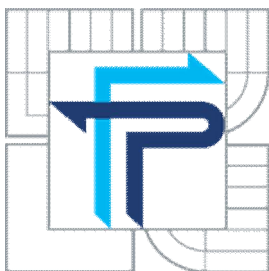




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGIE VSTUPU ZAHRANIČNÍHO PODNIKU NA ČESKÝ TRH

FOREIGN COMPANY'S STRATEGY FOR ENTERING THE CZECH MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

LUDĚK SVOBODA

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ROBERT ZICH, PH.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Luděk Svoboda

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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 diplomovou práci s názvem:

Strategie vstupu zahraničního podniku na český trh

v anglickém jazyce:

Foreign Company's Strategy for Entering the Czech Market

Pokyny pro vypracování:

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

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

BERNDT R. Mezinárodní marketingový management. 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2007. 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.

HAGUE P. Průzkum trhu: Příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2003. 236 s. ISBN 80-7226-917-8.

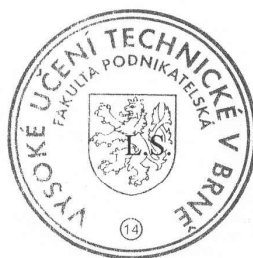
KOPRLOVÁ J., KOPRLA M. Marketing - Studie z mezinárodní praxe. Beroun: Newsletter, 2009. 205 s. ISBN 978-80-7350-084-9.

KOTLER P. Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

MACHKOVÁ H. Mezinárodní marketing 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.





PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu



doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 25.3.2011

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá vhodným způsobem vstupu podniku na nový zahraniční trh. Po seznámení se společností následují analýzy externího a interního prostředí. Práce ověřuje vhodnost vybraného cílového trhu, řeší výběr produktového portfolia. Dále také uvádí a ověřuje předpoklady chování nového trhu. V závěrečné části je navržen vhodný způsob vstupu na cílový trh, kroky a opatření, které by sledovaný podnik neměl opomenout.

Klíčová slova

Mezinárodní marketing, internacionalizace podniku, strategie vstupu na zahraniční trh, alternativní marketingové metody, Guerilla marketing, virální marketing cross-docking, německý pivovar

Abstract:

The aim of this master thesis is to consider appropriate solutions of entering the foreign market. After introducing of the company follow the external and internal analysis. The thesis proves a suitability of the target market, deals with a choice of the product portfolio. It also mentions and checks the expectations of new market's behaviour. In the final part of the thesis we can find a proper suggestions for entering the target market, steps and measures, which the monitored company shouldn't leave out.

Key words

International marketing, internationalization of the company, strategies for entering the foreign market, alternative marketing techniques, Guerilla marketing, viral marketing cross-docking, german brewery

Bibliografická citace mé práce:

SVOBODA, L. Strategie vstupu zahraničního podniku na český trh. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 132 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne:

.....

vlastnoruční podpis autora

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat panu Ing. Robertu Zichovi, PhD. za vedení mé diplomové práce, trpělivost a zejména věcné poznatky a připomínky, které pomohly zformování nového rozměru práce. Dále pak patří mé poděkování také panu Jensu Doebke-Von-Bendovi, MBA. za nasměrování v počátcích a umožnění zorientovat se na německém trhu.

Obsah

ÚVOD.....	10
1 TEORETICKÉ PODKLADY SLEDOVANÉ PROBLEMATIKY.....	12
1.1 MARKETING A MEZINÁRODNÍ PODNIKÁNÍ	12
1.1.1 <i>Důvody internacionalizace</i>	13
1.1.2 <i>Hlavní typy podnikatelských strategií v mezinárodním prostředí</i>	16
1.1.3 <i>Orientace mezinárodního marketingového managementu</i>	17
1.1.4 <i>Segmentace mezinárodních trhů a výběr cílových trhů</i>	18
1.1.5 <i>Mezinárodní značková politika a positioning</i>	20
1.2 MEZINÁRODNÍ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	22
1.2.1 <i>Mezikulturní odlišnosti podnikového managementu</i>	23
1.3 TRENDY A ALTERNATIVY V OBLASTI PROMOTION	26
1.3.1 <i>Guerilla Marketing</i>	26
1.3.2 <i>Viral Marketing</i>	29
1.4 MOŽNOSTI PŘESHRANIČNÍ DISTRIBUCE	32
1.4.1 <i>Pojem „Cross-Docking“</i>	32
1.4.2 <i>Podmínky a omezení využití cross-dockingu</i>	34
2 EXPANZE SPOLEČNOSTI BECK’S BRAUEREI GMBH.....	36
2.1 IDENTIFIKACE SPOLEČNOSTI	36
2.2 HISTORIE	36
2.3 ŘEŠENÝ PROBLÉM	37
2.4 PRODUKTY SPOLEČNOSTI NA NĚMECKÉM TRHU	38
2.4.1 <i>Pivo typu pilsner – Beck’s Pils</i>	38
2.4.2 <i>Pivo nealkoholické – Beck’s Alkoholfrei</i>	38
2.4.3 <i>Piva speciální a ochucená</i>	39
2.5 BECK’S NA ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH.....	41
3 ANALÝZA TRHU	42
3.1 PEST ANALÝZA	42
3.2 ANALÝZA ODVĚTVÍ (OBOROVÉHO OKOLÍ).....	47
3.2.1 <i>Důležitá fakta o českém pivním trhu a základní předpoklady</i>	47
3.2.2 <i>Porterův model pěti sil</i>	48
3.3 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ	51
3.4 ANALÝZA KONKURENCE	52
3.4.1 <i>Konkurence pro ochucená piva</i>	52
3.4.2 <i>Konkurence z pohledu celého pivovaru</i>	54
3.5 SWOT ANALÝZA PODNIKU	54
4 VOLBA ZPŮSOBU VSTUPU NA ČESKÝ TRH.....	58
4.1 ORIENTACE MEZINÁRODNÍHO MARKETINGU	58
4.1.1 <i>Přizpůsobení potřebám českého trhu</i>	59
4.1.2 <i>Způsob řízení exportu a prodeje na zahraničním trhu</i>	60
4.2 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM, DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	62
4.2.1 <i>Způsoby získávání informací a volba cílové skupiny respondentů</i>	62
4.2.2 <i>Cíle mezinárodního marketingového průzkumu</i>	63
4.2.3 <i>Předprůzkumové poznatky a předpoklady</i>	64
4.2.4 <i>Proniknou nové trendy na český pivní trh? (Dotazníkové šetření)</i>	65
4.3 VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT.....	72
4.3.1 <i>Ověření základních předpokladů potřebných pro výběr segmentu</i>	73
4.3.2 <i>Naše cílová skupina na českém trhu</i>	77
4.3.3 <i>Další užitečné informace</i>	78
5 MARKETINGOVÉ NÁVRHY.....	80
5.1 VÝCHODISKA A PŘEDPOKLADY	80
5.1.1 <i>Poslání</i>	80

