Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2019 Vojtěch Vonička

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Obor: Podniková ekonomika a management



Strategická analýza pivovaru Falkenštejn s.r.o.

Vypracoval: Vojtěch Vonička
Vedoucí práce: Ing. Aleš Kubíček, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady uvedené v přiloženém seznamu použitých zdrojů.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu §60 Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

…….

V Praze dne 18. září 2019 Vojtěch Vonička

Poděkování

Za odborné rady a trpělivost při vedení mé práce děkuji panu Ing. Aleši Kubíčkovi, Ph.D. Dále děkuji za poskytnutí interních informací a konzultací zástupcům společnosti Falkenštejn s.r.o.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá strategickou analýzou pivovaru Falkenštejn, s.r.o. Cílem je identifikovat příležitosti a hrozby okolí, dále odhalit silné a slabé stránky podniku, a nakonec navrhnout strategická doporučení, vyplývající ze syntézy, které zlepší fungování společnosti do budoucna.

Abstract

The thesis focuses on strategic analysis of the brewery Falkenštejn, s.r.o. The aim of the thesis is to identify opportunities and threats, to reveal its strength and weaknesses and finally suggest strategic recommendations based on synthesis that will help with the future performance of the company.

Klíčová slova

Strategická analýza, Falkenštejn, externí faktory, mikro okolí, makro okolí, interní faktory, PEST, SWOT

Keywords

Strategic analysis, Falkenštejn, external factors, microenvironment, macroenvironment, internal factors, PEST, SWOT

Obsah

1 TEORETICKÁ ČÁST 2

1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE 2

1.2 PROCES TVORBY STRATEGIE 3

1.2.1 MISE, VIZE A STRATEGICKÉ CÍLE 3

1.2.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA 4

1.3 EXTERNÍ ANALÝZA 4

1.3.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ 5

1.3.2 ANALÝZA MIKROOKOLÍ 9

1.4 INTERNÍ ANALÝZA 16

1.4.1 KLASIFIKACE ZDROJŮ 16

1.4.2 VRIO ANALÝZA 17

1.5 SYNTÉZA 19

1.5.1 ANALÝZA SWOT 19

2 PRAKTICKÁ ČÁST 22

2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI 22

2.1.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE 22

2.1.2 HISTORIE 23

2.1.3 ORGANIZACE FIRMY 23

2.2 EXTERNÍ ANALÝZA 23

2.2.1 ANALÝZA VLIVU MAKROOKOLÍ 23

2.2.2 ANALÝZA VLIVU MIKROOKOLÍ 30

2.3 INTERNÍ ANALÝZA 37

2.3.1 KLASIFIKACE ZDROJŮ 37

2.3.2 VRIO ANALÝZA 40

2.3.3 PORTFOLIO 41

2.3.4 SLABINY 42

2.4 STRATEGICKÁ SYNTÉZA 44

2.4.1 SWOT 44

2.4.2 VZÁJEMNÉ VZTAHY 45

2.4.3 SHRNUTÍ STRATEGICKÝCH DOPORUČENÍ 47

Úvod

Vyjasnění strategie je důležitým krokem každého podniku, který působí v dnešním, rychle se měnícím, konkurenčním prostředí. Samotná strategie popisuje cestu k naplnění firemních cílů, avšak nevzniká pouhým zamyšlením. Formulaci strategie předchází řada kroků a jedná se o velmi náročný proces, zahrnující tvořivé myšlení a analytické dovednosti. Na podnik působí řada faktorů, na které musí průběžně reagovat či se jim přizpůsobovat, aby zajistil svou dlouhodobou prosperitu. Právě zkoumáním těchto faktorů, porozuměním a neustálým vyhodnocováním dochází k tvorbě rozhodnutí a představě o budoucnosti.

Strategická analýza, jež je tématem této práce, pomáhá jednotlivé faktory utřídit, vybrat ty, které jsou pro podnik relevantní a pomocí různých analytických metod dochází k jejich hodnocení z mnoha úhlů pohledu. Podstatná přitom není pouze klasifikace současného stavu, ale také predikce vývoje těchto faktorů a z nich plynoucích vlivů. Strategická analýza obsahuje nástroje průzkumu okolí podniku, a to v úrovních mikro a makro prostředí. Dále se zabývá vnitřním potenciálem firmy z hlediska dostupných zdrojů. Spojením těchto poznatků dochází k formulaci strategie.

Práce bude rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části bude řešena problematika v obecné rovině a budou popsány jednotlivé metody analýzy. Jako klíčové zdroje poslouží knižní publikace Českých i světových ekonomů. V praktické části budou teoretické poznatky aplikovány na konkrétní podnik, kde budu čerpat informace převážně z osobních rozhovorů s vedením společnosti.

Pro svou práci jsem zvolil firmu Falkenštejn, s.r.o. Jedná se o minipivovar z Ústeckého kraje, který mě zaujal svou originalitou a inovativním přístupem. Motivací tohoto výběru se stalo odvětví, ve kterém podnik působí, a také můj zájem o podnikání v tomto oboru. Pivovarnictví obecně má své stálé místo v České kultuře, ale poměrně mladé odvětví minipivovarů zažívá v současnosti obrovský boom, což považuji za strategicky velmi zajímavé prostředí.

Cílem práce je identifikace příležitostí a hrozeb působících z okolí, dále rozpoznání zdrojového potenciálu a určení silných a slabých stránek firmy. V závěru kladu důraz na strategická doporučení vyplývající ze SWOT diagramu, jež spojuje předchozí části. Doufám, že mé poznatky přispějí k lepšímu fungování firmy v budoucnosti nebo alespoň jako inspirace pro vedení, při implementaci konkurenční strategie.

1 Teoretická část

1.1 Strategické řízení a strategie

Aby bylo téma strategická analýza, jež je náplní této práce, správně zasazeno v kontextu, musí být problematika uchopena více ze široka, a to na úrovni strategického řízení a strategie samotné.

S problematikou strategie je možné se setkat ve spojení s různými činnostmi nebo životními situacemi. Poprvé byl pojem strategie použit 500 let před Kristem v dílě Umění Války od Sun Tzu (Grant, 2002). V případě této práce je však řeč o strategii podnikové či konkurenční, jež je spojována s dlouhodobým směřováním firmy, ve smyslu dosahování předem stanovených cílů. Jinými slovy jde o dlouhodobý plán, ve kterém dochází k uplatnění předností a vnitřních zdrojů společnosti s ohledem na její okolí, což vede k zajištění prosperity a úspěšnosti. Žádná univerzální strategie neexistuje. Formulace a realizace strategie jsou výsledkem komplexního procesu strategického řízení, které je náplní vrcholového managementu a zahrnuje aktivity, vedoucí k vymezení budoucího rozvoje organizace. Ve své publikaci popisují podobně strategické řízení autoři Grasseová, Dubec a Řehák (2010, str. 16): *„Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí.“*

Co se strategie týká, v prvku dlouhodobosti se shodují i přední světoví teoretikové. Rozcházejí se však v chápání toho, jestli se jedná o plán či pouhé definování konečného cíle, ke kterému lze dojít ad hoc rozhodnutími (Tyll, 2014, str. 1).

“Konkurenční strategie je o tom být jiný. Znamená to vědomě zvolit odlišnou sadu činností a jejím prostřednictvím vytvořit unikátní kombinaci hodnoty.“

“Konkurenční strategie je kombinací cílů (záměrů), o jejichž naplnění firma usiluje, a prostředků (opatření), které vedou k jejich dosažení.” MICHAEL PORTER

“Jedná se o stanovení dlouhodobých cílů a úkolů společnosti, volbu odpovídajících činnostní a využití všech potřebných dostupných zdrojů k dosažení zvolených cílů.“ ALFRED D. CHANDLER

“Strategie představuje model chování v přijímání rozhodnutí” HENRY MINTZBERG

Podniková strategie nabývá různých forem jak z hlediska času, tak rozsahu. Dle trojice teoretiků Banghai, Coley a While (Baghai, 2000), lze strategie členit z hlediska budoucnosti do tří horizontů:

- Současné podnikání – snaha uchránit, případně dále rozvíjet hlavní předmět činnosti
- Nové zdroje zisku – plánovaný rozvoj aktivit, proniknutí na nové trhy či zvýšení zisků
- Budoucí možnosti – potenciální aktivity s nejistým výsledkem

Dle Tylla (2014, str. 3) poté z hlediska rozsahu do tří úrovní:

- Celofiremní strategie
- Strategie jednotlivých oblastí podnikání
- Provozní strategie

1.2 Proces tvorby strategie

Je-li strategie cestou k naplnění určitých představ, poté je nutné znát konkrétní účel. Prvním krokem řízení při stanovování strategie je tak často formulace poslání, vize a cílů firmy. Následně, jak již bylo výše naznačeno, je záměrem poznání souvislostí a dosažení určitého souladu mezi vnějším okolím a vnitřním potenciálem firmy. K tomu slouží strategická analýza, která prostřednictvím různých nástrojů a technik identifikuje faktory, působící z vnějšku a pomocí dalších analytických postupů odhaluje a přispívá k pochopení zdrojových dispozic společnosti. Tyto nástroje zahrnují průzkum makrookolí, odvětví, konkurenčního prostředí, situace na trhu a zmíněného vnitřního zdrojového potenciálu (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 8). Po vytvoření syntézy poznatků, kdy je strategie formulována, následuje její implementace pomocí konkrétních operativních činností firmy. V této etapě může být využívána například technika Balanced Scorecard, zaměřená na měření výkonnosti jednotlivých aktivit. Nezbytnou složkou procesu je poté kontrola, ve které dochází k periodickému monitoringu a zpětnému vyhodnocování implementované strategie.

1.2.1 Mise, vize a strategické cíle

Mise (poslání)

Mise, vyjadřuje smysl existence dané firmy. Její formulací by měla být zodpovězena otázka, čím se vlastně společnost zabývá, proč, a za jakým účelem podniká. Jak uvádí Tyll (2014, str. 6), správně definovaná mise by neměla přesahovat 20 slov a její absence nabourává význam bytí organizace. Ve chvíli, kdy firma neposkytuje hodnotu svým zákazníkům, poté negeneruje tržby a výhled do budoucnosti je velice nepříznivý. Měla by být přímá a snadno pochopitelná, aby byli zaměstnanci schopni se s ní jednoduše ztotožnit a následovat cíle se společnou motivací. Autoři Sedláčková a Buchta (2006, str. 2) dodávají, že poslání taktéž vyjadřuje vztahy k zainteresovaným stranám. Což jsou, kromě zákazníků, také vlastníci, zaměstnanci, dodavatelé či veřejný sektor regionu, ve kterém firma působí.

Vize

Liší se od mise převážně v charakteru dlouhodobosti. Hovoří o určité dosažitelné představě budoucího ideálního stavu, ve kterém by se firma mohla nacházet. (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 2). Souvislosti této představy jsou podle Grasseové, Dubce a Řeháka (2010) dány, výše zmíněným, posláním společnosti.

Strategický cíl

Důležitou složku při formulování firemní strategie tvoří strategické cíle, kterých chce společnost dosáhnout. Primární cíl firmy je ekonomického charakteru a byla, je a vždy jím bude tvorba hodnoty. Ta je měřitelná z několika různých pohledů (zisk, rentabilita, EVA, MVA, pozice na trhu, tržní podíl), kdy neziskové organizace tvoří speciální skupinu s jinými společenskými hodnotami. Dle hierarchie managementu jsou cíle členěny na operativní, taktické a strategické. Dále je možné dílčí cíle podniku rozlišovat dle vzájemného vztahu na komplementární, nezávislé a protichůdné. Důležitou roli hraje poté vrcholový cíl, který by měl být ambiciózní, ale také splňovat, podobně jako všechny cíle, parametry SMART (specific, measureable, achievable, realistic, time-framed) (Tyll, 2014, str. 5).

1.2.2 Strategická analýza

Vedení společnosti by si mělo ještě vyjasnit oblast a rozsah podnikání a zamyslet se nad svou konkurenční výhodou (kvalita, výrobní proces, unikátní zdroj), než začne s hlubším výzkumem pomocí strategického rozboru. S ohledem na potřeby analýzy je možné vymezit dva základní okruhy její orientace, a to analýzu vnějšího okolí (externí analýza) a analýzu vnitřních zdrojů (interní analýza). Je třeba si uvědomit, že se nejedná o dvě samostatné roviny, ale o diferencovaný celek, ve kterém je pochopení souvislostí klíčové. Vzájemným propojením (syntézou SWOT) dochází k určení konkurenční výhody, vymezení konkurenční pozice firmy na trhu a následnému utvoření celkového obrazu strategie firmy.

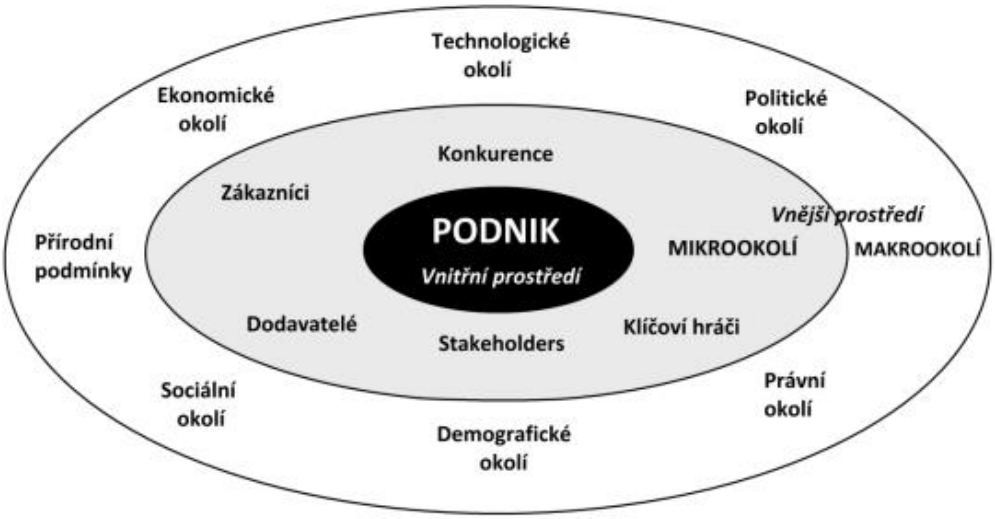
Je nutné podotknout, že základní východiska jsou sice produktem strategické analýzy, aby ale byla firma připravená na situace, které mohou v budoucnu nastat, jsou nezbytnými předpoklady úspěchu také strategická předvídavost a tvořivý přístup strategického myšlení (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 8).

1.3 Externí analýza

Každá firma působí v určitém prostředí, na kterém je její fungování závislé. Jedná se o veškeré relevantní skutečnosti okolního světa, které musí společnost vnímat, a které tvoří samotnou podstatu její existence. Hovoříme například o zákaznících, dodavatelích, konkurenčních silách, finančních institucích, vlivu státu či lidské společnosti. Externí analýza, tedy analýza okolí, se orientuje na vše, co je ve vztahu s firmou a ovlivňuje tak zvnějšku její pozici a jednání. Tyll (2014, str. 11) vnímá okolí podniku jako zdroj rizika, tedy určité nejistoty, která může mít jak pozitivní, tak

negativní dopad na jeho budoucí vývoj. Záleží poté na schopnostech firmy pružně reagovat na vysoce proměnlivé okolní vlivy a odhalit tak příležitosti či eliminovat hrozby z nich plynoucí. Jak uvádí Dedouchová (2001, str. 16-17), obecně lze rozdělit vnější působení na faktory makrookolí a mikrookolí, přičemž hlavní rozdíl těchto dvou složek najdeme v míře jejich ovlivnitelnosti.

Obrázek 1: Schéma okolí firmy



Zdroj: Tyll (2014, str. 11), upraveno

1.3.1 Analýza makrookolí

Co se ovlivňování makrookolí týká, firma nemá zpravidla velkou moc. Pouze velké společnosti s výrazným vlivem mohou částečně zasahovat do dění makrookolí, ale mnohdy v této sféře dochází spíše k přizpůsobování a přijímání určitých podmínek, které jsou pro skupinu podniků v odvětví identické. Řadíme zde například faktory jako je politická stabilita, revoluční technologické inovace nebo demografické a ekonomické prvky. Chováním firmy tyto skutečnosti přímo neovlivní, klíčové je však jejich poznání, predikce dalšího vývoje a schopnost reagovat, což se může výrazně podepsat na jejich úspěchu či selhání. Hodnocení okolí je dle Tylla (2014, str.12) možné provádět pomocí komplexních indexů, složených z jednotlivých uznávaných ukazatelů, či pomocí analýzy PEST, která bude využita v této práci. Je možné se setkat s mnoha modifikacemi této metody (PESTEL, STEP, SLEPT, STEEPLED). V podstatě jde však o stejnou analýzu, kde není zásadní shrnout veškeré vnější působení, ale je důležité cílit na ty prvky makrookolí, které mají největší vliv a dopad na chod firmy.

PEST analýza

Metoda PEST rozděluje vlivy makrookolí na čtyři základní skupiny faktorů. Jedná se o celkový P – politický/legislativní, E – ekonomický, S – sociální/demografický a T – technologický rámec, ve kterém společnost působí. Cílem této metody je dle Johnsona a Scholese (2000, s. 90) zodpovězení tří základních otázek:

- Které vnější faktory působí na organizaci nebo na její části?
- Jaké jsou možnosti dopadů těchto faktorů?
- Které z nich jsou pro podnik nejvýznamnější v nejbližší budoucnosti?

