



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÝ PLÁN PRO FIRMU MĚŠŤANSKÝ PIVOVAR HAVLÍČKŮV BROD, A. S.

MARKETING PLAN FOR THE COMPANY MĚŠŤANSKÝ PIVOVAR HAVLÍČKŮV BROD, A.S.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MAREK HONZA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Honza Marek, Bc.

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Marketingový plán pro firmu Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod, a.s.

v anglickém jazyce:

Marketing Plan for the Company Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod, a.s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3

FORET, M, P. PROCHÁZKA a T. URBÁNEK. Marketing: základy a principy. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. Marketing. 6. vyd. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

WESTWOOD, J. Jak sestavit marketingový plán. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 117 s. ISBN 80-716-9542-4.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Záměrem této bakalářské práce je vytvoření marketingového plánu pro společnost Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod, a. s. a následné zavedení marketingových strategií do řízení společnosti. V teoretické části práce jsou definovány základní pojmy marketingu a uvedeny předpoklady pro marketingové plánování. Další část popisuje společnost Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod, a. s. a analýzu její současné situace. Praktická část obsahuje vytvoření návrhu marketingového plánu pro podnik se zvolenými cíly.

Abstract

The aim of bachelor's thesis is to create marketing plan for the Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod company, and implementation of marketing strategies into the management of the company. Theoretical part of thesis is about elementary terms of marketing and preconditions for marketing planning. Next part describes the Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod company, and analyses its current situation. Practical part of this thesis includes creating of new marketing plan proposal for the company with chosen targets.

Klíčová slova

Marketing, marketingový plán, marketingová strategie, marketingový mix, SWOT analýza, situační analýza

Keywords

Marketing, marketing plan, marketing strategy, marketing mix, SWOT analysis, situation analysis

Bibliografická citace práce

HONZA, M. *Marketingový plán pro firmu Měšťanský pivovar, a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 66 stran. Vedoucí bakalářské práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2015

.....

Marek Honza

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odbornou i pedagogickou pomoc, ochotu a velmi cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Také děkuji společnosti Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod, a. s. za poskytnuté materiály a informace potřebné k této práci.

Obsah

Úvod.....	10
1 Vymezení problému a cíle práce	11
1.1 Vymezení problému	11
1.2 Cíle práce	11
1.2.1 Hlavní cíl	11
1.2.2 Vedlejší cíle	12
1.3 Metodika práce.....	12
1.3.1 Postup řešení a použité metody	12
2 Teoretická východiska práce	13
2.1 Marketing	13
2.1.1 Definice marketingu	13
2.2 Marketingové plánování.....	14
2.3 Marketingové prostředí	15
2.3.1 Makroprostředí	16
2.3.2 Mikroprostředí.....	17
2.4 Marketingový plán	17
2.4.1 Kritéria marketingové plánu.....	18
2.4.2 Obsah marketingového plánu.....	19
2.5 Situační analýza	20
2.5.1 PEST analýza	20
2.5.2 Analýza trhu	21
2.5.3 Analýza konkurence	21
2.6 Analýza vnitřního prostředí.....	23
2.6.1 Marketingové cíle.....	23
2.6.2 Analýza zákazníků	24
2.6.3 Marketingové strategie	24
2.6.4 Marketingový mix	25
2.7 SWOT analýza	30
3 Analytická část práce.....	32
3.1 Představení společnosti	32
3.1.1 Organizační struktura	33
3.1.2 Historie společnosti	34

3.1.3	Současnost	36
3.2	Situační analýza	37
3.2.1	PEST analýza	37
3.2.2	Analýza trhu	39
3.2.3	Analýza konkurence	40
3.3	Analýza vnitřního prostředí.....	42
3.3.1	Marketingové cíle.....	42
3.3.2	Analýza zákazníků	42
3.3.3	Marketingový mix	44
3.4	SWOT analýza	48
3.4.1	Silné a slabé stránky společnosti.....	48
3.4.2	Příležitosti a hrozby společnosti.....	50
4	Vlastní návrh řešení	52
4.1	Marketingové cíle.....	52
4.2	Marketingové strategie.....	52
4.2.1	Produkt	53
4.2.2	Cena.....	53
4.2.3	Distribuce	53
4.2.4	Propagace	54
4.3	Harmonogram činností.....	56
4.4	Rozpočet.....	57
4.5	Kontrola.....	60
	Závěr	61
	Seznam použitých zdrojů	62
	Seznam obrázků	65
	Seznam grafů.....	65
	Seznam tabulek	66
	Seznam příloh	66

Úvod

Oblast marketingu, na který je tato práce zaměřena, patří v dnešní době k jednomu z nejdůležitějších odvětví nejenom u moderních podniků, ale i u podniků starších. Ty se musí přizpůsobit konkurenci, protože bez kvalitního marketingu by nemohly dále existovat a generovat zisk. Ve vysoce konkurenčním prostředí je snaha přiblížit se zákazníkovi, vyslechnout jeho požadavky a pokusit se splnit naprostou většinu z nich, opravdu důležitá proto, aby podnik o zákazníka nepřišel. Avšak tyto požadavky by neměly být ve sporu s posláním a vizí společnosti. Také problémy, které mohou v důsledku neočekávaných změn v tržní ekonomice nastat, nám pomáhají řešit marketingové nástroje. Především marketing napomáhá společností k udržení pozice na trhu nebo dokonce jejich pozici na trhu vylepšuje. To se může uskutečnit například formou zvětšení podílu na trhu nebo rozšířením povědomí o značce, která daný podnik reprezentuje.

Vybrané téma této práce, vytvoření návrhu marketingového plánu pro společnost Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod, a. s., jsem si zvolil kvůli jeho důležitosti v procesu podnikového plánování. Strategické plánování má na starost marketingové oddělení, které se snaží svoji kampaň přizpůsobit cílovým skupinám, pro které je jejich produkt určen. Dalším důvodem byla znalost podniku a stálých zaměstnanců, díky kterým mám přístup k mnoha užitečným informacím a mohu využít jejich rad. Jelikož jsem tu byl zaměstnán na dohodu o provedení pracovní činnosti, je mi známo jeho prostředí, problémy, spolupráce pracovníků i chod firmy.

Bakalářská práce je rozdělena do několika částí. První část uvádí řešenou problematiku, vymezuje hlavní i vedlejší cíle práce a postupy řešení zpracování. Následná část je teoretická. Čerpá z prostudování a provedení rešerše zdrojů k dané problematice. Tato část je zaměřena na definice a důležité pojmy z oblasti marketingu, které nám pomáhají pochopit marketingové plánování a vůbec vše, co s marketingem souvisí. Třetí část práce popisuje společnost, její vedení, předmět podnikání, historii a výrobní sortiment. Dále řeší současnou situaci podniku pomocí situační analýzy. V poslední, tedy čtvrté části, dochází k aplikování teorie a získaných informací k vytvoření marketingového plánu pro Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod, a. s.

1 Vymezení problému a cíle práce

1.1 Vymezení problému

Tato bakalářská práce se věnuje podniku Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod, a.s., který má svou dlouholetou tradici a existuje již od roku 1834. Nejedná se o žádnou malou firmu, ale o střední podnik, který má 81 zaměstnanců. Hlavním předmětem podnikání této firmy je pivovarnictví a sladovnictví za účelem následného prodeje vznikajících výrobků - piva.

Řízení společnosti se dá označit jako poměrně úspěšné, avšak v dnešní době tržní ekonomiky si musí dávat obrovský pozor na konkurenci a její činnost. V České republice se nachází okolo 50 pivovarů, což je s ohledem na rozlohu České republiky veliké množství. Jenom v kraji Vysočina, ve kterém se pivovar nachází, lze najít pět konkurenčních organizací vyrábějících pivo. A právě díky této skutečnosti je konkurence mezi těmito pivovary v tomto kraji na vysoké úrovni.

V dřívější době bylo marketingové řízení a plánování z důvodů vysokých nákladů spojené s těmito činnostmi zanedbáváno. Nynější marketing společnosti je řízen jejím vedením, které již z důvodu potřeby vytvořilo pro marketingovou oblast vlastní oddělení. Avšak komplexní marketingový přístup je stále na nedostačující úrovni.

Z tohoto důvodu má tato práce za záměr vytvoření nového marketingového plánu pro společnost vyhovující poslání společnosti, který povede ke zvýšení obrátu firmy a ke zlepšení pozice na trhu. Samozřejmostí je provedení potřebných analýz v rámci jeho tvorby.

1.2 Cíle práce

1.2.1 Hlavní cíl

- Vytvoření nového marketingového plánu pro společnost Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod, a.s.

1.2.2 Vedlejší cíle

- Analýza současné situace společnosti
- Udržení postavení společnosti na trhu užitím vhodné marketingové strategie
- Celkové zvýšení propagace společnosti
- Vylepšení dobrého jména společnosti na trhu

1.3 Metodika práce

1.3.1 Postup řešení a použité metody

Pro co nejlepší naplnění výše stanovených cílů práce je použit následný postup zpracování:

Důležitým krokem je prostudování a provedení literární rešerše relevantních zdrojů, díky kterým dojde k vytvoření přehledu a utřídění poznatků o problematice marketingu a tvorby marketingového plánu. Tyto získané informace budou využity v dalších částech práce. Následně uskutečním situační analýzu, která bude složena z analýzy vnějšího prostředí pomocí metody PEST, analýzy vnitřního prostředí, analýzy trhu, analýzy konkurence Porterovým modelem pěti sil a marketingového mixu. Souhrn výsledků situačního rozboru provedu za pomoci SWOT analýzy. Na základě těchto výstupů dojde k vytvoření návrhu marketingového plánu pro společnost.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Marketing

S marketingem a jeho marketingovými nástroji se v současné moderní době setkáváme při naší každodenní činnosti. Vidáme jej na televizních obrazovkách, různých reklamních letáčcích, při vstupu do obchodu, při prohlížení internetových stránek a dalších jednotlivých lidských činností každého z nás. Orientace na zákazníka, snaha zjistit co žádá a přizpůsobit se jeho potřebám, patří v dnešní době k samozřejmostem všech společností, jelikož spokojení zákazníci napomáhají k udržení jejich pozice na trhu (8).

„Ústřední myšlenkou marketingu je propojení schopností společnosti a přání zákazníků tak, aby bylo dosaženo cílů obou stran“ (12, s. 19).

Je možné tedy říci, že marketing obsahuje hledání takových přání, která spotřebitel vyžaduje, ale také pochopení zákazníka natolik, aby byl výrobní proces produktů firmy upraven tak, že je zákazník bude požadovat (8).

„Primárním účelem marketingu a jeho hlavním záměrem je identifikace a získání konkurenční výhody“ (12, s. 533).

2.1.1 Definice marketingu

V odborných knihách zaměřujících se na tuto problematiku můžeme najít nesmírné množství definic marketingu. Každý autor definuje marketing jinými způsoby a z odlišného pohledu. Avšak nelze říci, která z těchto definic je nejjednoznačnější a není možné nějakým zásadním způsobem vyzdvihnout jednu z nich.

Mezi jednu z možných definic marketingu, které uvádí Philip Kotler, řadíme: *„Naplňovat potřeby se ziskem“ (9, s. 43).*

Jako další již trochu složitější definici uvádí: *„Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směnujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu“ (9, s. 44).* V tomto vyjádření marketingu se dostáváme k pojmu směna, která jakožto

základ obchodu vypomáhá vytvářet hodnoty. Směna je počín, ve kterém dochází k zisku žádaného produktu takovým způsobem, že je za něj nabídnuto něco jiného. Tímto aktem vzniká transakce, výměna hodnot dvou stran, díky níž nastává uspokojení potřeb zainteresovaných účastníků směny (8).

Z pohledu Johna Westwooda je marketing pojat jako: „*Proces podniku, který spojuje schopnosti podniku s požadavky svých zákazníků*“ (13, s. 11).

Dalším pohledem na marketing je charakteristika Miroslava Foreta, který ve své publikaci uvádí marketing tímto způsobem: „*Marketing lze tedy ve stručnosti chápat jako souhrn postupů a nástrojů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěšného dosažení svých cílů na trhu*“ (4, s. 8).

I když lze uvedený termín marketing formulovat nesčetným množstvím definic, tak v konečném důsledku všechny tyto definice vyjadřují marketing jako schopnost komunikace podniku se zákazníky, zjišťovat jejich potřeby a nabízet své produkty tak, aby v co největší míře vyhovovaly jejich požadavkům a aby sami spotřebitelé je chtěli kupovat. Avšak současně přitom musí společnost dosahovat svých stanovených cílů.

2.2 Marketingové plánování

Marketingové plánování je systematický proces využití marketingových zdrojů, které slouží k dosažení marketingových cílů (12).

„*Marketingové plánování se používá k popisu metod objasňujících jak použít marketingových zdrojů k dosažení marketingových cílů. Marketingové plánování se používá k rozdělování trhu na části (segmentaci trhu), k identifikaci tržní pozice, k předpovědi velikosti trhu a k plánování a realizování uskutečnitelného tržního podílu v rámci segmentace trhu*“ (13, s. 13).