5.1.2	Vize.....	80
5.1.3	Cíle.....	81
5.2	IMAGE PRODUKTŮ	83
5.3	SLOGAN PRO ČESKÝ TRH	84
5.3.1	Shrnutí požadavků:.....	84
5.3.2	Navržení sloganu:	84
5.3.3	Analýza sloganu a zhodnocení plnění požadavků:	85
5.3.4	Slogan reklamních spotů:	85
5.4	KDE PREZENTOVAT BECK'S, JAK HO DOSTAT DO POVĚDOMÍ LIDÍ?	86
5.4.1	Vstupní marketingová kampaň.....	86
5.4.2	Akce na plovárnách, hudebních festivalech a dalších veřejných prostranstvích	89
5.4.3	Pro řidiče na silnicích	90
5.4.4	Reklama na internetu.....	92
5.5	DEJME ŠANCI STUDENTŮM	94
5.6	CENA	97
5.6.1	Běžná cena na německém trhu	97
5.6.2	Cena, za kterou by si respondenti ochucené pivo rádi koupili	98
5.6.3	Cena konkurenčních produktů na trhu	99
5.6.4	Zhodnocení a určení doporučené ceny pro český trh	99
6	NÁVRH NA ÚSPORNÉ ŘEŠENÍ DISTRIBUCE PRODUKTŮ	100
6.1	CÍL PROJEKTU	100
6.2	KRITÉRIA ÚSPĚCHU A RIZIKA PROJEKTU	101
6.3	PODMÍNKY A OMEZENÍ PROJEKTU	101
6.3.1	Vhodnost výrobce.....	101
6.3.2	Vhodnost sortimentu.....	102
6.3.3	Hospodárnost.....	103
6.4	STRUKTURA ÚKOLŮ A ČINNOSTÍ ŘEŠENÍ.....	103
6.4.1	Analýzy:.....	103
6.4.2	Tvorba variant řešení.....	104
6.4.3	Stanovení kritérií hodnocení variant	105
6.4.4	Hodnocení a výběr varianty.....	106
6.4.5	Realizace varianty.....	106
6.5	MILNÍKY ŘEŠENÍ PROJEKTU.....	106
6.6	ZHODNOCENÍ ŘEŠENÍ LOGISTICKÉHO PROBLÉMU.....	107
7	HODNOCENÍ FINANČNÍHO ASPEKTU A POTENCIÁLU VSTUPU NA ČESKÝ TRH. 108	
7.1	FINANČNÍ ASPEKTY REALIZACE MARKETINGOVÉ KAMPANĚ	109
7.1.1	„Beck's – The World's Connection“	109
7.1.2	„Beck's Party Truck“	111
7.1.3	Náklady na distribuci	114
7.1.4	Celkové zúčtování marketingových kampaní	115
7.2	PŘEDPOKLÁDANÉ PŘÍJMY.....	116
7.2.1	Předpokládáné zisky při plnění obchodních cílů.....	117
7.3	CELKOVÁ BILANCE A NÁVRATNOST.....	119
7.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM MARKETINGOVÝCH KAMPANÍ.....	120
	ZÁVĚR.....	121
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	122
8.1	LITERATURA A PERIODIKA	122
8.2	INTERNETOVÉ ZDROJE	125
9	SEZNAM ZKRATEK.....	130
10	SEZNAM GRAFŮ	130
11	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	131
12	SEZNAM TABULEK.....	132

ÚVOD

V diplomové práci se zabývám tématy spojenými s dnes moderním a pro mnoho podniků i nezbytným trendem globalizace. Společně se vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004 se otevřely nové možnosti pro firmy všech velikostí. I přes jednotný trh Evropské unie je však podnik vstupující na zahraniční trh vystaven zcela novým situacím, ve kterých nemůže obstát bez řádné přípravy. Také německá společnost Beck's Brauerei GmbH by chtěla expandovat na další zahraniční trh a její volbou by mohla být právě Česká republika.

Historie Čechů a Němců je spojená staletími a není těžké najít prvky ve kterých se tyto kultury silně ovlivňovali. Stejně tak i v moderní době lze najít spoustu shodných trendů ve vývoji Čechů a Němců. Obecně se dá říci, že v mnoha trendech spojených třeba právě i s trendy globalizace následujeme s mírným zpožděním Německo. Ani na pивním trhu tomu není jinak. Obě země patří mezi pивařské velmoce, obě jsou hrdé na svou pивní kulturu a v obou zemích se nacházejí jak milovníci, tak i odpůrci tradičního českého piva. Obecně platí, že se podnikatelé snaží uspokojit co nejvíce zákazníků na trhu. Najde si společnost Beck's své zákazníky na českém trhu?

Je všeobecně známé, že pивní trh je v České republice velmi silný a pro zahraniční podniky bývá často velmi těžké se na něm prosadit. Co ale říkají nové trendy spojené s globalizací. Pивní trhy a jejich produkty se ve světě v posledních letech hodně diferencují. Často získávají poměrně velkou část trhu například piva s příchutí ovoce. Nejznámější ochucená piva vznikala v Belgii, později v Nizozemí a odtud se v posledních letech masivně rozšířila například právě do Německa. Kdo je další na řadě? Je na tuto změnu český pивní trh připraven? Jakým způsobem bychom měli českého spotřebitele oslovit? Může tento segment českého trhu oslovit právě zmíněná společnost Beck's Brauerei GmbH? Právě na tyto otázky se budu snažit společnost Beck's odpovědět v mé diplomové práci.

Po ohledání sortimentu nabízených piv jsem zjistil, že také na českém trhu se již nachází malý segment s ochucenými pivy. Tento fakt mi umožní mnohem přesnější zanalýzování situace, protože tím pádem jsou pro nás již data o chování spotřebitelů na

tomto trhu dostupná. Zároveň to pro zahraniční společnost znamená, že nebude muset podstoupit velmi riskantní vytváření zcela nového trhu.

Nejprve pomocí PEST analýzy odhalím nebezpečí, kterými by mohl být společnost Beck's Brauerei GmbH při vstupu na český pivní trh ohrožena. Porterova analýza mi poté pomůže podrobněji prozkoumat oborové okolí. SWOT analýza mi poskytne odpovědi na to, v čem je sledovaná společnost silná, jakých příležitostí může na českém trhu využít, na druhou stranu pak odhalí také její případné nedostatky a okolnosti, které mohou její úspěšný vstup na český trh ohrozit. Po získání informací pomocí sekundárního marketingového průzkumu, tedy analýzy již existujících dat, určím východiska a předpoklady pro primární průzkum, který proběhne on-line formou dotazníkového šetření. Toto médium bude pro společnost vyhovující, protože do její skupiny zájmu budou patřit spíše mladší věkové skupiny obyvatel České republiky. Po zpracování dat marketingového průzkumu určím segment, na který by se sledovaná společnost měla zaměřit, vyhodnotím další přínosné informace a vytvořím strategii s jakou by měla český trh obsadit.