Politické a legislativní faktory

Fungování státu a politická situace bezpochyby ovlivňuje podnikatelé, působící v daném prostředí. Přístup, který země zastává k národnímu i zahraničnímu obchodu, jakou volí daňovou a obchodní politiku nebo jakým způsobem vymezí legislativní prvky, se výrazně podepisuje na rozhodování jednotlivých firem.

Mezi subjekty, které zasahují do fungování ekonomiky, a tak přímo či nepřímo působí na firmy, řadíme i banky, soudy, centrální banku nebo politické strany. Faktory jako jsou obchodní vztahy s ostatními zeměmi, daňová a sociální politika, podpora exportu, zákony o ochraně životního prostředí, legislativa monopolů či zákon o zaměstnanosti, mohou představovat pro různé podniky buď příležitosti nebo hrozby (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 55).

To, jaké vlivy působí, se samozřejmě v jednotlivých státech liší. Relevantní faktory pro určitou firmu mohou být pro další naprosto vedlejší a naopak. Za zmínku stojí rozhodně členství České republiky v Evropské unii, která má výrazný vliv zejména na chod podniků, jež svými aktivitami míří za hranice našeho státu. Ze strany EU přichází úpravy legislativy ve formě různých regulací obchodu, ale též je možné využít mnoha dotací z fondů, které jsou součástí její politiky.

Ekonomické faktory

Vývoj makroekonomických ukazatelů, jež charakterizují hospodářský stav, se výrazně podepisuje na fungování společností. Pro budoucí rozhodování je proto nutné tyto faktory sledovat a reagovat na jejich změny. Mimo hrubý národní produkt, míru nezaměstnanosti, průměrnou mzdu nebo daňové zatížení (Dedouchová, 2001, s. 27), sleduje analýza v této souvislosti čtyři základní ekonomické indikátory:

- Míra ekonomického růstu (rate of economy)

Hospodářský růst vyvolává u zákazníků vyšší spotřebu a vytváří tak tržní příležitosti pro podnikatelské subjekty. Na druhou stranu pokles ekonomiky je doprovázen

snížením kupní síly obyvatelstva, což posiluje konkurenční boj, který je často spojen s cenovou válkou a je tak pro firmu hrozbou (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 17).

- Úroková míra (interest rates)

Při zajištění dlouhodobé úspěšnosti podniku hrají důležitou roli investice do dalšího rozvoje. Financování může být realizováno z vlastních zdrojů nebo s pomocí cizího kapitálu. Investiční záměry firmy jsou ovlivňovány úrokovou mírou, která ve skutečnosti utváří cenu vypůjčeného kapitálu a působí tak přímo na výši vložených finančních prostředků.

- Směnný kurs (currency exchange rates)

Dedouchová (2001, s. 26) definuje směnný kurs jako hodnotu koruny k jednotce jiné měny. Tímto indikátorem by se měly zabývat převážně firmy orientující se na export. Devizový kurs totiž výrazně zasahuje v konkurenčním boji na zahraničních trzích.

- Míra inflace (inflation rate)

Výše zmíněné faktory spolu navzájem úzce souvisí a mohou být ovlivněny inflací, která charakterizuje stabilitu ekonomiky. Růst inflace je následován růstem úrokové míry a dochází k destabilizaci měnového kursu.

Sociální a demografické faktory

Životaschopnost firmy je závislá na lidských faktorech. Ať už hovoříme o zaměstnancích či zákaznících, při řízení podniku je důležité vlastnosti obyvatelstva vnímat z různých pohledů. To napomáhá efektivnímu rozhodování a úspěšnému vedení podnikání. Je řeč o sociálních a demografických faktorech které odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 18).

Do této skupiny se řadí veškeré veličiny týkající se lidí a jejich chování. Jedná se o pohlaví, věkovou strukturu, životní styl a úroveň, zvyky, přijímané hodnoty všech sfér, náboženství, úroveň vzdělání nebo nákupní rozhodování a další (Dvořáček, 2012, s. 14).

Technologické faktory

Poslední skupinu analýzy PEST tvoří technické a technologické faktory, které se vlivem dnešní rychlé doby neustále mění. Náskok díky technice ve formě konkurenční výhody mohou získat firmy, které jsou schopny rychle reagovat na technologický vývoj, jsou ochotny investovat do modernizace a flexibilně se přizpůsobovat novým trendům. Zaostání za konkurencí je velkou hrozbou pro každý podnik, obzvlášť pak pro firmy s orientací na výrobu, kde moderní technologie tvoří základ produktivity práce, efektivity a nákladovosti.

Tabulka 1: Přehled vlivů makrookolí

Politicko-legislativní faktory	**Ekonomické faktory**
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionizmus	Úrokové míry, inflace, ceny energií
Pracovní právo	Nezaměstnanost
Politická stabilita	Průměrná mzda
Sociokulturní faktory	**Technologické faktory**
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, s. 19), upraveno

Aplikace PEST

Pro využití PEST analýzy v praxi je nutné formulované faktory z jednotlivých prostředí dále hodnotit a vybrat z nich ty, které jsou pro firmu relevantní. Klasifikace probíhá ve třech krocích. Nejprve budou oceněny míry dopadu faktoru na firmu z hlediska síly jejich vlivu, a to v rámci 3 - bodové škály, kde 1 = téměř jakákoli změna neovlivní firmu, 2- pouze významná změna vyvolá dopad a 3 – téměř jakákoli změna způsobí velký dopad. Následně budou posouzeny pravděpodobnosti nastání faktorů či jejich změn, a to využitím 5–bodové škály. Seřazení faktorů dle důležitosti poté proběhne pomocí výpočtu celkového bodového ohodnocení, tedy míra dopadu * pravděpodobnost nastání. Na tuto klasifikaci navazuje formulace příležitostí a hrozeb, které budou rozebírány v dalších částech práce.

1.3.2 Analýza mikrookolí

V této kapitole bude věnována pozornost faktorům, jež působí na podnik v užším prostředí, které je, na rozdíl od makrookolí, ovlivnitelné jeho činností. Analýza mikrookolí se zaměřuje detailněji na firmu z hlediska odvětví, ve kterém operuje a rozebírá jeho charakteristické rysy. Zabývá se konkurenčními silami v daném odvětví a s nimi spojeným rizikem, vývojovými trendy, strukturou a odhaluje tak jeho celkovou atraktivitu. Rozpoznání těchto vlivů odkrývá další možné příležitosti a hrozby a hraje tak zásadní úlohu při tvorbě strategické analýzy podniku.

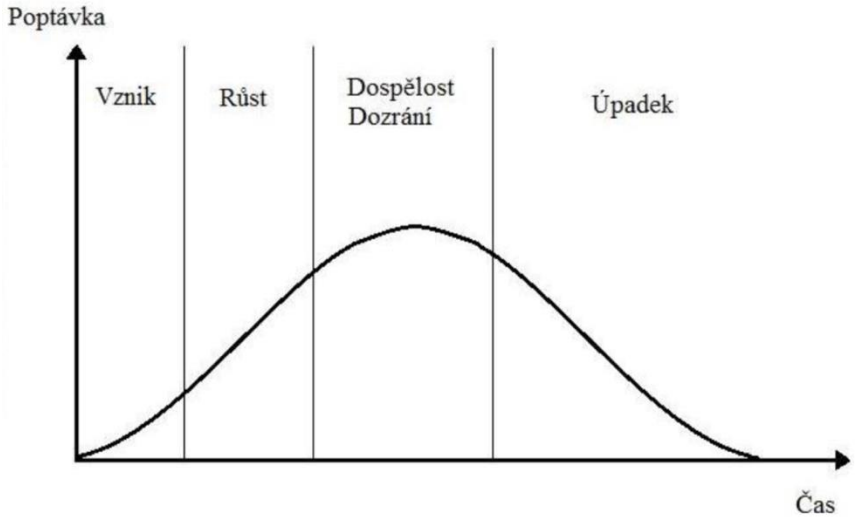
Relevantní odvětví

V první řadě je nutné vymezit prostředí, v jehož rámci sledovaná firma soutěží. V Evropské unii a potažmo v ČR se nejčastěji setkáme s klasifikací NACE. Konkretizace je však často obtížná kvůli rozmanitosti jak na straně sortimentu, tak na straně vstupů, které mohou prostupovat do více odvětví. Dvořáček (2012, s. 35) vnímá odvětví jako oblast, která zahrnuje podniky, jež spojuje podobný charakter činnosti. Sedláčková a Buchta (2006, str. 30) vidí relevantní odvětví jako skupinu podniků nabízejících uvnitř určitého trhu analogický výrobek či službu (více či méně diferencované).

Životní cyklus odvětví

Vše v ekonomické sféře je charakteristické vývojovými fázemi. Výrobky, podniky i trhy, na kterých působí, prochází během své životnosti určitou evolucí. V tomto případě se jedná o zmapování životního cyklu odvětví, kde je tomu podobně. Zjištění, v jaké fázi se odvětví nachází, pomáhá k odhalení vývojových trendů, které podněcují potřebu firem strategicky reagovat. Vzhledem k tomu, že cyklus odvětví je odvozen z trhu, při určování jeho fáze volíme jako klíčový faktor růst. Ten je charakterizován poptávkou, respektive objemem zákazníků, který v čase buď roste, stagnuje nebo klesá. Zpravidla u odvětví rozlišujeme 4 fáze (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 40):

Obrázek 2 Životní cyklus odvětví



Zdroj: Sedláčková & Buchta (2006, str.40), upraveno

- Vznik: V počáteční fázi je poptávka zpravidla nízká a podniky se soustředí na vybudování pevné konkurenční pozice a získání co největšího tržního podílu. Dochází k seznamování zákazníků s produktem, resp. rozvíjení trhu, což je často provázeno potřebou kapitálu.
- Růst: Ve fázi růstu by se měl podnik snažit upevnit svoji tržní pozici např. investicemi do rozvoje výrobku a zákaznických služeb (tvorba vstupních bariér) a pronikat do dalších segmentů. Poptávka má rostoucí charakter, což umožňuje vybudování stálé klientely potřebné v budoucnu. Vyjednávací síla zákazníků je stále celkem nízká, na čemž je možné profitovat.
- Zralost: Síla kupujících (možnost volby) a dodavatelů (nedostatek vstupů) podobně jako rivalita mezi konkurenty je v této fázi vysoká. Poptávka je stabilní a nástrojem k získání zákazníků a konkurenční výhody se stává cena či diferenciace produktu.
- Úpadek: Fáze poklesu je často charakteristická extrémní rivalitou a snižováním poptávky. Cenová válka často nutí některé ze slabších podniků k odchodu z odvětví, kdy je podstatné brát v potaz bariéry výstupu. Záleží na strategii firmy, zda se snaží poptávku oživit nebo postupným snižováním investic a majetku dosáhnout co nejvyšších výnosů a z odvětví odejít.

(Sedláčková, Buchta, 2006, str. 41, Tyll, 2014, str. 29)

Základní charakteristiky odvětví

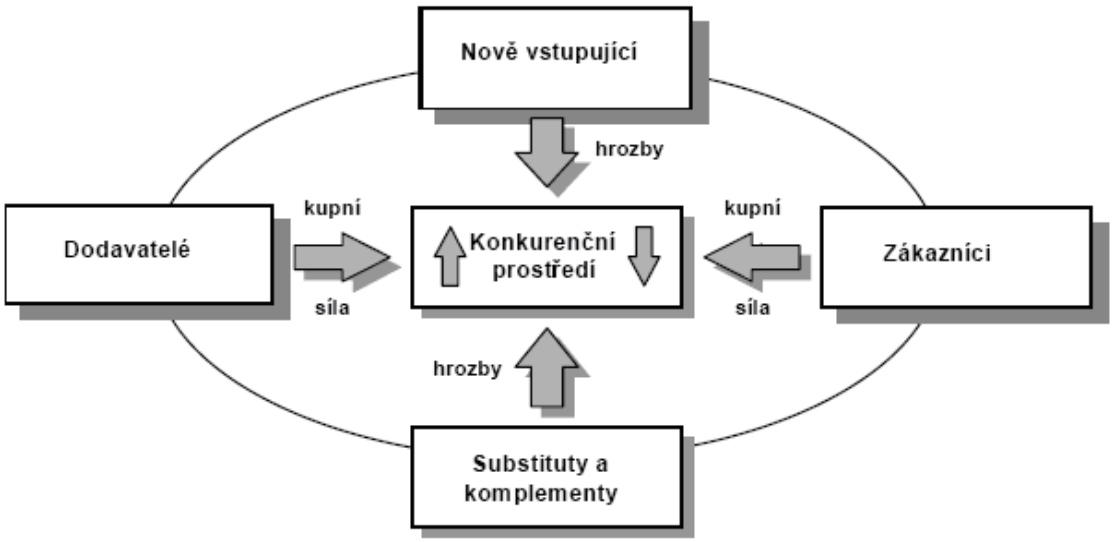
Mimo životní cyklus popisuje Sedláčková a Buchta (2006, str. 32, 33) hlavní charakteristiky odvětví skrze velikost trhu, geografický rozsah konkurence (lokální, regionální, globální) nebo tempo změn technologie a míru diferenciace výrobků. Dále je věnována pozornost vstupním bariérám, které mohou tvořit, mimo jiné,

kapitálové nároky, výnosy z rozsahu, zkušenostní efekt či loajalita zákazníků. Výstupní bariéry jsou poté představovány převážně fixními výstupními náklady. Podstatnou charakteristikou je také struktura daného odvětví, které může být buď konsolidované (alespoň jeden podnik dominantní) nebo atomizované (mnoho malých podniků). S tím úzce souvisí koncentrovanost, která se určuje například pomocí Hirschmanova Indexu (HHI).

Porterův model pěti sil

Výše zmíněné charakteristiky podrobněji zkoumá Porterova metoda, spojující faktory, které mají v odvětví na daný podnik zásadní vliv. Analýza se zabývá konkurenčními tlaky a s nimi spojeným rizikem. Jak uvádí Dedouchová (2001, str. 17), tyto konkurenční vlivy je důležité sledovat z důvodu odhalení a eliminace hrozeb, které můžou podnik i v atraktivním odvětví dostat do problémů. Na druhou stranu rozpoznání pozice kupujících a dodavatelů může odkrýt příležitosti, které se podepíšou na celkové prosperitě a výnosnosti. Konkurenční síly působí v každém odvětví odlišně, model je však možné aplikovat obecně na každý podnik. Porter (1993, s. 20) určuje postavení dané firmy na základě pěti prvků, jež ilustruje následující obrázek.

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter (1993, str. 23), upraveno

K identifikaci nejpodstatnějších hybných sil, které mohou nejvíce ovlivnit strategické rozhodování firmy, je třeba jednotlivé oblasti konkurenčních rizik Porterovy analýzy zhodnotit. Toho bude docíleno pomocí ocenění dílčích faktorů, kterými jsou síly charakteristické. Jednotlivým činitelům bude dle vážnosti přiřazen určitý počet bodů na stupnici od 1 do 10 a výpočtem aritmetického průměru pak budou určeny pro podnik zásadní konkurenční síly.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Dle Tylla (2014, str. 24, 25) je hrozba z příchodu potenciálních konkurentů přímo úměrná atraktivitě odvětví. Ta se odvíjí od mnoha různých faktorů, které vstup určitou mírou znesnadňují (bariéry vstupu a výstupu) nebo naopak podněcují (vysoké marže, neuspokojená poptávka, rozvíjející se trh atp.). Potenciální konkurenti jsou skupina, která se v daném sektoru nenachází, ale má potenciál se konkurencí stát. Analýza v této části hodnotí rizika, které z těchto nových rivalů plynou, a také s jakou pravděpodobností mohou nové subjekty na trh vstoupit. Rozhodnutí záleží zejména na výši nákladů, spojených s bariérami vstupu a na reakci etablovaných hráčů v odvětví (Porter, 1994).

Bariéry vstupu:

- Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt

Z poznatků z ekonomie víme, že při vyšším objemu produkce se jednicové náklady na výrobek snižují. To umožnuje zajetým firmám se zkušenostmi v oboru a vyvinutou výrobou výrazně uspořit na nákladech. To se může podepsat na ceně produktu, za kterou by si nově příchozí konkurenti nemohli dovolit zboží prodávat.

- Diferenciace produktu

Vytvoření jedinečného produktu hraje zásadní roli při konkurenčním boji. Kvalitou, lepším zákaznickým servisem, značkou nebo dalšími prvky marketingového mixu je možné ovlivňovat loajalitu zákazníků. Často je však proces diferenciace časově i nákladově náročný

- Přístup k distribučním kanálům

Vytvoření vazeb jak s dodavateli, tak se zákazníky, je nezbytným krokem nově příchozího podniku na trh. Tyto distribuční kanály však mohou být těžko přístupné z důvodu přímého vlastnictví působící konkurence, vysoké loajality mezi spolupracujícími subjekty nebo smluvního zajištění (Tyll 2014, str. 25).

- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu

Stávající podniky často disponují vlastnictvím různého charakteru, které je oproti potenciální konkurenci zvýhodňuje. Může být řeč například o strategicky výhodné lokaci firmy (lepší přístup k materiálu nebo surovinám), držení patentů či dokonalejších výrobních technologiích. Pokud jsou tyto prvky ostatním společnostem těžko dostupné, činí to vstup do odvětví obtížnějším (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 52).

- Legislativní opatření a vliv státu

Obchodní zákony mohou tvořit významnou bariéru pro vstup do odvětví. Některé oblasti (např. tabákový nebo alkoholový průmysl) jsou státem přímo regulovány. Další omezení vzniká licenčními zákony nebo přísnou ochranou životního prostředí.

- Kapitálová náročnost

Vstup do odvětví je často spojen s vysokými investicemi, a to nejen do výrobních zařízení, technologií a materiálu, ale potenciální konkurenti musí počítat i s výdaji na marketing, vědu a výzkum či s krytím počátečních ztrát (Porter, 1994, str. 9, 10).

Stávající konkurence

Firmy soutěžící na daném trhu se stejným nebo podobným produktem vytváří prostředí, kde dochází ke konkurenčnímu boji. K získání lepší nebo udržení současné tržní pozice je využíváno nástrojů jako jsou kvalita produktu, cena, zákaznické služby a servis či marketingové akce. Nízká konkurence dovoluje firmám držet vysoké ceny a realizovat tak zisk, což však často přiláká další hráče do odvětví. V agresivním konkurenčním prostředí je na podniky vyvíjen tlak, který může v některých případech přejít v cenovou válku. Intenzita této rivality závisí dle Granta (2002) na následujících faktorech:

- Koncentrace odvětví (čím více aktivních firem, tím silnější konkurenční boj)
- Diverzita rivalů
- Diferenciace produktu (homogenní produkce vyvolává vysokou rivalitu)
- Přebytečná kapacita (způsobena nízkou poptávkou, která může vyvolat cenovou válku)
- Bariéry výstupu (obtížnost opustit odvětví vyvolává rivalitu)
- Úspory z rozsahu a poměr fixních nákladů k variabilním

Vyjednávací síla dodavatelů

Tyll (2014, str. 20) chápe dodavatele jako všechny subjekty, které přispívají k bezproblémovému chodu podniku a uspokojování potřeb klientely. Patří sem zásobování materiálem i službami. Vysoká vyjednávací síla znamená hrozbu, kdy dodavatelé mohou cenou nebo kvalitou svých produktů vyvíjet tlak na danou firmu. V opačném případě má podnik příležitost požadovat nižší cenu nebo lepší kvalitu, čímž pozitivně ovlivní svou ziskovost. Síla dodavatelů závisí dle Portera (1994, str. 27-29) na:

- Počtu dodavatelů v odvětví
- Významnosti vstupu z hlediska ovlivnění kvality či nákladovosti výrobku
- Míře diferenciace produkce dodavatele
- Nákladech na přechod k jinému dodavateli

Vyjednávací síla kupujících

Kupující mohou představovat konečný zákazníci, ale též prostředníci, kteří se na prodeji zaslouží a jsou tak v přímém obchodním kontaktu s firmou. Síla vyjednávání na straně odběratelů spočívá ve stlačování ceny nebo ve vyvíjení tlaku na vyšší kvalitu. Podobně jako u dodavatelů nelze hledat vlivy pouze v ceně a kvalitě, nýbrž ve všech kontraktačních podmínkách (distribuce, objemy dodávek, zákaznický servis aj.). Vyjednávací síla kupujících spočívá, podobně jako u dodavatelů, v následujících faktorech (Johnson & Scholes, 2000, str. 102-104, Tyll, 2014, str. 21):

- Omezený počet kupujících, kteří nakupují ve velkém množství
- Vertikální integrace (schopnost kupujícího spolupracovat s prvovýrobcem či vyrábět vlastní vstupy)
- Vysoká míra informovanosti kupujícího o ostatních nabídkách a cenách
- Míra standardizace produktu (jednoduché nahrazení)

Hrozba substitutů

Substituty jsou výrobky, které uspokojují stejnou potřebu zákazníka a ve spotřebě se tak nahrazují. Grant (2002) uvádí, že v případě existence blízkých substitutů a navýšení ceny původního produktu, dochází ke změně přízně zákazníků. To je třeba vnímat jako ohrožení, vzhledem k neblahému vlivu na ceny výrobků a celkový zisk podniku. Klíčové je pochopení, jakou potřebu/y výrobek či služba uspokojuje a zda je nahraditelná, což často přesahuje hranice daného odvětví. Konkurenční síla substitutů je nepřímo úměrná jejich ceně a nákladům zákazníka na přechod k alternativnímu produktu. Kontrolovat sílu substitutů lze především sledováním růstu jejich prodeje ve srovnání s prodejem vlastních výrobků (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 51).

Klíčové faktory úspěchu

Dle Sedláčkové a Buchty (2006, str. 60-63) je nedílnou součástí analýzy okolí identifikace klíčových faktorů úspěchu, které mapují zásadní schopnosti podniku, jež zajišťují, skrze konkurenční výhodu, jeho dlouhodobou prosperitu. Teorie přežití firmy, kterou sdílí i Grant, je postavena na dvou základních idejích. Zaprvé by měl podnik nabízet to, co naplňuje potřeby zákazníka, tedy produkt, po kterém existuje poptávka. Druhým kritériem je nalezení způsobu, jak se vypořádat s konkurencí. Na místě je tedy hlubší poznání zákazníka a jeho potřeb a systematické sledování a reakce na konkurenci. Při hledání klíčových faktorů úspěchu, které oddělují ziskové podniky v odvětví od těch ztrátových, je možné se zaměřit na oblast technologie, výroby, marketingu, distribuce, organizace a řízení a další sféry firemní struktury. Klíčové faktory v jednotlivých odvětvích se samozřejmě liší, ale zpravidla nalezneme

jeden nebo dva, které jsou nejdůležitější a firma by se měla snažit být v těchto oblastech lepší než konkurence.

Nejběžnější faktory úspěchu dle Thompsona jsou:

Technologie

- Odbornost ve výzkumu a vývoji
- Schopnost inovace výrobku a výrobního procesu

Výroba

- Nákladová efektivnost
- Využití fixních aktiv
- Kvalita a bezvadnost výroby
- Široká škála výrobků zajišťující pružnou reakci na potřeby zákazníků

Distribuce

- Široká velko/maloobchodní síť
- Nízké distribuční náklady
- Rychlost dodávek
- Efektivní umístění prodejních míst

Marketing

- Správná identifikace potřeb zákazníků a zákaznických segmentů
- Efektivní přenos informace od zákazníka k vývoji a výrobě
- Zkušený personál
- Účelná marketingová komunikace

Organizace a řízení

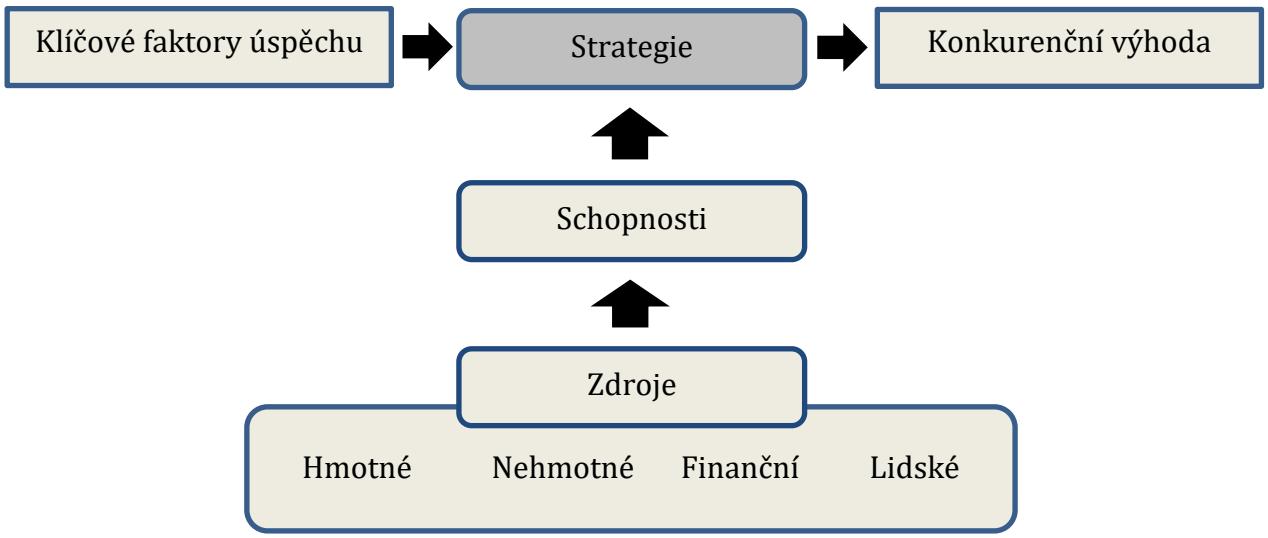
- Zkušený management a řídící know-how
- Využívání moderních přístupů řízení a informačních systémů

1.4 Interní analýza

Interní analýza neboli analýza vnitřních zdrojů a schopností, tvoří druhé východisko při formulaci strategie syntézou. V předchozí kapitole byla věnována pozornost okolí a jeho vlivům, které svým působením vytváří příležitosti, ale je též původem ohrožení. V této části se zaměříme na vnitřní potenciál firmy, který umožňuje reakci na tyto externí vlivy. Jak uvádí Dedouchová (2001), cílem této analýzy je odhalení silných a slabých stránek podniku, které vidí buď v jeho majetku nebo podnikových schopnostech.

Při volbě úspěšné strategie je klíčová identifikace strategicky významných zdrojů a schopností, které tvoří podnikové přednosti vyúsťující v konkurenční výhodu. Důležité je odhalit jejich dostupnost, kvalitu a míru jedinečnosti (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 74, 75).

Obrázek 4: Vztah mezi zdroji, schopnostmi a konkurenční výhodou



Zdroj: Sedláčková a Buchta (2006, str 78), vlastní zpracování

1.4.1 Klasifikace zdrojů

Přístup, vycházející z budování konkurenční výhody na základě využití zdrojů, popisuje podnik jako unikátní soubor heterogenních zdrojů a schopností tyto aktiva přetvořit v užitek pro zákazníka. Klasifikace je prvním krokem v identifikaci a hodnocení těchto zdrojů a zpravidla zahrnuje tyto čtyři skupiny (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 76, Tyll 2014, str. 31):

Materiální zdroje

Materiální zdroje mají fyzickou podobu a řadíme do nich veškerý hmotný majetek jako jsou stroje, budovy, pozemky, vozový park, zásoby, zboží aj. Pro potřeby jejich hlubší analýzy je pouhý kvantitativní výčet či kapacita nedostačující a je třeba se zabývat dalšími charakteristikami ovlivňující jejich konkurenční potenciál. Mezi faktory mající vliv na budoucí pozici podniku patří tak stáří, spolehlivost, produkční síla, lokace nebo flexibilita.

Nemateriální zdroje

Nemateriální zdroje jsou nehmatatelná vlastnictví podniku, do kterých řadíme veškeré duševní jmění (know-how, znalosti, technologická vyspělost), různé ochranné prvky (značka, patenty, licence, obchodní tajemství) nebo to, jak firmu vnímají zákazníci a další zájmové skupiny. V samotné analýze je přínos těchto zdrojů ve formě výnosů často obtížně kvantifikovatelný, avšak zásadní.

Lidské zdroje

Lidské zdroje popisují veškeré personální kvality podniku. Mimo počet a strukturu je třeba brát v potaz míru kvalifikace zaměstnanců, jejich motivaci a adaptabilitu. Záleží poté v jakém odvětví firma působí, a jaké schopnosti by tak měla u svých zaměstnanců vyhledávat. Konkurenční výhoda může být založena na perfektních schopnostech vedení, kreativních pracovnících nebo například na úspěchu prodejcích (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 76).

Finanční zdroje

Finanční zdroje ve formě vlastního či cizího kapitálu jsou zapotřebí pro chod a stabilitu každého podnikání. Jejich složení a využitelnost odhaluje finanční analýza. Dostupnost finančních zdrojů pak může tvořit konkurenční výhodu nebo představovat slabou stránku firmy.

1.4.2 VRIO analýza

Konkurenční potenciál firmy z hlediska zdrojů lze hodnotit pomocí analýzy VRIO. Ta se používá jak k určení pravděpodobnosti budoucího úspěchu, tak k posuzování úspěšnosti případných změn uvnitř podniku. V této metodě je každý ze zdrojů, popsaných výše, klasifikován dle čtyř kritérií. Jsou jimi: V – Value (zdroj přináší hodnotu), R – Rareness (zdroj je vzácný), I – Inimitability (zdroj je nenapodobitelný) a O – Organization (firma je schopna těchto zdrojů využít). Strategickou konkurenční výhodu je možné nalézt ve zdroji, který všechny tyto vlastnosti splňuje. Je nutné počítat s tím, že jednotlivé kvality se u zdrojů v čase mění, a to vlivem vědy a výzkumu nebo rozvojem lidské společnosti. Proto je třeba opakovaného hodnocení a objevování nových zdrojů či způsobů využití (Jakubíková 2013, str. 109, Tyll 2014, str. 31).

Hodnota

Má-li zdroj tuto vlastnost, značí to jeho schopnost vytvářet hodnotu pro zákazníka a potažmo i pro firmu. Při využití takového zdroje je žádoucí zachování udržitelných nákladů. Současně by neměly být nabourány ostatní příležitosti, naopak je snaha o neutralizaci hrozeb. Pokud zdroj hodnotu nepřináší, měl by být, z důvodu poškozování firmy, z procesu vyloučen (Tyll, 2014, str. 32).

Vzácnost

Jay B. Barney (1994) píše o vzácnosti zdroje následovně: „*Pokud by většina konkurentů disponovala stejně hodnotnými zdroji, je vysoce pravděpodobné, že by je i obdobným způsobem využívali. Neexistoval by tak příliš prostor pro získání konkurenční výhody z vlastnictví takto hodnotného zdroje.*“ Vzácnost zdroje je často pouze dočasnou vlastností, vzhledem ke snaze konkurence o napodobení nebo dokonce získání pro sebe (např. přechod jedinečných zaměstnanců).

Nenapodobitelnost

Zdroj nemůže dlouho představovat konkurenční výhodu i v případě, že je hodnotný a vzácný, ale je jednoduché ho napodobit. O imitaci se budou rivalové pravděpodobně pokoušet, pokud je konkurenční síla takového zdroje dostatečně vysoká. Jak uvádí Tyll (2014, str. 32), napodobení se stává nesnadným při těchto skutečnostech:

- Vzájemná provázanost zdrojů
- Ochrana autorskými právy
- Proces napodobení je zdlouhavý či nákladný
- Zdroj prochází neustálými inovacemi

Využitelnost

I když zdroj splňuje veškeré předešlé atributy, nemůže přinášet firmě konkurenční výhodu, pokud jej nedokáže v plné míře organizačně využít. Poté představuje pro podnik ekonomickou zátěž. Ve snaze upotřebit daný zdroj, pracují firmy na zlepšení organizace a řízení, například formou systémů odměňování, motivace zaměstnanců, vnitropodnikové komunikace či efektivnějšího managementu (Tyll. 2014, str. 33).

Tabulka 2: Možné konkurenční scénáře analýzy VRIO

Hodnotné	Vzácné	Těžko napodobitelné	Organizačně využitelné	Konkurenční důsledky
Ne				Konkurenční nevýhoda
Ano	Ne			Konkurenčně neutrální
Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ne	Nevyužití konkurenční výhody
Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: Tyll (2014, str. 33), vlastní zpracování

V rámci interní analýzy se budu též zabývat produktovým portfoliem firmy a společně s vedením budeme rozebírat vnitřní potenciál firmy z hlediska silných a slabých stránek. Faktory budou následně hodnoceny metodou párového srovnání, což umožní identifikovat nejpodstatnější okolnosti.

1.5 Syntéza

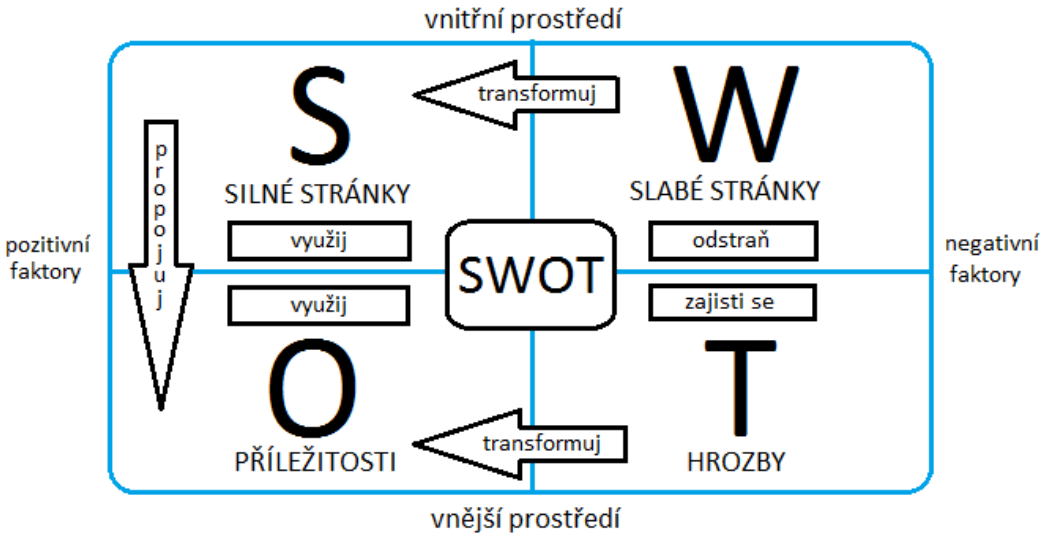
Syntéza, jakožto východisko pro formulaci strategie, spojuje výsledky předchozích částí analýzy. Staví proti sobě zjištěné příležitosti a hrozby, vyplývající z vlivu okolí a silné a slabé stránky zdrojového potenciálu firmy. Závěrem je odhalení, jak na sebe tyto dvě skupiny faktorů působí, což umožňuje navržení strategických řešení.