Účinnost marketingového plánování ve značné míře kladně přispívá k podnikatelskému úspěchu. Mezi hlavní výsledky, které mohou vznikat ve společnosti, náleží (12):

- Systematická identifikace vznikajících příležitostí a hrozeb
- Připravenost na změny
- Specifikace udržitelné konkurenční výhody
- Zlepšení komunikace ve vedení společnosti
- Zmenšení množství konfliktů mezi jednotlivci a odděleními
- Zaangažovanost všech úrovní managementu v plánovacím procesu
- Zvýšená efektivita při rozdělování omezených zdrojů
- Sjednocení organizačního přístupu
- Větší tržní orientace organizace

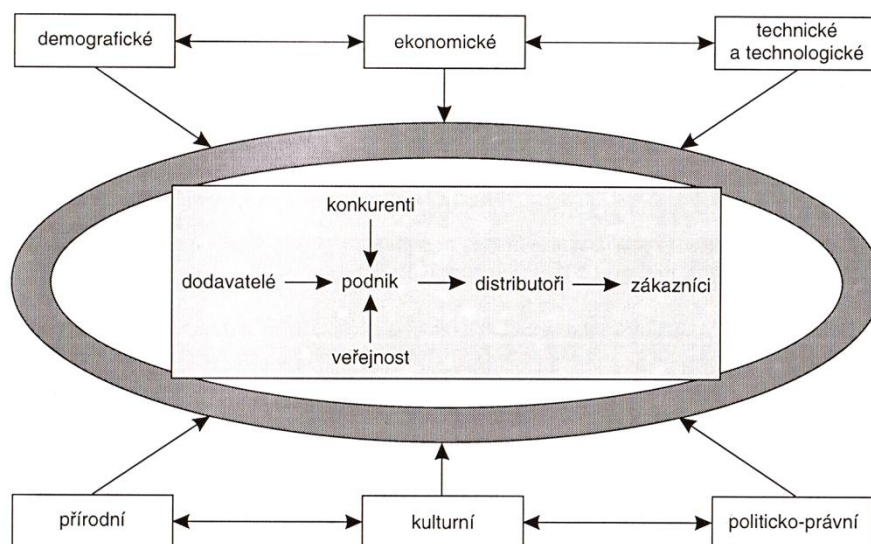
Samotný proces plánování tvoří místo pro zamyšlení o nových příležitostech a možnostech. Činnost plánování si vyžaduje uvažování manažerů o tom co se momentálně děje, co se stalo a co by se případně mohlo stát. Zahrnutí do tohoto procesu plánování všech pracovníků firmy je také důležitým krokem. Jejich připomínky, návrhy a zkušenosti by měly být zohledněny v následném výstupu plánování, kterým je marketingový plán (4, 10).

Nezbytnost marketingového plánování je v době stále více komplexního prostředí, ve kterém se společnost nachází, jednoznačná. Schopnosti dosažení zisku komplikují zásahy velkého množství vnitřních i vnějších faktorů (12).

2.3 Marketingové prostředí

Na budoucí vývoj podniku mají také vliv faktory působící v jeho okolí a prostředí. Znalost prostředí a jeho vlivů je pro správné naplánování činností podniku velmi důležitá. Každá nově získaná informace zvyšuje konkurenceschopnost společnosti. Je nutné, aby podnik dokázal tyto nově získané skutečnosti účinně zpracovat a náležitě na ně zareagoval (1).

Marketingové prostředí rozdělujeme na dvě hlavní části, makroprostředí a mikroprostředí společnosti.



Obrázek 1: Marketingové prostředí (7, s. 41)

2.3.1 Makroprostředí

Termín makroprostředí označuje vnější prostředí, ve kterém se společnost nachází. Mluvíme zde o faktorech, které firma nemůže žádným způsobem ovlivnit. Těmto faktorům se však může snažit co nejvíce přizpůsobit. Faktory, ze kterých se makroprostředí skládá, představuje pro společnost nebezpečí a hrozby, avšak také nové atraktivní příležitosti, jelikož jsou tyto podmínky pro všechny podniky na trhu stejné (4, 8).

Mezi faktory, které ovlivňují makroprostředí, řadíme (4):

- Demografické prostředí
- Ekonomické prostředí
- Přírodní prostředí
- Technologické prostředí
- Politické prostředí
- Kulturní prostředí

2.3.2 Mikroprostředí

„Mikroprostředí je dáno faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků“ (8, s. 175).

Marketingové mikroprostředí zahrnuje takové oblasti, které má podnik možnost ovlivnit. To, jaké si společnost vybere dodavatele, jakou metodou komunikuje se zákazníky, jakým způsobem se snaží dostat výrobek ke koncovému zákazníkovi a mnohé další, závisí na faktorech mikroprostředí (4).

Do marketingového mikroprostředí náleží (4):

- Firemní prostředí
- Dodavatelé
- Marketingoví zprostředkovatelé
- Zákazníci
- Konkurence
- Veřejnost

2.4 Marketingový plán

Marketingový plán je výsledkem procesu marketingového plánování. Philip Kotler charakterizuje marketingový plán jako: *„Ústřední nástroj k řízení a koordinaci marketingových činností“ (9, s. 81).*

Marketingový plán je psaný dokument, který vyjadřuje vše, co marketér zjistil o trhu. Ukazuje nám, jakým postupem plánuje firma dosažení svých tržních cílů. Obsahem dokumentu jsou taktické návody k marketingovým programům a rozpočty na plánované období. Řadíme ho mezi jeden z nejdůležitějších východisek marketingového procesu (9).

Mark N. Clemente, vymezuje marketingový plán následně: *„Dokument, který detailně popisuje cíle, strategie a aktivity, jež mají být použity v marketingu výroby nebo služby“ (2, s. 115).*

Marketingový plán by měl být podkladem pro řešení operativních rozhodnutí (5). „Marketingový plán je tedy základním nástrojem marketingového řízení. Jedním z důležitých principů marketingového řízení je flexibilita – schopnost pružně a operativně reagovat na konkrétní situaci na trhu. Proto také marketingový plán by neměl být v podniku chápán jako dogma nebo fetiš. Právě jeho průběžná kontrola by měla mimo jiné také přispívat k jeho aktualizaci a modifikaci“ (5, s. 33).

Z těchto definic můžeme vidět, že tvorba marketingového plánu, jeho uskutečnění a průběžná kontrola by měla patřit mezi základní činnosti v každé organizaci.

2.4.1 Kritéria marketingové plánu

- Jednoduchost a srozumitelnost obsahu – plán musí být výstižný. Snadno pochopitelný obsah, aby ho bylo možné pochopit a řídit se dle něho. Nepříliš rozsáhlý, ale ani stručný (1, 9).
- Dostatečná specifikace plánu – stanovení konkrétních a specifických cílů. Zahnutí klíčových informací. Uvedení data dokončení činností a odpovědnosti za ně (1, 9).
- Reálnost činností – uskutečnitelné aktivity. Reálnost odbytových cílů, rozpočtu a jednotlivých termínů dokončení činností (9).
- Ucelení plánu – je potřeba, aby plán obsahoval veškeré nezbytné náležitosti (9).

Firemní marketingové plány mohou být rozdílné. Záleží na typu firmy, její velikosti. Také oblastí, ve které společnost podniká, je plán ovlivněn. Nedostatek realismu, nedostatečná analýza konkurenční schopnosti a krátkodobé zaměření patří u současných marketingových plánů mezi nejvíce se vyskytující pochybení (1, 9).

2.4.2 Obsah marketingového plánu

K tomu, aby byl marketingový plán srozumitelný a spolehlivý, je zapotřebí dodržet jeho strukturu. Základní struktura marketingového plánu je složena z několika následujících oddílů (9, 13):

- Úvod – znázorňuje prostředí, ze kterého plán vychází a důvody jeho přípravy. Popisuje také účel i způsob jeho využití (13).
- Celkové shrnutí – souhrn umožňuje porozumět opodstatnění plánu. Představuje stručně a srozumitelně klíčové body plánu. Obsahem celkového shrnutí by měly být plánované cíle a časové období, kdy bude plán uskutečněn (9, 13).
- Situační analýza – situační analýza obsahuje popis současné situace, ve které se dozvíme údaje o tržbách, trhu, konkurenci a dalším vlivu marketingového prostředí. Tyto získané informace využijeme k identifikaci hlavních příležitostí a hrozeb spolu se slabými a silnými stránkami společnosti. Údaje použijeme při následném provedení analýzy SWOT (9).
- Marketingové cíle – na základě předchozích analýz stanovíme seznam marketingových cílů, kterých chce podnik dosáhnout. Jedná se o měřitelné údaje příslušné k přijatým objednávkám, prodejnímu obratu, tržnímu podílu a zisku (13).
- Marketingové strategie – návrh strategie pro dosažení plánovaných cílů. Je třeba specifikovat strategii, kterou se společnost rozhodne využít pro dosažení určených cílů (9).
- Harmonogram činností (plány) – po určení marketingové strategie je nutné sestavit harmonogram. *„Je to dokument obsahující program pro realizaci akčních plánů. Každý akční plán by měl být uveden buď v celkovém plánu nebo ve funkčních plánech pro výroby, ceny, podporu prodeje nebo distribuci“* (13, s. 89).
- Rozpočet – následuje sestavení rozpočtu. Rozpočet znázorňuje očekávané marketingové náklady spolu s očekávaným vznikem tržeb, které podnik získá během plánovaného období (9, 13).

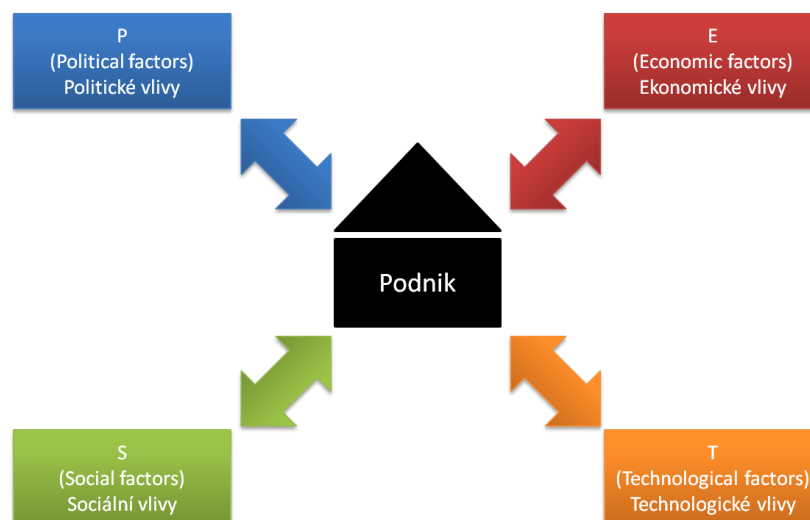
- Kontrola – poslední částí marketingového plánu je kontrolní systém. Tento systém má za úkol kontrolní činnost a monitorování plnění plánu. Sleduje, zda si plán nežadá úpravy. V případě nutnosti dochází k nápravným opatřením. Kostru kontrolního systému tvoří stanovení norem, měření výkonů a navržení opatření k opravě odchylek od norem (9, 13).

2.5 Situační analýza

Důležitým krokem marketingového plánu je situační analýza, někdy nazývána také komplexní. Ta shrnuje zanalyzování trhu a jednotlivých složek vnějšího a vnitřního prostředí firmy, kterým je obklopena. Aby byla tato analýza účinná, musí v ní být obsaženy všechny základní marketingové prvky společnosti. Výsledky z této analýzy určují schopnosti podniku a stávají se základním materiálem pro stanovení marketingových cílů a tvorbu marketingové strategie (7).

2.5.1 PEST analýza

Každý podnik je ovlivňován externím prostředím. Proto se využívá analýza PEST, která napomáhá vyhodnocení těchto vlivů makroprostředí. Název analýzy PEST se skládá z počátečních písmen těchto okolností. Tvoří ji politické, ekonomické, sociální a technologické faktory prostředí.



Obrázek 2: PEST analýza (15)

2.5.2 Analýza trhu

Trhem rozumíme „soubor všech stávajících a potenciálních kupujících výrobků či služeb“ (8, s. 41). Je potřeba vymezit a definovat trh, na kterém se podnik pohybuje. Špatně definovaný trh může mít pro podnik fatální následky. „*Jestliže je definice trhu příliš úzká, zůstávají nepovšimnuti potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků, a podnik většinou zkrachuje při změnách na trhu. Při širokém vymezení budou zákazníci směřovat k někomu jinému, kdo lépe uspokojí jejich potřeby*“ (1, s. 55). Analýza trhu se uskutečňuje podle jednotlivých tržních segmentů nebo jako celková (7).

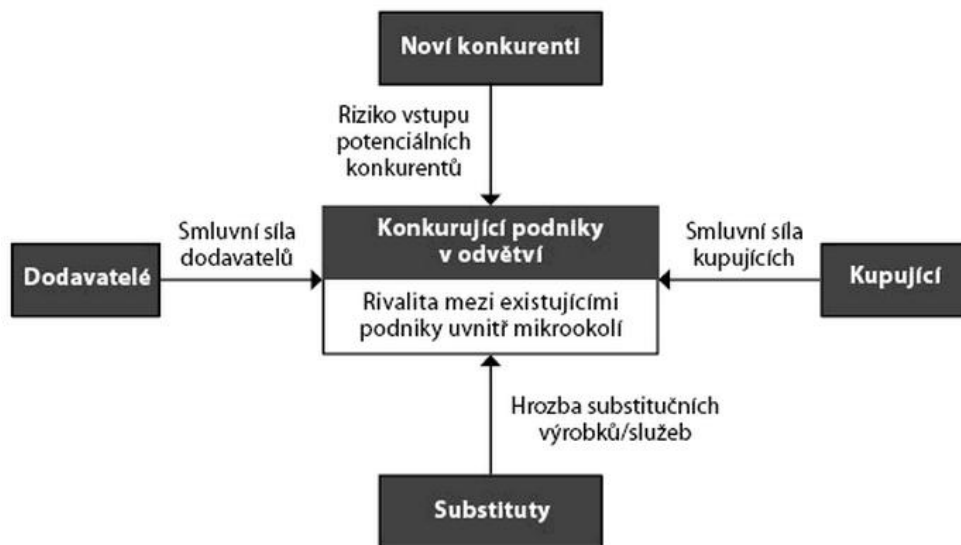
2.5.3 Analýza konkurence

Tato analýza je důležitou částí v procesu plánování. Napomáhá sledování konkurence a získávání přehledu o ní. Pozorovat konkurenci je potřeba, ale nesmí se to přehánět. Díky této analýze může společnost identifikovat své přímé, nepřímé a potenciální konkurenty (1).