V závěrečné části navrhnu společnosti Beck's Brauerei GmbH úspornou, ale efektivní marketingovou kampaň a následně provedu odhady finančního potenciálu obchodování na českém trhu.

Nejprve zjistíme pomocí výše zmíněných metod vývojové trendy a poměry panující na českém trhu, pokusíme se zdůraznit hlavní přínosy vstupu, ale zároveň také podrobně analyzovat rizika a nebezpečí, která by mohla společnost potkat přínosy.

Zjistíme-li, že je prostředí vhodné pro vstup společnosti Beck's Brauerei GmbH na český trh, bude naším hlavním cílem předložit podniku podrobně vypracovanou strategii vstupu včetně úderné marketingové kampaně a jejími finančními aspekty.

1 Teoretické podklady sledované problematiky

1.1 Marketing a mezinárodní podnikání

Rozumíme-li pod pojmem marketing „tržně orientované podnikatelské chování, které se má rozptýlit do všech funkčních oblastí, můžeme pod pojmem mezinárodní marketingový management rozumět plánování, organizaci, koordinaci a kontrolu všech podnikových aktivit, které jsou zaměřeny na aktuální a potenciální odbytové trhy, případně na světový trh.“¹

„**Mezinárodní marketing** je podnikatelská filozofie, zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích.“²

Mezinárodního marketingový management vymezíme pomocí následujících charakteristik:

- účast trhů minimálně dvou zemí,
- zvláštní význam rozhodující přípravy,
- obtížnější získávání informací,
- zřetel na celkovou souvislost každého rozhodnutí s podnikáním jako celku, a tím explicitní pozornost hranice přesahující koordinaci rozhodování,
- vysoká komplexnost marketingových rozhodnutí na základě různorodosti trhů zúčastněných zemí.³

Čím více se liší zahraniční trhy a na nich nabízené produkty od produktů na trhu tuzemském, tím větší roli hraje cílený mezinárodní marketing. Podnik by měl vzít při volbě své marketingové strategie v úvahu celou řadu faktorů, které mohou významně ovlivnit úspěšnost celého podnikání.

¹ BERNDT, R., ALTOBELLI, C. F., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management*. 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2007. s. 12

² MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 16

³ BERNDT, R., ALTOBELLI, C. F., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management*. 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2007. s. 12

Faktory doprovázející internacionalizaci jsou zejména:

- „sociálně-kulturní odlišnosti a jejich vliv na chování a rozhodování spotřebitelů na zahraničních trzích;
- existence globálních marketingových sítí;
- obchodně-politické podmínky;
- legislativa, která upravuje podnikání zahraničních subjektů;
- problémy při výzkumu zahraničních trhů;
- časté upřednostňování tuzemských výrobků a výrobců;
- různý stupeň organizovanosti zahraničních trhů, problémy se vstupem do distribučních cest;
- nutnost adaptace marketingového mixu;
- práce v cizím prostředí a odlišný životní styl;
- jazykové bariéry;
- případně další faktory podle místních podmínek.“⁴

1.1.1 Důvody internacionalizace

Důvody internacionalizace mohou být na základě podnikatelských aktivit velmi rozdílné. Zásadně se důvody mezinárodního podnikání dělí na:

- ekonomické x neekonomické,
- defenzivní x ofenzivní,
- důvody orientované na resort, výrobu, odbyt.⁵

„Typické **ekonomické důvody** spočívají v úsilí po dosažení zisku, přičemž se vzhledem k mezinárodnímu obchodu usiluje zejména o vyrovnaní vývoje negativních vnitrozemských obchodních situací se zaměřením na jistotu a růst. Poslední jmenované zaměření se často promítá do cíle obratu nebo účasti na trhu.“⁶ Mezi **neekonomické důvody** pak patří zvláště získání prestiže nebo zvýšení vlivu.

⁴ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 17

⁵ BERNDT, R., ALTOBELLI, C. F., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management*. 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2007. s. 13

⁶ tamtéž, s.13

„Pokud existují prokazatelné konkurenční výhody (například technologické nebo kvalitativní), vstup na zahraniční trhy se nabízí jako možnost, jak tyto výhody zúročit. V tomto případě mluvíme o **ofenzivním** (proaktivním) charakteru internacionalizace, protože vyzýváme konkurenci. Motivy proaktivního přístupu k internacionalizaci jsou například: zvýšení zisku a růstu, manažerský cíl a určitý druh poslání, unikátní produkt, příležitost na daném trhu, daňové výhody, economies of scale.“⁷

„Naopak pokud jsou podniky vyzývány konkurencí ke vstupu na zahraniční trhy, protože ta už tam je, mluvíme o **defenzivním** (reaktivním) charakteru internacionalizace. Motivy mohou být vyvolány konkurenčními tlaky, malým a nasyceným domácím trhem, nadprodukcí nebo stavem skladu, poptávkou pro produkt v zahraničí, potřebou prodávat více sezónní produkty, relativní kulturní a geografická blízkost trhu.“⁸

„Důvody **orientované na prostředky** jsou k dispozici tehdy, když je podnik díky internacionalizaci trvale zaopatřen přísunem určitých (cenově výhodných) surovin.

Důvody **zaměřené na výrobu** zohledňují výhodu nákladů na výrobu v zahraničí ve srovnání s tuzemskem, s následným přesunutím výroby do zahraničí.

Důvody internacionalizace **zaměřené na odbyt** se konkrétně týkají nahospodařeného množství nebo hodnoty v zahraničí skrze prodané výrobky. Nadřazeným cílem v tomto případě je zachování, popřípadě vybudování pozice trhu v zahraničí.“⁹

Všeobecné vyjádření pak zní následovně: „*Proactive firms go international because they want to, while reactive ones go international because they have to.*“¹⁰ To lze přeložit jako: „Ofenzivní společnosti vstupují na zahraniční trhy, protože chtějí, a defenzivní firmy, protože musí.“

⁷ KRUTÍLKOVÁ, P. *Vstup firmy TEMPISH na východoevropské trhy*. (Diplomová Práce) Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. s. 21

⁸ tamtéž, s. 21

⁹ HANÁČKOVÁ, M. *Expanze na zahraniční trhy*. (Diplomová Práce) Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2010. s. 34

¹⁰ CZINKOTA, M. R., RONKAINEN, I. A. *International Marketing*. Mason: Thomson South-Western, 2007. s. 282

Tabulka 1 - Motivy ofenzivního a defenzivního zmezinárodnění podniku

Motivy pro ofenzivní zmezinárodnění	Motivy pro defenzivní zmezinárodnění
- existence výrobků s unique selling proposition (USP) (jedinečný odbytový problém) - stávající technologické náskoky - zvláštní managementová kvalifikace v podniku k mezinárodnímu zpracování trhu - daňové výhody v zahraničí - economies of scale pomocí zmezinárodnění - informační náskok před konkurencí vztahující se k zahraničním trhům	- vysoký konkurenční tlak doma - nadkapacity - klesající atraktivnost domácího trhu příp. klesající počet domácích trhů - vysoké stavy zásob - nepatrná geografická vzdálenost na zahraniční trh příp. trhy