1.5.1 Analýza SWOT

K charakteristice klíčových faktorů, ovlivňujících strategické postavení podniku, se využívá analytické techniky SWOT, jejíž cílem je rozvíjení silných stránek, potlačování slabých a současně se pomáhá připravit na potenciální příležitosti a hrozby. Tato metoda poskytuje pohled na aktuální situaci podniku ve vztahu s okolím a přináší návrhy možných strategických scénářů. Probíhá dle Sedláčkové a Buchty (2006, str. 91, 92) ve třech základních krocích:

1. Identifikace a předpověď hlavních změn vycházející z externí analýzy
2. Identifikace silných a slabých stránek v závislosti na interní analýze
3. Posouzení vzájemných vztahů pomocí diagramu SWOT a výběr strategického scénáře

Obrázek 5: Schéma analýzy SWOT



Zdroj: Tyll (2014, str. 40), upraveno

Na základě jednotlivých vztahů mezi faktory SWOT analýzy je možné vymezit čtyři základní strategie, které popisují různé budoucí scénáře.

Obrázek 6: Strategie analýzy SWOT



Zdroj: Sedláčková a Buchta (2006, str. 92)

I. Kvadrant

První kvadrant znázorňuje nejideálnější variantu, kdy je podnik schopen pomocí svých silných stránek naplnit příležitosti okolí. V tomto případě je na místě agresivní strategie s orientací na růst a ofenzivní přístup, označována též jako strategie „max-max“ (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 92).

II. Kvadrant

Ve druhém kvadrantu se navzájem prolínají silné stránky podniku s hrozbami okolí. To vyžaduje volbu diverzifikační strategie, též nazývanou „min-max“, jejíž cílem je minimalizace ohrožení prostřednictvím uplatnění silných stránek. Ideální je poté, když je firma schopna tyto hrozby přeměnit v příležitosti (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 92).

III. Kvadrant

Třetí kvadrant popisuje strategii OW (Opportunities a Weakneses), která je aplikována v případě existence příležitostí na trhu, které však firma nedokáže z důvodu svých slabých stránek naplnit. Tzv. strategie turnaroundu se soustředí na vyhledávání a maximalizaci tržních příležitostí, což vede ke změně podmínek, eliminaci slabých hledisek a možnosti úspěchu (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 92).

IV. Kvadrant

Čtvrtý kvadrant popisuje nežádoucí stav, kdy firma nedisponuje velkým vnitřním potenciálem a v okolí převažují rizika nad příležitostmi. V této situaci je vhodné volit strategii s defenzivními prvky, která má za cíl upevnit konkurenční pozici minimalizací hrozeb a slabých stránek. Často je podnik nucen dělat kompromisy a opouštět různé tržní pozice (Sedláčková, Buchta, 2006, str. 92).

V diagramu SWOT se objeví pouze ty faktory, které budou hodnoceny jako nejpodstatnější z předešlých analýz a jejich relevance se promítne do výsledku, a tedy výběru strategie.

2 Praktická část

Výše popsané metody analýzy, vedoucí k navržení konkurenční strategie, budou v této části práce aplikovány na konkrétní podnik. Analýza okolí firmy vychází převážně z dostupných statistik a údajů v odvětví pivovarnictví. Interní analýza bude poté postavena zejména na konzultacích s vedením společnosti, se kterou bude následně vedena diskuse o volbě možné budoucí strategie. Pro rozbor byla zvolena pivovarní firma Falkenštejn s.r.o.

2.1 Představení společnosti

Soukromý pivovar Falkenštejn se nachází ve městě Krásná Lípa, které tvoří centrum oblasti Českosaského Švýcarska. Název firmy je odvozen od skalního hrádku Falkenštejn u Jetřichovic a mohutného pískovcového masivu Falkenstein u Bad Schandau. Předmětem podnikání je, mimo restaurační a ubytovací služby, výroba a následná distribuce piva, která přesahuje hranice Ústeckého kraje.

Poslání

„Vaříme dobré pivo, tečka."

Cíl

Cílem je vařit dobré a poctivé pivo. Ve výrobě využívat moderních technologií, při zachování tradičních postupů řemeslné výroby. Zákazníkům dopravit pivo čerstvé a neupravené filtrací ani pasterizací (Pivovar Falkenštejn, 2019).

Co se strategického směřování týká, cílem firmy není podnikání pouze na úrovni restauračního pivovaru, nýbrž usiluje o navyšování výroby a prodeje. Snahou v příštích letech bude zvýšit povědomí o značce a proniknout se svým produktem do větších měst České republiky.

2.1.1 Základní informace

Obchodní jméno: Pivovar Falkenštejn s.r.o.

IČO: 24783463

Sídlo: Na Hanspaulce 1034/7 a Praha 6

Provozovna: Křinické náměstí 7/12, Krásná Lípa

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět činnosti: Výroba piva ze sladu

Vlastníci: RNDr. Jan Srb, podíl 60%, jednatel a společník

Mgr. Petr Brož, podíl 40%, společník

2.1.2 Historie

Pivovarnictví v Krásné Lípě má silnou tradici, která byla na dlouhou dobu po II. světové válce přerušena. Starý pivovar byl v 60. letech zbourán a pivo se zde nevařilo do srpna roku 2013, kdy společnost Falkenštejn otevřela nový, v centru města, na místě bývalého měšťanského domu. V roce 2017 pak byla budova rozšířena, došlo k přemístění technologií a vznikl pivovarský penzion. V původním objektu pivovaru zůstal pivní bar s restaurací a malý sál s pivovarskou expozicí.

2.1.3 Organizace firmy

O vedení společnosti se stará pan Jan Srb, který působí ve funkci jednatele a manažera, společně se svým obchodním partnerem Petrem Brožem. Firma dále zaměstnává obchodního manažera, řidiče, pracovníky v restauračním provozu, výrobě a administrativě. Falkenštejn s.r.o je v současné době malým podnikem (do 50 zaměstnanců).

2.2 Externí analýza

Externí analýza firmy Falkenštejn s.r.o. bude, v souvislosti s makroprostředím, provedena na základě relevantních faktorů metody PEST. Dále budou rozebrány klíčové faktory působící v odvětví, a to z hlediska konkurence, vývojové fáze trhu, struktury či dalších obecných charakteristik, vše zejména pomocí Porterova modelu.

2.2.1 Analýza vlivu makrookolí

PEST analýza

Politika a legislativa

Politická situace v České republice obecně nejeví známky nestability, a tak není třeba příliš zvažovat extrémní zvraty, které by se podepsaly na vývoji trhu. To platí i pro členství v Evropské unii, které bylo a stále je některými politickými stranami nabouráváno. Všechny návrhy o vystoupení nebo o vyhlášení referenda byly zamítnuty. V opačném případě by vystoupení z EU představovalo silnou hrozbu z hlediska zkomplikování zahraničního obchodu. To by se mohlo, formou dovozních cel, výrazně podepsat na cenách surovin ze zahraničí. V případě firmy Falkenštejn se jedná převážně o zahraniční odrůdy chmele. Dále by tento krok znesnadnil příležitost vývozu produktu za hranice ČR, na který se podnik zatím nesoustředí, ale rozšíření působnosti do sousedního Německa stojí za zvážení. Export hraje v oblasti Českého pivovarnictví důležitou roli. Další skutečností, která by měla být brána v úvahu, jsou dotace Evropské unie, které budou zahrnuty v technologických faktorech.

Pozornost v této oblasti ale patří především legislativním prvkům, které prochází na území našeho státu častými změnami a silně ovlivňují podnikání v tomto sektoru. Za

zmínku stojí zákony týkající se podnikání v pohostinství, jako je zavedení elektronické evidence tržeb, protikuřácký zákon nebo zákon upravující hazard. Tyto zásahy vlády se podepsaly na úbytku v počtu hospod, což nepříznivě ovlivnilo prodej čepovaného piva. Tuto skutečnost je však možné vnímat i jako příležitost, jelikož tím byl i nepřímo ovlivněn rostoucí zájem o balené pivo (otázka sociálních a demografických faktorů).

Vzhledem k faktu, že pivovarnictví spadá pod potravinářský průmysl, je nutné respektovat zákon č. 110/1997 Sb., který zpracovává předpisy Evropské unie ve smyslu obecných povinností provozovatele potravinářského podniku. Konkrétnější pravidla, týkající se členění, označování a požadavků na jakost piva, jsou shrnuty ve vyhlášce č. 248/2018 Sb. (Zákony pro lidi, 2019).

České pivo slaví úspěch po celém světe a je považováno za národní nápoj. Vzhledem k faktu, že se jedná o součást kulturního dědictví, je třeba jej legislativně hájit formou chráněných označení. Vlivem členů svazu pivovarů a sladoven bylo v roce 2008 Evropskou komisí zapsáno chráněné zeměpisné označení *„České pivo“*, spolu s označením původu a zaručené tradiční speciality. Jedná se o nařízení č. 1014/2008, jehož cílem je zamezit nekalé zahraniční konkurenci ve vydávání svých produktů za tradiční, i když se vlastnostmi nebo původem liší. České pivo má specifické rysy a od zahraniční produkce se odlišuje složením typických surovin (české odrůdy sladovnického ječmene a chmelu), technologickými postupy výroby a výslednou kvalitou (Pivovarský kalendář, 2013). Vzhledem k tomu, že sledovaná firma hojně využívá zahraniční odrůdy chmele a aplikuje odlišné výrobní postupy, toto chráněné označení piva rozhodně prosperitě podniku nepřispívá.

Významným faktorem v oblasti pivovarnictví je problematika zdanění. Daň z příjmů právnických osob je od roku 2010 ustálena na 19%. V souvislosti se ztížením podmínek podnikání v pohostinství v posledních letech (EET, protikuřácký zákon), byl schválen vládní návrh zákona, upravující DPH na točené pivo z původních 21% na 10%. Tato změna umožní menším podnikům kompenzovat zvýšené náklady a přežít. Novela zákona je stále předmětem jednání a v platnost by mohla teoreticky přejít v lednu příštího roku (Hospodářské noviny, 2018).

Mimo povinnost odvádět daň z přidané hodnoty, je obchod s pivem zatížen navíc spotřební daní, podobně jako tabák nebo lihoviny. Daň z piva, upravena předpisem č. 353/2003 Sb. Zákon o spotřebních daních, má v této oblasti nejvyšší vliv na náklady, potažmo ceny. Základní sazba této daně byla navýšena v roce 2010 z 24 Kč za hektolitr na 32 Kč/hl, což platí pro průmyslové pivovary s ročním výstavem přesahujícím 200 000 hl. Pro menší pivovary bylo uzákoněno odstupňování úlevy z této daně podle vyrobeného objemu, což v 90. letech prosadil majitel rodinného pivovaru Stanislav Bernard. Pro výpočet daně z piva je zásadní koncentrace vyjádřena hmotnostním procentem extraktu původní mladiny, objem v hektolitrech a základní nebo snížená sazba daně. Jednotlivé tarify znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 3: Sazby spotřební daně dle velikostních skupin

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

Zdroj: Předpis č. 353/2003 Sb. Zákon o spotřebních daních, upraveno

Pivovar Falkenštejn spadá do první tarifní skupiny 16 Kč/hl, vzhledem k tomu, že jeho výstav v roce 2018 činil 4 000 hektolitrů (Vonička, M., osobní rozhovor 10.4.2019).

Ekonomické faktory

Pro určení výkonnosti ekonomiky státu se zpravidla používá ukazatel hrubý domácí produkt a jeho meziroční vývoj. Tento faktor je zařazen do analýzy vzhledem k vlivu na pivní průmysl v ČR. Existuje přímá souvislost mezi HDP na člověka a spotřebou piva. Jak je možné vidět v následující tabulce, vývoj HDP v České republice vykazuje meziroční růst, který však ztrácí na síle, podobně jako v ostatních zemích eurozóny. V roce 2018 dosáhl HDP nárůstu o 2,9%, ale predikce pro další období se pohybuje na úrovni 2,4%. Těmto odhadům přispívá pokračující napětí v mezinárodním obchodu a další snížení podnikatelské a spotřebitelské důvěry, způsobené očekávaným zhoršením vnějšího prostředí (vyvrcholení brexitu). Neočekává se však recese pro žádnou ze světových ekonomik (MFCR, 2019).

Tabulka 4: Vývoj a predikce HDP a spotřeby domácností ČR

Ukazatel / Období	2015	2016	2017	2018	2019	2020
HDP v mld. Kč	4 596	4 768	5 047	5 304	5 595	5 839
HDP v %	5,3	2,5	4,4	2,9	2,4	2,4
Spotřeba domácností v %	3,7	3,6	4,3	3,2	2,9	2,8

Zdroj: Ministerstvo financí České republiky (2019), vlastní zpracování

Hlavním růstovým faktorem hrubého domácího produktu by měla být spotřeba domácností, ve které se odráží stále trvající mzdová dynamika, velice nízká míra nezaměstnanosti nebo navýšení starobních důchodů. Pravděpodobně však dojde ke zpomalení růstu spotřeby (z 3,2% na 2,9%), z důvodu vyšší míry úspor nebo vlivem spotřebitelské inflace (MFCR, 2019).

Dalším faktorem, který by měl být brán v úvahu, je kupní síla obyvatelstva, a to jak na národní úrovni, tak v jednotlivých regionech ČR. Kupní síla vyjadřuje disponibilní příjem obyvatelstva, který umožňuje nákup zboží či služeb v rámci definovaného spotřebního koše a je tak vytvářena koupěschopná poptávka. To samozřejmě úzce souvisí s potenciální spotřebou a potažmo s ekonomickým růstem. Dle výzkumné

agentury GfK (2018) se průměrná kupní síla na obyvatele České republiky v roce 2018 zvýšila a dosahuje 66,4% evropského průměru, což bylo z velké části způsobeno posílením koruny vůči euru. V rámci České republiky je podstatné vnímat rozdíl relativní kupní síly mezi jednotlivými kraji, který dosahuje až 39,5% (Praha X Moravskoslezský kraj), ale meziročně dochází k vyrovnávání (GfK, 2018).

Kupní síla ovlivňuje poptávku piva a v daném regionu má výrazný vliv zejména na minipivovary, které nemají tak široké pole působnosti. Tento fakt je pro firmu Falkenštejn velice nepříznivý, jelikož město Krásná lípa a potažmo obce Ústeckého kraje mají indexy kupních sil nejnižší v republice. Z toho důvodu budou spotřebitelé méně ochotni nakupovat, zvlášť když hovoříme o dražších produktech v kategorii piva. V následující tabulce chci poukázat na rozdíl Ústeckého kraje a Prahy, kam společnost plánuje výrazněji expandovat.

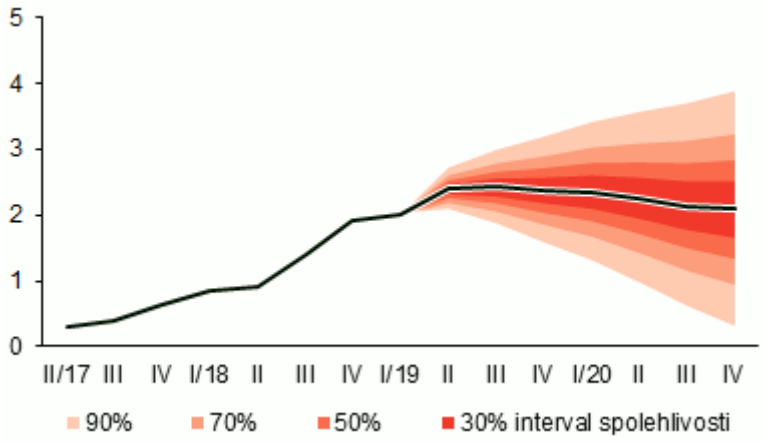
Tabulka 5: Vybrané indexy kupních sil na obyvatele 2018 (ČR = 100)

Obec	Kraj	Index kupní síly
Praha	Praha	128,7
Krásná Lípa	Ústecký	76,7
Šluknov	Ústecký	76,6
Jiříkov	Ústecký	76,4
Trmice	Ústecký	70,4
Obrnice	Ústecký	59,1

Zdroj: Tisková zpráva GfK (2018), vlastní zpracování

V potaz je nutné brát také úrokovou míru, která určuje cenu kapitálu, a má tak zásadní vliv na investiční rozhodování firem. Vzhledem k tomu, že Falkenštejn s.r.o. je poměrně mladý, rozvíjející se podnik, rozšiřování aktiv a investice do projektů hrají důležitou roli. To je samozřejmě kapitálově náročné. Rostoucí úroková míra snižuje ochotu firem investovat, což má negativní dopad na jejich hospodářský rozvoj, ale zároveň se jedná o přístup s nižším rizikem. Úroková sazba se dlouhou dobu držela pod hranicí půl procenta (v letech 2015 a 2016), načež během 2. čtvrtletí roku 2017začala mít rostoucí charakter. V průběhu roku 2018 si držela rostoucí trend a nakonec překonala 2%. Podle prognózy České národní banky na rok 2019 je očekávána hodnota úrokové míry 2,3%, která během roku a dalšího období zaznamená pravděpodobně mírný pokles, viz následující graf.

