádzke už len jediný z týchto pivovarov, a to Zlatý Bažant Hurbanovo, ktorý využíva svoju kapacitu na cca. 60%.

**Graf č. 1: Množstvo spotreby piva na Slovensku rozdelené podľa druhov<sup>21</sup>**



Vzhľadom na vysoké percento konzumácie svetlého piva som pokladala za žiaduce rozdeliť tento druh na ďalšie poddruhy, zobrazené v grafe:

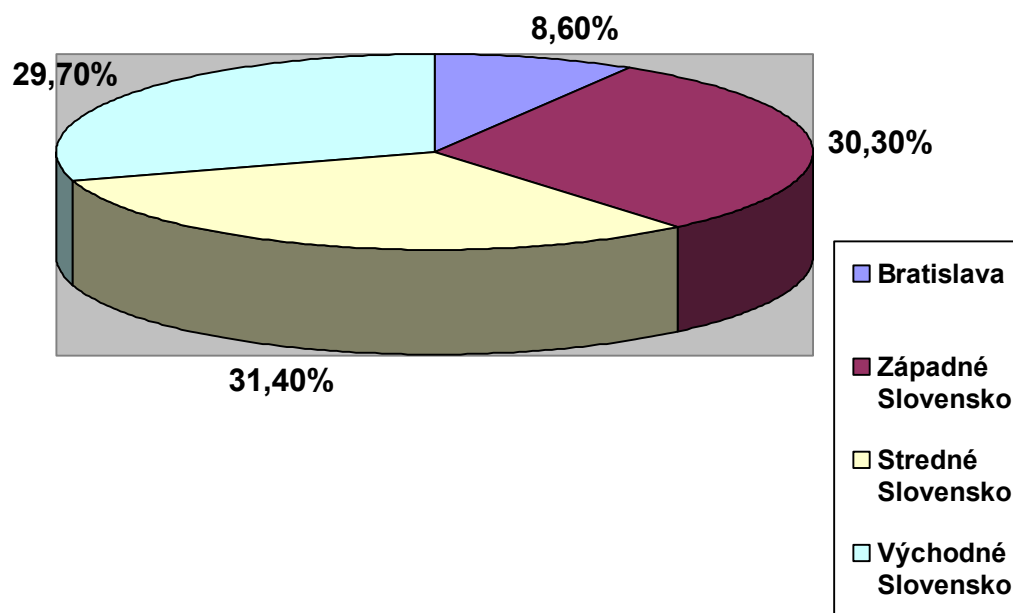
**Graf č.2: Podiel konzumácie druhov svetlého piva na Slovensku<sup>22</sup>**



<sup>21</sup> Interné pramene pivovaru Steiger Vyhne, a.s.

<sup>22</sup> Interné pramene pivovaru Steiger Vyhne, a.s.

Graf č. 3: Regionálne trhy: podiel vzhľadom k celkovému trhu pivovaru Steiger:



## Spotrebiteľské preferencie a trendy

Na zistenie spotrebiteľských preferencií som čerpala informácie z prieskumu trhu, ktorý na zákazku vytvorila pre spoločnosť Steiger firma Mark/BBDO s.r.o. v roku 2006.

Hlavné faktory spotrebiteľského rozhodovania:<sup>23</sup>

- vhodnosť
- príležitosť
- kvalita nápojov
- cena v porovnaní s kvalitou a množstvom
- zdravie a úžitok
- zodpovednosť
- zvyky, obyčaje
- substitučné produkty, novinky
- imidž, móda
- ochrana životného prostredia

Dôležitosť jednotlivých faktorov sa mení v rámci regiónu na Slovensku. V Bratislavskom kraji uvádzali respondenti ako hlavný faktor trojkombináciu kvalita-značka-cena, alebo len kvalitu nápojov, v oblasti južného a severného Slovenska prevládali faktory ako príležitosť, cena a tradícia a v Košickom kraji prevládali faktory vhodnosť, zdravie-úžitok a takisto cena.

---

<sup>23</sup> Analýza firmy Mark/BBDO Bratislava, s.r.o. pre spoločnosť Steiger



## Preferencie podľa pôvodu

Na slovenskom spotrebiteľskom trhu sú z hľadiska pôvodu piva preferované tri krajiny: Česká Republika, Nemecko, Slovenská Republika. České pivo je v súčasnosti najviac preferované, pravdepodobne z dôvodu vynikajúcej povesti českých pív, ktorá pramení zo všeobecne zaužívaného názoru v podvedomí spotrebiteľov, že české piva majú najlepšiu kvalitu. Tento názor je tak široko zaužívaný pravdepodobne kvôli histórii, kedy Česká a Slovenská Republika boli jedným štátom a väčšina značiek pív na slovenskom trhu bola českého pôvodu. Tento trend medzi populáciou má naďalej progresívnu tendenciu, a hoci v krátkodobom meradle zaznamenali v rokoch 2002-2005 slovenské značky na trhu dominantnú pozíciu, v posledných dvoch rokoch svoju silu strácajú a sú spotrebiteľmi nahradzované za české a nemecké značky.

V súčasnosti sú najprednostňovanejšie značky na slovenskom spotrebiteľskom trhu:<sup>24</sup>

- Budvar
- Zlatý Bažant
- Krušovice
- Radegast
- Smädný Mních
- Kelt
- Šariš
- Pilsner Urquell
- Steiger
- Amstel

Ako je možné vidieť vo vyššie uvedenom rebríčku, z desiatich najpredávanejších značiek je šesť značiek zahraničného pôvodu, z nich štyri českého. Pri prieskume spotrebiteľských preferencií sa dotazovaní spotrebiteľia mali možnosť vyjadriť k jednotlivým značkám z hľadiska ceny, chuti a dostupnosti. Za zaujímavý fakt môžeme pokladať skutočnosť, že spotrebiteľia sa k českým značkám ohľadom chuti takmer vôbec negatívne nevyjadrovali, k slovenským a nemeckým však áno. Konkrétne pri Zlatom Bažante uviedli celkom dobrú chuť, ale nespokojnosť s vyššou cenou, pri Šariši

---

<sup>24</sup> Interné informácie pivovaru Steiger Vyhne, a.s.

ocenili čierne pivo, ale svetlé bolo ocenené veľmi záporne, a pri Steigeri uviedli síce celkom dobrú chuť, ale často si ho zamieňali s inou značkou bratislavského pôvodu-Stein, ktorý nemá veľmi dobrú povesť. Takisto mali dotazovaní spotrebitelia výhrady k dostupnosti, nakoľko Steiger patrí k stredným pivovarom a v niektorých regiónoch sa vyskytuje vo veľmi obmedzenom množstve, takisto v hypermarketoch sa nenachádza z dôvodu nespokojnosti vedenia s podmienkami, ktoré si hypermarkety diktujú.

Príležitosti na pitie piva:<sup>25</sup>

V dotazníku uviedli spotrebitelia nasledujúce príležitosti a činnosti, pri ktorých uvítajú pohár piva:

- Rodinné, priateľské posedenia a párty
- Po športových a rekreačných aktivitách
- Počas/ po uskutočňovaní záľub ako záhradkárčenie
- Po večeri, po jedle
- Muži – po práci
- Na zdravotné účely – dobré trávenie, napomáha pokojnému spánku...

Najviac respondentov uviedlo prvé dve varianty: rodinné posedenia a párty, a po športových aktivitách.

Z hľadiska typu piva veľká väčšina respondentov uviedla pitie svetlých pív s nižším obsahom alkoholu počas leta, kedy privítajú horkejšiu chuť nápoja, a počas zimy pívá so sladšou chuťou, čiže ležiaky a čierne pívá s vyšším obsahom alkoholu.

Ďalej som sa snažila zistiť, na aké reklamné kampane a súťaže reagujú spotrebitelia najviac. Výsledky dotazníka ukázali, že bežní konzumenti piva preukazujú značnú nedôveru súťažiam, kde sú ceny finančne atraktívne ako autá, domy a vysoké sumy peňazí, kdežto oveľa radšej sa zapájajú do súťaží zamerané na nižšie ceny ako obdržanie priamo v obchode ďalšiu fľašu za určitý počet nazbieraných etikiet alebo vrchnáčikov od fliaš.

Podpora predaja priamo v predajných miestach a on-trade promotions, ako aj ochutnávky zvyšujú ochotu skúšať nové značky.

---

<sup>25</sup> Analýza firmy MARK/BBDO Bratislava, s.r.o. pre spoločnosť Steiger

V súvislosti s etiketou uviedli spotrebitelia nasledovné: <sup>26</sup>

- Výrazná zmena etikety spôsobuje zmätok, môže vyvolávať nedôveru vo vzťahu k obsahu a kvalite
- Spotrebitelia uprednostňujú tradičné etikety s jednoduchým, zreteľným písmom, nie veľmi pestrofarebné s menej obrázkami
- Najuprednostňovanejšie farby boli uvádzané žltá, zelená, hnedá a zlatá

Konkrétne etiketa Steigeru:

- Meno naznačuje nemecký pôvod
- Dobrá farebnosť, etiketa upriamuje pozornosť na tradíciu a kvalitu piva
- Celkový dojem: zobrazenie ťahajúceho koňa s pivovými sudmi poukazuje na staré dobré časy, v kontraste s etiketou pripomínajúcou nálepku baseballového tímu

---

<sup>26</sup> Analýza firmy MARK/BBDO Bratislava, s.r.o. pre firmu Steiger

## 2.3 Strategický marketingový plán

Samotný strategický plán, ktorý sa snažím vo svojej práci pripraviť pre pivovar Steiger by mal byť založený na:

- cieľoch stanovených pre krátkodobý a dlhodobý vývoj spoločnosti
- výsledkoch analýzy súčasného stavu
- identifikovaných možnostiach trhu

Strategický plán obsahuje nasledovné zložky strategického marketingu:<sup>27</sup>

- výrobný sortiment a kvalita
- stratégia vývoja značky a podpora predaja
- tvorba cien
- distribúcia
- konkurenčná pozícia
- vývoj obchodného zastúpenia
- riadenie odberateľov
- prieskum trhu
- organizačná štruktúra a operačné obchodné procesy
- rozvoj ľudských zdrojov
- marketingová kultúra spoločnosti

Vyššie uvedené zložky a s nimi súvisiace stratégie a akčné plány sa môžu odlišovať v dôležitosti a v individuálnom potenciáli vplyvu. Avšak, jedine holistickou interakciou všetkých zložiek, založenou na ich úplnej aplikácii a implementácii s nimi súvisiacich akčných plánov, je možné dosiahnuť požadovaný efekt. Naopak čiastočnou implementáciou jednotlivých zložiek alebo ich úplné vynechanie v implementácii môže mať za následok nielen zníženie vplyvu na plánované výsledky, ale môže sa prejaviť aj ako kontraproduktívna.