Zdroj: BERNDT, R., ALTOBELLI, C. F., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management*. 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2007. s. 14

Důvody internacionalizace podle dalšího zdroje:¹¹

- Možnost získat úspory z rozsahu.
- Možnost růstu, je-li tuzemský růst omezený
- Možnost zbavit se tvrdé konkurence v tuzemsku
- Držení kroku s mezinárodní konkurencí.
- Vytvoření mezinárodní image značky nebo poskytovat služby nadnárodním klientům.
- Možnost disponovat velkými zásobami.
- Možnost zvýšit zisk využitím přebytečných kapacit
- Možnost prodloužení životního cyklu výrobku pokud je jeho průběh v zahraničí jiný než v tuzemsku
- Možnost úspory nákladů (např. mzdových)
- Rozprostření rizika

¹¹ PELSMACKER, De, P. GEUENS, M., BERGH, Van den, J. *Marketingová komunikace*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 545

1.1.2 Hlavní typy podnikatelských strategií v mezinárodním prostředí

„Podnikání v mezinárodním prostředí umožňuje firmám znásobit konkurenční výhodu v mnoha směrech. Konkurenční výhoda může spočívat např. v nízkých nákladech, v odlišnosti od konkurence (v diferenciaci) anebo v úzké specializaci firmy.“¹²

„**Strategii širokého pronikání na trh** (Penetration Strategy) využívají často velké firmy. Díky velkosériové výrobě a uplatnění výrobku na mezinárodních trzích realizují firmy úspory z rozsahu. Jejich konkurenční výhoda spočívá v nízkých nákladech a tudíž konkurenceschopných cenách. Tato strategie byla typická pro japonské výrobce elektroniky a malých automobilů a v současně ji úspěšně aplikují např. korejské a čínské firmy. Často ji používají i velké distribuční řetězce.“¹³

Strategie diferenciacie (Differentiation Strategy) využívá konkurenční výhody vzniklé odlišností od nabídek konkurentů. Strategie diferenciacie může být „založena na kterémkoli elementu marketingového mixu s cílem odlišit se od konkurence, nabídnout zákazníkovi něco víc, resp. něco jiné, a dosáhnout tak zákaznickou loajálnost.“¹⁴

„Rozhodujícím prvkem v strategii diferenciacie malých firem by se měla stát právě kvalita, a to nejenom kvalita hodnocená na základě technických parametrů produktu, ale též chápáná jako péče o co nejlepší a komplexní uspokojení potřeb zákazníků, včetně kvality komunikace a vztahů. Tedy kvalita jako celkový užitek, který zákazník získává spotřebou produktu.“¹⁵

„**Strategie úzké specializace** (Concentration Strategy), popř. strategie tržních mezer je někdy v odborné literatuře označována jako strategie koncentrace. Konkurenční výhoda spočívá vtom, že díky úzké specializaci a omezenému počtu kupujících, může firma realizovat poměrně vysoké marže. Díky koncentraci může firma získat i dominantní postavení ve svém segmentu na světovém trhu. Tato strategie je typická pro výrobce luxusního zboží anebo pro firmy, které se specializují na ojedinělé dodávky pro potřeby

¹² MACHKOVÁ, H. *Současné trendy v mezinárodním marketingu*. [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 51

¹³ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 22

¹⁴ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání - Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 229

¹⁵ tamtéž, s. 229

některých průmyslových odvětví. V mezinárodním podnikání je koncentrační strategie vhodná i pro malé a střední podniky, které se zaměřují na menší segmenty trhu, které nejsou pro velké firmy zajímavé.¹⁶

	Odlišnost výrobku vnímaná spotřebiteli	Nízké náklady	Strategický cíl
Světový trh	Strategie diferenciace	Strategie širokého pronikání na trh	
Vybraný segment	Strategie úzké specializace		

Strategická výhoda

Obrázek 1 - Konkurenční strategie na mezinárodních trzích (18)

1.1.3 Orientace mezinárodního marketingového managementu

„Základní orientace managementu podniků má rozhodující význam, pokud jde o obsahové vybavení marketingového rozhodování. Základní orientace managementu určuje v jádru způsob zpracování jednotlivých trhů země.“¹⁷

Tyto strategie mohou být následující:

- etnocentrická,
- polycentrická,
- regiocentrická
- geocentrická

„V případě, že firma zvolí etnocentrickou strategii, je marketingový přístup ovlivněn zvyklostmi a preferencemi na domácím trhu a na zahraniční trhy firma proniká stejným způsobem, jako na trhu domácím, aniž by brala do úvahy jejich specifický charakter. V případě polycentrického přístupu zakládá podnik v každé zemi nezávislé filiálky, které se přizpůsobují požadavkům hostitelských zemí a realizují svou vlastní strategii. Přístupy regiocentrické nebo geocentrické jsou více globalizující, protože tyto strategie

¹⁶ MACHKOVÁ, H. *Současné trendy v mezinárodním marketingu*. [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 51

¹⁷ BERNDT, R., ALTOBELLI, C. F., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2007. s. 17

posuzují skupinu zemí, jako region, nebo celý svět jako potenciální jednotný trh, aniž by zohlednily národní rozdíly.“¹⁸

1.1.4 Segmentace mezinárodních trhů a výběr cílových trhů

„Mezinárodní marketing umožňuje koncipovat nabídku pro cílové segmenty na světových trzích a umožňuje tak realizaci úspor z rozsahu.“¹⁹

„Při volbě cílových segmentů je třeba vycházet z určitých pravidel. Segment musí být dostatečně velký, aby bylo efektivní na něj působit zvoleným marketingovým mixem, musí být dostatečně stejnorodý (homogenní), aby speciálně koncipovaná nabídka vyhovovala všem zákazníkům v daném segmentu a musí být dostupný, tj. firma musí mít reálnou možnost daný segment oslovit a vypracovat pro něj nabídku za přiměřených nákladů. Dalším pravidlem, je měřitelnost, tzn. možnost získat dostatek informací o velikosti segmentu, jeho kupní síle, chování, které umožní odhadnout efektivnost podnikání na daném segmentu.“²⁰

Trhy nejsou homogenní. „Jen málo firem má dostatek prostředků nebo vůle, aby podnikalo ve všech, nebo i jen ve většině z více než 170 zemí světa.“²¹ „Spotřebitelé jsou v mnoha ohledech odlišní a často je lze seskupit podle jednoho nebo více charakteristických rysů. Společnost musí zjistit, které tržní segmenty může efektivně obsluhovat. Taková rozhodnutí si vyžadují jasné pochopení chování spotřebitelů a pečlivé strategické myšlení. Marketéři někdy chybně usilují o stejný tržní segment jako mnoho dalších firem a přehlédnou některé potenciálně výnosnější segmenty.“²²

„Proces segmentace mezinárodních trhů probíhá obvykle v několika etapách:

1. **Výběr vhodných kritérií** pro segmentaci mezinárodního trhu **a analýza** jednotlivých segmentů.
2. **Výběr cílového trhu** (targeting).
3. **Volba segmentační strategie**.