Graf 1: Vývoj a prognóza úrokové sazby ČR



Zdroj: Česká národní banka (2019)

Sociální a demografické faktory

Díky bohaté historii a tradici výroby má pivo v České kultuře velmi silné postavení. Jeho oblibu napříč populací dokazuje světové prvenství v průměrné roční spotřebě vztažené k počtu obyvatel ČR. V konzumaci, která se dlouhodobě drží přes 140 litrů na osobu na rok, nemá Česká republika ve světě konkurenci. To nelze říct o objemu výroby a celkové spotřebě, kde kvůli relativně malé rozloze a menšímu počtu obyvatel, zaostává například za Německem. V roce 2018 posílila tuzemská spotřeba piva o 2,9 %, na 16,5 mil. hektolitrů, resp. 141 litrů na obyvatele. Podobných hodnot dosahuje společnost již 10 let, čímž zajišťuje stabilní poptávku a vytváří tak atraktivní prostředí v tomto oboru (Český svaz pivovarů a sladoven, 2019).

Dlouhodobě konstantní je i procentuální zastoupení lidí, kteří pravidelně pivo konzumují. Studie společnosti, provedena Sociologickým ústavem AV ČR (září, 2018), ukazuje, že pivo pije 86% mužů (pokles z 91% v roce 2015) a téměř polovina ženské populace. Autor výzkumu (Jiří Vinopal, 2018) uvádí: *„Nejvíce konzumentů je pro letošní rok mezi muži ve věku 18 až 29 let, hned za nimi jsou pak muži mezi 30 a 44 lety“*.

Dle Českého statistického úřadu počet obyvatel dlouhodobě roste s tím, že dochází ke stárnutí, a tak největší přírůstky zaznamenává skupina 65 let a více. Relevantní skupina, co se pivovarnictví týká, tedy populace ve věku 15-64 let, v počtu mírně klesá od roku 2009 (ČSÚ, 2019).

Za zmínku stojí též měnící se zdravotní povědomí lidí. Vznikající studie o škodlivosti moderní doby, ve smyslu průmyslově zpracovaných potravin, přispívají ke změně vnímání společnosti. Je možné sledovat návrat k tradičním metodám v potravinářství, jako je například bio výroba. Velká část populace se odvrací od moderních technologií úpravy a vytváří se tak trend naturálních produktů. Je obecně známo, že alkoholické nápoje neprospívají zdraví. Na druhou stranu se objevují názory ve prospěch piva, jehož přiměřené pití může mít pozitivní účinky v oblasti

kardiovaskulárních a střevních onemocnění, cukrovky či demence. Pivo vyráběno z přírodních surovin obsahuje množství minerálů, vitamínů, antioxidantů a vlákniny, což nahrává podnikatelům v pivovarnictví. Zejména těm, kteří vyznávají řemeslnou výrobu. Průmyslově nezničené pivo tak může tvořit součást zdravého životního stylu, může být ideálním nápojem po sportovním výkonu ale samozřejmě vše za předpokladu umírněné konzumace (The Dutch Beer Institute, 2016).

Dalším předmětem zkoumání Sociologického ústavu AV ČR byly způsoby rozhodování spotřebitelů v oblasti trhu s pivem. Vybrané faktory ovlivňující nákup jako jsou chuť, značka, vliv reklamy, cena či zvyk kupovat dané pivo, hodnotilo necelých 1000 respondentů starších 18 let. Pro většinu mužů je nejdůležitější chuť, následovaná značkou a zvykem na konkrétní pivo. Cena hraje důležitou roli pro téměř 70% dotazovaných a pouhých 17% vnímá reklamu jako relevantní faktor (Sociologický ústavu AV ČR CVVM, 2016).

Balená piva zaznamenávají růst na úkor čepovaných, čímž se budu dále zabývat v analýze okolí. Co se týká obliby v oblasti ochucených piv neboli pivních mixů a nealkoholických piv, rok 2018 byl charakteristický růstem a tyto nápoje tvořily společně s pivními speciály 4,5% tuzemské spotřeby. Tento trend může být vnímán jako nebezpečí právě pro segment minipivovarů, které se zpravidla na pivní mixy a nealkoholická piva neorientují (Český svaz pivovarů a sladoven, 2018).

Technologie

Co se týká technologického pokroku obecně, neprochází pivovarnictví zásadními změnami a jednotlivé podniky se odlišují převážně kapacitou výrobních zařízení a velikostí skladovacích prostorů. To je způsobené prakticky neměnným procesem vaření piva, který během své dlouhé historie získal současnou podobu ve formě ustálených postupů. Co však prochází inovativním procesem, jsou jednotlivé příchutě piva, které se vyvíjí v návaznosti na sezonu a požadavky zákazníků. Vznikají tak často zcela nové produkty. Rozšiřování portfolia formou nových variant je velkým trendem nejen v pivovarnictví. Zpravidla se toto ochucování piv týká průmyslových podniků, čímž se snaží bojovat proti rozmanitosti piv vařených v minipivovarech.

Samotných technologií úprav piva je velké množství a většinou jsou používány ke zvýšení trvanlivosti, změně vzhledu či chuti. Minipivovary často ustupují od procesu filtrace, pasterizace či dosycování, a to buď záměrně kvůli spotřebiteli (zachování tradiční výroby), nebo jsou limitovány nákladností investic do nových zařízení, které tyto postupy umožňují. Je možné v této oblasti hledat jak příležitosti, tak hrozby.

Investice do zařízení, jež zajišťují samotnou výrobní kapacitu nebo další podpůrné činnosti uvedené výše, jsou poměrně vysoké. Kapacita je důležitým aspektem, který ovlivňuje, skrze uvařené objemy, nákladovost a s ní spojenou úspěšnost jednotlivých pivovarů. Co se minipivovarů týká, je možné využít finančních dotací Evropské unie z Operačního programu Podnikání a inovace pro

konkurenceschopnost, který podporuje začínající podnikatele a malé firmy. Tato příležitost se různí v závislosti na regionech, kde se pivovary nachází (Dotace EU, 2019).

Pivovar Falkenštejn s.r.o. čerpal v roce 2017 dotaci v rámci programu Technologie IV. Výzva ve výši 3 829 050 Kč, což umožnilo pořízení nové kapacitnější technologie na výrobu řemeslně vyráběného piva. To přineslo snížení výrobních nákladů pivovaru a jeho energetické náročnosti na jednotku produkce. Prostřednictvím realizace projektu došlo i k vytvoření nových pracovních míst. Pivovar se však svou produkcí dostal opět na výkonové maximum. To vytváří příležitost pro další možnou finanční podporu a navýšení kapacity pivovaru, což by prospělo rozvoji regionu (Falkenštejn, 2017).

Hodnocení PEST analýzy

Nyní budou výše popsané vlivy makrookolí ohodnoceny, což poukáže na nejpodstatnější prvky externí analýzy, kterým se dále budu věnovat v závěrečné části práce. Faktory popsané v analýze PEST budou klasifikovány na základě míry dopadu (síla důsledku) na podnik (1-3) a pravděpodobnosti jejich nastání (1-5), PEST analýza pomohla odkrýt tyto faktory:

Tabulka 6: Hodnocení PEST analýzy

Faktory	Pravděpodobnost	Síla důsledku	Výsledná relevance
Politika a legislativa			
Vystoupení z EU	1	2	2
Regulační zákony	5	1	5
Úprava DPH čep. piva	4	2	8
Vyšší tarif spotřební daně	3	2	6
Ekonomika			
Vývoj HDP a spotřeby	3	1	3
Růst kupní síly regionu	4	1	4
Pokles úrokové míry	3	2	6
Sociální a demografické faktory			
Trend naturálních potravin	5	3	15
Rozvoj pivního turismu	3	2	6
Růst off-trade segmentu	3	3	9
Obliba pivních mixů	4	2	8
Nedostatek pracovní síly	3	2	6
Technologické faktory			
Čerpání Evropských dotací	3	3	9
Inovace technologií	2	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování za asistence zástupce firmy Martina Voničky (2019)

2.2.2 Analýza vlivu mikrookolí

V této části práce bude pohled zúžen pouze na relevantní odvětví, ve kterém firma Falkenštejn s.r.o. působí, a z něho plynoucí příležitosti a hrozby. Vzhledem ke své velikosti nebude zahrnut celý trh s pivem, protože podnik nelze srovnávat s velkými průmyslovými pivovary, u kterých je zásadní, mimo jiné, například export do zahraničí. Bráno v potaz bude pivovarnictví na regionální úrovni s ohledem na pole působnosti společnosti.

Vymezení relevantního odvětví

Podle klasifikace CZ-NACE spadá působnost podniku do oblasti 11050 – Výroba piva. Falkenštejn se v současnosti zaměřuje pouze na český trh, což znamená, že není nutné uvažovat vývoj globálního pivovarnictví. Vzhledem k faktu, že v České republice je pivovarnictví velice široký pojem, pro určení relevantního odvětví je třeba trh dále rozdělit na menší segmenty. Kategorizaci znázorňuje následující tabulka, kdy je třeba podotknout, že členění se může v jiných zemích odlišovat.

Tabulka 7: Rozdělení pivovarů dle ročního výstavu

Typ pivovaru	Roční výstav v hl
Domácí výroba	< 1
Mikropivovary	< 100
Minipivovary	< 10 000
Malé a střední pivovary	< 100 000
Průmyslové pivovary	> 100 000

Zdroj: Žejdlík (2019), vlastní zpracování

Pivovar Falkenštejn s ročním výstavem 4000 hl spadá do kategorie minipivovarů. Jedná se o velmi dynamické odvětví, jelikož takových pivovarů od přelomu tisíciletí každoročně rapidně přibývá. Meziroční vývoj mapuje tabulka 8.

Tabulka 8: Počet minipivovarů v letech 2010-2018

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Minipivovary	110	130	160	230	270	300	350	395	440

Zdroj: Českomoravský svaz minipivovarů (2018), vlastní zpracování

Fáze životního cyklu

Odvětví pivovarnictví obecně, je v Čechách ve fázi zralosti, vzhledem k dlouholeté tradici a stabilní poptávce. To však platí pouze pro národní či velké regionální pivovary. Jak bylo řečeno, odvětví minipivovarů je velmi růstově dynamické a podle dalších prognóz není tato fáze zdaleka u konce. Na konci roku 2018 na území Čech fungovalo 440 minipivovarů, ale přibývají další, průměrně jeden týdně. Dle slov prezidenta Českomoravského svazu minipivovarů, je možné, že za pár let se bude počet pohybovat mezi 900 a tisícem, jako tomu bylo na konci 18. století (Jan Šuráň, 2018).

Odvětví je velice atraktivní pro menší investory z důvodu rychlé návratnosti vložených prostředků (hovoří se i o šesti letech) a nachází se ve fázi růstu. To ukazuje rostoucí trend podílu řemeslně vyráběného piva na celkové produkci v následující statistice databáze passport. Craft beer = řemeslně vyráběné pivo, non-craft = klasické průmyslně vyráběné pivo.

Tabulka 9: Podíly řemeslně vyráběných a standardních piv na celkové produkci

	Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Craft	Celkový objem (%)	1,0	1,2	1,6	1,8	2,0	2,1
Non-Craft	Celkový objem (%)	99,0	98,8	98,4	98,2	98,0	97,9

Zdroj: Databáze Passport (2019), vlastní zpracování

Základní charakteristiky odvětví

Co se týká velikosti trhu, je možné se odkázat na tabulku v předchozí kapitole. V roce 2017 přesáhla produkce minipivovarů dvouprocentní podíl na celkovém tuzemském výstavu piva. V loňském roce již bylo uvařeno 330 000 hl (2,1%) řemeslně vyráběného piva. Minipivovary tak stále tvoří v ČR velmi malou část pivního průmyslu, ale svým počtem mnohonásobně převyšují velké pivovary, kterých je na našem území stabilně 45. S rostoucím počtem se zvedá i konkurence, čímž se dostáváme k otázce struktury. Jedná se o atomizované odvětví, tedy prostředí, kde působí velké množství malých, podobně silných, podniků. V komunitě minipivovarů však nemusí vždy vysoká koncentrace firem znamenat konkurenční boj. Je řeč o situaci, kdy jednotlivé podniky navzájem kooperují, vyměňují si zkušenosti a vzájemně jsou si prospěšní. Co se týká geografického rozsahu konkurence, často působí pouze na lokální nebo regionální úrovni, vzhledem k úzké působnosti malých podniků. Záleží na ambicích jednotlivých firem, do jakých trhů se snaží proniknout. Míra diferenciace výrobků je v této oblasti vysoká, vzhledem k unikátnosti schopností jednotlivých sládků. Tento jev je žádoucí, protože právě rozmanitostí a velkým počtem druhů piv se minipivovary snaží přilákat zákazníka.

Dále je velice důležité sledovat poměr prodeje čepovaného piva (on-trade) a baleného (off-trade). Současný růstový trend je na straně piva prodaného v obchodech, jehož obliba mezi obyvateli meziročně roste. Přesun konzumace do domácností se však odehrává na úkor podílu piva čepovaného v hospodách a restauracích. Jak je patrné z následující tabulky, Češi stále více upřednostňují balené pivo, které zaznamenává v posledních letech zhruba procentní přírůstek ročně a jeho podíl v roce 2018 přesáhl 64%. Naopak čepovaného piva se v roce 2018 vypilo opět méně a prodeje tak tvořily necelých 36%.

Tabulka 10: Podíly prodejů baleného a čepovaného piva v letech 2013-2018

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Off-Trade (%)	58,1	59,2	59,8	61,4	62,8	64,2
On-Trade (%)	41,9	40,8	40,2	38,6	37,2	35,8

Zdroj: Databáze Passport (2019), vlastní zpracování

Porterův model pěti sil

Potenciální konkurence

Vzhledem k dlouholetému stabilnímu počtu průmyslových pivovarů a kapitálové náročnosti investice v řádu stovek milionů je nepravděpodobné, že by se na trhu velkých pivovarů objevil další konkurenceschopný podnik. Hrozby přicházejí ze zahraničí v podobě importovaných značek, což členství v EU snadno umožňuje. Situace je odlišná pro odvětví minipivovarů, kde nejsou bariéry vstupu tak výrazné, a proto zde koncentrace podniků houstne (viz tabulka 7). Počáteční investice do pivovarnické technologie, prostorů pro skladování či stáčírny se pohybuje v řádech milionů korun a je závislá především na kapacitě. Náklady dále ovlivňuje lokalita, a to i vzhledem k možnosti čerpání dotací EU v některých méně podnikatelsky rozvinutých regionech. Významnou finanční položku také tvoří výstavba restaurace, která je často nezbytnou součástí začínajícího minipivovaru. S možností podnikatelského úvěru je však vstup do odvětví, po finanční stránce, relativně snadný. V České republice navíc v současnosti funguje dostatek firem (např. Czech brewery system s.r.o., Czech Brewmasters s.r.o. aj.), které se výstavbou minipivovarů zabývají a jsou schopny tak začínajícím podnikatelům potřebné technologie kompletně zajistit. Možnost budování takovýchto pivovarů „na klíč“ zjednodušuje vstup potenciální konkurenci. Proces není výrazně energeticky náročný a přístup k surovinám netvoří velkou překážku.

Podle údajů Asociace malých a středních podniků však vzniká v tomto odvětví personální problém ze strany sládků. Současný boom podnikání v mini-pivovarnictví nekoresponduje s počtem absolventů v oboru sladovník-pivovarník, kterých v ČR každý rok ukončuje školu přibližně 15 (AMSP, 2017). Nedostatek

kvalifikované pracovní síly lze vnímat jako faktor ovlivňující rozhodování o vstupu do odvětví. Na druhou stranu firmy poskytující výstavbu minipivovarů často nabízí i know-how a várku prvního piva, čímž se závislost na vyučených odbornících snižuje.

Stávající konkurence

Odvětví pivovarnictví je relativně nasycené, i když existuje stále prostor pro nové hráče na trhu. Za lídra je považován Plzeňský prazdroj a.s., po kterém následují Pivovary Staropramen a.s., Heineken Česká republika a.s. a Budějovický Budvar n.p. následované řadou menších pivovarů, které však svou produkcí stále převyšují skupinu minipivovarů, jež tvoří samostatnou oblast. Konkurenci průmyslových pivovarů můžeme jen těžko stavět na úroveň minipivovarů, které působí zejména na úzké regionální úrovni. V současnosti funguje na území ČR cirka 450 - 500 minipivovarů, které se dělí pouze o 2% celkového trhu s pivem (viz tabulka 8), z čehož lze konstatovat, že se jedná o silně konkurenční prostředí.