Analýza konkurentů slouží (1, s. 61):

- „*k pochopení jejich konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům;*
- *k pochopení minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů, marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu;*
- *k předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí;*
- *k definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu;*
- *k předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic;*
- *ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách“.*

Dle Michaela Portera působí na trh nebo tržní segment pět hlavních sil. Mezi tyto činitele patří rivalita mezi současnými konkurenty na trhu, vstup nových konkurentů, substituty, vyjednávací síla kupujících a vyjednávací síla dodavatelů (9).



Obrázek 3: Model pěti sil podle Michaela Portera (1, s. 57)

- Hrozba silné rivality současných konkurentů na trhu – rivalita je ovlivněna velikostí a množstvím konkurentů v odvětví, fixními náklady, úrovní bariér vstupu na trh, rozdíly mezi produkty a službami. V situaci, kdy dojde k poklesu trhu, nastává nejsilnější hrozba stávajících konkurentů na trhu (1, 9).
- Hrozba vstupu nových konkurentů – příčinou vstupu nových konkurentů na trh může být zvýšení nabídky nad poptávkou, jelikož jejich vstupem dochází k zvětšení výrobních kapacit. Sleduje se tedy pravděpodobnost a možnosti nových konkurentů, které mají pro vstup na trh (1).
- Hrozba substitučních výrobků – náhražky vytváří možnost koupě zaměnitelného produktu. Substituty ohraničují ceny a tržby. Hrozba těchto náhražek spočívá v tom, že zákazník se rozhodne pro koupi toho výrobku, který dle jeho názoru více uspokojí jeho potřeby (1, 9).

- Vyjednávací síla zákazníků – pokud mají kupující vzrůstající vyjednávací sílu, není segment lákavý. Obrana proti tomuto růstu je vytvoření takové nabídky, kterou si ani silní zákazníci nedovolí odmítnout (9).
- Vyjednávací síla dodavatelů – jedná se o možnosti dodavatelů určovat podmínky a dodávání produktů na trh. Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů nastává ve chvíli, kdy se vyskytuje pouze malé množství substitutů na trhu. Také když je výrobek důležitou součástí výroby nebo když náklady na změnu dodavatele mají vysokou hodnotu (9).

2.6 Analýza vnitřního prostředí

2.6.1 Marketingové cíle

Stanovení marketingových cílů společnosti vychází z provedené situační analýzy. Marketingové cíle jsou souborem cílů vyjadřujících konkrétní úkoly, u kterých firma předpokládá jejich splnění během určitého časového období (7). Jsou tím, čeho chceme dosáhnout. Jedním z postupů užívaných pro správné stanovení marketingových cílů je jejich vytvoření podle požadavků SMART, podle které by cíle měly být (1):

- S (specific) = specifické – jednoznačné, konkrétní, srozumitelné
- M (measurable) = měřitelné – musí být jednoznačně prokazatelné dosažení cíle
- A (achievable) = realizovatelné – musí být dosažitelné v daných podmínkách a za pomoci poskytnutých zdrojů
- R (relevant) = realistické – je třeba, aby byl cíl splnitelný
- T (time bound) = časově ohraničené – stanovení cílů v rámci určitého časového období

Aby systém řízení podle cílů fungoval tak jak má, musí podnik dodržovat určité podmínky a řadu pravidel. Podle Kotlera musí splňovat čtyři kritéria (9, s. 92-93):

1. *„Musí být uspořádány hierarchicky, a to od nejdůležitějšího k nejméně důležitému.*
2. *Kdykoliv je to možné, měly by být cíle určeny kvantitativně.*
3. *Cíle by měly být realistické.*

4. *Cíle musí být konzistentní“.*

Marketingovým cílem se rozumí rovnováha mezi výrobky a jejich trhy. Z tohoto důvodu je nutná znalost toho, jaké výrobky na jakém trhu bude společnost prodávat (13). Alternativy prodeje, kterých se marketingové cíle mohou týkat, vypadají následovně (7, s. 60):

- *„Existujících výrobků na současných trzích*
- *Nových výrobků na současných trzích*
- *Existujících výrobků na nových trzích*
- *Nových výrobků na nových trzích“*

2.6.2 Analýza zákazníků

Aby byla společnost na trhu úspěšná, musí mít své zákazníky. Ti mají vzhledem k ní různá očekávání a potřeby (6). Naplňováním těchto požadavků dochází k jejich udržení u společnosti a případnému získávání zákazníků nových.

Zákazníky je možné rozdělit na dvě základní skupiny. Nákupní chování spotřebitelů a nákupní chování organizací (8).

- Nákupní chování spotřebitelů - koneční spotřebitelé, kteří tvoří spotřební trh. Jednotlivci a domácnosti kupující zboží a služby pro osobní potřebu (8).
- Nákupní chování organizací - zahrnují velkoobchodní a maloobchodní společnosti nakupující zboží a služby za účelem dalšího prodeje a zisku (8).

2.6.3 Marketingové strategie

Způsob, jakým chce podnik dosáhnout ke svým vytyčeným marketingovým cílům, určují marketingové strategie. Příprava a plánování marketingové strategie je začátkem k poskytování kvalitních služeb a výrobku na trhu. Úspěšně realizovaná marketingová strategie ovlivňuje ve velké míře efektivnost podniku (3). Podnik má širokou možnost výběru typu strategie. Podle chování na trhu je možné rozlišovat strategii ofenzivní, rozvojovou a defenzivní. Ofenzivní strategie je určena k útoku na slabé stránky konkurence a získání nových zákazníků. Naopak defenzivní volba

strategie se snaží o udržení současných zákazníků a zabránění jejich ztráty. Tomu napomáhá rozvojová strategie, která slouží k nabídce širšího okruhu služeb a produktů současným zákazníkům (1, 13).

2.6.4 Marketingový mix

Marketingový mix náleží mezi nejdůležitější nástroje marketingového řízení. Je to soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k dosažení marketingových cílů na cílovém trhu. Obsahuje vše podstatné, co může firma udělat pro ovlivnění poptávky na její produkt. Zahrnuje čtyři skupiny proměnných, které jsou známé pod pojmem 4P (11):

- Produkt (Product)
- Cena (Price)
- Propagace (Promotion)
- Distribuce (Place)

Následující obrázek ukazuje nástroje marketingové mixu náležící jednotlivým P.



Obrázek 4: Čtyři složky marketingového mixu (11, s. 70)

Koncept 4P je pohled z hlediska prodávajícího, který se snaží ovlivnit kupující a docílit koupi produktu. Tento koncept by však měl být v souladu s konceptem marketingového mixu z hlediska zákazníka 4C, který bere v úvahu důležitost přínosu výhody marketingového nástroje právě zákazníkovi (11).

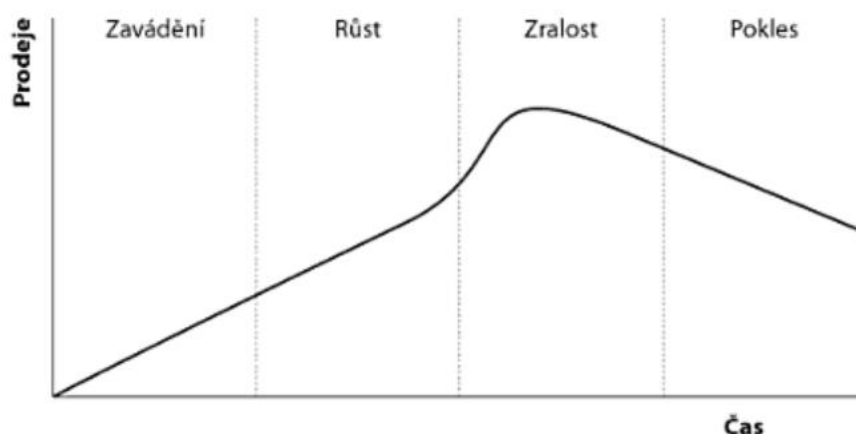
4P	4C
Produkt (<i>product</i>)	Potřeby a přání zákazníka (<i>customer needs and wants</i>)
Cena (<i>price</i>)	Náklady na straně zákazníka (<i>cost to the customer</i>)
Distribuce (<i>place</i>)	Dostupnost (<i>convenience</i>)
Komunikace (<i>promotion</i>)	Komunikace (<i>communication</i>)

Obrázek 5: Složky marketingového mixu (11, s. 71)

„Vítězí ty společnosti, které uspokojí potřeby zákazníků ekonomicky, dostupně a s využitím efektivní komunikace“ (11, s. 71).

2.6.4.1 Produkt – výrobová strategie

Výrobová strategie se odvíjí od fáze životního cyklu výrobku, ve kterém se zrovna nachází. Životní cyklus výrobku se obvykle dělí na fáze: zavedení, růstu, zralosti a poklesu. Produktem se rozumí vše, co lze nabídnout ke koupi, užití nebo spotřebě a co slouží k uspokojení potřeb či přání (5).



Obrázek 6: Životní cyklus výrobku (1, s. 110)

Fáze zavedení - Společnost uvádí nový výrobek na trh. Pro podnik je nutné upozornit na tento výrobek, najít vhodnou distribuční cestu a přesvědčit zákazníky o jeho koupi. Proto jsou i náklady na propagaci vysoké a zisky v tomto období nízké či ztrátové (1).

Fáze růstu - Uvedený výrobek získává svou pozici na trhu. Se spokojeností prvních uživatelů přibývají další spotřebitelé. S rostoucím objemem prodeje dochází ke zvýšení zisku a k růstu počtu distribučních cest. Vzniká snaha podniku o snížení nákladů na dodání výrobku (1).

Fáze zralosti - Výrobek se nachází na vrcholu svého životního cyklu a nabývá maximálního objemu prodeje. Trh se jím nasycuje nebo je jím už nasycen. Společnost musí využít nákladné prostředky pro zdokonalení výrobku a udržení svých stávajících zákazníků (1).

Fáze poklesu - Objem prodeje výrobků klesá a podnik má za úkol učinit rozhodnutí, zda investuje do inovace produktu a bude ho nabízet i nadále, či zda dojde ke stažení výrobku z trhu a ukončení jeho výroby (1).

2.6.4.2 Cena – cenová strategie

Je to hodnota, kterou zaplatí kupující za produkt. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který představuje příjmy pro společnost. S ohledem na tento fakt závisí úspěšnost marketingového plánu na správném stanovení cenové strategie podniku. Stejně tak je cena důležitá i pro zákazníky, jelikož přesně sděluje, jakého množství finančních prostředků se musí kupující vzdát. Z toho je zřejmé, že cena ovlivňuje poptávku po výrobku (5, 6).

2.6.4.3 Propagace – komunikační strategie

K tomu, aby byl podnik schopen dobře informovat zákazníky a dospěl tak k úspěšnému prodeji zboží, se využívá komunikační strategie. Prostřednictvím propagace sděluje podnik informace o existenci výrobků, jejich cenách a místě prodeje. Tyto činnosti se označují jako komunikační mix. Jeho čtyři složky představují (5):

- Reklama
- Podpora prodeje
- Osobní prodej
- Public relations

Reklama

S touto složkou marketingového mixu se setkáváme v běžném životě nejvíce. „*Reklama je jakákoli forma neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu*“ (8, s. 630). Je jedním z hlavních nástrojů používaných k ovlivňování a přesvědčení stávajících i potenciálních zákazníků za pomoci různých sdělovacích prostředků. Reklama i přesto, že je schopná oslovit najednou vysoký počet osob, má však i své nedostatky. Ty spočívají především v neosobním přístupu a pouze jednosměrném zaměření směrem k publiku. Díky své finanční náročnosti zasahuje také do rozpočtu společnosti (8). Reklamu dělíme na různé typy podle jejich prostředku sdělení (5): tisková, rozhlasová, televizní, venkovní a pohyblivá.

Podpora prodeje

Podporou prodeje jsou označovány takové aktivity podniku, které mají stanovené za úkol zvýšení atraktivity produktu, zlepšení jeho dostupnosti a tím zvýšení jeho prodeje. Dociluje se to širokým sortimentem nástrojů, jako jsou slevy z ceny, zvýhodněná balení, prémie, kupony, různé soutěže a mnohé další. Podpora prodeje má krátkodobý charakter a silně vybízí ke koupi produktu ihned (5, 8).

Osobní prodej

Osobní prodej spočívá v osobní komunikaci mezi dvěma nebo více lidmi. Osobní kontakt je velmi důležitý pro tvorbu budoucího vztahu mezi podnikem a klientem. Každý z nich může sledovat vlastnosti a potřeby druhé strany. Dochází tak k budování důvěry, poznání chování, zájmu a lze tak utvářet další kroky. Osobní prodej patří k nejdražším složkám komunikačního mixu (8).