¹⁸ ZAMYKALOVÁ, M., GULLOVÁ, S., MILLEROVÁ, F. *Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání* [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 149

¹⁹ MACHKOVÁ, H. *Současné trendy v mezinárodním marketingu*. [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 54

²⁰ tamtéž

²¹ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing, čtvrté evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 479

²² KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 277

V praxi není možné pracovat s jednotlivými segmentačními kritérii odděleně, ale je nutné je vhodně kombinovat, tak aby byly získané informace skutečně komplexní a umožnily přesně zacílit nabídku na zvolený segment.²³

Možnosti volby tržních segmentů:

Soustředění se na tržní segment – „podnik si vybere jeden segment, ten se snaží důkladně poznat a snaží se zde získat silné postavení. Je nutné, aby tento segment byl dostatečně výnosný a perspektivní.“²⁴

Výběrová specializace – podnik „si vybere více segmentů a každý z nich by měl být objektivně atraktivní a vhodný. Mezi segmenty může existovat jen malá synergie nebo vůbec žádná, ale každý z nich musí slibovat ziskovost. Tato multisegmentová strategie má výhodu diverzifikace rizika firmy.“²⁵

Produktová specializace – „podnik vyrábí jeden úzce specializovaný produkt, který nabízí v několika tržních segmentech.“²⁶ Riziko této strategie spočívá v možnosti nahrazení výrobku zcela novou technologií.

Tržní specializace - podnik se snaží na uspokojit mnoho potřeb určité skupiny zákazníků. „Firma nabývá obsluhováním této skupiny dobrou pověst a stává se kanálem pro dodatečné výrobky, které by mohla tato skupina zákazníků využít. Druhou stranou mince je riziko, že tuto skupinu zákazníků může postihnout snížení rozpočtu nebo se její velikost může zmenšit.“²⁷

Pokrytí celého trhu - velké společnosti se mohou pokusit uspokojovat všechny zákazníky na trhu. V případě nediferencovaného marketingu firma uplatňuje na celém trhu pouze jeden typ nabídky. Zaměřuje se na to, co mají zákazníci společné. V případě diferencovaného marketingu uplatňuje diferencovaný přístup.²⁸

²³ MACHKOVÁ, H. *Současné trendy v mezinárodním marketingu*. [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. Dostupné z: <<http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=177.pdf>> s. 55

²⁴ JOBÁNEK, Z. *Produktové strategie*. [online]. 2006 [cit. 2011-05-15].

²⁵ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s.301

²⁶ JOBÁNEK, Z. *Produktové strategie*. [online]. 2006 [cit. 2011-05-15].

²⁷ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s.302

²⁸ JOBÁNEK, Z. *Produktové strategie*. [online]. 2006 [cit. 2011-05-15].

Vlastnosti efektivního segmentu - segmenty musí být:

- **„měřitelné** - Velikost, kupní síla a profily jednotlivých segmentů musí být měřitelné.
- **přístupné** - Jednotlivé segmenty trhu musí být efektivně dosažitelné a musí být možné je efektivně obsloužit.
- **dostatečně velké** - Jednotlivé segmenty trhu musejí být rozsáhlé nebo dostatečně ziskové, aby se vyplatilo je obsluhovat. Segment by měl být nejširší možnou homogenní skupinou, konající v souladu s marketingovým programem, přizpůsobeným potřebám této skupiny.
- **rozlišitelné** - Segmenty musejí být rozlišitelné a rozdílně odpovídat na rozdílné marketingové mixy a programy.“²⁹

1.1.5 Mezinárodní značková politika a positioning

V marketingu se dnes věnuje značkové politice velké množství pozornosti. Obzvláště na mezinárodních trzích je strategické řízení značky velmi důležitým faktorem úspěchu.

Mezi základní funkce značky patří:

- **identifikace výrobku, služby či firmy** - zákazník je na trhu zaplaven nabídkou a značka pomáhá v orientaci, usnadňuje mu výběr a šetří čas,
- **diferenciace** - firma se značkou odlišuje od konkurence,
- **diverzifikace** - pomocí značky může zákazník vnímat rozdílné kvalitativní a cenové úrovně výrobků a služeb.

Další funkce značky:^{30, 31}

- **chrání před nápodobou,**
- **zaručuje zákazníkovi kvalitu,**
- **je nositelem hodnoty, nositelem tradice**

²⁹ MATULA, V. *Tržní zacílení* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/trzni-zacileni.php>>

³⁰ MACHKOVÁ, H. *Současné trendy v mezinárodním marketingu*. [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. Dostupné z: <<http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=177.pdf>> s. 59

³¹ LEJSKOVÁ, M., TOMEK, I. *Marketing a jak na něj - značková politika*. [online]. 2007 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://strategie.e15.cz/zurnal/marketing-a-jak-na-nej-znackova-politika>>

- **umožňuje komunikaci** se spotřebiteli, obchodními partnery i širokou veřejností. - bez značky by bylo nemyslitelné vytvořit věrnost zákazníka
- **zajišťuje časovou a věcnou kontinuitu** - výrobky se mění avšak hlavní značka zůstává stejná a spojuje je,
- **umožní vytvoření emocionálního vztahu** - pokud používáme něco, co má jméno, získáváme k tomu vztah.

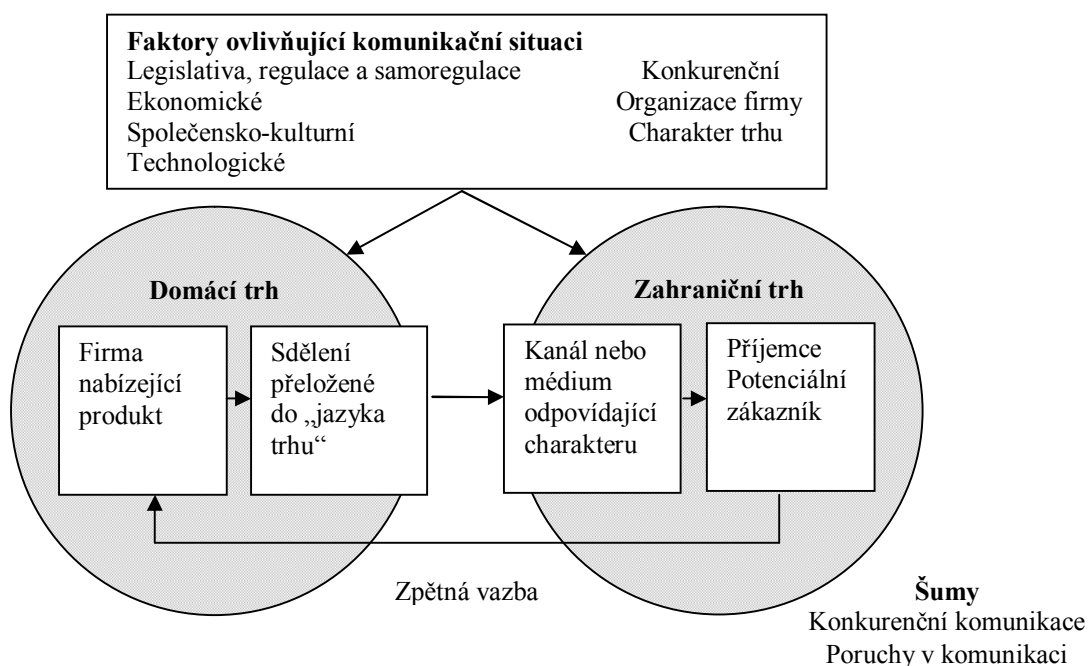
„Podstatu značky neboli duši značky tvoří positioning značky a osobnost značky. **Positioning značky** pomáhá odlišit produkt od ostatních konkurenčních produktů tím, že se snaží o vytvoření konkrétních vjemů o značce v myslích zákazníků. Bylo by chybou propagovat pouze vlastnosti značky, neboť ty mohou být snadno konkurencí okopírovány. Marketér by měl tedy stanovit poslání značky a vizi, čím chce značka být a čeho chce dosáhnout. *„Značka je příslibem společnosti, že bude kupujícím důsledně poskytovat určitou množinu funkcí, přínosů, služeb a prožitků“*. Zákazník již tedy předem očekává jakou hodnotu a uspokojení mu produkt přinese. **Osobnost značky** představuje hodnotu, kterou v ní zákazník spatřuje, a charakter, který si zákazník představuje.“³²