Problém nastává v obsazování distribučních cest na otevřeném trhu, například ve formě restaurací a hospod. V této oblasti mají navrch velké pivovary, které často disponují cenovou výhodou a získaly dominantní postavení na trhu skrze smlouvy o výhradním prodeji či masový marketing. Dalším faktem je, že velké pivovary disponují dostatečnými finančními zdroji, aby nalákaly restaurační zařízení tím, že jsou schopny poskytnout veškeré vybavení své značky, spojené s prodejem piva. Do tohoto vybavení spadá například pivní sklo, zahradní slunečníky, výčepní zařízení či kompletní výstavba baru. Tím vytvořily silné konkurenční podmínky, které minipivovary těžko překonávají. Co se minipivovarů týká, snaží se konkurovat jinými nástroji než marketing či cena. Hlavní konkurenční silou minipivovarů je originalita chuti, jedinečnost receptury, inovace ve formě pivních speciálů nebo provázanost s pivním turismem (Vonička, M., osobní rozhovor, 07/2019).

Mezi přímé konkurenty firmy Falkenštejn s.r.o. je možné řadit minipivovary regionu. V Ústeckém kraji se nejblíže nachází pivovar Kocour ve Varnsdorfu a pivovar Česká Kamenice, které též těží z turismu v Národním parku České Švýcarsko. V Teplicích a okolí zatím vaří tři minipivovary, všechny zahájily činnost v roce 2015. Jako první byl pivovar Monopol, následovaly dva projekty v Oseku (Klášterní pivovar Ossegg a restaurační pivovar Černý orel). Jako další konkurenty je možné vnímat pivovar Velké Březno nebo jeden z nejstarších minipivovarů v kraji Rychta v Ústí nad Labem. Většina minipivovarů v kraji je restauračních a soustředí se zejména na on-trade (Teplický deník, 2018). V celorepublikovém měřítku jsou významnými konkurenty například minipivovary Matuška, Únětický pivovar, Clock nebo Cvikov, které mají podobné ambice rozšířit svou působnost za hranice restauračních pivovarů a pronikají tak do podniků ostatních měst ČR.

Pivovar Falkenštejn se snaží své produkty dostat i do regálů obchodních řetězců, proto je nutné vnímat též konkurenty z off-trade segmentu. Mezi ty patří mimo jiné

české firmy i Trnavský minipivovar Karpat, jenž pronikl do celoplošné nabídky řetězce Tesco (Lidovky, 2019).

Hrozba substitutů

Podobně jako většina odvětví, i pivovarnictví se potýká s existencí výrobků, které mohou nahradit jeho produkt a ohrozit tak konzumaci. Na problematiku lze nahlížet různě. Z hlediska průmyslových pivovarů nejde tolik o hrozbu substitutů, jako o diferencované produkty ve formě různých pivních speciálů, například řemeslně vyráběných. Obráceně to platí pro minipivovary s průmyslově vyráběným pivem, které se stále těší velké oblibě u konzervativnějších spotřebitelů.

Vzhledem k obrovské oblíbenosti tohoto nápoje mezi Českou populací je globální pravděpodobnost ohrožení z nahrazení nízká. Obecně však největší hrozba pramení z odlišných nápojů. Mezi substituty je možné řadit i nealkoholické nápoje, které však nenaplňují užitek spotřebitele ve stejné míře jako pivo. Tvoří tak přímý substitut pouze nealkoholickému pivu, jinak působí jen částečně. Nealkoholické pivo však v nabídce minipivovarů najdeme jen zřídka. Největší substituční hrozbu tak tvoří víno a jeho podkategorie, které mají v České republice taktéž bohatou historii a jejich konzumace je hluboce zakořeněná v kultuře společnosti. Rapidní meziroční nárůst také zaznamenává kategorie ciderů, tedy alkoholických nápojů různých příchutí, vyrobených z jablečného moštu. Vzhledem k jejich rostoucí oblibě tvoří také silný substitut k pivu kvůli podobnému obsahu alkoholu i způsobu distribuce (čepované, lahvové). Řada velkých pivovarů si tuto skutečnost uvědomuje, a proto cidery zahrnují do svého portfolia, čímž vytváří konkurenčně silnější prostředí pro minipivovary.

Tabulka 11: Meziroční vývoj produkce piva a jeho přímých substitutů v ČR

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pivo (mil. litrů)	1 528,6	1 529,1	1 524,6	1 543,9	1 511,8	1 535,6
Víno (mil. litrů)	196,7	201,8	210,0	217,4	220,3	228,4
Cider (tis. litrů)	883,9	3 681,2	6 741,1	9 210,0	12 562,3	16 938,8

Zdroj: Databáze Passport (2019), vlastní zpracování

Vyjednávací síla dodavatelů

Mimo dodávky elektřiny a plynu jsou k výrobě piva zapotřebí suroviny, které si pivovary zpravidla nevytváří sami. Je tak nutná spolupráce s dodavateli z jiných odvětví. Pivo tvoří čtyři základní komponenty, kterými jsou voda, ječmen ve formě sladu, kvasnice a chmel. Zdrojem vody pivovary obyčejně disponují. Vyjednávací síla dodavatelů spočívá v míře určování podmínek zásobování ostatními surovinami z hlediska ceny, času a kvality. Ingredience nutné pro výrobu jsou nenahraditelné,

což by značilo vyšší vyjednávací sílu dodavatelů. Na druhou stranu, pro chmel či pivovarní kvasnice najdeme jen stěží jiné využití a ječmen je v ČR pěstován též zejména kvůli pivu. Dodavatelů je velké množství, což znevýhodňuje jejich pozici. Té nepřispívá ani jedinečnost vstupů, která je minimální, jelikož se jedná o komodity. Formou e-shopů je možné objednat jakýkoli druh sladu či chmele.

Ve prospěch firmy Falkenštejn nahrává také fakt, že se nezabývá výrobou „českého piva“, které je chráněno zeměpisným označením a specifickými požadavky na výrobu. Podnik tak není limitován co do výběru odrůd chmele i ječmene a může využívat suroviny ze zahraničí, což činí produkci rozmanitější a snižuje vyjednávací sílu dodavatelů. Naopak velikost minipivovarů je faktor, který zhoršuje jejich pozici ve vyjednávání. V tomto směru mají průmyslové pivovary opět výhodu, jakožto atraktivní odběratelé s vysokou poptávkou. Na vyjednávací sílu dodavatelů má také do jisté míry vliv cena těchto komodit, která je závislá především na úrodě.

Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla zákazníků je poměrně silná, vzhledem k vysoké možnosti výběru na Českém trhu. I proto si pivo, ve srovnání se zahraničím, drží relativně nízkou cenu.

Co se týká prodeje drobným odběratelům v oblasti pohostinství, jednotlivé pivovary se předhánějí ve smluvním dodávání do restaurací a hospod, což umožňuje těmto podnikům tlačit na cenu. Prodej v on-trade segmentu je pro pivovary ekonomicky výhodnější, proto se snaží získat co největší tržní podíl. Pro minipivovary znamená tento ostrý konkurenční boj obtížné podmínky prodeje v on-trade segmentu jiných restaurací, protože se kvůli menšímu objemu výroby nemohou dostat na podobné náklady jako průmyslové pivovary. Přesto je však patrný nárůst prodeje řemeslných piv i mimo mateřské podniky minipivovarů. To je umožněno zájmem zákazníka zkoušet nové produkty a již rozebíraným trendem řemeslných piv. Tendencí by tedy mělo být budování povědomí o značce účastí na veřejných akcích a dobrou prací obchodních zástupců. Výběr minipivovarů je však velmi široký, proto je vyjednávací síla odběratelů vysoká.

Další skupinu tvoří maloobchody, které utváří téměř dvoutřetinový podíl na celkovém prodeji piva. Vzhledem ke stále rostoucímu zájmu o balené pivo musí pivovary zahrnovat tuto prodejní variantu do svých strategií. Vyjednávací síla obchodních řetězců je vysoká. Studie ministerstva zemědělství uvádí, že 79% dodavatelů vnímá zneužívání jejich dominantního postavení. Přístup se samozřejmě v různých řetězcích liší (ČTK, 2016).

Pivovar Falkenštejn v současnosti spolupracuje s řetězcem Globus, respektive nabízí své produkty v sedmi pobočkách. Tento supermarket ve studii, co se týká oboustranně vyváženého férového přístupu vyšel nejlépe, společně s řetězci Coop a Billa. Podnik se dále snaží proniknout do regálů sítě obchodů Norma (Vonička, M., osobní rozhovor, 10.4.2019).

Klasifikace faktorů mikrookolí

Data z Porterovy analýzy budou rozebrána dle závažnosti konkurenčního rizika (1-10) pro sledovanou firmu. Vážnost jednotlivých faktorů bude posuzována jak na základě mého subjektivního názoru, tak pomocí expertního odhadu zástupce z firmy Falkenštejn s.r.o.

Tabulka 12: Hodnocení konkurenčních sil

Potenciální konkurence **(7,25)**		
Legislativní náročnost	Nízká 10, vysoká 1	7
Přístup k distribučním kanálům	Obtížný 1, snadný 10	5
Kapitálová náročnost vstupu	Nízká 10, vysoká 1	8
Přístup k technologiím a materiálu	Obtížný 1, snadný 10	9
Stávající konkurence **(6,0)**		
Koncentrace v odvětví	Vysoká 10, nízká 1	8
Podíl na celkovém trhu	Nízký 10, vysoký 1	9
Míra diferenciace výrobku	Vysoká 1, nízká 10	3
Náklady výstupu z odvětví	Nízké 1, vysoké 10	4
Síla odběratelů **(8,0)**		
Informovanost o nabídce	Vysoká 10, nízká 1	8
Počet významných odběratelů	Mnoho 1, málo 10	7
Náročnost přechodu ke konkurenci	Vysoká 1, nízká 10	9
Rozsah nabídky	Velký 10, malý 1	8
Síla dodavatelů **(4,0)**		
Míra koncentrace dodavatelů	Vysoká 1, nízká 10	4
Jedinečnost dodávaných surovin	Vysoká 10, nízká 1	3
Náklady na změnu dodavatele	Vysoké 10, nízké 1	5
Substituty **(7,7)**		
Množství substitutů	Velké 10, malé 1	9
Relativní cena substitutů	Vysoká 1, nízká 10	6
Vývoj oblíbenosti substitutů	Příznivý 10, neblahý 1	8

Zdroj: Vlastní zpracování za asistence zástupce firmy Martina Voničky (2019)

2.3 Interní analýza

V této části bude zkoumán vnitřní potenciál firmy Falkenštejn s.r.o., a to z hlediska zdrojů a schopnosti reagovat na externí vlivy. Využité informace jsou získány konzultacemi a emailovou komunikací s vedením společnosti a z veřejně dostupných zdrojů.

2.3.1 Klasifikace zdrojů

Hmotné

Pro potřeby vytipování silných a slabých stránek nebude třeba brát v úvahu krátkodobý majetek, jako jsou zásoby. Hmotné zdroje firmy Falkenštejn s.r.o. jsou tvořeny převážně samotnou budovou pivovaru, ve které se nachází také penzion o osmi pokojích. Firma je tak schopna reagovat na turistický ruch, který v tomto poměrně chudém regionu hraje velký význam a ubytovací služby zlepšují konkurenceschopnost firmy. Majetek prošel velkou změnou v roce 2017, kdy firma získala dotaci na vybudování nové kapacitnější technologie. Právě technologie je pro výrobní podnik klíčovým hmotným zdrojem. I přes rozsáhlou investici není technologie Falkenštejnu na takové úrovni, aby bylo možné eliminovat veškeré chyby ve výrobě, jako tomu je u průmyslových pivovarů. To se podepisuje například na mírné odlišnosti jednotlivých várek, co do procentního zastoupení ve složení, alkoholu atp. Dále vlastní firma několik dodávkových aut pro potřeby distribuce jak sudového, tak lahvového piva. Většina minipivovarů velikosti Falkenštejnu se soustředí převážně na on-trade, tedy prodej přímo v místě spotřeby, např. ve svých pivovarských restauracích, případně dalších podnicích. Falkenštejn disponuje stáčecím zařízením na lahvové pivo, což otevírá dveře na off-trade trhy.

V současné době produkce společnosti dosahuje maximální možné kapacity a cílem je tak další rozšiřování minipivovaru. Další investice do hmotných aktiv by též mohla přijít ve formě skladu mimo území kraje, což by řešilo problémy s logistikou, vzhledem k tomu, že firma proniká do dalších měst.

Nehmotné

Mezi nehmotné zdroje u větších firem je možné řadit například software a podobné finančně měřitelné položky. Co se týká pivovaru Falkenštejn, bude řeč o takových zdrojích, které jsou obtížně kvantifikovatelné. Mezi první řadím know-how, které umožňuje přípravu širokého portfolia piv. V nabídce minipivovaru se pravidelně objevuje 14 různých druhů. Co se týká ochranných prvků, nevlastní firma žádné patentované postupy výroby, ale jedinečnost produktu je skryta v tajemství receptury sládků. Právě výrobní postup vedoucí k finálnímu produktu, vnímají zástupci firmy jako klíčový prvek v konkurenčním boji. Vědomí o kvalitě produktu získává firma pozitivní zpětnou vazbou zákazníků na společenských akcích, kterých se pravidelně účastní.

Lokace pivovaru hraje taktéž důležitou roli. Přesto, že se pivovar nachází v regionu s nejnižší kupní silou obyvatelstva, umístění je turisticky příznivé. Nedaleká hranice s Německem umožňuje potenciální export. Blízkost národního parku České Švýcarsko zajišťuje stálý přísun návštěvníků. Pozitivní jsou i zjištění průzkumu, prováděného agenturou Ipsos pro asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR v létě minulého roku. Statistiky uvádí, že 81% turistů je otevřeno ochutnávání specifických regionálních piv a 14% dokonce minipivovary za tímto účelem vyhledává. Téměř polovina návštěvníků je ochotna za místní pivo připlatit. (AMSP, 2017)

„Skutečnost, že regionální pivovary se stávají turistickým hitem dokazuje i to, že 41 % dotázaných bylo alespoň jedenkrát na prohlídce malého pivovaru a 9 % se tak chystá učinit“ (Macků, T., 2017).

Pivovar Falkenštejn pořádá prohlídky svého minipivovaru, které je možné spojit s ochutnávkou a zakoupením místních produktů. Návštěvníkům je představen proces řemeslné výroby, následovaný expozicí historie pivovarnictví v Krásné lípě a přilehlém regionu Šluknovska. Tyto prohlídky vytváří povědomí o existenci značky Falkenštejn a rozšiřují tak segment potenciálních zákazníků. Faktory jako jsou vztahy se zákazníky a dobrá pověst založená na kvalitě produkce, jsou podle majitelů firmy klíčovou součástí podnikatelského konceptu. Povědomí o značce je budováno i jinými způsoby. Firma komunikuje se zákazníky formou pravidelně aktualizovaných webových stránek nebo účastí na společenských akcích.

Zásadní složkou nehmotných zdrojů jsou vztahy s odběrateli, na kterých firma usilovně pracuje. V současnosti se snaží o zkvalitňování zákaznické základny, ve smyslu pravidelnosti a objemu odebíraného produktu. Minipivovary dodávající do jiných podniků se obecně často potýkají s kvalitou odběratelů. Běžně totiž nejsou v roli výhradního dodavatele a jejich produkty se objevují na čepu vedle jiných větších značek a pouze v určitých intervalech, jako je tomu i v případě sledované firmy.

Lidské zdroje

Zaměstnanci hrají důležitou roli v úspěchu firmy Falkenštejn. Vášeň k pivu a důvěra v kvalitní produkt tvoří v mladém firemním kolektivu základní hnací sílu. V první řadě je nutné zmínit schopnosti dvojice Martina Kouta a Martina Vávry, v jejichž rukou vzniká samotný produkt. Při dnešním personálním nedostatku kvalifikovaných pracovníků v oboru pivovarnictví, se jedná o důležitý lidský zdroj. O distribuci a navazování kontaktů s odběrateli se, mimo vlastníků, stará obchodní manažer Martin Vonička, jehož působnost je však omezena převážně na domácí region a přilehlé oblasti. Dochází ke stálému rozšiřování distribuční sítě, ale zaměstnanecká základna je velice úzká. To v budoucnu pravděpodobně vyvolá potřebu dalších pracovníků jak provozu, tak obchodu. Vzhledem k tomu, že chce společnost proniknout výrazněji do Prahy a dalších měst ČR, bude se muset vedení

ohlížet po dalších obchodních zástupcích, jež budou značku propagovat. Firma nezaměstnává nikoho na marketingových pozicích, ale vzhledem k současné velikosti to zřejmě není klíčové. Podstatnou úlohu zastávají zaměstnanci pivovarské restaurace, kteří zajišťují pohodovou atmosféru a kvalitní servis. Nenahraditelným členem teamu je kreativec a grafik Berto Lucci, který stojí za originálním designem etiket lahvového piva. Vzhled obalů hraje v potravinářství důležitou roli, a proto je též přínosným lidským zdrojem pro firmu.