Public relations

Public relations se zaměřuje na zlepšování dobrého jména společnosti, vytváření důvěry u veřejnosti, tím především budování pozitivních vztahů a komunikace s veřejností. Nové příběhy, odborné či neodborné články se zdají čtenářům věrohodnější než reklama, která se jim může zdát nepravdivá (8).

2.6.4.4 Distribuce – distribuční strategie

Veškeré činnosti společnosti, které nalézají nejvhodnější cestu doručení výrobků spotřebitelům. „Cílem distribuce je poskytnout kupujícím požadované produkty na dostupném místě, ve správném čase a v takovém množství, jaké potřebují“ (5, s. 119). Aby tyto podmínky mohly být splněny, jsou budovány distribuční cesty. Rozlišujeme dva základní typy distribučních cest, a to přímou a nepřímou.

Přímá distribuční cesta

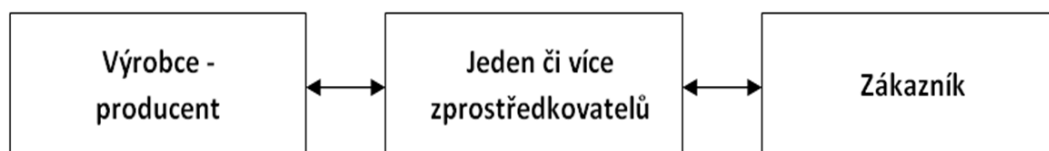
Patří k nejjednodušší formě distribuce. Výrobce dodává své zboží či služby přímo ke svému spotřebiteli bez zprostředkovávajících mezičlánků. Vytváří se přímý kontakt mezi výrobcem a kupujícím, což pomáhá k možnosti vyjádření zákazníka k produktu a jeho zpětné vazbě (5).



Obrázek 7: Přímá distribuční cesta (5, s. 120)

Nepřímá distribuční cesta

Cesta výrobku k zákazníkovi probíhá přes jeden či více mezičlánků. Z toho vyplývá i ztráta přímého kontaktu se zákazníkem a podnik se stává závislým na svém zprostředkovateli (5).



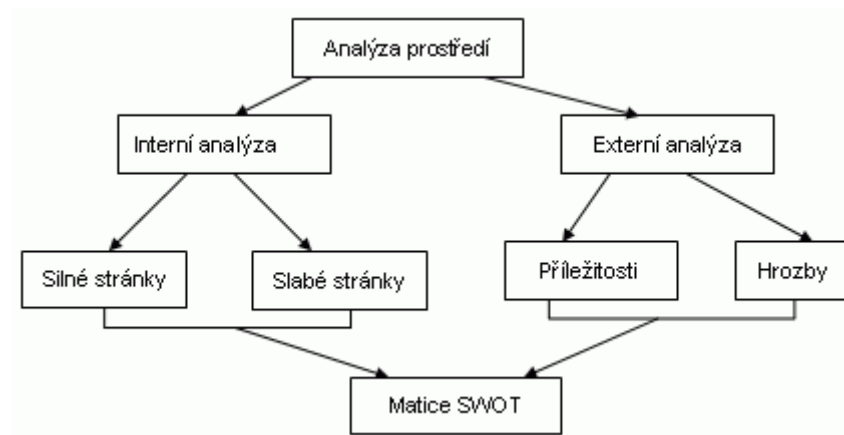
Obrázek 8: Nepřímá distribuční cesta (5, s. 121)

2.7 SWOT analýza

Obecně známou metodou používanou při sestavování marketingového plánu je analýza SWOT. Při této analýze zjišťujeme interní (silné a slabé stránky) a externí (příležitosti a hrozby) faktory. Zprostředkovává celkové vyhodnocení současného postavení podniku a identifikaci jeho potencionálních příležitostí a hrozeb (3, 13). Název této analýzy je tvořen ze zkratk anglických názvů (1):

- S (strenghts) = silné stránky
- W (weaknesses) = slabé stránky
- O (oportunities) = příležitosti
- T (Threats) = hrozby

Spojení výsledků předchozích analýz do jednoho přehledného celku uspořádáme do tzv. SWOT matice. I přesto, že SWOT matice obsahuje pouze čtyři faktory, je vhodná s ohledem na svou jednoduchost pro další rozhodování (1).



Obrázek 9: Komplexní analýzy pro SWOT matici

Zdroj: Vlastní zpracování dle (1)

- Silné stránky – představují oblasti, ve kterých má organizace oproti konkurenčním firmám vyšší úroveň. Lze je používat jako podklad pro stanovení konkurenčních výhod (1, 3).

- Slabé stránky – opak silných stránek. Jsou to faktory, ve kterých je firma slabá a snižuje tak efektivnost výkonu firmy. Je třeba tyto slabé stránky identifikovat a co nejdříve odstranit (1, 3).
- Příležitosti – představují možnosti, u kterých je příležitost na účinnější splnění cílů. Avšak nejprve je nutné tyto příležitosti identifikovat a následně využít. Příležitosti zvětšují konkurenceschopnost podniku (1).
- Hrozby – nepříznivé situace, které snižují konkurenceschopnost podniku a tvoří překážky pro jeho činnost. Firma musí co nejrychleji zareagovat a tyto hrozby odstranit nebo alespoň minimalizovat (1).

3 Analytická část práce

3.1 Představení společnosti

Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod se řadí mezi velmi významné výrobce piva v kraji Vysočina. Pivovar dosahuje velmi příjemných úspěchů a získává oblibu zákazníků především díky kvalitnímu zpracování produktů. Této skutečnosti nasvědčují i mnohá každoroční ocenění jeho piva. Produkty podniku se pravidelně umísťují na vrchních příčkách v různých soutěžích. V roce 2014 dosáhl podnik velkého úspěchu na soutěži Pivo České republiky, kdy získal dokonce tři ocenění. Jako historický úspěch je považováno umístění na prvním místě v soutěži European Bear Star z roku 2012, které se zúčastnily více než čtyři desítky zemí. Nelze také opomenout pravidelné úspěchy v soutěži České pivo.

Pivovar v Havlíčkově Brodě je reprezentován pod obchodní značkou Rebel. Ta je využívána ve všech krajích republiky, s výjimkou kraje Královéhradeckého. Zde je pivovar známý pod označením Votrok. Užívá také svou vlastní pečeť společnosti, která je publikována na každé lahvi.



Obrázek 10: Pečeť společnosti

Zdroj: Výroční zpráva

V tabulce níže jsou uváděny základní informace o společnosti dle obchodního rejstříku.

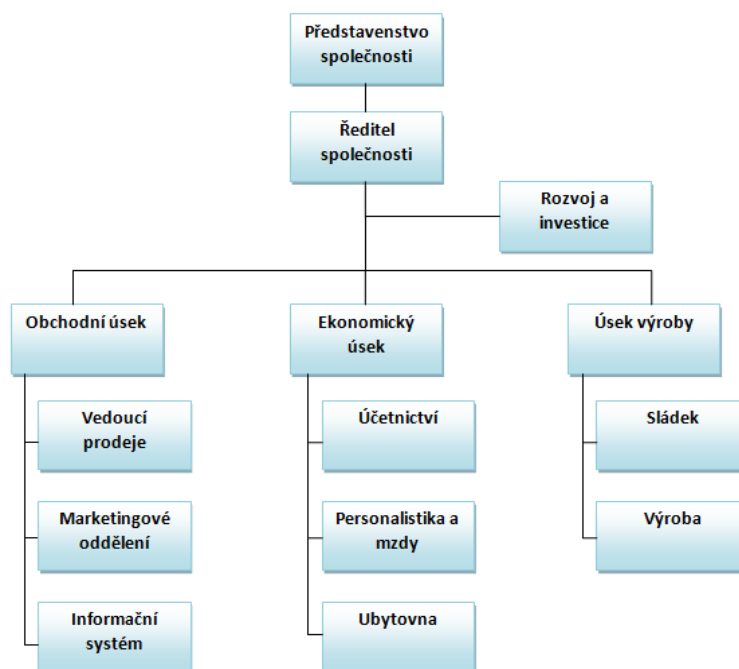
Tabulka 1: Představení společnosti

Název společnosti	Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod
Sídlo společnosti	Dobrovského 2027, Havlíčkův Brod, 58001
IČO	60 91 76 28
Právní forma	Akciová společnost
Den zápisu	24. 1. 1995
Zapsáno u	Krajský soud v Hradci Králové
Základní kapitál	116 148 000 Kč
Ředitel společnosti	Ing. Václav Janda
Předmět podnikání	Pivovarnictví a sladovnictví Hostinská činnost Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Zdroj: Vlastní zpracování dle 22

3.1.1 Organizační struktura

Čelo organizační struktury pivovaru je tvořeno z představenstva společnosti, které zastupuje ředitel podniku. Pod záštitou vedení se nachází další oddělení. Jedná se o oddělení obchodu, oddělení výroby a oddělení ekonomie. Marketingové oddělení společnosti spadá pod správu obchodního úseku.



Obrázek 11: Organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy

Ředitelem společnosti Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod je Ing. Václav Janda. Úsek výroby má na starost sládek pivovaru Pavel Pilař a ekonomickou referentkou pivovaru je nyní Ivonn Chmelíková. Jako ředitelka celého obchodního úseku pracuje Mgr. Helena Event.

3.1.2 Historie společnosti

Vaření piva v Havlíčkově Brodě má letitou tradici sahající až do 14. století, kdy v roce 1333 udělil král Jan Lucemburský tehdy ještě Německému Brodu soubor práv měst královských, jehož součástí bylo také i právo várečné. Pro město to tenkrát byla obrovská pocta, jelikož to bylo poprvé, kdy byla tato práva udělena městu poddanskému. Zpočátku si každý občan připravoval pivo sám. Avšak z důvodu nedostatečného vybavení pro výrobu sladu a piva, docházelo ke sdružování právovárečnicků. Ti si začali zřizovat menší pivovary, které byly již lépe vybaveny a umožňovaly tak připravovat pivo (18).

V roce 1662 došlo k velkému požáru města, kdy byl zničen i pivovar u radnice. Ten byl následně o 11 let později v roce 1673 obnoven a byl založen cech sladovníků.

Ke konci 18. století pak byly ve městě pivovary dva. Naneštěstí v roce 1834 jeden z nich vyhořel a druhý byl zrušen. Proto došlo dne 18. října 1834 ke koupi rytířského domu Bukovských, dnešní budova pivovarského hostince Rebel, ve kterém se nacházel malý ruční pivovar. Tento den je považován za den vzniku pivovaru. S rostoucí poptávkou po pivě přestala kapacita pivovaru stačit a tak došlo k první rozsáhlé rekonstrukci. K dalším rekonstrukcím celého pivovaru došlo na přelomu 19. a 20. století (18).

Světové války vždy znamenaly pro pivovar útlum ve výrobě. Ale pokaždé se pivovar dokázal vzchopit a rozjet výrobu piva zpět naplno. Po druhé světové válce také dochází k přejmenování města z Německého Brodu na Havlíčkův Brod. Roku 1948 byl pivovar znárodněn. Do rukou potomků původních majitelů se pivovar dostává až roku 1995. Ti dne 24. 1. 1995 zakládají akciovou společnost Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod, a.s. (18).



Obrázek 12: Historie pivovaru (18)

Další ránou pro pivovar byl rok 2004. V tomto roce se z ekonomických důvodů musela pozastavit vlastní výroba sladu. To samozřejmě výrobě piva nepomohlo a docházelo k celkovému oslabení pozice pivovaru a především jeho tržeb. Sladovna se po nutných rekonstrukcích otvírá až o 4 roky později. Pivovar se znovu rozjíždí, dochází k uvedení do provozu nové stáček linky na sudové pivo, k rostoucímu povědomí o pivu a zvyšování tržeb (18).

3.1.3 Současnost

Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod se v současné době v úrovni technologické řadí mezi pivovary, které mají nejmodernější vybavení. Tento fakt se výrazně podílí na kvalitě piva Rebel, které se tak pyšní každoročně mnoha cenami (18).

Pivovar zaměstnává 81 zaměstnanců. Prozatím se s ohledem na moderní vybavení pivovaru a poměrně nedávným rekonstrukcím žádné další rozšíření pivovaru nechystá. Pivovar v Havlíčkově Brodě se nyní může také chlubit udělením dvěma ochrannými označeními. Ochranným označením České pivo a označením Vysočina regionální produkt (20).

Ochranné označení Vysočina regionální produkt získal jako jediný pivovar v kraji Vysočina na základě výjimečné kvality piva Rebel, u kterého se k vaření piva používají pouze nejkvalitnější suroviny právě z kraje Vysočina (20).



Obrázek 13: Ochranná označení společnosti (20)

3.2 Situační analýza

3.2.1 PEST analýza

Politické faktory

Na vedení a životnost podniku má s určitostí vliv daná politická situace v České republice. Nedůvěra lidí v současnou vládu plynoucí z různých korupčních afér poslední doby, pochybného zadávání státních zakázek, ukvapené přijímání nových zákonů a mnohých dalších situací. Tím pádem tedy i její poměrně nestabilní situace.