---

<sup>27</sup> Interné informácie pivovaru Steiger Vyhne, a.s.

### 2.3.1 Určenie problémov

Pre stanovenie kvalitnej a efektívnej stratégie je nanajvýš nutné pozrieť sa na daný podnik „zvonku“ a určiť hlavné problémy, ktoré evidentne zabraňujú efektívnemu a plynulému chodu firmy, či už z hľadiska prevádzkového, manažmentu, personálneho alebo distribučného.

Toto sú problémy, na ktoré som pri skúmaní podniku narazila:

- Podnik sa nachádza v konkurenčnej sfére vo veľmi slabej a nestálej pozícii, zvädza neustály, ale neefektívny boj s ostatnými pivovarmi, ktoré sú vo vlastníctve SAB Miller alebo Heineken. Až donedávna sa pôvodný majiteľ urputne snažil ostať pivovarov vo výhradne slovenskom vlastníctve. Ani nie tak kvôli z toho vyplývajúcej konkurenčnej výhody, ako skôr z určitej „národnej hrdosti“ a strachu, že postupne by zahraničný vlastník mohol presadiť výrobu výhradne zahraničného piva, čím by zmizla značka Steiger, alebo sa zo strategických dôvodov pri vlastníctve ďalších pivovarov rozhodol pivovar úplne zavrieť, a tým tak uvoľniť priestor pre iné svoje, ale pre pivovar konkurenčné značky. Táto obava nebola neodôvodnená, pretože práve taká vec sa za posledných 5 rokov na Slovensku niekoľkokrát stala, konkrétne v prípadoch pivovarov Gemer Rimavská Sobota, Martiner Martin a Corgoň Nitra, ktoré postupne zavierala spoločnosť Heineken potom, ako ich skúpila.
- Kmeňové značky pivovaru Steiger (Steiger, Hell a Sitňan) majú nevhodné umiestnenie v rámci odberateľského trhu, cieľová skupina odberateľov nie je vyhovujúca. Z toho plynie aj ďalší problém
- Pomerne nízke zisky z predaja, hlavne vyššie uvedeného dôvodu, taktiež vidím problém aj vo veľmi konkurenčnom prostredí, ktoré tlačí výrobcov neustále znižovať ceny piva (hypermarkety) a poskytovať stále viac reklamných predmetov a vybavenia pri uzavretí kontraktu (pohostinské zariadenia, bary)
- V pivovare je výrazná pozornosť venovaná produktu, len veľmi okrajovo sa venujú zákazníčkovi a trhu.

# Ciele

Ciele som rozdelila do dvoch kategórií, a to kvalitatívnej a kvantitatívnej.

## 2.3.2 Kvalitatívne ciele

1. Upevniť a ustáliť pozíciu pivovaru na slovenskom trhu

Plán uskutočnenia: 3 roky; odporúčaný začiatok zmeny: ihneď

2. Zefektívnenie súťaženía s pivovarmi so zahraničnými vlastníkmi

Prebieha

Kľúčové stratégie: rozvoj stratégie obchodného zastúpenia, distribučná stratégia, stratégia zmeny pozície a vývoja značky, stratégia podpory predaja, stratégia tvorby cien, stratégia riadenia odberateľov

3. Dosiachnutie vhodných a uznávaných pozícií v troch hlavných trhových segmentoch pre majoritné značky- Hell, Steiger, Sitňan

Plán uskutočnenia: 3-4 roky; začiatok zmeny: ihneď

Stratégia zmeny pozície a stratégia vývoja značky, stratégia podpory predaja

4. Zvýšiť hodnotu značiek Steiger a Hell zmenou pozície oboch značiek v príslušných trhových segmentoch prostredníctvom zmeny imidžu, politiky vývoja a celkového zviditeľnenia a zatraktívnenia značky pre zákazníka

Plán uskutočnenia: 3-4 roky; začiatok zmeny: ihneď

5. Zvýšiť zároveň s objemom produkcie pív aj hodnotu predaja

Plán uskutočnenia: 3 roky; začiatok zmeny: ihneď

6. Zmeniť organizáciu z produktovo orientovanej na trhovú a zákaznícky orientovanú spoločnosť

Plán uskutočnenia: 1 rok; začiatok zmeny: ihneď

7. Maximalizovať ziskovosť z predaja produktov

Prebieha

8. Eliminovať všetky vyššie uvedené problémy, ktoré boli zistené počas analytickej fázy

Plán uskutočnenia: 1 rok; začiatok zmeny: ihneď

### 2.3.3 Kvantitatívne ciele

- Zvýšiť maržu zisku pre objem alebo hlavnú značku (Steiger)
- Dosiť zvýšený objem predaja – v roku 2008 zvýšiť objem zo súčasne predávaných 125 000 hl na 170 000 hl, v nasledujúcom roku dosiahnuť hranicu 200 000 (hranica z dôvodu určenej spotrebnej dane vyplývajúcej zo Zákona o spotrebnej dani z liehu a o zmene a doplnení zákona č. 467/2002 Z. z. o výrobe a uvádzaní liehu na trh v znení zákona č. 211/2003 Z. z., podľa ktorého sa daň pohybuje na úrovni 50 Sk na stupeň Plato<sup>28</sup>, ktorá vstúpila do platnosti začiatkom nasledujúceho roka a hektoliter pre veľké pivovary a 37 Sk na stupeň Plato a hektoliter pre malé pivovary s výrobným objemom do 200 000 hektolitrov) a v roku 2010, pri opätovnom naplnení limitu 200 000 hl prijať rozhodnutie ohľadom rozšírenia kapacity pivovaru v ďalších rokoch v takej miere, aby bola vzhľadom na spotrebnú daň rentabilná. Pokiaľ by sa tento plán nepodarilo naplniť, ostať v kapacite do 200 000 hl a naďalej sa snažiť naplniť plán.

V tomto bode mi nedá nepoznamenať, že všetky spoločnosti, ktoré vypracovávali marketingové stratégie pre pivovar Steiger, si kládli ciele príliš vysoko, v oblasti predaja a ziskov zvýšenie aj o 400% v priebehu dvoch rokov, čo osobne pokladám za prinajmenšom utopické vzhľadom na konkurenčné prostredie a odberateľské prostredie, v akom sa momentálne pivovar nachádza. Ani jeden z takýchto cieľov sa nikdy pivovaru nepodarilo splniť. V tomto konkrétnom prípade som radšej stavila na osvedčené „ponáhľaj sa pomaly“.

---

<sup>28</sup> plato- stupeň prekvasenia

### 2.3.4 Kľúčové stratégie na dosiahnutie cieľov

V časti práce priradzujem k jednotlivým cieľom, ktoré som si v marketingovej stratégii stanovila jednotlivé stratégie, ktoré budú popísané v ďalších častiach práce. Tieto stratégie by v prípade ich dodržiavania mali za následok postupné plnenie cieľov, a celkovo zvýšenie kvality prevádzkovania obchodných činností v pivovare Steiger.

#### Kvalitatívne ciele

##### 1) Upevniť a ustáliť pozíciu pivovaru na slovenskom trhu

- Rozvoj stratégie obchodného zastúpenia
- Distribučná stratégia
- Stratégia zmeny pozície a vývoja značky
- Stratégia podpory predaja
- Kvalitnejšie riadenie odberateľov a prevádzková stratégia
- Stála kvalita piva (stratégia zlepšenia kvality produktov nie je súčasťou marketingovej stratégie- je riadená výrobným tímom)
- Stratégia ľudských zdrojov založená na kvalite
- Efektívne obchodné a operačné procesy

##### 2) Zefektívnenie súťaženía s pivovarmi so zahraničnými vlastníckmi

- Stratégia konkurenčnej pozície
- Stratégia vývoja obchodného zastúpenia
- Stratégia zmeny pozície a stratégia vývoja značky
- Stratégia podpory predaja
- Stratégia tvorby cien
- Stratégia riadenia odberateľov

##### 3) Dosiahnutie vhodných a uznávaných pozícií v troch hlavných trhových segmentoch pre majoritné značky- Hell, Steiger, Sitňan

- Stratégia zmeny pozície a stratégia vývoja značky



- Stratégia podpory predaja

4) Zvýšiť hodnotu značiek Steiger a Hell zmenou pozície oboch značiek v príslušných trhovách segmentoch prostredníctvom zmeny imidžu, politiky vývoja a celkového zviditeľnenia a zatraktívnenia značky pre zákazníka

- Stratégia zmeny pozície a stratégia vývoja značky
- Stratégia podpory predaja
- Stratégia tvorby cien
- Distribučná stratégia

5) Zvýšiť zároveň s objemom produkcie pív aj hodnotu predaja

- Stratégia vývoja obchodného zastúpenia
- Stratégia zmeny pozície a stratégia vývoja značky
- Stratégia podpory predaja
- Stratégia tvorby cien

6) Zmeniť organizáciu z produktovo orientovanej na trhovo a zákaznícky orientovanú spoločnosť

- Stratégia riadenia odberateľov
- Stratégia zmeny kultúry
- Stratégia organizačnej zmeny a zlepšenia procesov
- Stratégia ľudských zdrojov

7) Maximalizovať ziskovosť z predaja produktov

- Stratégia tvorby cien
- Stratégia organizačnej zmeny a zlepšenia procesov
- Stratégia vývoja obchodného zastúpenia

8) Eliminovať všetky vyššie uvedené problémy, ktoré boli zistené počas analytickej fázy

- Stratégia prieskumu trhu ako základný predpoklad napredovania

## **Kvantitatívne ciele**

1) Zvýšiť maržu zisku pre objem alebo hlavnú značku (Steiger)

- Stratégia tvorby cien
- Stratégia zmeny pozície a stratégia vývoja značky
- Efektívne obchodné a operačné procesy

2) Dosiť zvýšený objem predaja

- Stratégia vývoja obchodného zastúpenia
- Distribučná stratégia
- Stratégia podpory predaja
- Stratégia tvorby cien
- Stratégia riadenia odberateľov

### 2.3.5 Výrobný sortiment a kvalita

Pre želaný efekt stanovených stratégií a celkového zlepšenia pozície pivovaru Steiger na slovenskom trhu je jedna z kľúčových oblastí kvalita piva. Respondenti v mojom, aj v dotazníkoch prevedených ako časti marketingových stratégií jednotlivých firiem pre pivovar Steiger jasne ukázali, že spotrebitelia nepovažujú Steiger za veľmi kvalitné pivo. Tento fakt síce môže byť spôsobený neefektívnym vedením reklamných kampaní a celkovo marketingových stratégií, ktoré necielene, ako vedľajší efekt postavili značky piva Steiger do vyššie uvedenej pozície. Každopádne treba tomuto faktu prikladať kľúčový význam, pretože pokiaľ výrobok nebude natoľko kvalitný, aby mohol efektívne súťažiť so substitútmi, aj tá najlepšia marketingová stratégia zlyhá.