³² HOBZA, O. *Vliv značky na lidské chování 2.díl – Značková politika* [online]. 2010 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://nadrevo.blogspot.com/2009/12/vliv-znacky-na-lidske-chovani-2dil.html>>

1.2 Mezinárodní marketingová komunikace

„Sociálně-kulturní specifika a jejich možný vliv na spotřebitele je nutno zohlednit v marketingovém přístupu. Součástí všech marketingových rozhodnutí musí být úvahy o tom, do jaké míry je vhodná i nutná adaptace marketingové strategie a jednotlivých nástrojů tak, aby co nejlépe odrážela očekávání a požadavky spotřebitelů, jejich chování a rozhodování.“³³

Základem úspěšného překlenutí nástrah vznikajících v mezinárodním prostředí je komunikace. Ta „je vždy obtížným procesem, a i když sdělení projde, může vzniknout nedorozumění, neboť mnozí lidé přikládají stejným slovům různý význam. Jiným problémem bývá znehodnocení sdělení v důsledku nízké kvality mediálních kanálů, nesoustředěnost příjemce v momentu, kdy je vystaven sdělení, předsudky, jež mohou vést k negativní interpretaci sdělení, nezájem vedoucí k nízké pozornosti apod.“³⁴



Obrázek 2 - Mezinárodní marketingový komunikační proces (20)

³³ ZAMYKALOVÁ, M., GULLOVÁ, S., MILLEROVÁ, F. *Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání* [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 149

³⁴ PELSMACKER, De, P. GEUENS, M., BERGH, Van den, J. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 545

Mezinárodní komunikační proces je pak mnohem komplexnější a obtížnější. „Připravit obsah sdělení pro mezinárodní komunikaci je obtížný úkol. Sdělení by mělo být vyjádřeno stručně, jasně, srozumitelně, zajímavě a mělo by být sdělováno opakovaně.“³⁵

Jedním z hlavních faktorů, které je při koncipování sdělení třeba brát v úvahu je jazyk. „Při přípravě cizojazyčného sdělení je třeba pečlivě vážit nejen používané výrazy, ale i jejich význam, nuance a možné dvojsmysly. K častým chybám dochází zejména kvůli špatnému překladu. Snaha o doslovný překlad vede často k nesrozumitelnosti sdělení, k jeho zkreslení anebo dokonce zesměšnění firmy/značky i výrobku, tj. k negativnímu dopadu na firemní image.“³⁶

„Subjekt komunikace a příjemce mají zcela rozdílnou minulost, hodnoty, normy, očekávání a pohled na svět, a proto je obtížné předat sdělení, které bude příjemce vnímat stejně jako vysílající subjekt. Ke zvládnutí této situace je nutné, aby firmy plně pochopily základní prvky prostředí zahraničních trhů, místní zákazníky a partnery v podnikové sféře.“³⁷

„Kulturní rozdíly musíme vzít v úvahu při přípravě a realizaci marketingového výzkumu, při segmentaci a volbě formy vstupu na zahraniční trhy, ve výrobové, distribuční, cenové i komunikační politice, v obchodním jednání se zahraničními partnery i při řízení našich mezinárodních marketingových aktivit. Míra a rozsah adaptace se přitom liší. Obecně platí, že čím je daná kultura odlišnější, tím více je nutné přizpůsobit se, naopak kultury podobné umožňují více standardizované postupy.“³⁸

1.2.1 Mezikulturní odlišnosti podnikového managementu

Na českém trhu již působí mnoho internacionálních společností a zároveň přichází celá řada dalších zahraničních investorů z nejrůznějších států světa. Styly řízení těchto firem se mohou stejně jako chápání české kultury a jejích společenských standardů výrazně lišit. Často je potřeba být velmi flexibilní; přizpůsobení a pochopení by však mělo přijít na obou stranách.

³⁵ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 177

³⁶ tamtéž, s. 178

³⁷ PELSMACKER, De, P. GEUENS, M., BERGH, Van den, J. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 545

³⁸ ZAMYKALOVÁ, M., GULLOVÁ, S., MILLEROVÁ, F. *Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání* [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 149

„S rostoucí mezinárodní mobilitou manažerů i zaměstnanců se tak v podnikové praxi stává stále běžnější spolupráce s osobami různých národních kultur. Tato spolupráce může přinést nové podněty a osobní obohacení, je však nutné být připraven na multikulturní prostředí, schopen naslouchat jiným. Rozdíly v pracovním stylu či společenském jednání pracovníků různých národů nemusí být podmíněny jen odlišnou národností. Značné rozdíly existují i mezi firemními kulturami podniků týchž zemí nebo mezi osobnostmi z různých profesí. Firmy se musí naučit tyto kulturní difference zohlednit a nepřenášet automaticky a beze změny způsob organizace a řízení, který se osvědčil na jednom trhu, na trh jiný.“³⁹

Příklady rozdílů společenských zvyklostí, vyjednávacích standardů a kulturních hodnot uvádí následující tabulka:

Tabulka 2 - Kulturní hodnoty ve Spojených státech, Německu, Francii a Vietnamu

Spojené státy	Německo	Francie	Vietnam
Individualismus	Formalismus	Individualismus	Zájem o vzdělání
Tendence k rovnostářství	Orientace na moc	Demokracie	Hierarchie
Orientace na aktivity	Výkonnost je pro každého povinností	Racionalita	Trpělivost a důslednost
Cílevědomost, kompetence	Orientace na rodinu	Kreativita a inovativnost	Charita
Regulace prostoru mezi lidmi	Regulace prostoru mezi lidmi	Kulturnost	Čestnost a pravdivost
Společenská přijatelnost	Fyzická odtážitost		Uspokojení
Snadnost	Otevřenost		Ohleduplnost
Vlastenectví	Osobní majetek		Smysl pro rodinu
Vztahy mezi pohlavími	Očekávám tradiční role		Loajalita
Orientace na budoucnost			Vytrvalost

Zdroj: PELSMACKER, De, P. GEUENS, M., BERGH, Van den, J. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 516

„Abychom se vyvarovali trapných situací, nedorozumění a neúmyslných nezdvořilostí a udělali si představu o našem partnerovi, je důležité povšimnout si následujících aspektů kultury: individualismus versus kolektivismus, interpersonální vzdálenost, verbální a neverbální komunikace, oblékání a vzhled, jídlo a stolování, čas a jeho chápání, vztahy mezi lidmi, hodnoty a normy, víra a postoje, duševní proces, pracovní návyky.“⁴⁰

³⁹ ZAMYKALOVÁ, M., GULLOVÁ, S., MILLEROVÁ, F. *Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání* [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 151

⁴⁰ tamtéž, s. 152

Nyní se zaměříme na kulturní aspekty našich západních sousedů, tedy Němců.⁴¹

Jedním z kulturních standardů, které ovlivňují jednání Němců a odlišují je od jiných národů, je vysoká **snaha vyhnout se nejistotě**. Snaží se vždy dosáhnout optimálního stavu, vyhnout se nejednoznačnosti, nespolehlivosti. Pro Němce je typická záliba v **dokonalé organizaci, smyslu pro přesnost a detail**. Kladou také velký důraz na funkční hierarchii a její přesné dodržování.

Němci **chtějí řešit věci přímo**, rychle přejít k problému - je pro ně tedy typický nízký komunikační kontext. Jsou **tolerantní k vyjádření názorů druhých**, ale počítají také s možností vyjádření názoru svého.

Typické je pro ně také **oddělování osobních pocitů** a projevů od objektivních faktů, argumentů a informací. Důsledně **oddělují sféru pracovní a rodinnou**, Němci chodí přesně do práce i z práce, domů si práci berou zřídka.

Jsou zvyklí si často **podávat ruku**, při komunikaci však dodržují **vzdálenostní odstup**.

Němci jsou velmi citliví na znečištění životního prostředí. Tabu by při rozhovorech mělo být vše kolem druhé světové války.

Jak probíhá typické obchodní jednání s německou stranou?⁴²

Při obchodním styku je běžné **vykání a formální oblékání**. Obchodní jednání musí být **pečlivě připraveno** a řídit se **harmonogramem**. Velmi důležitá je **dochvilnost**, v pracovním kontaktu je třeba přijít na vteřinu přesně. Jednání začíná vždy ve smluvený čas a obvykle je **uvedeno pouze krátkým společenským rozhovorem**. Diskuse je vedena formou **jasných faktů a informací**. Smlouvy sepišované s německou stranou jsou **detailní a přesné**, je také očekáváno jejich **striktní dodržování**.

Během jednání je lepší vyhnout se humoru.

⁴¹ Zpracováno ze zdrojů: Kolektiv autorů. *Německo*. [online]. [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://www.chovani.eu/clanky/zobrazit/307-Nemecko>> a SVĚTLÍK J. *Marketing pro evropský trh*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 208-211

⁴² Zpracováno ze zdrojů: tamtéž a tamtéž, 212-214

1.3 Trendy a alternativy v oblasti Promotion

Obecně platí, že hlavním úkolem marketingové je **oslovení a získání co nejvyššího počtu potenciálních zákazníků**. Ne každá společnost si však může dovolit v této oblasti vynaložit několikamiliónové částky. Z těchto důvodů, ale také z důvodů všeobecné snahy o optimalizaci procesů, vznikají alternativní metody, které mají za úkol **svou neotřelostí oslovit velký počet zákazníků při velmi nízkých nákladech**.

Nejznámějším pojmem v této oblasti je pravděpodobně „Guerilla marketing“.

1.3.1 Guerilla Marketing

Princip tohoto marketingu „je odvozen od partyzánského boje. Guerilly byly malé partyzánské jednotky, které většinou čelily přesile, jež byla lépe technicky vybavena. Co dělalo guerilly úspěšnými v boji, byla právě znalost území, na kterém bojovaly, protože zpravidla šlo o jejich domácí teritorium, a samozřejmě chytrost, s jakou dokázaly protivníka překvapit, zaútočit na něj, či ho dokonce i porazit.“⁴³

„Guerillový marketing je nekonvenční forma propagace s cílem vzbuzení maximálního zájmu za použití omezeného rozpočtu.“⁴⁴

Vyznačuje se tím, že používá **jiné informační kanály, je levný, pracuje s psychologií, váže na sebe sekundární publicitu**.⁴⁵

„Pravý guerilla marketing má za cíl pomoci malým a středním podnikatelům bojovat se svou konkurencí při mnohem nižších nákladech. Malé a střední podniky nemají mnohdy takové prostředky na své marketingové aktivity jako nadnárodní společnosti, ovšem chtějí-li úspěšně prodávat své produkty či služby, je pro ně marketing nutností. Za konceptem celé guerilly nestojí peníze, ale **nápad**.“⁴⁶

„Guerillový marketing má pevné principy, které umožňují marketérům vytvořit efektivní kampaně s rozsáhlým dopadem na cílovou skupinu.

⁴³ FINTA, M. *Guerilla marketing neboli partyzánská propagace*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-16].

⁴⁴ Wikipedie. *Guerillový marketing*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-16].

⁴⁵ HACKER, P. *Guerilla marketing - reklama proti reklamě*. [online]. 2006 [cit. 2011-04-16].

⁴⁶ FINTA, M. *Guerilla marketing neboli partyzánská propagace*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-16].

Marketingová kampaň by měla být:

- nečekaná,
- drastická,
- humorná,
- krátkodobá,
- levná,
- s dobrou vůlí.⁴⁷

„Guerilla marketing má dvě hlavní úskalí. Zaprvé jde o velmi specifický jev, který se šíří svými cestami a **nedá se příliš regulovat** podle potřeby zadavatele, zadruhé u tohoto druhu marketingu vždy zadavatel **balancuje na hraně zákona**. Jako důkaz uvedme nejčastější způsoby šíření guerilla kampaní: přelepování cizích plakátovacích ploch, využívání graffiti, umísťování různých papírových či jiných nosičů na místa, která nám nepatří atd.“⁴⁸

V následujícím textu si uvedeme některé známější formy Guerilla marketingu.