Firma samozřejmě musí sledovat danou situaci a brát na zřetel nové právní úpravy, které nastaly nebo mohou nastat. To se týká i sledování zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. S účinností od 1. 1. 2015 došlo totiž k přijetí Novely zákona o dani z přidané hodnoty č. 262/2014 Sb., kde se zavádí rozšíření uplatňovaných sazeb mimo původních dvou na daně tři. Základní sazba ve výši 21%, první snížená sazba na 15% a druhá snížená 10 % sazba. Znalost tohoto zákona je pro společnost důležitá, jelikož pro alkoholické pivo se užívá sazba základní 21%, zatímco pro nealkoholické pivo sazba první snížená 15% (21).

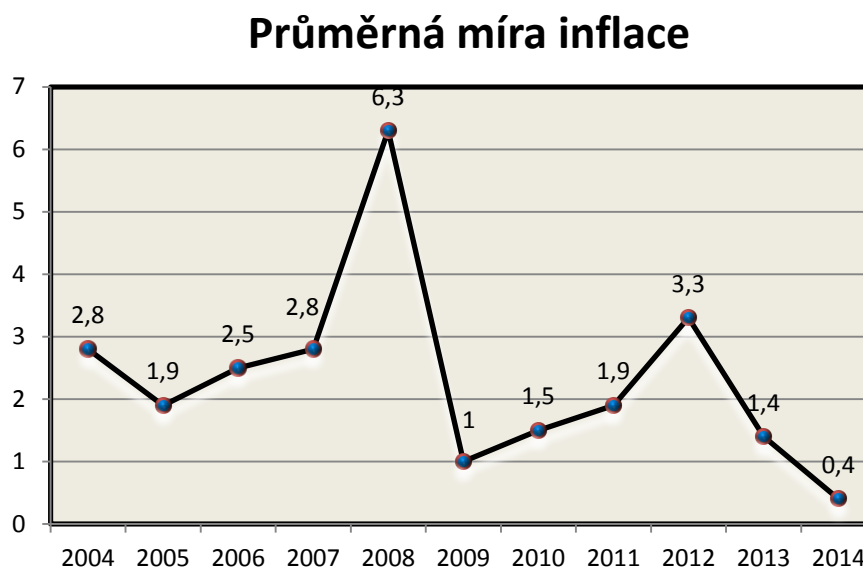
Důležitou změnou, kterou podnik musel nastudovat, byla výrazná úprava podmínek plynoucí ze smluvních vztahů se zákazníky, která nastala v rámci nového občanského zákoníku platného od 1. 1. 2014. Došlo ke sloučení obchodního zákoníku do nového občanského zákoníku. Nový občanský zákoník dává širší možnosti spotřebitelům a zvyšuje jejich ochranu, ale zároveň myslí i na podnikatele, a chrání je před nepoctivými spotřebiteli (25).

S účinností od 1. 1. 2014 platí také nový zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Ten však nenahrazuje bývalý obchodní zákoník, ale převzal z něho tu část, která řešila fungování obchodních společností a družstev (26).

Ekonomické faktory

Z hlediska této oblasti je pro firmu důležité sledování disponibilní kupní síly obyvatelstva. Proto je potřebné udržování informací o míře inflace. Průměrná míra inflace dle Českého statistického úřadu za poslední dva roky klesá. Z roku 2012, kdy

byla míra inflace 3,3%, klesla pro rok 2013 na 1,4%. Podstatné však je, že i po další rok se průměrná míra inflace snižovala. Průměrná míra inflace pro rok 2014 byla 0,4% (16).



Graf 1: Průměrná míra inflace

Zdroj: Vlastní zpracování dle (16)

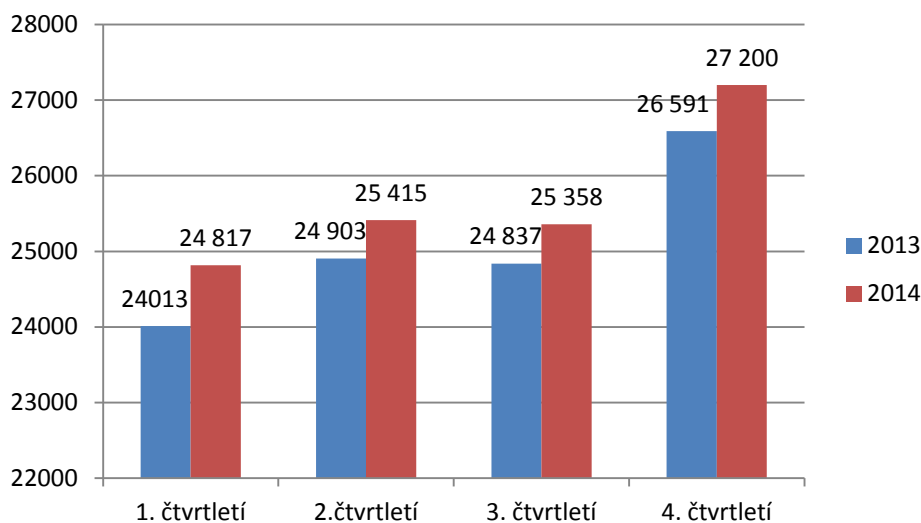
Z grafu lze vidět, že průměrná míra inflace má klesající tendenci. To sice pro obyvatelstvo v meziročním srovnání není tak patrné, ale naopak ve chvíli kdy by se tato tendence otočila a inflace se začala zvyšovat, stalo by se to daleko více očividné. Došlo by tak ke snížení kupní síly obyvatelstva, což by mělo dopad na lidi samotné, ale i na podnik.

Také vývoj cen na trhu surovin potřebných pro výrobu piva náleží do důležité skupiny v rámci ekonomických faktorů působící na společnost. Stejně tak je to i se zvyšující se konkurencí mezi pivovary a jejich vzájemným ovlivňováním trhu.

Sociální faktory

Česká republika drží celosvětové prvenství ve spotřebě piva na jednu osobu. Tomuto ne zrovna nejlepšímu prvenství napomáhá i fakt, že v České republice každoročně roste průměrná měsíční mzda alespoň o několik desítek korun. Vývoj průměrné měsíční mzdy je vidět v následujícím grafu.

Průměrná měsíční mzda



Graf 2: Průměrná měsíční mzda

Zdroj: Vlastní zpracování dle (17)

Dle grafu a informací z minulých let lze předpokládat, že tato tendence bude i nadále pokračovat, protože podle prognóz Českého statistického úřadu nejsou očekávány žádné významné výkyvy. To je dobré znamení pro podnik, jelikož díky této skutečnosti by nemělo docházet k výraznému snížení kupní síly.

Technologické faktory

Vývoj technologie v posledních letech je značný a stále se vyvíjí. Jsou vymyšleny stále další a novější technologická zařízení. Z toho důvodu je důležité nezaspat a stále sledovat moderní trendy a vývoj v technologické oblasti. Díky moderním technologiím by mohla konkurenční firma získat výraznou výhodu. Naštěstí momentálně Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod využívá díky poměrně nedávné rekonstrukci jedny z nejmodernějších technologií, což je prozatím jeho výhodou.

3.2.2 Analýza trhu

Havlíčkobrodský pivovar patří mezi poslední nezávislé pivovary v České republice a nepatří tak pod žádné velké řetězce jiných obchodních značek. Tato nezávislost mu dává značnou konkurenční výhodu.

Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod dobře ví, že na trhu není schopen uspokojit úplně všechny zákazníky. Podnik si tak rozdělil trh na skupiny a následně se zaměřuje na tu skupinu, která je pro něj nejziskovější.

V případě havlíčkobrodského pivovaru tvoří cílovou skupinu muži ve věku 18 - 55 let. Tato cílová skupina se může jevit jako poměrně nespécifikovaná, avšak pokud se stanou muži pravidelnými odběrateli piva značky Rebel již v 18 letech a jsou nadále s přibývajícím věkem s kvalitou piva stále spokojeni, je nutné si tyto zákazníky držet po co možná nejdelší dobu. Samozřejmě podnik cílí i na skupinu přesahující věk 55 let, ale dle výzkumů Sociologického ústavu AV ČR a vlastních interních šetření společnosti vyšlo, že v této vymezené kategorii je vyšší konzumace piva. A to především ve věku 35 – 44 let (23).

Pivo v České republice zajisté pijí také ženy. Avšak množství žen konzumujících pivo není tak vysoké jako u mužů. I přesto si pivovar k této další skupině zákazníků snaží najít cestu v podobě černého piva, které je u žen v našem státě oblíbené, ale také nově i za pomoci piva ovocných. Tato piva se produkují ve dvou příchutích, což se zdá být naprosto dostatečné.

3.2.3 Analýza konkurence

Pro analýzu konkurence podniku byl využit Porterův model pěti sil působících na trhu.

Hrozba silné rivality současných konkurentů na trhu

Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod působí na trhu s vysokou konkurencí v oblasti pivovarnictví v rámci celé České republiky. Společnost se proto také zaměřuje na uspokojení poptávky v kraji Vysočina, ve kterém sídlí. I zde však je vysoká míra konkurence. Mezi největší konkurenty patří tyto následující tři společnosti: Pivovar Chotěboř, Rodinný pivovar Bernard a Pivovar Jihlava. Všechny tyto pivovary se nacházejí v okolí Havlíčkova Brodu do vzdálenosti 30 km, což samozřejmě jejich potenciální hrozbu ještě zvyšuje. Tyto pivovary se dostávají do povědomí lidí a expandují i do havlíčkobrodských hospod a restaurací. S tím také souvisí problém,

který by mohl nastat, pokud by došlo ke snížení cen piva u těchto konkurentů. Na to by podnik musel zareagovat a projevil by se to v jeho tržbách za prodej produktů.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Trh v oblasti pivovarnictví, na kterém společnost působí, se řadí mezi nejzajímavější, a to i z důvodu oblíbenosti piva v České republice a celosvětovému prvenství v jeho konzumaci na osobu. Hrozba vstupu nových konkurentů je opravdu vysoká, jelikož se v posledních letech velmi začaly ujímat i pivovary malé, které si zpočátku vyráběly pivo pouze pro svou hospůdku či restauraci a pro své nejbližší okolí. Do této kategorie pivovarů řadíme: Želivský klášterní pivovar, pivovar Heřman a Rodinný minipivovar Pacov.

Hrozba substitučních výrobků

Hrozba substitutů na tomto trhu je značná. A to ať se jedná o již existující náhražky anebo o potenciální náhražky, které by mohly teprve vzniknout. Dochází tak k různým cenovým bojům mezi společnostmi, ke snižování cen piva či různým slevovým akcím. To se tak odráží následně na tržbách celého podniku. Proto je nutné stále sledovat vývoj a nové trendy u obyvatelstva a snažit se jim jít naproti v jejich přáních, aby nedošlo ke ztrátě stálých zákazníků.

Vyjednávací síla zákazníků

S předchozími body souvisí i vzrůstající vyjednávací síla zákazníků. Díky silné konkurenci na trhu si může spotřebitel dovolit uvážlivě si vybrat různé produkty všech pivovarů. Pro zákazníka tedy není vůbec obtížné přejít ke konkurenci během jediného dne, ba naopak, je to v dnešní době to nejjednodušší. Tato situace tlačí společnosti ke snižování cen a také zároveň k opravdu kvalitní výrobě piva. A to především proto, aby se zákazník, který se rozhodne okusit pivo konkurenční značky, vrátil zpět ke značce původní.

Vyjednávací síla dodavatelů

V současném stavu na trhu s pivem je mnoho výrobců a mnoho substitutů, což dodavatelům na jejich vyjednávací síle značně ubírá. Co se týče Měšťanského pivovaru

Havlíčkův Brod, tak jediná hrozba ve zvýšené vyjednávací síle je v podobě odběru velmi kvalitních zemědělských surovin pro udržení ocenění Vysočina regionální produkt, které má jako jediný pivovar v kraji Vysočina.

3.3 Analýza vnitřního prostředí

3.3.1 Marketingové cíle

Cílem Měšťanského pivovaru Havlíčkův Brod bylo pro minulý rok udržení stávající pozice na trhu a zachování růstového potenciálu exportu. Cílem bylo také posílení obchodního oddělení o pozici obchodního zástupce pro Prahu, díky které by pivovar získal nové zákazníky s větší kupní silou v hlavním městě republiky.

Tyto ne zrovna jednoduché cíle byly splněny. Udržení stávající pozice na tuzemském trhu se zdařilo a nově vytvořené obchodní pozice pro Prahu se ujal Ivan Fokt.

Finanční stav společnosti je i přes pokles prodeje výrobků stabilní. To přispívá k realizaci jednotlivých plánů a naplnění stanovených marketingových cílů. Jak lze z následující tabulky vidět, podnik má každoročně nižší celkové roční tržby. Z toho důvodu je nutné sestavit takový marketingový plán, který zvýší povědomí o značce a díky tomu porostou tržby z prodeje produktů.