Preto ako jeden z prvých krokov uvádzam zlepšenie kvality výrobného sortimentu, od ktorej sa pivovar môže ďalej odraziť a postupne pracovať na dosiahnutí všetkých cieľov. Pre úspešné naplnenie tohto kroku by som odporúčala podobnú stratégiu, ako v roku 2000, keď majiteľ pivovaru umožnil spoluprácu firemného sládku Ing. Komu s tímom sládkov z Českej republiky, ktorý viedol českobudejovický sládek Ing. Hrneck. Výsledkom bola nová značka, Hell, ktorá je z hľadiska kvality zákazníkmi hodnotená oveľa vyššie.

Ďalej odporúčam zastaviť výrobu a predaj značky Kachelman, ktorá vykazuje takmer nulovú znalosť spotrebiteľov a z hľadiska kvality je takisto hodnotená veľmi zle.

Pri skúmaní výrobného sortimentu v podniku som takisto narazila na niekoľko nedostatkov, ktoré veľmi zle vplývajú na celkový predaj, a to pri plnení fliaš vo fľaškovni a ich ukladaní do debien nastáva miešanie fliaš Sitňan a Steiger, čo má za následok neprehľadné usporiadanie v obchodoch. Priradenie debničiek podľa fliaš značiek odporúčam zabezpečiť okamžite, nie je to tak zložitý proces, stačí nasadiť jedného pracovníka do fľaškovne, ktorý by bol zodpovedný za vykladanie fliaš z debien a ich triedenia.

Ako druhý krok odporúčam opätovné označenie všetkých debničiek na dosiahnutie jednotných farieb, ktoré by ich odlišovali od značiek ostatných pivovarov. Takisto odporúčam okamžitú nápravu, cca. do prvého štvrťroka by sa malo dokončiť aspoň jednotné označenie debničiek. Potrebné kroky: pripraviť plán pre opätovné označenie, t.j. roztavenie starých debničiek na dosiahnutie jednotných farieb tak, aby to neohrozilo prevádzku pivovaru v danom čase z dôvodu nedostatku debničiek

a súvisiacich nákladov a zodpovednosti. Pokyny na opätovné označenie by malo vydať oddelenie marketingu a realizáciu by malo mať na starosti technické oddelenie. Ak by bolo roztavenie starých debničiek na dosiahnutie jednotných farieb počas roka 2007 príliš drahé, na všetky debničky by sa mali dať aspoň nové označenie s názvom pivovaru Steiger, aby sa zakryli všetky ostatné názvy a označenia, ktoré sa momentálne používajú. Debničky Hell odporúčam ponechať bez zmeny a ostatné im prispôbiť vzhľadovo a farebne.

Vzhľad fliaš navrhujem nechať v pôvodnom stave, vyzerajú esteticky.

Sudy by mali prejsť rovnakou transformáciou ako debničky. V žiadnom prípade by sa svetlé a tmavé pivo Steiger nemalo dodávať v sudoch s označením Sitňan, čo je veľmi častým javom. Keďže sudy sú len sčasti vystavené zákazníkom, úplné označenie sudov na „Pivovar Steiger“ sa nepovažuje za podstatné.

Možno by bolo dobré pouvažovať nad vývojom jednej novej fľaše, a to tretinkovej pre značky Hell a Steiger a ich distribúciu do hotelov a reštauračných zariadení vyššej cenovej skupiny, pravdepodobne by to malo za následok zvýšenie hodnotenia tohto piva zo strany zákazníkov. Hell v minulosti (zo začiatku jeho výroby) bol stáčaný aj do tretinkových fliaš, neskôr sa s touto výrobou prestalo z dôvodu nízkeho odberu. Tu si ale myslím, že tretinkové fľaše na Slovensku ešte stále poskytujú voľný trh a pri ich distribúcii sa naskytne pivovaru súťažiť s ostatnými značkami a zaplniť dieru v trhu. Z technického hľadiska nie je tento krok nerealizovateľný, dokonca nie je preň nutná ani výstavba nového plniaceho pásu, ktorý by bol prispôsobený menším fľašiam, pôvodný stáčací pás sa dá pred každým stáčaním prestaviť na aktuálnu výšku a objem fľaše.

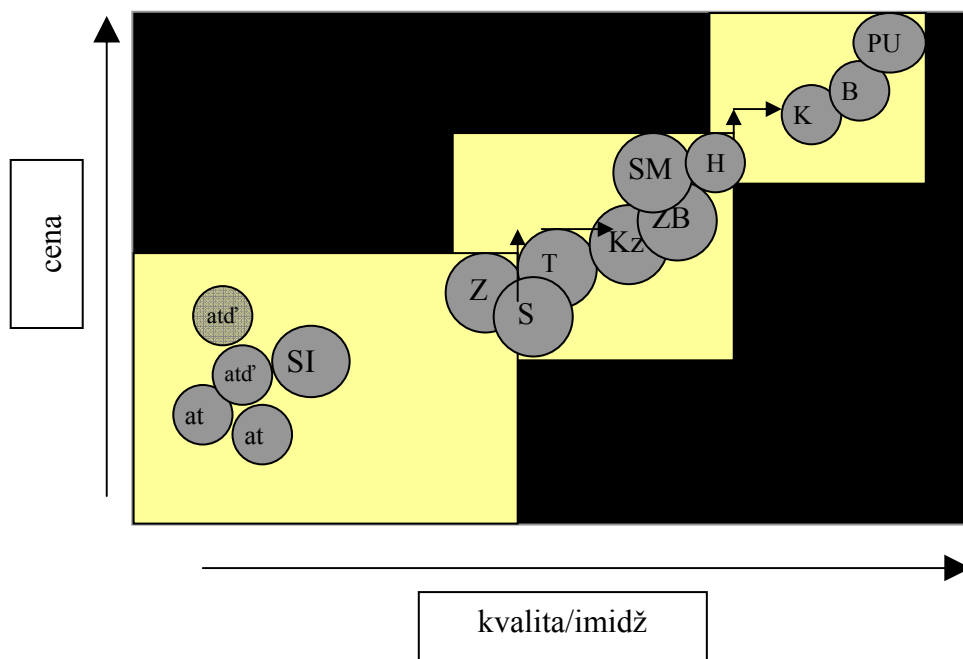
## 2.3.6 Konkurenčná pozícia

Konkurenčná opätovná pozícia v zhode s novou stratégiou vývoja značky a zdokonalením kvality je cieľovo založená na nasledovnej aktuálnej a budúcej pozícii. Hlavné konkurenčné faktory sú kvalita produktu v spojení s imidžom značky a cena.

Legenda:

- ZB- Zlatý Bažant
- SM- Smädný Mních
- PU- Pilsener Urquell
- B- Budvar
- K- Krušovice
- S- Steiger
- H- Hell
- SI- Sitňan
- T- Topvar
- Z- Zubr
- Kz- Kozel

Obr. č. 4: Konkurenčná pozícia značiek<sup>29</sup>



<sup>29</sup> Analýza firmy MARK/BBDO Bratislava, s.r.o. pre spoločnosť Steiger

Cieľom pivovaru, ako ukazuje graf, je dostať sa zo súčasnej pozície priemerného piva Steiger v oblasti kvality/imidžu aj ceny na súčasnú pozíciu Kozla, a pri značke Hell na pozíciu Krušovice.

Pivo Hell je v pivovare Steiger značka najvyššej úrovne, ktorá bola vyvinutá pre konkurovanie českým pivám na slovenskom trhu, ako Budvar, Krušovice atď. Tomu odpovedá aj jeho kvalita, zafarbenie a chuť, ktoré je veľmi podobné tzv. plzenskému typu piva. Jeho predaj síce tvorí asi len 0,5% z celkového objemu výroby pivovaru, ale je na ňom dosť vysoká pridaná hodnota a vzhľadom na fakt, že od jeho uvedenia na trh sa nijak mediálne nepodporuje to je pomerne vysoké číslo. Tvorí asi 2% celkového zisku pivovaru, a je druhý najdôležitejší príjemca financovania podpory predaja a marketingu.

Pivo Steiger obsadzuje trh strednej a vyššej strednej úrovne, tak ako ukazuje vyššie uvedený graf. Za cieľ si pivovar kladie v období 2-3 rokov dosiahnutie zlepšenia imidžu. Toto pivo by malo byť umiestnené na trhu oproti domácim značkám s cudzím vlastníkom, ako Zlatý Bažant, Smädný Mních, Topvar atď. Tento druh piva účinkuje v pivovare Steiger ako hlavný príjemca financovania podpory predaja a marketingu.

Tmavé pivo Steiger by malo dosiahnuť na trh strednej až vysokej úrovne. Táto značka by mala byť zameraná hlavne na ženy.