Finanční zdroje

Co se financování týká, bohužel jsem se nebyl schopen dostat k podrobnějším informacím ve formě účetních výkazů posledních let. Důvodem je legislativní změna upravující povinnost zveřejňovat účetní data, která přišla v roce 2017. Finanční zdroje, které firma využívala ke svému počátečnímu růstu byly tvořeny podnikatelským úvěrem a také evropskými dotacemi na regionální rozvoj. Právě dotace umožnily financování nové technologie, která zajistila současnou výrobní kapacitu pivovaru. Úvěr se daří splácet dle stanoveného plánu a vedení společnosti se již zabývá dalším rozšiřováním, které by mělo přijít ve formě nové výrobní budovy s označením Falkenštejn II. Otevření nových výrobních prostor by zajistilo vyšší produkci a možnost rychlejší expanze mimo Ústecký kraj (osobní rozhovor M. Vonička, srpen 2019).

2.3.2 VRIO analýza

VRIO analýza hodnotí jednotlivé zdroje na bázi 4 vlastností a pomáhá odhalit možnou konkurenční výhodu podniku. Výsledky analýzy znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 13: VRIO analýza zdrojů Falkenštejn s.r.o.

Zdroj	Hodnotný	Vzácný	Nenapodobitelný	Využitelný	Konkurence
Hmotné zdroje					
Stáčecí zařízení	ANO	ANO	NE	X	Dočasná
Výrobní technika	ANO	NE	X	X	Neutrální
Ubytovací prostory	ANO	NE	X	X	Neutrální
Nehmotné zdroje					
Design obalu	ANO	ANO	ANO	ANO	Výhoda
Know-how a receptury	ANO	ANO	ANO	ANO	Výhoda
Lokace	ANO	NE	X	X	Neutrální
Prohlídky a expozice	ANO	NE	X	X	Neutrální
Lidské zdroje					
Zkušené a ambiciózní vedení	ANO	ANO	ANO	ANO	Výhoda
Finanční zdroje					
Nízké zadlužení	ANO	NE	X	X	Neutrální

Zdroj: Vlastní zpracování

S ohledem na tabulku VRIO analýzy nevyplývá ze zdrojového potenciálu firmy velké množství trvalých konkurenčních výhod. Co se týká stáčecí linky, je běžnou součástí velkých pivovarů, ale její vzácnost je v tomto případě vztažena k odvětví minipivovarů, kde se nevyskytuje tak často. Většina malých pivovarů totiž podniká pouze na úrovni restauračního provozu a nesoustředí se na lahvový prodej. Zařízení umožňuje firmě pronikat na širší trhy, a proto ji vedení vnímá jako přínos, nikoli však jako unikátní konkurenční výhodu odvětví, která bude mít dlouhého trvání. Výrobní technika je nezbytnou součástí podnikání v tomto oboru, ale pozitivní je pouze její hodnota, protože její získání není výrazně náročné. Vlastnictví penzionu a nabízení ubytovacích služeb podporuje pivní turistiku. Know-how obsahující znalosti výroby a jedinečnost receptury, jež se promítá v chuti a kvalitě piva, vnímám jako konkurenční výhodu před ostatními pivovary. Otázkou však je, zda většina minipivovarů nehodnotí svou originalitu a chuť jako náskok před konkurencí. Proto je vzácnost či nenapodobitelnost tohoto zdroje velice subjektivní a záleží na preferencích a chuťových požadavcích spotřebitelů. Vzhledem ke zpětné vazbě zákazníků cítí vedení sílu v kvalitě svých produktů. Lokace pivovaru Falkenštejn v turisticky příznivé oblasti pomáhá prodejům v místě podnikání, ale vzhledem k ambicím proniknout mimo kraj, je ve smyslu konkurenční výhody

zanedbatelná. V okolí se navíc nacházejí i jiné minipivovary a hrozí výstavba dalších. Zaměstnanecký kolektiv vedený schopnými lidmi je v tomto případě, dle mého názoru, jedním z klíčů k úspěchu podniku. V případě sládků a s nimi spjatým know-how výroby by nahrazení bylo obtížné, proto vnímám tento zdroj jako konkurenční výhodu. Vedoucí pracovníci mají vysoké ambice expandovat do dalších měst a rozšiřovat odběrovou základnu. Design značky obsahující logo či grafiku etiket je pro firmu specifický a snadno zapamatovatelný, což působí pozitivním vlivem na zákazníky a rozšiřuje povědomí o firmě a zlepšuje konkurenční pozici, kde je však velký prostor pro zlepšení.

2.3.3 Portfolio

Diferenciace řemeslně vyráběných piv je vysoká, a to na úrovni širokého spektra druhů (ležák, pšeničné pivo, stout, porter, ALE, IPA a mnoho dalších podskupin). Samotným balením produktu je složité se odlišit, ale originalita etiket či loga, svázaného s určitým pivovarem, může hrát podstatnou roli v konkurenčním boji.

V produktovém portfoliu společnosti Falkenštejn lze najít až 14 druhů piv, přičemž mezi hlavní, celoročně dostupné patří Světlý ležák 11°, American pale ale 13°, Polotmavý ležák Ostroff 12°, Svižnej Emil 9° a 14° Tmavý speciál. Sezónně se poté objevují v nabídce pivní speciály jako je Výroční třináctka, konopné pivo Kanár nebo různá provedení piva Náhlá smrt. Co se týká balení, podnik nabízí sudy 50 i 30 litrů a dále plastové i skleněné lahve 1; 0,7 a 0,33 litru.

Mezi nejúspěšnější produkty firmy patří Světlý ležák 11°, který tvoří zhruba 30% prodaného objemu, následuje APA 13° s 20% a Polotmavý Ostroff s 18%. V nabídce se neobjevuje klasická výčepní desítka. Ta je nahrazována 9° svrchně kvašeným pivem typu APA, které je oblíbené v letních měsících díky nižšímu obsahu alkoholu.

Všechny produkty firmy Falkenštejn spojuje poměrně nízká trvanlivost, která částečně komplikuje skladování i distribuci. S tímto problémem se však musí vypořádat i ostatní minipivovary, protože běžně nevyužívají ve výrobě technik, které trvanlivost zvyšují (např. filtrace nebo pasterizace). Tomuto kroku se brání i vedení Falkenštejnu, protože úpravami trvanlivosti by byla narušena osobitá chuť, konzistence, vzhled a jiné aspekty piva, které produkt odlišují převážně od velkých pivovarů. Aby bylo docíleno kvality pro finálního spotřebitele, musí být nápoje uchovávány zásadně v chladném prostředí, kde vydrží čerstvé i několik měsíců. K tomu využívá firma klimatizovaný sklad. Co se týká prodeje v maloobchodech, disponuje vlastními ledničkami, což má také efekt v budování značky. Nižší trvanlivost a nepravidelné odběry zvyšují distribuční náklady. Společně s relativně malou produkcí, kdy nelze hovořit o velkých úsporách z rozsahu, se tyto skutečnosti promítají na výsledné ceně pro zákazníka.

2.3.4 Slabiny

Kapacita

Dalším problémem, se kterým se v současnosti firma potýká, je dostatečná kapacita, která by umožnila rozsáhlejší expanzi. Podnik ročně vaří zhruba 4000hl piva, čímž se přibližuje svým limitům, ale svou produkci se chystá nadále zvyšovat s cílem rychleji zhodnocovat vložené investice. S rostoucími objemy by tak mohla držet krok s většími minipivovary, které úspěšně zásobují řadu restaurací a barů jak v Praze, tak dalších větších městech ČR. Je řeč o firmách, jejichž roční výstav přesáhl 10 000hl (např. Únětický pivovar). Aby byla zajištěna kvalita, je nutné rozšířit výrobu mimo současnou budovu pivovaru, kde již nejsou k dispozici další prostory. K tomu by mohla být využita finanční podpora EU z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, kterých konkrétně minipivovary hojně využívají.

Povědomí o značce

Vzhledem k mládí firmy, není popularita značky na příliš vysoké úrovni. V České republice je stále velké množství minipivovarů, které jsou více zakořeněny v povědomí zákazníků. Jedná se o oblast, ve které Falkenštejn vyvíjí značné úsilí, protože ji považuje za klíčovou. Pravidelně (v letních měsících téměř každý víkend) se objevuje na společenských akcích v rámci ČR jako jsou trhy, pivní slavnosti či jiné kulturní události. Snaží se tak vybudovat silnější jméno, s čímž souvisí důvěra zákazníků v produkt. Právě ta hraje důležitou roli v konkurenčním boji a zajišťuje vyjednávací postavení vůči odběratelům.

Kvalifikace interních faktorů

Párové srovnání proběhne z podstatné části za pomoci zástupce firmy Falkenštejn, který dle svého přesvědčení bude porovnávat všechny dvojice mnou navržených výchozích prvků interní analýzy. Součtem preferenčních odpovědí dojde k identifikaci relevantních aspektů vnitřního potenciálu a tím budou určeny zásadní silné a slabé stránky podniku.

Silné stránky

S1 – Stáčecí zařízení a technologie
S2 – Design výrobku
S3 – Know-how a receptury
S4 – Zkušené a ambiciózní vedení
S5 – Vztahy s odběrateli a jejich kvalita
S6 – Široké portfolio

Tabulka 14: Párové srovnání silných stránek

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Počet preferencí
S1	X	1	0	0	1	1	3
S2	0	X	0	0	0	0	0
S3	1	1	X	1	1	1	5
S4	1	1	0	X	1	1	4
S5	0	1	0	0	X	0	1
S6	0	1	0	0	1	X	2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě preferencí zástupce firmy Falkenštejn (2019)

Slabé stránky

W1 – Nedostatek pracovníků
W2 – Omezená výrobní kapacita
W3 – Slabé povědomí o značce
W4 – Nízká trvanlivost výrobků
W5 – Relativně vyšší náklady a ceny

Tabulka 15: Hodnocení slabých stránek

	W1	W2	W3	W4	W5	Počet preferencí
W1	X	0	0	0	0	0
W2	1	X	0	1	1	3
W3	1	1	X	1	1	4
W4	1	0	0	X	1	2
W5	1	0	0	0	X	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě preferencí zástupce firmy Falkenštejn (2019)

2.4 Strategická syntéza

Z předešlých částí byly pomocí různých metod klasifikace vybrány nejpodstatnější faktory. Silné a slabé stránky získané interní analýzou za spolupráce se zástupcem firmy Falkenštejn byly vybrány párovým srovnáním. Zásadní příležitosti a hrozby odhalila analýza PEST, kde hodnocení probíhalo na základě míry dopadu na podnik a pravděpodobnosti výskytu. Mimo rozbor struktury, základních charakteristik a vývojové fáze odvětví byla v externí analýze využita také Porterova metoda pěti sil, kde po ohodnocení dílčích faktorů došlo k identifikaci nejpodstatnějších konkurenčních rizik.

Tabulka 16: Shrnutí nejdůležitějších faktorů

Silné stránky	**Slabé stránky**
• Stáčecí zařízení a technologie • Know-how a receptury • Zkušené a ambiciózní vedení	• Omezená výrobní kapacita • Slabé povědomí o značce • Nízká trvanlivost výrobků
Příležitosti	**Hrozby**
• Růst poptávky po baleném pivu • Snížení sazby DPH na čepované pivo • Trend naturální produkce • Možnost čerpání dotací EU	• Změna tarifní skupiny spotřební daně • Obliba substitutů • Počet a přibývání konkurenčních minipivovarů

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4.1 SWOT

Vybrané faktory se promítnou do výsledné strategie firmy. Toho bude docíleno sestrojením SWOT diagramu, který ukáže nejvhodnější scénáře. V některých případech není kombinace jednotlivých skupin (silné/slabé stránky, příležitosti/hrozby) možná. V případě neexistující souvislosti se v matici objevuje hodnota 0 či X. V opačné situaci jsou jednotlivá spojení faktorů oceněna hodnotou v intervalu <+5,-5>. Kladné hodnoty se objevují v kontextu silných stránek, pomocí kterých je možné buď využít tržních příležitostí (umocňují je), nebo odvrátit (zmírnit) hrozby plynoucí z okolí firmy s tím, že vyšší číslo značí možnost efektivnější reakce na tyto vlivy. Záporné hodnoty se objevují v souvislosti se slabými stránkami, které více či méně znesnadňují využití příležitostí, nebo prohlubují dopady ohrožení z okolí. Čím nižší hodnota, tím negativnější vliv. Jak bylo řečeno v teoretické části, SWOT diagram je rozdělen na čtyři kvadranty, přičemž každý je tvořen odlišnou kombinací S/W s O/T a poukazuje na jiný typ strategie vzniklý substitucí. Součty hodnot v řádcích a sloupcích poté znázorňují strategicky nejvýznamnější prvky.

Obrázek 7: Hodnotový diagram analýzy SWOT

			Příležitosti	Snížení sazby DPH	Trend přírodních produktů	Možnost čerpání eurodotací	Růst off-trade segmentu	Ohrožení	Překročení tarifní skupiny spotřební daně	Počet a nárůst konkurenčních minipivovarů	Narůstající oblibenost substitutů			
				1	2	3	4		5	6	7	Σ+	Σ-	ΣΣ
Silné stránky				S (+) / O (+) AGGRESSIVE					S (+) / T (–) DIVERSIFY					
Know-how a receptury	A			+ 1	+ 5	+ 4	+ 2		X	+ 5	+ 3	+ 20	0	20
Stáčecí zařízení	B			X	+ 4	+ 3	+ 5		X	+ 4	+ 4	+ 19	0	19
Zkušené a ambiciózní vedení	C			+ 1	+ 1	+ 5	+ 4		+ 5	+ 3	+ 2	+ 21	0	21
Slabé stránky				W (-) / O (+) TURNAROUND					W (–) / T (–) DEFENSIVE					
Omezená kapacita výroby	D			- 1	- 1	- 1	- 5		X	- 4	- 1	0	- 13	- 13
Nízká trvanlivost produktů	E			X	- 1	X	- 4		X	- 2	- 4	0	- 11	- 11
Malé povědomí o značce	F			X	X	- 1	- 3		X	- 5	- 3	0	- 12	- 12
Σ+				2	10	12	11		5	12	9			
Σ-				-1	-2	-2	-12		X	-11	-8			
ΣΣ				1	8	10	-1		5	1	1			

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4.2 Vzájemné vztahy

V otázce určování vhodné strategie bude nejprve věnována pozornost významným vztahům mezi jednotlivými faktory SWOT diagramu. Dále budou určeny strategicky podstatné prvky na základě součtů.

Druhý kvadrant agresivní strategie „SO“ se jeví jako oblast, ve které je možné hledat dost souvislostí o vysokých hodnotách (součet 35).

O1 – Snížení sazby DPH na čepované pivo není jak silnými, tak ani slabými stránkami příliš ovlivněna. Změna daně se projeví pouze v restauračním provozu, může vést k nižším cenám (vyšším maržím) a přilákání finálních zákazníků, ale co se týká B2B odběratelů, nehraje významnou roli. Tento krok slouží jako kompenzace restauracím za komplikace způsobené legislativními změnami posledních let. Je třeba tuto příležitost vnímat jako výhodu, ale není možné ji nijak výrazně ovlivňovat.

O4 – Růst off-trade segmentu jsem zpočátku vnímal jako příležitost s velkým potenciálem, vzhledem k intenzivnímu pozitivnímu vztahu se silnými stránkami podniku, jako je vlastnictví stáčecího zařízení (SB), nebo zkušené vedení (SC), schopné vyjednat spolupráci i s velkými řetězci. Tyto silné stránky by mohly zajistit vysoké prodeje baleného piva, které se těší stále větší oblibě. Firma již dodává do

několika obchodů v regionu (řetězce Globus, Makro, Norma), avšak je výrazně limitována svými slabými stránkami jako je omezená kapacita výroby (WD), nízká trvanlivost (WE) a slabé povědomí o značce (WF), které současně zhoršuje vyjednávací pozici s maloobchody. Obtížnost využití této příležitosti je patrné ve výsledné sumě ΣΣ=-1. Strategie třetího kvadrantu (turnaround–„WO“), kdy firma nemůže vzhledem k slabým stránkám naplno využít příležitostí, není podle mě momentálně na místě. Off-trade může v rámci současné kapacity tvořit část tržeb, ale neměl by být klíčovým předmětem zájmu. To se může samozřejmě v budoucnu změnit.

Jsem toho názoru, že nejprve by měla firma soustředit své silné stránky na naplnění (za mě zásadních) příležitostí O2 a 03, kde je patrná silná souvislost, a navíc není slabinami znemožněno jejich dosažení (ΣΣ=8 a 10). Současný trend naturálního potravinářství a regionálních produktů společně s možností čerpat dotace EU tvoří ve spojení se zkušeným vedením (SC), know-how a kvalitní recepturou (SA) vysoký potenciál růstu. Nízká trvanlivost (WE) je nejspíš trvalá slabina minipivovaru, ale využitím zmíněných příležitostí by mohly být zmírněny ostatní slabé stránky. Firma by se měla snažit o navýšení výrobních kapacit (Falkenštejn II) i pomocí eurodotací a následně navazovat další vztahy s odběrateli ve výhodnějším on-trade segmentu větších měst ČR, čímž také dojde k budování vyššího povědomí o značce (F). V návaznosti na rozhovory s vedením společnosti je nutné podotknout, že prioritou momentálně není pouze navazování nových vztahů na vzdálenějších trzích ale též zkvalitňování základny odběratelů v současné oblasti působení firmy (Ústecký kraj).