Tabulka 2: Celkové tržby za rok

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celkové tržby za rok [v tis. Kč]	162 577	157 391	149 851	127 029	120 283	117 168	115 632

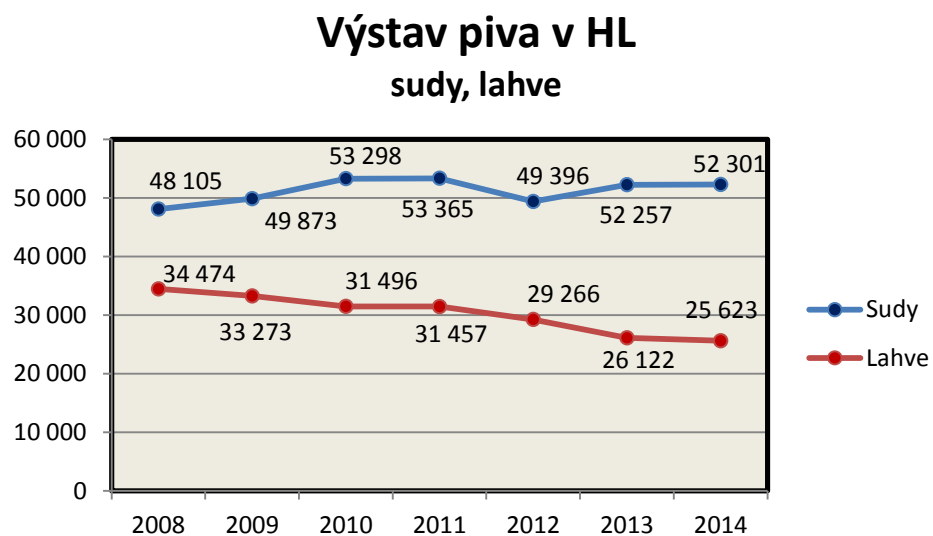
Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje

3.3.2 Analýza zákazníků

Společnost je existenčně závislá na odběru svých výrobků zákazníky. Zákaznickou základnu tvoří jak regionální obchodní řetězce, tak jednotlivá provozní zařízení odebírající pivo Rebel a Votrok. Do zákaznické základny také patří zahraniční odběratelé. Měšťanský pivovar v Havlíčkově Brodě také vyváží své pivo do Ruska,

Spojených států amerických, Dánska a Slovenska. Oblíbenost havlíčkobrodského piva je znát především v Rusku, kam se vyváží pod značkou Karlovec a jeho export každoročně stoupá. Do ostatních zahraničních zemí se vyváží pivo pod označením Czech Rebel Beer.

Z následujícího grafu vyplývá, že největší odběr piva je vytvářen sudy. Ty jsou nejčastěji odebírány právě restauračními zařízeními a hospodami.

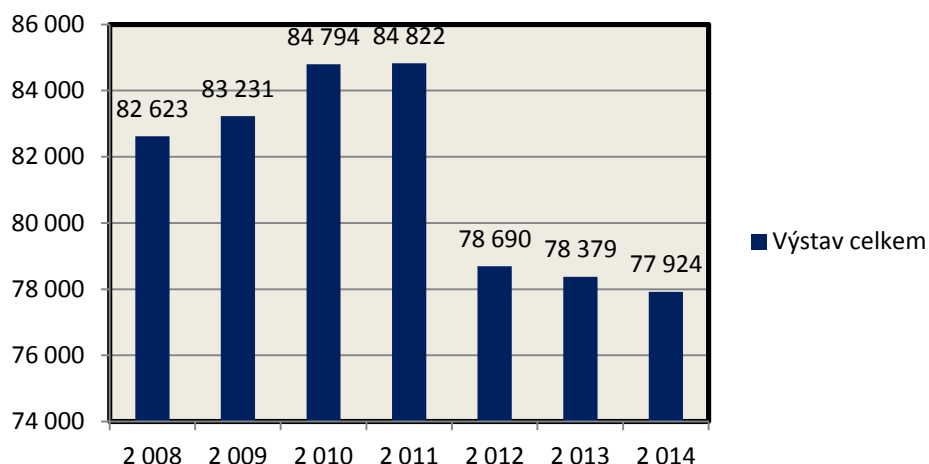


Graf 3: Výstav piva - sudy, lahve

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje

Velmi důležitým faktorem při analyzování odběratelů je poptávka po produktech vyráběných pivovarem, který značí celkový výstav piva. Ten od roku 2008 pravidelně každoročně klesá, což ovlivňuje celkové tržby společnosti.

Výstav piva celkem v HL



Graf 4: Výstav piva celkem

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje

3.3.3 Marketingový mix

Produkt

Vezme-li se v potaz skutečnost, že se Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod řadí mezi střední podniky v oblasti výroby piva, je jeho portfolio výrobků poměrně rozsáhlé. Společnost má v nabídce až 12 druhů piv. Naprostá většina těchto piv je prodávána pod značkou Rebel, ale nachází se zde i značka Hradecký Votrok, která je speciálně upravena pro Královéhradecký kraj. V následující tabulce je zobrazena aktuální nabídka pivovaru.

Tabulka 3: Aktuální nabídka piv

Název piva	% obsah alkoholu
Rebel Originál Premium	4,8
Rebel Černý	4,7
Rebel Tudor	4,4
Rebel Řezaný ležák	4,8
Rebel tradiční	3,9
Rebel Haškův C.K.	4,1
Rebel s kvasnicemi	5,3

Rebel Grep a citron	2
Rebel Višeň	4,7
Rebel Nealko	0,5
Hradecký Votrok 11°	4,8
Hradecká 10°	4,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle (19)

Tato piva jsou prodávána v lahvích nebo sudech. Podniku však chybí výroba piva do plechových obalů či PET lahví. A to především u výroby piva do PET lahví, která se v této době opravdu ujala a lidé jsou naučení si kupovat pivo na cesty právě v těchto plastových lahvích místo klasických skleněných lahvových piv.

Cena

Existují různé způsoby jak přistoupit k tvorbě ceny produktu. Pivovar má zvolenou cenovou tvorbu nákladovou. Využívá k tomu firemní cenový vzorec:

$$\underline{\text{Přímé náklady} + \text{nepřímé náklady} + \text{marže} + \text{spotřební daň} + \text{DPH} = \text{cena}}$$

Mezi náklady přímé podnik počítá náklady na suroviny a materiál nutně potřebný pro výrobu. Také mzdy zaměstnanců se zde započítávají. Energie potřebné pro fungování pivovaru a náklady, které nejsou přímo spojené s výrobou, jsou náklady nepřímé. Firma následně přičítá marži, spotřební daň a daň z přidané hodnoty. Konečná cena však může být upravena podle konkurence, která je neustále sledována.

Vzhledem k povinnosti daně DPH, nastává pivovaru prostor pro vyšší marži u nealkoholického piva, jelikož se na rozdíl od alkoholických piv vztahuje na nealkoholická piva snížená daň 15%.

Propagace

Prostředků k propagaci produktů využívá firma hned několik. Reklamu na pivo Rebel mohou posluchači slyšet v rádiu, vidět v tištěné formě v rámci novin nebo na billboardech. Jedná se ale pouze o regionální formu reklamy. Stanicí využívanou pro zvýšení povědomí o pivu je rádio Vysočina. K tištěným médiím užívaných podnikem ke

zviditelnění patří Cesta Vysočinou, Havlíčkobrodské listy a Noviny Kraje Vysočina. Za velmi zdařilé se dá považovat rozmístění a grafická úprava billboardů. Ty jsou umístovány na atraktivní plochy u hlavních silnic. Z důvodu kvalitního grafického zpracování je nemožné přehlédnout obchodní značku společnosti, díky čemuž se tato propagace především provádí.



Obrázek 14: Obchodní značka společnosti

Zdroj: Interní zdroj

Komunikace se zákazníky probíhá také pomocí velmi kvalitně zpracovaných webových stránek společnosti, www.hbrebel.cz, kde se nachází mimo jiné i e-shop. Co se týče webu, má i tento podnik v dnešní době již nepostradatelné Facebookové stránky, na kterých jsou aktualizovány a dávány aktuální informace o dění spjatém se společností.

Dobře působí také vlastnictví pivovarského hostince v sousedství pivovaru, kde jsou nabízeny všechny druhy pív, které podnik vyrábí. K tomu samozřejmě patří kvalitní nabídka pokrmů, která je zde v nabídce.

Za zmínění také stojí poskytování reklamního vybavení provozovnám, které odebírají havlíčkobrodské pivo Rebel. To se odvíjí od velikosti odběru piva v daném podniku. Mezi vybavení, jaké dostanou tyto podniky zdarma, patří: sklenice, pivní tácky, stojany na pivní tácky, ubrusy, popelníky, propisky, různé reklamní cedule na stěny a mnohé další předměty.

Nejvýznamnější propagací společnosti je ale sponzoring havlíčkobrodského hokejového klubu HC Rebel Havlíčkův Brod, kdy se díky této aktivitě dostává název Rebel do všech částí republiky a hokejoví fanoušci tak mají možnost dostat do povědomí tuto značku. S touto reklamou souvisí prodej piva na domácích zápasech hokejových Rebelů. Pivovar také sponzoruje místní fotbalový klub FC Slovan Havlíčkův Brod a každoroční závody Dračí lodě na Velkém Dárku, které se konají vždy v létě. Díky těmto aktivitám si pivovar udržuje dobré vztahy s veřejností.

Vezme-li se v potaz také kraj Královéhradecký, tak zde patří mezi nejvýznamnější aktivitu sponzoring fotbalového klubu FC Hradec Králové hrajícího nejvyšší soutěž v České republice. Tzv. hradečtí votroci jsou díky tomuto populárnímu sportu známí po celé zemi. Jediné ale poměrně zásadní negativum tohoto sponzoringu je v neznalosti obyvatelstva o spojitosti hradeckého Votroka s Měšťanským pivovarem Havlíčkův Brod.



Obrázek 15: Obchodní značka Votrok

Zdroj: Interní zdroj

Tyto propagační aktivity společnosti jsou však velmi nedostatečně dávány na vědomí široké veřejnosti, což silně oslabuje jejich účinnost a povědomí o značce Rebel.

Distribuce

Distribuce produktů Měšťanského pivovaru v Havlíčkově Brodě se dá rozčlenit na přímou distribuci a distribuci nepřímou.

Přímou distribuci pivovar provádí dodáváním objednávek pomocí kamionové přepravy vyjíždějící z hlavní budovy podniku do jednotlivých restaurací a hospod

především v kraji Vysočina, se kterými spolupracuje a dodává jim pivo značky Rebel. Nelze však opomenout i kraje ostatní, u kterých mezi nejvýznamnější patří kraj Královéhradecký. Tyto objednávky jsou zajišťovány skrze obchodní zástupce společnosti, kteří mají za úkol získávat nové zákazníky a zprostředkovávat obchody.

V současnosti zaměstnává pivovar celkem devět obchodních zástupců. V tabulce je vidět jejich pokrytí po celé republice.

Tabulka 4: Obchodní zástupci

Kraj	Počet
Vysočina	2
Královéhradecký	3
Praha	1
Středočeský	1
Jihočeský	1
Slovensko	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje

Jak je možné z tabulky vidět, největší zastoupení obchodních zástupců je v Královéhradeckém kraji. Tato skutečnost je způsobena velkou oblibou havlíčkobrodského piva, které se prodává pod značkou Hradecký Votrok.

Co se týče distribuce nepřímé, pivovar má navázanou úzkou spolupráci s početným množstvím regionálních obchodních řetězců. Pokrytí sítě u těchto řetězců v kraji Vysočina je velice kvalitní, ale problém nastává v situaci mimo tento kraj. Pro obchodní řetězce prozatím není výhodné odebírat regionální havlíčkobrodské pivo i mimo kraj Vysočina. Řetězce mají spíše zájem o celorepublikově prodávané produkty, známé produkty, u kterých mají jistotu odběru.

3.4 SWOT analýza

3.4.1 Silné a slabé stránky společnosti

Mezi silné stránky tohoto pivovaru se určitě řadí získání ochranných označení České pivo a Vysočina regionální produkt. O to větší má váhu ochranné označení

Vysočina regionální produkt, protože jak je již uvedeno výše, toto ocenění získal tento pivovar jako jediný v kraji Vysočina. Stejně tak do této kategorie silných stránek patří skutečnost, že je havlíčkobrodský pivovar jeden z posledních nezávislých pivovarů. Vlastnictví pivovarského hostince hned u pivovaru také na atraktivitě podniku zajisté neubere.

Dalším významným plusem je export podniku do zahraničí. A to především do Ruska, kam se pivo vyváží pod označením Karlovec.



Obrázek 16: Pivo Karlovec (24)

Fungování e-shopu nacházející se na webových stránkách společnosti, www.hbrebel.cz, je další výhodou. Na tomto webovém e-shopu lze koupit kvantum zboží a to v podobě kšiltovek, různého oblečení, deštníků a pro sběratele sklenic i půllitry. Vše samozřejmě se znakem pivovaru Rebel. Ukázka internetového obchodu se nachází v příloze 1.

Jako výhodou lze vidět také výrobu vlastního nealkoholického piva Rebel. Zajisté i výroba piv s ovocnou příchutí, které jsou zákazníky především v letních měsících velmi žádané, se dá považovat za výhodou.

Mezi slabé místo pivovaru patří nedostatečné pokrytí piva v zařízeních prodávajících pivo ve svém domovském městě, tedy v Havlíčkově Brodě. A to především v centru města, kde jsou hospody a restaurace navštěvovány nejvíce. Pivovar však tuto situaci prozatím nijak neřeší.

Další slabou stránkou podniku je také nedostatečná reklama pivovaru, a to jak na celorepublikové úrovni, tak i na úrovni kraje. Další slabina může být viděna v chybějící výrobě piva do PET lahví.