Sitňan – toto pivo obsadzuje trh nižšej úrovne. Vzhľadom na zafixovanú pozíciu u spotrebiteľov si pivovar nekladie za cieľ zvýšiť jeho pozíciu. Nepredpokladá sa, že by táto značka v budúcnosti kedy získala nejaké významné financovanie podpory predaja. Ten by sa mal dosiahnuť prostredníctvom distribučnej stratégie, ktorá bude popísaná v nasledujúcich častiach diplomovej práce.

### 2.3.7 Stratégia vývoja značky

V tejto sekcii som si ako hlavný cieľ stanovila dosiahnutie kombinovaného objemu a zvýšenia hodnoty značky Steiger. Za účelom dosiahnutia zvýšenia hodnoty, čo predstavuje vyššiu cenu a takisto aj maržu, je nutné zlepšiť imidž značky, ktorý je značne pošramotený tak, aby sa presunuli cieľové spotrebiteľské segmenty do skupín s vyššími príjmami a aby sa Steiger stal značkou, ktorá by bola určená pre výber v rámci tejto skupiny. Na dosiahnutie tohto cieľa musí dostať značka Steiger svoju typickú charakteristiku, ktorý by bola zreteľne odlišná od konkurenčných značiek pôsobiacich v tomto cieľovom segmente, t.j. od značiek Zlatý Bažant, Smädný Mních a Topvar. Českými pivami z druhého segmentu sa pri značke Steiger zaoberať nebudem, pretože cieľom tejto značky nie je konkurovať im.

Pozícia konkurenčných značiek v strednom spotrebiteľskom segmente<sup>30</sup>:

- Zlatý Bažant – oslovuje predovšetkým mladšiu strednú až strednú vekovú skupinu spotrebiteľov, ktorí majú skôr vyššie stredné príjmy, vo svojom živote už dosiahli mnoho cieľov, sú viac-menej konzervatívni. Títo spotrebiteľia sú veľmi tolerantní k novým nápadom, majú vysoké ambície, ale bez skutočnej túžby uskutočniť ich. Z českých značiek ašpirujú k pivám Pilsener Urquell a Krušovice
- Smädný Mních – kmeňoví spotrebiteľia sú ľudia mladšieho až stredného veku, ktorí dôverujú vlastnému úsudku o chuti a kvalite, považujú sa za odborníkov aj v tejto oblasti, vopred definujú svoje hodnotové predstavy, ale neignorujú tradície a dedičstvo. Sú hrdí na silné hodnotové predstavy, ale zároveň sa radi odlišujú od ostatných, chcú byť originálni a v niektorých oblastiach, kontrastne netradiční.
- Topvar – hlavnú odberateľskú základňu tejto značky tvoria skôr starší spotrebiteľia, najmä nižšia inteligencia národa a robotníci. Sú to ľudia so strednými až nižšími príjmami, ktorí majú ustálené spôsoby, zvyky a nie sú otvorení myšlienkam porušujúcim tradície a ich zaužívané zvyklosti, podľa ktorých boli vychovaní. Ak vôbec majú nejaké ašpirácie, tak len veľmi málo. Sú hrdí na minulosť a veľmi radi sa vracajú do starých čias.

---

<sup>30</sup> Zdroj: agentúra Gunter Consulting International Limited

Základnou prioritou pri zmene konkurenčnej pozície by malo byť vytváranie celkovej podstaty značky a stratégie. V prípade piva Steiger by kľúčovými zložkami budúceho profilu značky mali byť:

- Dôvera, a to dôvera v Steiger a v nové myšlienky
- Tradícia, nie však statická, t.j. spotrebiteľia mierne otvorení pre nové myšlienky a jemne ašpiratívni, ale nie až tak sebavedomí ako spotrebiteľia Smädného Mnícha
- Dedičstvo – možno so vzťahom ku kráľovským predpisom pivovarníckej licencie, ktorá bola vydaná kráľovnou Máriou templárskym rytierom, zakladateľom pivovaru Steiger. Názov „kráľovský“ ale neodporúčam používať ako v súvislosti s pivovarom, tak pri súčasných názvoch značiek, pretože tento termín už používa pivo Krušovice, inak by mohlo nastať mimovoľné kopírovanie pozície tohto piva. Stratégia by mala mať za cieľ vyzdvihnúť a poukázať na dedičstvo, ale vôbec sa nezameriavať na „staré dobré časy“.

V súčasnosti je profil hlavného spotrebiteľa piva Steiger nasledovný:<sup>31</sup>

- Vek: 30 – 50 rokov
- Konzervatívny/tradičný vzťah k masmédiám a ku všeobecným životným aktivitám
- Nižšia, až nižšia stredná trieda, spotrebiteľia bez vysokoškolského vzdelania

Želaná cieľová skupina odberateľov značky Steiger v budúcnosti:

- Vek: 28 – 50 rokov
- Konzervatívni spotrebiteľia, ale s určitými ašpiráciami vzhľadom na budúci vývoj
- Stredná trieda, zaškolený až kvalifikovaný robotník, pracovníci v nižšom manažmente a ľudia vzdelávaní v dospelosti

S najväčšou pravdepodobnosťou stratí značka Steiger v budúcnosti na základe svojej stratégie niektorých zákazníkov. Ale sú to zákazníci, ktorí sa nachádzajú na súčasnej nižšej hranici klientskej skupiny, a je dosť možné, že týchto zákazníkov získa značka Sitňan. Budúci imidž značky bude zároveň ašpiratívnym pre zákazníkov, ktorí

---

<sup>31</sup> Zdroj: Agentúra Gunter Consulting International Limited



majú zvýšenú životnú úroveň v rámci tejto skupiny. Hell by sa mal stať s tým istým ohľadom aspiratívnou značkou pre zákazníkov so zvýšenou životnou úrovňou na vyššom konci cieľovej skupiny spotrebiteľov. Získanie zákazníkov pivovarom Steiger by malo byť stanovené a zakomponované do imidžových kampaní jednotlivých značiek pivovaru.

### 2.3.8 Stratégia podpory predaja

Táto časť by sa mala venovať hlavne podpore marketingových a predajných činností, ako aj opätovnej podpore vývoja značky a pozície a pomoci pri vytváraní požadovaného imidžu značky. Vzhľadom na to je stratégia založená na propagácii novej podstaty a charakteristiky značiek produktov širšej cieľovej skupiny prostredníctvom spôsobov špecifických pre daný segment.

Pre túto stratégiu odporúčam použiť nasledovné kľúčové prostriedky:

- Masmédiá (televízia- len v malej miere, rádio, tlač, billboardy) – zamerané na spotrebiteľov
- Obchodná tlač – zameraná na odberateľov
- Vytvorenie novej brožúry pre odberateľov
- Sponzorstvo – zamerané na spotrebiteľov a odberateľov
- Výstavy – zamerané na odberateľov, v menšej miere na spotrebiteľov
- Obchodné akcie – napr. zabezpečenie nápojov spoločnosti Steiger na obchodných stretnutiach, pri otvorení supermarketov atď.

Plánovanie reklamy v masmédiách je v tejto súvislosti dôležitejšie ako články v časopisoch, sponzorstvo, výstavy a iné (s výnimkou hlavných propagačných akcií), ktoré sú zamerané skôr na odberateľov a ktoré slúžia na opätovnú podporu informácií o vývoji značky a pozície z pohľadu spotrebiteľa. Pre každú formu reklamy je nutné zhodnotiť jej dôležitosť z hľadiska štádia vývoja obchodnej činnosti v danom čase. Doterajší výber sa však zdá byť celkom spoľahlivý v zmysle prijateľnosti času, ktorý uplynie medzi kampaňou a očakávanou transformáciou vo vývoji značky a pozície spoločnosti Steiger a cieľovým vývojom predaja.

Obchodná tlač sa použije ako prostriedok pre články o spoločnosti a jej rozvoji. Aj keď sa neočakáva, že to spôsobí vysokú mieru priamej odozvy, pomôže to pri príprave potenciálnych odberateľov prostredníctvom zvýšenia ich informačnej a vedomostnej základne na jednej strane a dosiahnutím širšieho uznania a pokrytia na druhej strane.

Kľúčom k úspechu stratégie podpory predaja je použitie holistického prístupu. Zmeny v jednotlivých zložkách stratégie by sa mali ohodnotiť podľa ich vplyvu na celkovú stratégiu podpory predaja a marketingu.

Nasledovné informácie uvádzam iba ako návrh, ktorý musí byť podrobne spracovaný reklamnou agentúrou.

Ďalšou kľúčovou otázkou je zabezpečenie poskytovania informácií o sledovaní reklamy zo strany reklamnej agentúry na pravidelnej báze, v asi dvojmesačných intervaloch. Ďalšie opatrenia, ako napríklad aktivity klubu Steiger je možné zahrnúť do stratégie, pokiaľ sú v rámci obmedzení rozpočtu. Zabezpečenie materiálov pre podporu predaja (poháre, dáždníky, podpivníky atď.) pre odberateľov a pre spotrebiteľov (čiapky, tričká, zápisníky, perá atď.) by malo pokračovať tak ako v minulosti.

Podpora predaja a marketingová komunikácia by mali byť v budúcnosti zamerané na jednotný imidž značky: fľaše, sudy, debničky, výčapné zariadenia, poháre, podpivníky, dokumenty atď. by mali na prvý pohľad reprezentovať značku a zároveň ju spoľahlivo odlišovať od ostatných konkurenčných značiek. Reklamné predmety a dokumenty Jednotlivých značiek pivovaru Steiger, t.j. Hell, Steiger a Sitňan by mali vykazovať určitú podobnosť tak, aby pri bližšom skúmaní bolo zrejmé, o produkt ktorého pivovaru sa jedná, zároveň by si však mali zachovať vlastnú originalitu a imidž odvodený od cieľovej skupiny segmentu, ktorý si značky dávajú za cieľ obsadiť.