V prvním kvadrantu diverzifikační strategie „ST“ dochází pomocí silných stránek firmy k zmírnění, eliminování či dokonce transformaci ohrožení. V případě firmy Falkenštejn je i zde možné hledat velké množství intenzivních vztahů mezi faktory SWOT (součet 26). Silné stránky know-how ani stáčecí zařízení nemůžou nijak pozitivně působit na ohrožení z přechodu do vyšší tarifové skupiny spotřební daně (T5), což však může kontrolovat zkušený management a zabránit tak nepřipravenému přechodu do vyšší třídy zdanění, která by nepříjemně ovlivnila nákladovost. Zásadními faktory v oblasti hrozeb jsou vlivy Porterovy analýzy, a to stále rostoucí již velký počet minipivovarů (T6) a narůstající oblíbenost substitutů (T7). Silné stránky jako je know-how a receptura, nebo také vlastnictví stáčecí technologie, výrazně tuto hrozbu stávající a potenciální konkurence oslabují a vyrovnávají tak slabé stránky, jenž ji podněcují (malé povědomí o značce, nízká kapacita výroby). Ne každý minipivovar disponuje tak kvalitním know-how a recepturou vedoucí k dobrému produktu, podobně jako stáčecí linkou. Strategie diversifikace by tak mohla být taktéž předmětem úvah. Obrannou strategii, kdy převažuje intenzita hrozeb v kombinaci s absencí silných stránek, asi není třeba zvažovat, což potvrzuje fakt, že společnost se stále snaží expandovat.

Dle relevance (součtů), považuji za nejzásadnější slabou stránku omezenou kapacitu výroby, která brzdí další růst firmy, jenž je součástí strategického cíle. Zkušené a

ambiciózní vedení je naopak nejsilnější stránkou spolu s know-how a recepturou. Zásadní příležitosti jsem již rozebíral a mezi nejdůležitější hrozby patří za mě narůstající počet minipivovarů, i když bodové skóre SWOT tomu neodpovídá, vzhledem k vyrušení vzájemného působení silných a slabých stránek.

2.4.3 Shrnutí strategických doporučení

Jednotlivé strategické scénáře a souvislosti mezi faktory SWOT analýzy byly formou rozhovorů (červenec 2019, obchodní zástupce/provozní manažer M. Vonička) rozebírány se zástupcem z firmy Falkenštejn a výsledné strategické doporučení interpretováno vedení podniku.

I vzhledem ke strategickému cíli firmy, který zahrnuje rozšiřování výroby a působnosti, byla zvolena růstová strategie „SO“, která koresponduje s diagramem SWOT ve smyslu největšího počtu výrazných spojitostí mezi silnými stránkami a příležitostmi. Původně jsem viděl potenciál v prodeji balených piv, kde hlavní roli hrála příležitost pozitivního vývoje off-trade segmentu a vlastnictví stáčecí technologie. Naplnění této příležitosti je však zkomplikované mnoha slabými stránkami, na kterých je třeba pracovat primárně. Růstová strategie by se tak měla soustředit v první řadě na navýšení výrobní kapacity pivovaru, která by mohla proběhnout formou výstavby nových výrobních prostor pod označením Falkenštejn II. K financování projektu by mohly přispět dotace EU na rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti, na které bude snaha dosáhnout. Tento proces může být teoreticky spojen s přechodem do vyšší kategorie spotřební daně, což je hrozba, se kterou musí vedení počítat. Společně se zvyšováním kapacity by mělo docházet k rozšiřování a zkvalitňování odběratelské základny v on-trade segmentu. Společnost si klade za cíl zvyšovat povědomí značky, což by mělo zajistit vyšší a pravidelnější dodávky výrobku. Ideálním scénářem by bylo získání dostatku stálých odběratelů, kteří by čepovali výhradně piva značky Falkenštejn. Prodej balených piv v obchodech Globus a Makro tak zůstává spíše druhořadou aktivitou firmy. Expanzi přispívají také stále trvající trendy v potravinářství, jako jsou návrat k tradiční výrobě, používání pouze přírodních surovin, odmítání využívání chemických konzervantů, barviv aj.

Vzhledem k tomu, že velké pivovary v Čechách mají obsazenou většinu restaurací a hospod a jsou schopny nabízet produkt za relativně nižší cenu či s poskytnutím kvalitnějších služeb, jsou podmínky při pronikání na jiné on-trade trhy pro minipivovar Falkenštejn vcelku obtížné. Bude tak třeba pracovat na lidských zdrojích a rozšířit zaměstnaneckou bázi o kvalitního obchodního zástupce (či více), který bude propagovat zboží a starat se o odbyt mimo region, tedy ve větších městech ČR. Co se týká ceny, je společnost Falkenštejn v mírně nevýhodné vyjednávací pozici, avšak vedení tvrdí, že kdo se poohlíží po kvalitě, je ochoten si připlatit.

Hrozby ze strany současné i potenciální konkurence nebere firma příliš vážně. Široké portfolio piv a pivních speciálů, které je plodem kvalitního know-how a receptur tyto hrozby snižuje, nikoli eliminuje. Stejnými silnými stránkami by se firma měla snažit bránit proti boomu pivních mixů a dalších substitutů.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zmapování postavení a doporučení strategického směřování pro firmu Falkenštejn s.r.o., které probíhalo v několika krocích. V první části práce byla, na základě odborné literatury, vysvětlena metodika sestrojení strategické analýzy. Na začátku zasazuji problematiku do širšího rámce strategického řízení a strategie samotné, jelikož strategická analýza tvoří pouze část celého procesu strategického řízení. Dále popisuji jednotlivé analytické techniky, které budou následně využity pro potřeby praktické části.

Aplikaci poznatků jsem chtěl využít na některý podnik, který působí v oboru, který je mi blízký. Pivovarnictví mě zajímá a intenzita, kterou se momentálně, díky vzniku minipivovarů, šíří, je obrovská. Toto dynamické odvětví mi přijde strategicky atraktivní, vzhledem k tomu, že bylo oživeno po mnoha letech úpadku (hovořím o trendu minipivovarů, nikoli o pivovarnictví obecně, které je velmi starým řemeslem). Minipivovary a kultura kolem nich mě baví, a proto jsem za rozebíraný podnik zvolil firmu Falkenštejn, s.r.o. Schválně jsem vybíral mezi mladými, menšími podniky (cca 5 let stáří), protože mám dojem, že má moje práce smysl a navržené strategické řešení může mít nějaký dopad na budoucnost fungování firmy. Velké průmyslové pivovary mají své strategie totiž jasně nastavené na základě hlubších studií, prováděných experty.

Praktickou část začínám představením společnosti formou základních údajů a historie. Následuje externí analýza, která zkoumá působení vlivů z okolí. Faktory makroprostředí jsou mapovány pomocí metody PEST. Zde se věnuji zejména významným sociálním a legislativním faktorům, ale také například dotacím EU, které hrají v rámci rozvoje malých podniků podstatnou roli. Opomenul jsem environmentální faktory, které se můžou, v případě změn podnebných podmínek, výrazně podepsat na cenách vstupů. Pro zachycení vlivu mikrookolí jsem využil Porterův model pěti sil a soustředil jsem se také na další charakteristiky odvětví či životní cyklus. Odvětví minipivovarů se nachází v růstové fázi a v blízké budoucnosti neočekáváme zastavení tohoto boomu. Z toho plyne například popisovaná hrozba ze vstupu velkého množství konkurenčních podniků. Dále byla pozornost věnována rostoucí oblíbenosti substitutů piva, jež také vytváří hrozbu. Externí analýza má za cíl nalezení příležitostí a hrozeb týkajících se dané firmy, což považuji za úspěšně zvládnuté.

Následovala interní analýza, pomocí které došlo ke klasifikaci zdrojů a byla použita metoda VRIO, hodnotící jednotlivé zdroje a schopnosti. Došel jsem k závěru, že minipivovar Falkenštejn a minipivovary obecně navzájem nemají velké množství konkurenčních možností, nebereme-li v potaz finanční stránku. Převážně se snaží vybudovat místo na trhu a loajalitu zákazníků pomocí jedinečnosti produkce či využívají výhodnější lokace své firmy. U minipivovaru Falkenštejn pak vidím potenciál v rozšíření kapacity a naplnění podnikových cílů ve smyslu expanze do Prahy, Brna, Hradce Králové a dalších velkých měst ČR.

Zachycením relevantních faktorů a následnou syntézou analýzy okolí a vnitřního potenciálu vzniknul diferencovaný celek ve formě diagramu SWOT, který na bázi jednotlivých typových strategií pomohl odkrýt možné varianty směřování společnosti Falkenštejn, s.r.o., čímž byl naplněn cíl této práce. Dalším krokem, který však není momentální ambicí, by mohlo být hlubší rozpracování implementace jednotlivých strategií, například pomocí výkonově orientované balance scorecard a identifikace konkrétních aktivit a indikátorů.

Použité zdroje

Použitá literatura

1. Grant, R. (2002). *Contemporary strategy analysis.* Chichester: Wiley
2. Baghai, M., Coley, S., White, D. (2000). *The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise.* Texere Publishers
3. Sedláčková, H., Buchta, K. (2006). *Strategická analýza (2. vyd.).* Praha: C.H. Beck
4. Tyll, L. (2014). *Podniková strategie.* Praha: C.H. Beck
5. Grasseová, M., Dubec, R., Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* Brno: BizBooks
6. Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku.* Praha: C.H. Beck
7. Johnson, G., Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku (1.vyd.).* Praha: Computer Press
8. Hanzelková, A., Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: teorie pro praxi (3.vyd.).* Praha: C.H. Beck
9. Dvořáček, J. (2012). *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí (1. vyd.).* Praha: C. H. Beck
10. Porter, M. (1993). *Konkurenční výhoda.* Praha: Victoria Publishing
11. Porter, M., Kvapil, K., Rízová, K. (1994). *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing
12. Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing.* Praha: Grada

Internetové zdroje

1. Falkenštejn s.r.o, - *Příloha účetní závěrky 2016.* www.justice.cz [online]. [vid. 2019-4-7] Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=397137
2. Falkenštejn, s.r.o. – *Historie společnosti*. www.pivofalkenstejn.cz [online]. [vid. 2019-4-9] Dostupné z: https://www.pivofalkenstejn.cz/pivovar-falkenstejn/
3. Zákony pro lidi - *Spotřební daň z piva*. www.zakonyprolidi.cz [online]. [vid. 2019-4-12] Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-353#cast1
4. Zákony pro lidi - *Vyhláška o požadavcích na nápoje, kvasný ocet a droždí*. www.zakonyprolidi.cz [online]. [vid. 2019-4-12] Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2018-248#cast4
5. Zákony pro lidi – *Zákon o potravinách a tabákových výrobcích.* www.zakonyprolidi.cz [online]. [vid. 2019-4-12] Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-110?text=povinnosti+provozovatel%C5%AF+potravin%C3%A1%C5%99sk%C3%A9ho+podniku
6. Český svaz pivovarů a sladoven – *Chráněné zeměpisné označení "České pivo".* www.ceske-pivo.cz [online]. [vid. 2019-4-23] Dostupné z: http://ceske-pivo.cz/cp/chzo-ceske-pivo

7. Český svaz pivovarů a sladoven – *Spotřeba piva na obyvatele*. www.ceske-pivo.cz [online]. [vid. 2019-4-23] Dostupné z: http://ceske-pivo.cz/tz2019/produkce-ceskeho-piva-loni-rostla-ve-svete-chutna-stale-vice
8. Český svaz pivovarů a sladoven – *Pivo v české společnosti*. www.ceske-pivo.cz [online]. [vid. 2019-4-24] Dostupné z: http://ceske-pivo.cz/tz/muzi-vypiji-takrka-osm-pullitru-piva-tydne-zeny-skoro-tri
9. Hospodářské noviny – *DPH na čepované pivo*. www.archiv.ihned.cz [online]. [vid. 2019-4-24] Dostupné z: https://archiv.ihned.cz/c1-66168250-dph-na-tocene-pivo-se-snizi-na-polovinu-drobni-zivnostnici-vyridi-eet-blockem
10. Ministerstvo financí ČR – *Makroekonomická predikce duben 2019*. www.mfcr.cz [online]. [vid. 2019-4-24] Dostupné z: https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2019/makroekonomicka-predikce-duben-2019-34882
11. Výzkumná agentura GfK – *Kupní síla regionů ČR* . www.gfk.com [online]. [vid. 2019-4-24] Dostupné z: https://www.gfk.com/cz/insights/press-release/rozdily-kupni-sily-v-ramci-regionu-ceske-republiky-se-mirne-snizuji/
12. Česká národní banka – *Prognóza na rok 2019.* www.cnb.cz [online]. [vid. 2019-4-24] Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/
13. Databáze Passport – *On-trade a Off-trade zastoupení piva ČR*. www.portal.euromonitor.com [online]. [vid. 2019-4-27] Dostupné z: http://www.portal.euromonitor.com.zdroje.vse.cz:2048/portal/statisticsevolution/index
14. Český statistický úřad – *Populační vývoj ČR*. www.czso.cz [online]. [vid. 2019-4-27] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-vkostce?fbclid=IwAR2tznjVrBhAIb5KvqAVkiX2phjPC0bysWiwhAl5KyR0PouGMnA0Hor6vbc
15. The Dutch Beer Institute – *Pivo a zdraví*. www.beerandhealth.eu. [online]. [vid. 2019-4-27] Dostupné z: http://beerandhealth.eu/wp-content/uploads/2016/07/beer-and-health-web.pdf
16. Dotace EU – *Operační program Podnikání a inovace.* www.dataceeu.cz [online]. [vid. 2019-4-28] Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/cs/Jak-ziskat-dotaci/Vyzvy/Vyzvy-2014-2020/01-Operacni-program-Podnikani-a-inovace-pro-konkur/TECHNOLOGIE-VIII-VYZVA
17. Českomoravský svaz minipivovarů – *Meziroční nárůst minipivovarů*. www.minipivo.cz [online]. [vid. 2019-4-28] Dostupné z: http://www.minipivo.cz/
18. Teplický deník – *Prognóza vývoje minipivovarnictví*. www.teplicky.denik.cz [online]. [vid. 2019-4-30] Dostupné z: https://teplicky.denik.cz/podnikani/revoluce-pokracuje-v-cesku-uz-je-tolik-pivovaru-jako-byvalo-kolem-roku-1930-20180207.html
19. Asociace malých a středních podniků – *Průzkum agentury Ipsos_spotřebitelé a minipivovary*. www.amsp.cz [online]. [vid. 2019-4-30] Dostupné z: http://amsp.cz/cesi-berou-utokem-male-pivovary/

20. Lidové noviny – *Zastoupení minipivovarů v řetězcích*. www.lidovky.cz [online]. [vid. 2019-4-30] Dostupné z: https://www.lidovky.cz/relax/pivo-a-pivovary/minipivovar-karpat-vari-piva-i-pro-tesco-v-cesku.A160713_205326_ln-pivo_mpt
21. Finance.cz – *Dominance potravinových řetězců*. www.finance.cz [online]. [vid. 2019-4-30] Dostupné z: https://www.finance.cz/473141-retezce-zneuzivaji-dominantni-postaveni/

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled vlivů makrookolí

Tabulka 2: Možné konkurenční scénáře analýzy VRIO

Tabulka 3: Sazby spotřební daně dle velikostních skupin

Tabulka 4: Vývoj a predikce HDP a spotřeby domácností ČR

Tabulka 5: Vybrané indexy kupních sil na obyvatele 2018 (ČR = 100)

Tabulka 6: Hodnocení PEST analýzy

Tabulka 7: Rozdělení pivovarů dle ročního výstavu

Tabulka 8: Počet minipivovarů v letech 2010-2018

Tabulka 9: Podíly řemeslně vyráběných a standardních piv na celkové produkci

Tabulka 10: Podíly prodejů baleného a čepovaného piva v letech 2013-2018

Tabulka 11: Meziroční vývoj produkce piva a jeho přímých substitutů v ČR

Tabulka 12: Hodnocení konkurenčních sil

Tabulka 13: VRIO analýza zdrojů Falkenštejn s.r.o.

Tabulka 14: Párové srovnání silných stránek

Tabulka 15: Hodnocení slabých stránek

Tabulka 16: Shrnutí nejdůležitějších faktorů

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj a prognóza úrokové sazby ČR

Informace o dokumentu – smazat před odevzdáním

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma okolí firmy

Obrázek 2 Životní cyklus odvětví

Obrázek 3: Porterův model pěti sil

Obrázek 4: Vztah mezi zdroji, schopnostmi a konkurenční výhodou

Obrázek 5: Schéma analýzy SWOT

Obrázek 6: Strategie analýzy SWOT

Obrázek 7: Hodnotový diagram analýzy SWOT