Tabulka 5: Silné a slabé stránky

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Historie podniku • Nejmodernější technologie • Nezávislý pivovar • Ochranná certifikáty České pivo a Vysočina regionální produkt • Export do Ruska, USA, Dánska a Slovenska • Produkce nealkoholického piva Rebel a piv s ovocnou příchutí • Rozsáhlé portfolio výrobků • Webové stránky a e-shop • Pivovarský hostinec 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná reklama • Snižující se povědomí o značce Rebel • Slabá síť piva ve městě • Chybějící produkce piva do PET lahví

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.2 Příležitosti a hrozby společnosti

Obrovskou příležitostí pro společnost je vylepšení její reklamní aktivity. Podnik by se neměl bát investovat do reklamy. Ta by podniku zajistila větší povědomí u lidí a přivedla by nové i staré zákazníky. Další možností je rozšíření produktů do států Evropy. A to do zemí, kde momentálně podnik nemá své zastoupení, ale i rozšíření svých odběrů v zemích, kde je již spolupráce probíhá. Příležitost zviditelnit značku Rebel a pivovar v Havlíčkově Brodě se nachází také v pomoci u kulturních akcí pro veřejnost při různých výročních města, oslavách, koncertech.

Největší a zároveň nejaktuálnější hrozbou pro podnik je opravdu silná konkurence. Tuto konkurenci ještě umocňují pivovary nacházející se v kraji Vysočina nejbližší městu Havlíčkův Brod, pivovar Chotěboř a humpolecký pivovar Bernard.

Stejně tak může nastat hrozba v podobě uvedení nových substitutů na již tak přeplněný trh.

Co by zajisté také mohlo ovlivnit množství produkce a tržby pivovaru, je zvýšení cen surovin potřebných pro výrobu. Další hrozbou, kterou ale pivovar nemůže ovlivnit, je neustálá úprava a zvyšování daně z přidané hodnoty.

Tabulka 6: Příležitosti a hrozby

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Vyšší reklamní aktivita• Zvýšení povědomí o značce Rebel a kvalitě piva této značky• Rozšíření produktů do států Evropy• Vyšší podporování kulturních akcí ve městě	<ul style="list-style-type: none">• Silná konkurence• Snížení cen piva konkurenty• Zvýšení ceny surovin na trhu• Hrozba nových substitutů• Neznalost NOZ a ZOK• Daň z přidané hodnoty

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Vlastní návrh řešení

Na základě zjištěných postřehů z provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí z předchozí kapitoly se uskuteční realizace marketingového plánu. Stanoví se návrhy pro zkvalitnění a dodržení stanovených cílů podniku. Provedení tohoto plánu se bude vytvářet s ohledem na zjištěné informace, finanční situaci podniku a jeho snahu o rozšíření.

4.1 Marketingové cíle

Hlavním záměrem společnosti je minimálně udržet stávající pozici na tuzemském trhu a zachovat exportní vývoz do Ruska a jiných zemí. Tohoto dosáhnout za pomoci těchto vytyčených cílů:

- Provedení reklamní kampaně pro zvýšení obecného povědomí o značce Rebel. Ta by měla vést k zisku nových i bývalých spotřebitelů piva Rebel a to nejen v domovském městě pivovaru. Tyto marketingové aktivity budou provedeny v naplánovaném období, její vliv na zákazníky bude sledován a následně vyhodnocen.
- Navázání užší spolupráce s hospodou Žolík nacházející se poblíž centra města Havlíčkův Brod. Podniku bude poskytnuto nově veškeré reklamní vybavení výměnou za dlouhodobou spolupráci a přejmenování podniku na Rebel Žolík.
- Rozšíření vývozu havlíčkobrodského piva do hlavního města České republiky, Prahy.
- Navýšení celkových tržeb firmy z prodeje produktů o 3%. Za následující rok by měla společnost zvýšit tyto tržby alespoň o 3 235 980 Kč.

4.2 Marketingové strategie

Z aktuální firemní situace zjištěné na základě uskutečněných analýz a z následného utvoření marketingových cílů, je patrné, že marketingová strategie podniku se bude zabývat především třetí částí marketingového mixu, tedy propagací. Fakt, že momentálně jsou ostatní části marketingové mixu na kvalitní úrovni,

neznamená, že na tyto části je zapomenuto a že se jimi společnost nebude vůbec zabývat.

4.2.1 Produkt

Výroba produktů prováděná Měšťanským pivovarem Havlíčkův Brod dle analýzy vyšla opravdu úctyhodně. Avšak vždy je místo pro zlepšení. S ohledem na modernizaci etiketovačky lahví se provede tvorba a zkvalitnění etiket. Změna etiket prospěje nejen tuzemskému trhu, ale také co je důležité, exportu piva do zahraničních zemí a to především Ruska. Na uvedeném obrázku je možné vidět aktuální provedení etiket havlíčkobrodského piva.



Obrázek 17: Etikety piva Rebel (14)

4.2.2 Cena

Pivovar zavede i přes poskytování různého reklamního vybavení množstevní slevy. To znamená, že čím vyšší bude mít zákazník odběr piva za určité období, tím nižší pro něj bude stanovená cena na jeden litr. Tyto množstevní slevy se budou počítat vždy na jedno čtvrtletí a při splnění minimální kvóty odběru.

4.2.3 Distribuce

Pivovar rozšíří svůj vývoz piva do Prahy, jelikož je v tomto městě vysoký potenciál a vyšší kupní síla obyvatelstva. Momentálně v hlavním městě odebírá havlíčkobrodské pivo devět restauračních zařízení a hospod. Díky pozici obchodní zástupce pro hlavní město Praha se rozšíří prodej piva Rebel alespoň o jedno další

restaurační zařízení či hospodu. Na základě domluvy obchodního zástupce a potenciálního zařízení bude poskytnuto potřebné vybavení nebo reklamní předměty.

4.2.4 Propagace

Nástrojů k propagaci havlíčkobrodského piva podnik využívá mnoho. K tomu však pro letošní rok přibude reklamní kampaň zacílená na zvýšení povědomí o pivu značky Rebel a havlíčkobrodském pivovaru. Výsledkem této reklamní kampaně bude zvýšení základny spotřebitelů podnikem vyráběného piva.

Rádío

Reklamní spoty na rádiu Impuls vyzdvihující vynikající kvalitu piva, díky které získalo toto pivo velké množství ocenění. V případech jednorázových akcí jako „Rebel za 15 Kč!“ a „Sbírej víčka a vyhraj!“ budou spoty progresivnější a budou upozorňovat na tyto plánované události. Spoty v rádiu budou slyšet vždy 2x za den. V době reklamních kampaní, tedy v případě prvních dvou týdnů v měsíci říjnu a v měsících duben + květen, budou reklamní spoty vysílány 5x za den.

Reklama na Facebooku

Obrovská příležitost pro zviditelnění pivovaru a jeho produktů je v dnešní době velmi oblíbený Facebook. Podnik sice má vlastní stránky na této sociální síti, ale jeho aktivita zde je minimální. Momentální počet uživatelů, kteří sledují tento profil, je opravdu slabý. Jedná se o počet v řádu stovek, přesněji o 823 facebookových uživatelů. Přitom tato sociální síť má obrovský potenciál v oblasti reklamy. Samozřejmě je nutné počítat s tím, že zacílení těchto stránek bude spíše na mladší generaci, která na Facebooku tráví opravdu mnoho času.

Z toho důvodu podnik začne profil na Facebooku pravidelně spravovat a aktualizovat. Udělá cílenou propagaci na uživatele facebookových stránek v podobě odeslání upozornění s žádostí o přidání mezi sledované profily. Dojde tak k utvoření široké základny facebookových fanoušků a to nejen z domovského města, ale i z měst jiných. Důležité bude informování zákazníků o aktuální situaci v pivovaru, o změnách v něm a především o jejich produktech. Fanoušci stránek se zde budou dozvídat

o plánovaných slevových akcích a o plánovaných soutěžích. Také by se zde měli dočíst o činnosti podniku na veřejných událostech, dovědět se o různém typu sponzoringu, který pivovar provádí a mnoho dalších veřejně prospěšných aktivit, které jsou jím provozovány. Budou-li na plánu různé reklamní aktivity, bude jim vytvořena vlastní událost, popisující, o co se jedná a proč by se o tuto událost měli zajímat.

Skutečnost, že spravování profilu na Facebooku není pro společnost finančně náročné, umocňuje zavedení této formy reklamy. Společnost prozatím nemá zájem o využití placené možnosti reklamy na Facebooku, která se na této sociální síti dá zakoupit, pro splnění nynějšího úkolu je bezplatná verze dostačující. Správa stránek na sociální síti bude pod záštitou firemního marketéra, který ji bude vykonávat v rámci své pracovní pozice.

Cílem této reklamní aktivity je zvýšit počet aktuálních fanoušků až o několik tisíc. S ohledem na to, že jenom v Havlíčkově Brodě a jeho okolí žije okolo 30 000 obyvatel, je toto číslo stanoveno z aktuálních 823 uživatelů na minimální počet 5000 uživatelů, a to v prvním půlroce. S tím, že se jeho sledování bude nadále zvyšovat.

Rebel za 15 Kč!

Tato reklamní kampaň spočívá v tom, že bude pivo značky Rebel v restauračních zařízeních a hospodách, kde se pivo této značky točí, prodáváno za pouhých 15 Kč.

Tato reklamní kampaň bude probíhat jeden den jednou za rok vždy ve třetím týdnu v měsíci září. Je však možné, že se v případě úspěchu a příznivých výsledků tato aktivita zvýší na dva dny v roce.

Sbírej víčka a vyhraž!

Tato reklamní akce probíhala již v minulosti a měla velký úspěch. Z důvodů stanovených cílů a zvýšení tržeb z prodeje je tato kampaň zařazena pro letošní rok znovu. Jak již název soutěže napovídá, hra spočívá ve sbírání víček z lahvových piv, díky kterým je možné vyhrát nejrůznější ceny. Ten, kdo nasbírá víček nejvíce, vyhrává

hlavní cenu. Aby bylo zřejmé, že se jedná o víčka od lahví koupené v daných měsících, budou víčka ze spodu opatřena čárovým kódem.

Rebel Žolík

Dalším reklamním tahem, který by měl zvýšit povědomí o značce Rebel přímo v Havlíčkově Brodě a zvýšit tak tržby z prodeje produktů, je navázání úzké spolupráce s hospodou Žolík. Tato provozovna se nachází ve výborné lokalitě města blízko Havlíčkova náměstí a těší se velké oblibě zákazníků u piva značky Rebel. Proto bude poskytnuto nově veškeré reklamní vybavení výměnou za dlouhodobou spolupráci a za přejmenování z nynějšího názvu na název nový, Rebel Žolík. Spolupráce by měla probíhat stejně tak, jako tomu je již v jednom restauračním zařízení přímo na havlíčkobrodském náměstí v restauraci Rebel na Rynku. V příloze 2 jsou pro ukázkou přiloženy fotografie z této provozovny.

4.3 Harmonogram činností

Součástí harmonogramu činností je také dokument pro realizaci akčních plánů v rámci marketingového plánu pro společnost Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod.

- Příprava nových kvalitnějších etiket a jejich zavedení.
- Spolupráce s rádiem Impuls. Za jeho pomoci vysílat reklamní spoty.
- Aktivní spravování Facebookových stránek, jejich aktualizace, propagační činnost a tvorba událostí, tak aby se dosáhlo značného zvýšení fanoušků na této sociální síti.
- Reklamní kampaň Rebel za 15 Kč!
- Reklamní kampaň Sbírej víčka a vyhraž!
- Nachystání reklamních předmětů, které se firmou dodávají do jednotlivých restaurací a hospod, včetně plánovaného vybavení do provozovny Žolík.
- Navázání spolupráce s provozovnou Žolík.

Tabulka 7: Harmonogram činností

Činnost	Období 2015 - 2016											Primární odpovědnost za činnost	
	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben		Květen
Příprava nových etiket	■												Zaměstnanci
Reklama pomocí rádia			■	■	■		■	■			■	■	Marketér
Správa Facebooku	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Marketér
Rebel za 15 Kč!					■								Marketér
Úprava víček					■						■	■	Zaměstnanci
Sbírej víčka a vyhraž!											■	■	Marketér
Reklamní vybavení	■	■	■					■	■	■			Externí firma
Spolupráce - Žolík			■	■									Obchodní zástupce

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Rozpočet

Pro následující časové období marketingového plánu bylo vyčleněno na propagaci piva značky Rebel 1 100 000 Kč. Sestavením předběžného rozpočtu společnost zjistí, zda tato částka bude vyhovovat nebo zda bude muset být plán či částka upravena.

Reklamní spoty v rádiu tvoří částku 748 200 Kč. Z toho aktivita v měsících, kdy je spot vysílán 2x za den vychází 316 200 Kč. Cena spotu v ranních hodinách od 6-9 stojí 1 700 Kč, v odpoledním čase od 15-18 hod. 1 400 Kč. Zvýšení reklamních spotů v období kampaní vyjde podnik na 432 000 Kč. Spoty budou mimo jiné inzerovány také v období 5-6 hod. (460 Kč), 12-15 hod. (1 400 Kč) a 19-22 hod. (800 Kč). Celková cena za reklamu však může být ještě na základě dlouhodobé spolupráce a domluvy obchodního zástupce pivovaru snížena.

Správa a aktualizace dat na Facebooku je vyčíslena na 15 000 Kč za rok. Tato částka je za takovou masivní formu reklamy opravdu malá. Může tomu tak být díky tomu, že užívání facebookových stránek je zdarma. Podnik bude stát pouze zaplacení částky 150 Kč/hod zaměstnanci marketingu. Úprava stránek se kalkuluje na práci proveditelnou za 10 hodin měsíčně.

Náklady na reklamní kampaň „Rebel za 15 Kč!“ nejsou v následujícím rozpočtu zahrnuty, jelikož náklady na výrobu piva se nezmění a celkový výsledek této akce se projeví v tržbách z produktů, čímž pak bude tato aktivita vyhodnocena.