## Reklamná kampaň

Stratégia značky by mala byť podporovaná kampaňami meniacimi imidž značky počas nasledujúcich dvoch rokov. Neodporúčam masívne masírovanie spotrebiteľského trhu reklamami takmer výlučne v televízii z dôvodu nedostatku financií na efektívne prevedenie takejto kampane, kedy by televízne spoty museli byť rozdelené nasledovne: jeden veľký, dvadsaťsekundový až polminútový, a jeden skrátenejší- 5 až 10 sekundový. Tieto spoty, aby mohli konkurovať ostatným značkám, aby boli zaregistrované väčšinou cieľovej skupiny, by museli byť vysielané prevažne v hlavnom vysielacom čase, t.j. 19-22:00 počas minimálne troch mesiacov na to, aby bola dostatočne zaregistrovaná a značka zapamätaná spotrebiteľmi. Priestor na reklamu v tomto čase je neskutočne drahý a pivovar Steiger zďaleka nemá také množstvo peňažných prostriedkov, aby efektívne sprevádzkoval takýto druh mediálnej kampane. Preto navrhujem väčšiu časť pozornosti sústrediť sa na billboardy a megaboardy, reklamu v rádiách, tlači.

Pre rok 2008 predpokladá pivovar až tri veľké reklamné kampane. Tá prvá by sa mala spustiť v marci pri príprave na obdobie veľkonočných sviatkov a mala by byť s touto tematikou aj mierne spojená. Druhá kampaň by sa mala začať začiatkom leta, okolo mája/júna a masírovať spotrebiteľský trh vzhľadom na nadchádzajúce obdobie najväčšej spotreby piva v roku, a posledná by mala byť spustená v októbri, novembri pri príprave ľudí na sviatky. Hlavná téma kampaní by ale mala byť rovnaká, a hlavná myšlienka má súvisieť so zlepšením imidžu pivovaru a jeho výrobkov. V prípade problémov s rozpočtom na reklamu nie je problém zopakovať rovnakú kampaň.

Časové rozloženie by malo byť nasledovné: ako prvú časť kampane spustiť reklamy v televízii a rádiu, po nich by mala nasledovať kampaň na billboardoch. Očakáva sa, že billboardy sa objavia 2 mesiace po kampaniach v televízii a rádiu, pričom sa za bezpečí prakticky celoročné pokrytie. Je viac ako vhodné vyvinúť jednu kampaň s hlavnou tematikou, ktorú je možné opakovať s menšími úpravami alebo bez nich a/alebo pokračovaním „hlavného príbehu“ počas celého roka. Takáto monotematická kampaň bude mať podľa môjho názoru za následok ušetrenie nákladov na vyvíjanie nových tém a pre spotrebiteľa konečne spojenie určitého „obrazu“ s pivom Steiger.

## **Brožúra**

V súčasnosti spoločnosť Steiger nemá brožúru pre odberateľov, ani sa týmto nápadom v minulosti nezaoberala. Odporúčam preto vytvoriť brožúru v priebehu niekoľkých týždňov, pričom po obsahovej stránke by mohol ako príklad slúžiť pivovar Krušovice z Českej Republiky. Obsahom by mal byť dostupný materiál pre podporu predaja, história a pozadie pivovaru, filozofia a prístup k riadeniu odberateľov, produkty pivovaru atď. Táto brožúra by mala byť odrazom nového vývoja značky a pozície spoločnosti. Mala by byť zaslaná poštou existujúcim odberateľom spolu s listom informujúcim o rozvoji spoločnosti a taktiež by mala byť zaslaná väčším perspektívnym odberateľom z dôvodu prípravy predajných aktivít.

## **Články**

Články by mali byť zamerané ako na spotrebiteľov, tak na odberateľov. Týmto spôsobom sa sformuje jeden z hlavných zdrojov informácií pre odberateľov ako aj uznávaných zdrojov informácií pre niektoré sekundárne segmenty spotrebiteľskej základne spoločnosti Steiger. Články by mali slúžiť na informovanie odberateľov a spotrebiteľov o rozvoji spoločnosti, pričom by mali začínať informáciami o novom investorovi v spoločnosti Steiger. Cieľom je vydať aspoň jeden článok v každom štvrtroku v najčítanejších a potom naj dôveryhodnejších periodikách, pričom vždy treba zabezpečiť, aby bola v článku podporená (nepriamo) celková podstata novej obchodnej značky. Pokiaľ je to možné a realizovateľné, články by sa mali skombinovať so zakúpeným reklamným priestorom veľkého formátu v tlači.

## Výstavy, návštevy

Nasledujú výstavy, ktoré boli vybraté obchodnými zástupcami tímu spoločnosti Steiger kvôli nasledujúcim dôvodom:

- Vytvorenie kontaktov pre potenciálny predaj spoločnostiam, ktoré sa zúčastňujú výstavy. Tieto výstavy budú na jednej strane príležitosťou pre získanie konkrétnej vopred vybranej cieľovej spoločnosti a na druhej strane príležitosťou pre identifikovanie nových cieľových spoločností.
- Získavanie informácií
  - a) Z technického hľadiska, s cieľom získať informácie o technickom rozvoji u konkurenta a o materiále pre podporu predaja
  - b) Z obchodného hľadiska, s cieľom získať informácie o tom, ako sa konkurenti prejavujú na takýchto podujatiach (toto by malo viesť k súvislému hodnoteniu konkurenčného umiestnenia značky Steiger v tejto oblasti) a o tom, ako sa potenciálni konkurenti prejavujú (toto by malo viesť k budovaniu znalostnej bázy o faktoroch, ktoré sa budú brať do úvahy pri rozvoji individuálneho prístupu v predaji pre jednotlivých zákazníkov).

Plánovaný výber výstav pre návštevy by mal zostaviť terajší marketingový tím v priebehu niekoľkých nasledujúcich týždňov.

Ďalej navrhujem nasledovný proces prípravy a monitorovania efektívnosti výstavných návštev:

- 1) Každá výstava by mala byť prehodnotená pred návštevou podľa nasledovných kritérií:
  - Primárny a sekundárny účel návštevy (t.j. identifikácia kontaktov alebo poznatku – je tiež možná kombinácia oboch. V oboch prípadoch by účel mal byť vopred dohodnutý
  - Na základe rozhodnutia by mali byť určení jednotliví zástupcovia spoločnosti Steiger, ktorí budú návštevu viesť a budú za priebeh celej akcie po organizačnej stránke zodpovední
- 2) Zástupcovia by mali pripraviť správu o návšteve na základe výstavy. Položky, ktoré má obsahovať, sú uvedené nižšie. Táto informácia by mala slúžiť ako

základ pre účely monitorovania pre riadenie odberateľov a informačný manažment.

- Prospešnosť výstavy vzhľadom k účelu: táto informácia je dôležitá pre monitorovanie výstav a určenie, ktoré sú v súčasnosti alebo budúcnosti užitočné ako aktívny alebo pasívny nástroj pre podporu predaja spoločnosti Steiger alebo jednoducho, ktoré sú zdrojom získania informácií pre podporu rozhodnutia, či sa takéto výstavy majú uskutočniť aj v budúcnosti, za akým účelom sa majú uskutočniť, alebo či by mali byť vylúčené z celkového zoznamu výstav.
- Uskutočnené technické a obchodné záznamy o konkurencii: toto by malo umožniť vytvoriť profil konkurenta na báze informácií a prieskumu trhu. Všetky špecifické technické otázky, ktoré môžu mať vplyv na spoločnosť Steiger alebo jej produkty, značky a stratégie by mali byť oznámené vedúcemu tímu alebo odborníkovi spoločnosti v zázname, poprípade inej primeranej forme.

Navrhovaný proces prípravy a monitorovania efektívnosti výstavných návštev:

- Obchodné záznamy o konkurentoch: tieto otázky by mali zahŕňať presné informácie o cenách, informácie o dojmach a prezentácii (môže obsahovať prezentáciu so stánkom, odborné informácie, správanie a proaktivitu ľudí v stánku). Tieto druhy záznamov budú slúžiť ako sústavná snaha spoločnosti Steiger o rozvoj svojich konkurenčných výhod, ale aj na informovanie o pravidelnom hodnotení konkurenčného umiestnenia spoločnosti a jej značiek. Tieto informácie by mali viesť k informačnej báze. Dôležité otázky, najmä informácie o cenách a informácie, ktoré môžu mať vplyv na konkurenčné výhody a profily umiestnenia by mali byť dodatočne oznámené vedúcemu tímu alebo inému odborníkovi tímu pre marketing.
- Konkrétne plánované informácie o potenciálnych zákazníkoch počas výstavy: podrobnosti o výsledkoch diskusií, následné postupy, nové informácie (kontakty, konkrétne ukazovatele faktorov sledovaných v následných diskusiách, očakávaníach zákazníkov, atď.) by mali byť zaznamenané do súborov o zákazníkoch/cieľoch systému riadenia odberateľov a informačného manažmentu. Všetky kontakty by mali byť kvôli jednoduchšiemu spracovaniu

usporiadané podľa dôležitosti: 1- vysoký predajný potenciál, 2- stredný predajný potenciál, 3- nízky predajný potenciál, 4- žiadny predajný potenciál. Bezprostredné aktivity by tiež mali byť oznámené príslušnému členovi tímu v zázname alebo v inej primeranej forme.



## Výstavy- účasť

Účasť sa vzťahuje na výstavy, ktoré boli vybrané pre aktívnu účasť. Dohodnutá forma účasti a návrh prezentácie spoločnosti Steiger bude musieť byť vytvorená reklamnou agentúrou v súlade s celkovou stratégiou vývoja značky. Najlepšie by bolo, ak by bol každý návrh reprezentácie a stanoviska vytvorený s cieľom dlhodobého používania na budúcich výstavách. V nasledovnom odporúčanom procese som vymenovala aktivity, ktoré sa majú uskutočniť počas a po výstave s účasťou:

- Formy kontaktu: formu kontaktu by mal vytvoriť tím. Na vytvorenie formy odporúčam prihliadať na nasledujúce položky: potrebný priestor pre návštevníkov, identita zástupcu tímu, ktorý vedie diskusiu, súhrn diskusie, odporúčaný nasledovný postup a zhodnotenie náležitostí kontaktu (vyššie uvedené známkovanie 1 až 4). Zhodnotenie umožní rýchlejšie spracovanie výstavy. Ideálne by tieto formy mali byť vo formáte, ktorý by bolo možné po výstave jednoducho a rýchlo vložiť do systému riadenia odberateľov a informačného manažmentu.
- Po výstave odporúčam na základe počtu a kvality získaných kontaktov a všeobecných záznamov tímu rozhodnúť, či sa bude uvažovať o budúcej účasti na konkrétnej výstave. Tieto informácie by mali byť zaznamenané na informačnej báze spolu s možnosťou vylúčenia výstavy zo zoznamu výstav.
- Na základe foriem kontaktov je potrebné vytvoriť akčný plán pre ďalšie aktivity. Ďalšie aktivity, či sa týkajú poskytnutia informácií alebo rozvrhnutia predajných stretnutí, by sa nemali uskutočniť skôr ako po 4 týždňoch od konania výstavy.
- Budúci výber pre účasť na výstave: v prípade, že nasledujúce výstavy nie je možné uskutočniť podľa vhodného časového plánu, napr. z dôvodu prekážok zo strany ľudských zdrojov, účasť na výstave nie je možná. Náklady za účasť na výstave by neboli oprávnené, okrem toho je možné odcudzenie vytvorených kontaktov.

Zástupcovia tímu by možno chceli využiť príležitosť účasti na výstave aj ako prostriedok návštevy ostatných konkurentov a odberateľov. V takýchto prípadoch by sa mal dodržať doporučený proces, aby sa zabezpečila ochrana získaných informácií.

Spoločnosť Steiger sa už v minulosti zúčastnila takýchto akcií. Navrhujem pokračovať v tejto metóde aj v budúcnosti. Na zabezpečenie účasti na týchto akciách by

malo byť naplánované a začlenené do celkového plánu o počte a časovom pláne takýchto akcií, nákladov na akcie, atď. (napríklad poskytnutie alkoholických nápojov na obchodných stretnutiach a/alebo poskytnutie nápojov pri príležitosti otvárania supermarketov). Za týmto účelom by bolo vhodné, keby sa marketingový tím skontaktoval s organizátormi a získal časový plán plánovaných akcií pre budúci rok.

## Sponzorstvo

Takisto navrhujem zmenu v podporovaní rôznych kultúrnych podujatí. Doteraz pivovar Steiger podporoval kultúrne podujatia bez ohľadu na návštevníkov, t.j. či sa zhodujú s preferovanou cieľovou skupinou. Výber týchto kultúrnych podujatí prebiehal vždy spontánne na spôsob „stačí sa prihlásiť o sponzorský dar“, a podľa môjho názoru bola táto „stratégia“ vyslovene neefektívna, skôr mala opačný charakter a paradoxne vzbudzovala dojem „táto značka sa natlačí kam len môže“. Preto navrhujem raz mesačne, eventuálne v dlhšom časovom horizonte na porade prebrať na ďalšie obdobie kultúrne a iné akcie, kde by bola prezentácia pivovaru vhodná až žiaduca, určiť množstvo peňazí, ktoré by sa malo na jednotlivé akcie vydeliť.

Sponzorstvo na týchto akciách neprebiehало pomocou finančných prostriedkov, ale hmotných vo forme piva a reklamných predmetov. Od veľkosti akcie a sponzorského daru záležalo, akou formou bude uskutočnený. Pokiaľ išlo len o malé položky (jeden, dva sudy piva), poskytovalo sa väčšinou len prenosné výčapné zariadenie, pokiaľ ale išlo o väčšie akcie, firma poskytovala na tieto účely špeciálny výčapný voz aj s personálom, čo je dosť veľká položka, nakoľko vyvstávajú ďalšie náklady, ako doprava vozu, plat personálu atď. Takéto vozy vlastní pivovar celkom dva.

Ďalej navrhujem vždy na začiatku roku vypracovať prehľad akcií s účasťou cieľových skupín pivovaru, ktoré by mali byť v danom roku uskutočnené, zoradiť ich podľa veľkosti a dôležitosti a vypracovať predbežný plán sponzorovania týchto akcií. Takýto plán sa, samozrejme, v priebehu roku mení, keďže sa objavujú ďalšie a ďalšie akcie, ktoré neboli dlhodobo naplánované dopredu, alebo sa podnik dozvie o nejakom podujatí, o ktorom nemal informácie. Preto by tento plán mal byť priebežne aktualizovaný. Takýmto spôsobom sa zaistí prehľadnosť všetkých sponzorských aktivít pivovaru a spätne je možné hodnotiť ich úspešnosť vzhľadom na pivovar, a vyvodit' do budúcnosti z toho vyplývajúce dôsledky.

Na základe Stratégie vývoja značky by sa mali rozoznávať tri úrovne sponzorstva, ktoré zodpovedajú vybranej pozícii a očakávaniam v príslušných cieľových segmentoch spotrebiteľov:

- Produktová značka Steiger – sponzorstvo v športe – buď jednotlivec alebo športový klub, napr. futbalový, pričom sa môže zachovať sponzorstvo najvyššej ligovej súťaže, aj keď by sa mal prehodnotiť pomer nákladov a výhod tohto

súčasného sponzorstva, pretože tieto súťaže majú veľmi vysokú sledovanosť cieľovej skupiny, ktorú som si určila pre pivovar Steiger do budúcnosti. Okrem toho sú tieto zápasy pravidelne vysielané v televízii, čím by sa okruh sledovateľov výrazne zvýšil a celkové náklady na sponzorstvo by dosiahli oveľa vyšší úžitok. V minulých rokoch takýmto spôsobom Steiger sponzoroval hokejový klub HKM Zvolen, ktorý sa dostával až do finále, zo strany vedenia bol tento krok vždy hodnotený veľmi pozitívne, zo strany spotrebiteľov bolo vidieť ohlasy a začali lepšie spoznávať značku Steiger.

- Značka Hell – sponzorstvo kultúry. Menej pravidelné ako sponzorstvo produktovej značky Steiger, pričom kultúrne udalosti je nutné pozorne identifikovať podľa preferencií cieľového segmentu. Predpokladom je, že vhodné by mohli byť udalosti týkajúce sa súčasného umenia a hudby.
- Tmavé pivo Steiger – sponzorstvo udalostí zameraných špeciálne na ženy, pričom je nutné pamätať na zlepšenie celkového imidžu. Vhodné sú obchodné akcie pre ženy ako aj ženské športové akcie. Sponzorstvo programov o varení so strednou a vysokou sledovanosťou je tiež vhodné.

### 2.3.9 Distribúcia

V tejto časti sa budem zaoberať zvýšením počtu odberateľov a povedomia o značke, vytvorení zvýšeného dopytu pre predaj fliaš. Ďalej sa budem snažiť popísať metódu, ako zvýšiť počet spotrebiteľov a minimalizovať ich odliv.

Vedenie pivovaru navrhuje zvýšiť počet veľkoskladov o 6 na území Slovenska. V minulosti boli totiž veľkosklady pivovaru Steiger so vstupom nových majiteľov zrušené a pivo sa začalo distribuovať do veľkoobchodov v cudzom vlastníctve, čo ale nepokladám za veľmi šťastné riešenie. Pivovaru síce odpadli náklady spojené s prevádzkou takýchto veľkoskladov, na druhej strane sa ale odovzdali do rúk veľkoobchodníkov, ktorí skladujú aj značky piva z iných pivovarov. Tu vidím hrozbu manipulácie s politikou pivovaru, keďže veľkoobchodník môže prijať rozhodnutie sústrediť sa na určitú značku piva a protežovať ju. Táto obava nie je neodôvodnená, keďže na slovenskom pivovarníckom trhu sa podobné nekalé praktiky prevádzkujú. Týmto spôsobom by pivovar mohol stratiť veľkú väčšinu svojich odberateľov a ohroziť svoju ďalšiu existenciu. Pozície dealerov boli takisto z väčšej časti zrušené. Toto opatrenie bolo prijaté na základe veľkých problémov s dealerami, ich migrácií a nevykonnosti. Tento problém ale navrhujem riešiť inak ako zánikom pozícií, skôr ich zaškolením a možno vytvorením pozície hlavného dealera v každej z týchto oblastí, ktorý by bol finančne zvýhodnený oproti ostatným dealerom, mal by ale zodpovednosť za nich. Spolupracoval by s nimi, a takpovediac ich „koučoval“. Títo vedúci dealeri by boli špeciálne zaškolení v oblasti vedenia tímu, motivovania a koučovania. Na tieto pozície by boli špeciálne vypísané konkurzy, hľadali by sa ľudia s prirodzenou autoritou, schopnosťou motivovať a viesť tím. Navrhujem vytvorenie assessment centra pre obsadenie týchto pozícií. Tejto oblasti pivovar doteraz neprikladal takmer žiaden význam a vedenie sa sťažovalo na nedostatok kvalifikovaných pracovníkov. Tejto problematike sa ale budem venovať v časti na to určenej.

Preto súhlasím s opätovným vytvorením veľkoskladov, ktorých je momentálne 2, a to Zvolen a Šahy a boli znížené z celkového počtu 7. Zrušené sklady v Košiciach, Bratislave, Poprade, Banskej Štiavnici a Rožňave navrhujem opätovne otvoriť. Distribúcia z týchto veľkoskladov ďalej do HOREKA systému a FOOD systému je ďalej prevádzkovaná pomocou dealerov, ktorých pivovar zamestnáva. Takýto spôsob sa môže na prvý pohľad zdať ako zbytočne nákladný z hľadiska financovania dealerov,

nákupu áut a prenájmu veľkoskladov, eliminuje sa ale riziko neodberu piva na základe nekalého spôsobu konkurencie ostatných pivovarov.