Reklamní kampaň „Sbírej víčka a vyhraj!“ je zakomponována v bodu úprava víček. Náklady na tuto akci spočívají totiž především v úpravě víček lahvových piv a jejich následného vyhodnocení. Na toto vyhodnocení budou najati dva externí pracovníci, brigádníci, kterým bude vyplácena mzda ve výši 68 Kč/hod. Je počítáno, že na tuto dvouměsíční aktivitu bude potřeba 40 hodin práce na jednoho externího zaměstnance. Z toho vyplývá, že průměrná měsíční mzda vyplácená jednomu brigádníkovi bude 1 360 Kč. V součtu za oba dva měsíce to vychází na 5 440 Kč. Náklady na úpravu víček s čárovými kódy se počítají na 500 Kč/měsíc.

Kontrakt se zařízením Žolík je vyčíslen pouze v položce materiálního vybavení. Celkové vybavení podniku je kalkulováno na 121 202 Kč. A to především z důvodů očekávaného dodání 9 stolů, 8 sedacích lavic a 28 židlí. Hodnota za jeden kus představuje u stolu 4 990 Kč, u lavic 2 990 Kč a u židlí 1299 Kč. Náklady na přepravu činí 6 000 Kč. Započítány jsou zde i reklamní předměty a výbava v podobě sklenic Rebel, ubrusů Rebel, firemních podtáček, stojanů podtáček a mnohé další, v celkové hodnotě 10 000 Kč. Náklady na mzdy obchodního zástupce pivovaru budou vypočítány po vyhodnocení období marketingového plánu a jeho úspěšnosti. Předpokládá se vyplacení jednorázové výplaty ve výši 2% z celkových tržeb z prodeje piva Rebel po zavedení dlouhodobého kontraktu.

V následující tabulce je ucelen přehledně rozpočet předpokládaných nákladů.

Tabulka 8: Rozpočet

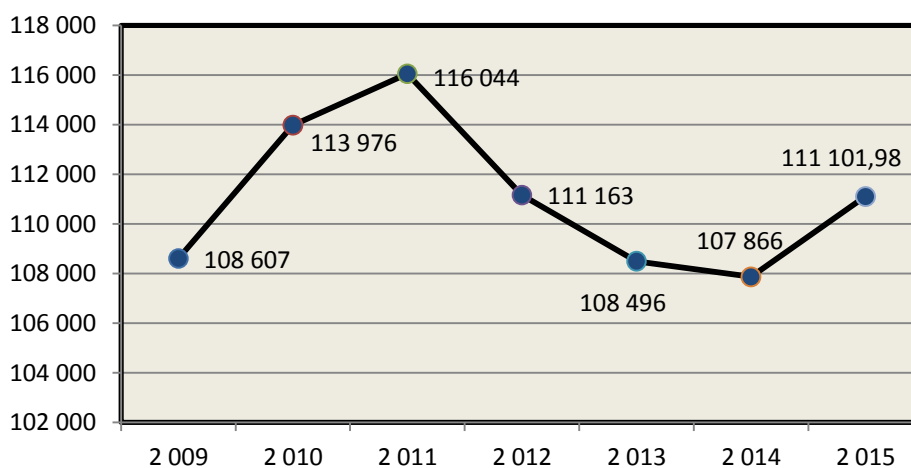
Činnost	Harmonogram 2015 - 2016	Měsíční náklady [Kč]	Náklady za období [Kč]
Příprava nových etiket	Červen	40 000	40 000
Reklama rádií	Červen – květen	106 886	748 200
Správa Facebooku	Červen – květen	1 500	18 000
Úprava víček	Duben - květen	3 220	6 440
Reklamní vybavení	Červen – srpen a leden - březen	16 000	96 000
Spolupráce - Žolík	Srpen – září	60 601	121 202
Celkem	Červen – květen	228 207	1 029 842

Zdroj: Vlastní zpracování

Předpokládá se zvýšení firemních tržeb z prodeje výrobků alespoň o 3%, což s ohledem na minulé období činí částku 3 235 980 Kč. Zvolení této podoby se může zdát v situaci silné konkurence a postupného snižování těchto tržeb příliš optimistické, ale za pomoci zvolených propagací je reálné.

V nadcházejícím grafu lze vidět tržby z prodeje výrobků společně s předpokládaným zvýšením tržeb z prodeje výrobků o 3%.

Tržby z prodeje výrobků [v tis. Kč]



Graf 5: Tržby z prodeje výrobků

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje

4.5 Kontrola

Kontrola realizace marketingového plánu bude probíhat průběžně, vždy jednou měsíčně, a poté ročně pomocí finanční analýzy, ze které vyjdou výsledky tržeb z prodeje výrobků společně s výkazem zisků a ztrát. Pro úspěšné plnění marketingového plánu bude nutné dodržování stanovených termínů. To vše musí být plněno dle očekávaného rozpočtu. Stane-li se, že v průběhu měsíční kontroly bude nalezena odchylka od plánu, bude muset být nalezena příčina, která bude co nejrychleji vyřešena.

Závěr

Podniky vznikají za účelem tvorby zisku. Aby mohl podnik dosahovat zisku, musí mít své zákazníky. Avšak silná konkurence panující nejen na trhu v oblasti pivovarnictví tomu příliš nepřispívá. Aby byl podnik úspěšný na takto konkurenceschopném trhu, musí vynakládat spoustu úsilí pro udržení stávajících zákazníků, ale také i úsilí, které je potřebné k získání zákazníků nových. Tato skutečnost stojí společnost jak finance, tak i mnoho další práce, která je s tímto spojená. Bez zákazníků k žádné tvorbě zisku nedojde.

S tím souvisí poskytnutí spotřebitelských služeb na takové úrovni, které vytvoří hodnoty zákazníka a ten nebude mít potřebu přecházet ke konkurenci. Z toho vychází nutnost mít dopředu připravené plány, dle kterých se podnik následně bude v daném období řídit a snažit se je naplnit z co největší části.

Z toho důvodu bylo cílem této bakalářské práce sestavení marketingového plánu pro společnost Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod, a.s., který přispěje k udržení stávající pozice na trhu v oblasti pivovarnictví, ke zvýšení konkurenceschopnosti, k udržení stávajících spotřebitelů a k získání spotřebitelů nových.

V první části byla vymezena problematika práce a její cíle. Další část se věnovala literární rešerši, ve které proběhlo studium potřebných informací pro tvorbu marketingového plánu. Následně byl představen pivovar, byly uskutečněny potřebné analýzy o současné situaci společnosti, analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku, které poté shrnula analýza SWOT. Při tvorbě konkrétního návrhu proběhlo využití všech těchto předcházejících kroků, aby došlo k co nejkvalitnějšímu zpracování marketingového plánu. Ten obsahuje vymezení marketingových cílů, marketingové strategie, harmonogram plánovaných činností, sestavení rozpočtu pro tyto činnosti a kontrolu.

Úspěšnost plánu se sleduje pomocí pravidelných kontrol. I přesto lze podle vývoje aktuální situace a potřeby podniku plán v průběhu časového období mírně přizpůsobit, což by se projevilo v konečném zhodnocení. Informaci zda bude plán úspěšný, přinese až konečné období, na který je připraven.

Seznam použitých zdrojů

- (1) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (2) CLEMENTE, M.. *Slovník marketingu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9.
- (3) COOPER, J. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 230 s. ISBN 80-716-9641-2.
- (4) FORET, M, P. PROCHÁZKA a T. URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
- (5) FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
- (6) HAVLÍČEK, K. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-726-1120-8.
- (7) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- (8) KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- (9) KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- (10) KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-726-1010-4.
- (11) KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (12) MCDONALD, M. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

- (13) WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 117 s. ISBN 80-716-9542-4.

Elektronické zdroje

- (14) ATELIER MALEC. Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod. *Ateliermaelc.cz* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z:
<http://www.ateliermalec.cz/cz/page/obalovy-design/130>
- (15) BYZNYS SLOVÍČKA. PEST. Byznys slovíčka. *Byznyslovicka.com* [online]. 2. 6. 2012 [cit. 2014-01-31]. Dostupné z:
http://www.byznyslovicka.com/ekonomika_management/pest
- (16) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky. *Czso.cz* [online]. 9. 4. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z:
http://notes2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- (17) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy a náklady práce. *Czso.cz* [online]. 27. 4. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- (18) MĚŠŤANSKÝ PIVOVAR HAVLÍČKŮV BROD, A.S. Historie pivovaru. *Hbrebel.cz* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.hbrebel.cz/o-pivovaru/historie-pivovaru>
- (19) MĚŠŤANSKÝ PIVOVAR HAVLÍČKŮV BROD, A.S. Naše piva. *Hbrebel.cz* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.hbrebel.cz/nase-piva>
- (20) MĚŠŤANSKÝ PIVOVAR HAVLÍČKŮV BROD, A.S. Ochranná označení. *Hbrebel.cz* [online]. [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.hbrebel.cz/o-pivovaru/ochranna-oznaceni>
- (21) Novela zákona č. 262/2014 Sb., o dani z přidané hodnoty ze dne 19. Listopadu 2014

- (22) OBCHODNÍ REJSTŘÍK. Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod, a.s.
obchodnirejstrik.cz [online]. © 2000 - 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z:
<http://obchodnirejstrik.cz/mestansky-pivovar-havlickuv-brod-a-s-60917628/>
- (23) SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR. Pivo v české společnosti v roce 2013.
cvvm.soc.cas.cz [online]. 20. 11. 2013 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z:
http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7131/f3/OR131120a.pdf
- (24) WINESTYLE. Pivo Karlovec světlý ležák. *Winestyle.ru* [online].
[cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://winestyle.ru/products/Karlovec-Svetly-Lezak.html>
- (25) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012
- (26) Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích ze dne 25. ledna 2012

Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingové prostředí	16
Obrázek 2: PEST analýza	20
Obrázek 3: Model pěti sil podle Michaela Portera	22
Obrázek 4: Čtyři složky marketingového mixu	25
Obrázek 5: Složky marketingového mixu	26
Obrázek 6: Životní cyklus výrobku	26
Obrázek 7: Přímá distribuční cesta	29
Obrázek 8: Nepřímá distribuční cesta.....	29
Obrázek 9: Komplexní analýzy pro SWOT matici.....	30
Obrázek 10: Pečeť společnosti.....	32
Obrázek 11: Organizační struktura	34
Obrázek 12: Historie pivovaru.....	35
Obrázek 13: Ochranná označení společnosti	36
Obrázek 14: Obchodní značka společnosti	46
Obrázek 15: Obchodní značka Votrok.....	47
Obrázek 16: Pivo Karlovec.....	49
Obrázek 17: Etikety piva Rebel	53

Seznam grafů

Graf 1: Průměrná míra inflace	38
Graf 2: Průměrná měsíční mzda	39
Graf 3: Výstav piva - sudy, lahve	43
Graf 4: Výstav piva celkem	44
Graf 5: Tržby z prodeje výrobků	59

Seznam tabulek

Tabulka 1: Předtavení společnosti	33
Tabulka 2: Celkové tržby za rok	42
Tabulka 3: Aktuální nabídka piv	44
Tabulka 4: Obchodní zástupci	48
Tabulka 5: Silné a slabé stránky	50
Tabulka 6: Příležitosti a hrozby	51
Tabulka 7: Harmonogram činností	57
Tabulka 8: Rozpočet	59

Seznam příloh

Příloha 1: Ukázka e-shopu společnosti

Příloha 2: Ukázka provozovny Rebel na Rynku

Příloha 1

Ukázka e-shopu na webových stránkách společnosti. Fotografie jsou pořízeny z oficiálních stránek pivovaru Havlíčkův Brod.


E-shop s výrobky pivovaru Rebel

V našem e-shopu vám nabídneme nejenom propagační předměty našeho pivovaru, ale také stylové oblečení a vybrané sklo s logem REBEL. V nabídce kromě jiného najdete například i svíčky nebo pivní kosmetiku.

Vybírejte z kategorií

[Oblečení](#) [Sklenice](#) [Ostatní zboží](#)

Doporučujeme

Pivní kuchařka REBELka  250 Kč Detail produktu	Sklenice Germania 0,5l  29 Kč Detail produktu
Sklenice Golding 0,5l  25 Kč Detail produktu	Tilko ochucené pivo Rebel -  295 Kč Detail produktu







Oblečení
Sklenice
Ostatní zboží

Nákupní košík
Košík je prázdný


Můj účet
Nejste přihlášen v žádném účtu.
[Přihlásit se](#) | [Registrovat](#)

Kontakty
 informační linka
569 495 111
E-mail: info@hbirebel.cz

Košík je prázdný

Cedule plechová Rebel  304 Kč Detail produktu	Deštník skládací Rebel  321 Kč Detail produktu
Hrnek černý 0,3l Rebel  69 Kč Detail produktu	Magnet historie pivovar Rebel  29 Kč Detail produktu
Mariášové karty Rebel  79 Kč Detail produktu	Nosič na 6 lahví Rebel  299 Kč Detail produktu

Můj účet
Nejste přihlášen v žádném účtu.
[Přihlásit se](#) | [Registrovat](#)

Kontakty
 informační linka
569 495 111
E-mail: info@hbirebel.cz

Příloha 2

Ukázka provozovny Rebel na Rynku. Fotografie jsou pořízeny s oficiálních stránek podniku.