Plánovanie smerovania dodávok bude naďalej v kompetencii oddelenia marketingu a predaja, odporúčam však zvýšenú podporu IT. Plánovanie a objednávanie prepravy bude naďalej v kompetencii technického oddelenia v spolupráci s oddelením marketingu a predaja. V minulosti pivovar využíval na distribúciu piva do veľkoskladov súkromné prepravné spoločnosti, čo sa ukázalo ako veľmi nákladné, cena distribúcie bola navyše zvyšovaná samotnými prepravcami neférovým jednaním a pripisovaním si kilometrov, ktoré pivovar preplácal. Na základe tohto faktu sa vedenie spoločnosti rozhodlo zriadiť si vlastnú prepravnú spoločnosť Steiger Trans, ktorá okrem rozvážania vlastných produktov pivovaru Steiger v nevyužitom čase s voľnými autami poskytuje prepravné služby aj ostatným firmám v okolí. Tento krok považujem za veľmi efektívny, pretože nielen, že sa vedeniu spoločnosti podarilo znížiť náklady na prepravu výrobkov, podarilo sa im vytvoriť firmu, ktorá svojou činnosťou vykazuje „extra“ zisk.

## Zdokonalenie obchodného zastúpenia

Pre zdokonalenie obchodného zastúpenia navrhujem nasledujúce kroky:

- 1) Zdvojnásobiť aktuálny počet obchodných zástupcov (momentálny počet: 12), aby sa dosiahlo lepšie pokrytie trhu. Nábor by mal začať ihneď a mal by sa ukončiť do konca roku 2007. Prilákanie kvalitných zamestnancov bude jednoduchšie zavedením nového balíka školení a odmeňovania, o ktorom sa uvažuje. Ak aj napriek tomu nábor zostane komplikovaný – najmä kvôli polohe ústredia pivovaru – možným riešením by mohlo byť presťahovanie oddelenia predaja do Bratislavy, čo by zároveň podporilo plánované rozšírenie v tejto oblasti.
- 2) Zmena balíka odmeňovania za účelom zvýšenia motivácie obchodných zástupcov a zníženia migrácie a fluktuácie zamestnancov v rámci obchodných zastúpení: novú štruktúru by mal tvoriť základný plat a percentuálna provízia podľa hodnoty predaja. Doteraz mali obchodní zástupcovia odmeny len vo forme platov, ktoré síce boli nadštandardné, ale znižovali motiváciu zamestnancov z dôvodu istoty dostatočne vysokého príjmu, ktorý sa nezvýši priamo úmerne s vynaloženou snahou zamestnancov.

Stratégia odmeňovania by mala byť dokončená a schválená do konca septembra a zavedená od 1. októbra 2007. Je potrebné informovať obchodných zástupcov. Ideálne by bolo informovať ich na seminári, počas ktorého by sa tiež oznámili informácie o novom programe školení a o celkových strategických zmenách.

## Školenie

Odporúčam ihneď rozvrhnúť obsah školenia a jeho harmonogram. Obsahom školenia by mala byť kultúra spoločnosti, ciele politiky vývoja značky, riadenie odberateľov, predajné techniky, funkcie a úlohy predaja, výkazníctvo a zodpovednosť. Školenia by sa mali stať pravidelnou aktivitou pre obchodné zastúpenie, čo podľa môjho názoru posilní motiváciu zamestnancov. Obsah školení môže byť rozdelený do obdobia posledného štvrťroku 2008 a prvého štvrťroku 2009. Prvý blok školení by sa mal uskutočniť vo februári. Po ukončení základného školenia by obchodní zástupcovia mali dostávať motivačné „osvieženie“ na štvrťročnej báze, prípadne by mohli byť skombinované so stretnutiami týkajúcimi sa predajnej stratégie.

Mali by byť vytvorené školiace a adaptačné príručky pre nových zamestnancov, pričom by mali obsahovať diskusie o témach uvedených vyššie v časti o obsahu školenia. Tieto príručky by sa mali dokončiť do konca októbra 2007.

Členenie obchodných zástupcov podľa distribúcie sudov a fliaš, tak ako je to v súčasnosti, nie je v skutočnosti potrebné, ale môže byť uskutočnené v prípade, že to spoločnosti viac vyhovuje. Ja osobne nevidím žiadne výhody v takomto rozdelení obchodného zastúpenia.

Obchodní zástupcovia s distribúciou sudov by nemali vykonávať úlohy súvisiace s údržbou (čo je súčasným dôvodom rozdelenia obchodného zastúpenia). Úlohy súvisiace s údržbou sa budú odlišovať od predajnej činnosti a budú zároveň myli zákazníka a tým ovplyvňovať jeho rozhodovanie. Predajcu bude považovať za „technika“. Údržbu by mal mať na starosti špeciálny tím- kde 3 alebo 4 ľudia postačujú na vykonávanie stanovených údržbárskych prác a zabezpečenie v naliehavých prípadoch.



## **Organizačná štruktúra a obchodné procesy**

Aby sa eliminovali problémy spomínané v súvislosti s organizačnou štruktúrou a ich vplyv na kultúru, motiváciu a efektívnosť, je navrhovaná nasledovná zmena štruktúry organizácie, uvedená v prílohe č.4.

Pre existujúce a nové pozície navrhujem prípravu podrobného popisu práce a úloh, obsahujúce priestor pre výkazy, úroveň autority pridanej k danej úlohe, zodpovednosť a výkonnostné ciele, možnosti postupu v kariére a ciele školení. Cieľom je zvýšiť osvojenie si zodpovednosti a oprávnení jednotlivých zamestnancov. V doterajšej štruktúre, ktorá bola značne zdeformovaná autokratickým spôsobom vedenia zo strany majiteľov podniku, nastala u pracovníkov úplná absencia preberania zodpovednosti za vykonané operácie, následkom čoho bola potlačená motivácia pracovníkov a snaha o podávanie čo najlepších výsledkov.

Obchodné procesy v oddelení marketingu a predaja by sa mali skontrolovať a zosúladiť s reštrukturalizáciou organizácie, definíciami úloh, podpornými stratégiami a s dokumentmi obsahujúcimi pokyny alebo operácie. Realizácia by mala nastať s externou podporou, keďže interní poradcovia nebudú vedieť identifikovať skutočný rastový potenciál z dôvodu ich úzkej zainteresovanosti v každodenných operáciách. Celý tento proces navrhujem uskutočniť do konca roku 2008.

## 2.4 Monitorovanie

Pre vytvorenie efektívneho strategického marketingového plánu je jednou z hlavných častí práve monitorovanie celého prebiehajúceho procesu transformácie plánu. Veľa krát sa na túto zložku v praxi zabúda, alebo je prevádzaná laxne, bez prikladania väčšej dôležitosti. Práve na základe monitorovania je možné upravovať plán zmenou jednotlivých zložiek, ktoré sa neosvedčili ako pozitívne, poprípade kontinuálne upravovať plán vzhľadom na meniace sa situácie, či už na trhu spotrebiteľskom, odberateľskom, alebo vo vnútri podniku.

Kľúčové otázky týkajúce sa monitorovania v konkrétnom prípade sú:

- objem predaja
- hodnota predaja
- výkonnosť obchodných zástupcov- kvalitatívna a kvantitatívna
- implementácia celkovej marketingovej stratégie
- implementácia plánov školení
- implementácie zlepšenia procesov a reštrukturalizácia organizácie
- výdavky na podporu predaja a účinnosť podpory predaja
- zmena v názoroch zákazníkov

Frekvencia a spôsob monitorovania:

- hodnotu a objem predaja: týždenný monitor, podľa klasifikácie regiónov a zákazníkov, má sa vykonať interne na základe vykazovaných údajov o predaji, najlepšie na základe nového systému prieskumu trhu
- výkonnosť obchodných zástupcov: kvantitatívny monitor týždenne porovnaním jednotlivých obchodných zástupcov s jednotlivými cieľmi; kvalitatívny-porovnaním jednotlivých obchodných zástupcov s dohodnutými cieľmi na mesačnej báze
- implementácia celkovej marketingovej stratégie: interne podľa plánu
- implementácia plánov školení: mesačne podľa plánu, interne, efektívnosť školenia majú vykazovať jednotliví praktikanti
- výdavky na podporu predaja: interné monitorovanie spolu s reklamnou agentúrou.; účinnosť podpory predaja, monitorované údaje o rozpoznaní a informovanosti spotrebiteľov, ktoré má dodať agentúra – počas hlavných

kampaní podrobné monitorovanie raz za dva týždne, účinnosť celkovej stratégie podpory predaja raz za mesiac

- zlepšenie procesov a reštrukturalizácia organizácie: interne podľa plánu
- zmena v názoroch zákazníkov: externe pomocou externe dodaných mesačných údajov a štvrťročné kvalitatívne testovanie so spotrebiteľmi so začiatkom na konci roku 2007

## Záver

Úlohou marketingovo orientovaného podniku by malo byť systematické sledovanie, zisťovanie a zaznamenávanie potrieb svojich zákazníkov za účelom maximálneho uspokojenia ich potrieb. V dnešnom dynamicky sa meniacom tržnom prostredí už nie je problémom produkt vyrobiť, ale predat'. Ak chcú byť firmy úspešné, musia neustále adaptovať svoje produkty a služby na podmienky cieľových trhov. Základným predpokladom tejto adaptácie je nepretržité monitorovanie marketingového prostredia, v ktorom sa podnik nachádza.

Pivovar Steiger sa nachádza vo veľmi agresívnom tržnom prostredí, ktoré je obsadené dvoma gigantickými spoločnosťami a v snahe o udržanie, alebo zlepšenie svojej pozície na trhu musí venovať zvýšenú pozornosť práve marketingovým aktivitám. Do roku 2004 sa vedenie pivovaru snažilo bojovať s týmito pivovarskými koncernami, presadiť sa na slovenskom trhu a získať štatút „veľkého pivovaru“ s výrobnou kapacitou nad 300 000 hektolitrov. Túto obchodnú politiku bol pivovar nútený zmeniť vzhľadom na fakt, že jeho prostriedky zďaleka nedosahujú takú úroveň, aby bol schopný efektívne bojovať s týmito spoločnosťami majúcimi celosvetovú pôsobnosť.

Za cieľ svojej práce som si uložila stanovenie marketingovej stratégie, ktorá by dopomohla pivovaru Steiger Vyhne, a.s. minimálne k upevneniu svojej pozície na trhu. Tento cieľ sa mi podarilo splniť.

Medzi najvýznamnejšie kroky pre naplnenie tohto cieľa v praxi považujem zlepšenie imidžu značky, ktorý je značne pošramotený tak, aby sa presunuli cieľové spotrebiteľské segmenty do skupín obyvateľstva s vyššími príjmami. Na dosiahnutie tohto zlepšenia je nutné, aby značka Steiger dostala svoju typickú charakteristiku, ktorá by bola zreteľne odlišná od konkurenčných značiek pôsobiacich na slovenskom trhu. Pre tento krok je žiaduca efektívna a podrobne rozpracovaná reklamná kampaň. Zvýšenú pozornosť odporúčam venovať takisto práci s obchodnými zástupcami, a to hlavne pomocou školení, ktoré doteraz v pivovare zastávali iba formálnu funkciu. Odporúčam vyčleniť vedúceho týchto obchodných zástupcov, ktorý bude zodpovedný za ich výkonnosť a napĺňanie stanovených úloh.

Práve správne stanovená marketingová stratégia, na ktorú je zameraná táto diplomová práca, môže uchrániť podnik od hrozby, ktorá vzniká zo strany konkurencie, a to je postupné prebratie zákazníkov pivovaru Steiger a následná likvidácia podniku. Diplomová práca ponúka manažmentu podniku riešenie na niekoľko jeho problémov, s ktorými bojuje už niekoľko rokov. Dúfam, že bude prínosom do chodu podniku a hrozby, ktoré som opísala, nebudú nikdy naplnené, podnik sa stane úspešnou organizáciou strednej veľkosti a niekoľko storočná existencia tohto vyhnianskeho pivovaru bude aj naďalej pokračovať.

# Literatúra

- HORÁKOVÁ, I.: Marketing v súčasnej svetovej praxi. Praha: Grada, 1992
- KOTLER, P.: Manažment marketing. Praha: Grada, 2001
- KITA, J. a kol.: Marketing, Bratislava, Jura Edition, 2002
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing. Praha, Grada Publishing, 2004
- ČIMO, J. – MARIŠ, M.: Riadenie marketingových aktivít. Bratislava: Sprint, 1996
- KUPKOVIČ, M.: Podnikové hospodárství. Bratislava, Sprint, 1999
- DUŠEK, J.: Krátka prechádzka dejinami pivovaru Vyhne, Vyhne 1965
- GRIGEL, M. – POLAJTÁR, E.: 500 rokov vyhnianskeho piva  
SLABEJ, J.: Liberalizmus a konzervativizmus v slovenskom pivovarníctve, 2001

## Internetové zdroje

- <http://www.steiger.sk> (oficiálne stránky pivovaru Steiger Vyhne)
- <http://www.kamnapivo.sk> (stránky priaznivcov piva)
- <http://www.pivo.sk/>

## Interné zdroje pivovaru Steiger Vyhne, a.s.

Analýza tržného prostredia

# Prílohy

## Príloha č.1

### Produkty pivovaru Steiger Vyhne

#### Pivo 10 % - výčapné svetlé Steiger



Pivo výborne hasiace smäd, obľúbené hlavne v 0.5 l fľašiach, s bohatou penou a jemnou stredne intenzívnou chmeľovou horkosťou. Vyrovnaná príjemná chuť a dobrý dojem po napití ho predurčujú nielen pre bežný konzum, ale aj pre slávnostnejšie príležitosti.

Balenie: fľaše Steiger 0,5 l v prepravkách, KEG sudy 50 l

Trvanlivosť: fľaše 90 dní, sudy 60 dní

Obsah alkoholu: min. 3,7 % obj

Využitelná energia: 1550 kJ / l

Číslo certifikátu: O / 000 484 / 109 / 03 / 97

Norma: STN 56 66 35

#### Pivo 11 % - ležiak výčapný svetlý Steiger



Pivo obľúbené hlavne v sudoch KEG, kde tvorí 60 až 70 % našej produkcie. Vysoká kompaktná pena, zlatistá svetlá farba a iskrivá čírosť nabádajú zákazníka k napitiu. Jemná chmeľová aróma, stredne intenzívna horkosť, vysoká rezkosť a osviežujúce účinky sú jeho základnou charakteristikou.

Balenie: fľaše NRW 0,5 l v prepravkách, KEG sudy 30 l, 50 l

Trvanlivosť: fľaše 90 dní, sudy KEG 60 dní

Obsah alkoholu: min. 4,2 % obj., max. 4,8 % obj.

Využitelná energia: 1800 kJ / l

Číslo certifikátu: O / 000 493 / 109 / 03 / 97

Norma: PN 1 / 95, STN 56 66 35

#### Pivo 12 % - ležiak svetlý Steiger



Vyrobený klasickými technologickými postupmi z najkvalitnejších slovenských sladov a chmeľov. Dokonalá starostlivosť od uvarenia po výstav ho radí k najkvalitnejším ležiakom pilsenského typu nielen na Slovensku. Intenzívna chmeľová chuť, vysoký obsah alkoholu, bohatá kompaktná pena, dokonalá čírosť a zaokrúhlená vôňa z neho robia pivo aj pre slávnostné príležitosti. Prezídium Nadácie Slovak Gold udelilo pivo Steiger 12% Certifikát ochrannej značky a Zlatú medailu Slovak Gold No 013/99

Balenie: fľaše Steiger 0,5 l v prepravkách, KEG sudy 50 l,

Trvanlivosť: fľaše 120 dní, sudy KEG 60 dní

Obsah alkoholu: min. 4,7 % obj.

Využitelná energia: 1850 kJ / l

Číslo certifikátu: O / 000 494 / 109 / 03 / 97

Norma: STN 56 66 35

### **Pivo 11 % - ležiak výčapný tmavý Steiger**



Lahodné pivo, ktorého tajemstvo spočíva v harmonickom kombinácii plzenského, bavorského, karamelového a darebného sladu. Výrazná tmavá farba, originálny buket a príjemná mäkká chuť sa dnes priamo núkajú konzumentom tmavého piva. Nasládlá chuť vyhovuje hlavne nežnejšej časti našich spotrebiteľov. Vyšší obsah alkoholu s nízkou špecifickou hmotnosťou - inou, akú majú ležiaky, umožňuje pri čapovaní vytvárať rezané - dvojfarebné pivo v jednom pohári. Takto načapované pivo má nádherný vizuálny efekt a zvláštnu príjemnú chuť. Ocenené Slovak Gold No 029/99.

Balenie: fľaše Steiger 0,5 l v prepravkách, KEG sudy 50 l

Trvanlivosť: fľaše 120 dní, sudy KEG 60 dní

Obsah alkoholu: min. 4,0 % obj., max. 4,4 % obj.

Využitelná energia: 1750 kJ / l

Číslo certifikátu: O / 000 485 / 109 / 03 / 97

Norma: STN 56 66 35

### **Pivo 12 % - ležiak svetlý Sitňan**



Tradičná značka vysokokvalitného piva, obľúbená hlavne v priamom zásobovacom regióne. Nesie všetky znaky ležiakov vyrobených tradičnou technológiou plzenského typu. Plná chmeľová a sladová aróma, intenzívna horkosť a primeraný obsah alkoholu ho predurčujú nielen k bežnej spotrebe, ale aj pre slávnostné príležitosti.

Balenie: fľaše Steiger 0,5 l v prepravkách, KEG sudy 50 l

Trvanlivosť: fľaše 120 dní, sudy KEG 60 dní

Obsah alkoholu: min. 4,4 % obj., max. 5,2 % obj.

Využitelná energia: 1850 kJ / l

Číslo certifikátu: O / 000 494 / 109 / 03 / 97

Norma: STN 56 66 35

### **HELL 12 % - ležiak svetlý**



Pod touto značkou dodávame vysokokvalitný 12 % - ný ležiak. Podobne ako ležiak Steiger, je vyrobený z najkvalitnejších surovín. Doba dozrievania 90 dní a špeciálne postupy filtrácie umožňujú splňať aj najnáročnejšie kritériá odberateľa. Ocenené Slovak Gold No 39/2000.

Balenie: fľaše ALE 0,5 l v prepravkách, KEG sudy 50 l

Trvanlivosť: fľaše 180 dní, sudy KEG 60 dní

Obsah alkoholu: min. 4,9 % ± 0,2 % obj.

Využitelná energia: 1850 kJ / l

Číslo certifikátu: O / 000 491 / 109 / 03 / 97

Norma: STN 56 66 35



Príloha č.2

**Rozpočet pre stratégiu podpory predaja**

Zvýšenie počtu obchodných zástupcov a impementácie nového systému odmeňovania	4 000 000 - 5 000 000 Sk
Školenie	750 000 – 1 000 000 Sk
Externé informácie o trhu	500 000 Sk
Reklama a podpora predaja	18 000 000 Sk
Systém prieskumu trhu (vrátane aktualizácie hardvéru)	2 500 000 – 3 000 000 Sk

Príloha č. 3

**Rozdelenie nákladov na reklamu a podporu predaja**

Návštevy výstav, účasť na návštevách	Náklady na návštevy výstav musia byť zostavené ako priemerná denná sadzba na účastníka. Mali by obsahovať: všetky cestovné náklady, poplatky za ubytovanie, náklady na stravu, denné náklady na zamestnancov, poplatky za vstup, atď. Celkový rozpočet návštevy výstav by nemal prekročiť 60 000 Sk pre nasledujúci rok.
Náklady na stánky a materiál	Mali by zahŕňať mzdové náklady a nájomné za predajnú plochu. Nakoľko by stánok mal byť využívaný počas obdobia viac ako troch rokov, náklady na dizajn by nemali presahovať priamy marketingový rozpočet pre rok 2008. Inak povedané, rozpočet za účasť na výstave by nemal prekročiť 300 000 Sk pre rok 2008.
Masmédiá	Celkový rozpočet, ktorý je k dispozícii, sa odhaduje na 13 000 000 - 16 000 000 Sk, môže byť ale navýšený počas diskusie s majiteľmi a investormi
Sponzorstvo	Podľa predpokladov, že celkový marketingový rozpočet je zostavený na 30 000 000 Sk, za účelom sponzorstva by malo byť k dispozícii asi 2 500 000 Sk