Ambient Marketing

Ambientní marketing se objevil v roce 1999 ve Velké Británii. Jako ambientní marketing se označují zvláštní reklamní formáty k oslovení zejména mladších cílových skupin. Tato metoda se plánovaně používá na místech častého výskytu lidí, u kterých je předpoklad, že reklamní sdělení budou šířit dále mezi své vrstevníky. Využívá se především **netradičních nebo alternativních forem médií**. Smyslem je, že spotřebitelé jsou zpravidla **zasaženi na neočekávaných místech**. K základním ingrediencím tohoto formátu patří **humor a zábava**.^{49, 50}

„Příkladem ambientních médií jsou:

- nákupní vozíky,
- nákupní tašky,

⁴⁷ Wikipedie. *Guerillový marketing*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-16].

⁴⁸ SEDLÁČEK, O. *Guerilla – marketing nebo boj?* [online]. 2011 [cit. 2011-04-16].

⁴⁹ HERMAN, J. *Jak se dělá ambient marketing*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-27]. Dostupné z: <<http://timekiller.cz/reklama/jak-se-dela-ambient-marketing/>>

⁵⁰ FINTA, M. *Guerilla marketing neboli partyzánská propagace*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-27]. Dostupné z: <<http://www.freshmarketing.cz/clanky/guerilla-marketing-neboli-partyzanska-propagace>>

- dopravní prostředky,
- držadla v MHD,
- sochy, fontány,
- odpadkové koše, pouliční osvětlení atd.⁵¹

Public relations zdarma

Při uplatnění strategie PR zdarma je naším cílem **dostat se do médií, aniž bychom museli platit za reklamní prostor**, který je mnohdy pro spoustu menších podnikatelů cenově nedostupný. Smyslem je tedy vymyslet cestu, jak zaujmout natolik, abychom se dostali do novin nebo do hlavních večerních zpráv v televizi či rádiu. Tímto způsobem se o nás dozví často mnohem větší množství lidí než formou placené reklamy a to zcela zdarma. Také u uplatňování této strategie si však musíme dát pozor, abychom nepřekročili hranici zákona.

Jedním z příkladů bylo **zmedializování Jizerské padesátky** – zda byl celý tento krok úmyslný, nebo byl pouze „nepovedeným“ vedlejším efektem, posuďte sami.

„Při příležitosti konání zimní Jizerské padesátky byly po Praze rozeslány poštou pozvánky na tuto akci. Jejich přílohou byl umělý sníh. Lidé si ho však pletli s práškem zvaným antrax a v Praze bylo kvůli tomuto omylu zaznamenáno nepočítaně výjezdů hasičů. Tato zpráva se ihned dostala do hlavních televizních zpráv.“⁵²

Za další příklad osobně považuji **součást předvolební kampaně politické strany TOP09**, která v jejím rámci v květnu 2010 rozeslala domácnostem leták se složenkou k okamžité úhradě státního dluhu ve výši 121 tisíc korun. Na fiktivních složenkách chyběl znak České pošty a také čísla účtů, to však zejména v okamžiku překvapení spoustě lidí uniklo a tato lehce kontroverzní kampaň vzbudila obrovský zájem médií a zahltila nejen internetové zpravodajské servery, ale také si zajistila prostor v televizi mezi hlavními zprávami dne.

⁵¹ FINTA, M. *Guerilla marketing neboli partyzánská propagace*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-27]. Dostupné z: <<http://www.freshmarketing.cz/clanky/guerilla-marketing-neboli-partyzanska-propagace>>

⁵² FINTA, M. *Guerilla marketing neboli partyzánská propagace*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-27]. Dostupné z: <<http://www.freshmarketing.cz/clanky/guerilla-marketing-neboli-partyzanska-propagace>>

Záměrem tedy bylo upozornit občany, kteří složenky obdrželi na rostoucí státní dluh a výši podílu na každého občana České republiky. Cílová skupina se však díky zájmu médií mnohanásobně rozrostla, a tak se toto sdělení dostalo do podvědomí opravdu velké části potenciálních voličů, a to hned pomocí několika mediálních kanálů. Výsledkem pak bylo také upozornění na politickou stranu samotnou a na její nekompromisní přístup k politice při snaze o maximální informovanost obyvatel.

Astroturfing

Astroturfing je moderní nekalá marketingová metoda, jež spočívá v tom, že se zadavatel reklamy snaží vyvolat **falešný dojem pozitivní spontánní reakce** spotřebitelů či fanoušků na dané zboží, službu či politický názor. Praktikuje se například zakládáním blogů, kde je produkt vychvalován nebo také fňgované dopisy čtenářů. Může jít i o účast v on-line diskusích a anketách. Zdánlivě autentické výpovědi, které mají v očích veřejnosti zvýšit hodnotu produktu, jsou však vytvářeny organizovaně – zaměstnanci firmy či přímo najatými lidmi.⁵³

„Nejznámějším příkladem astroturfingové kampaně je firma Sony, která při propagaci Playstationu ve Velké Británii použila fiktivní blog s fiktivním amatérským videem. Toto zjištění přineslo firmě velké opovržení a ostudu u hráčské komunity, kteří svoji nevoli neváhali hojně šířit po internetu.“⁵⁴

1.3.2 Viral Marketing

„Virální marketing je marketingová technika která pro šíření komerčního sdělení využívá sociálních sítí. Je to plánovaná aktivita, která svojí povahou motivuje příjemce k roli šířitele.“⁵⁵



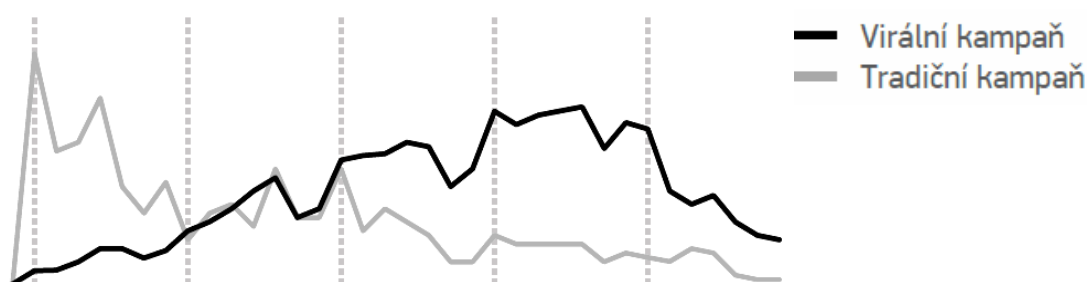
Obrázek 3 - Princip šíření informací pomocí virálního marketingu (50)

⁵³ Wikipedie. *Astroturfing*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-16]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Astroturfing>>

⁵⁴ FINTA, M. *Guerilla marketing neboli partyzánská propagace*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-27]. Dostupné z: <<http://www.freshmarketing.cz/clanky/guerilla-marketing-neboli-partyzanska-propagace>>

⁵⁵ Wikipedie. *Virální marketing* [online]. 2011 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Virální_marketing>

„Principy virálního marketingu umožňují oslovit velké množství potenciálních spotřebitelů za relativně nízkých mediálních nákladů. To však je vykoupeno nejen vysokými nároky na realizaci s poměrně nejistým výsledkem, ale i nutností komplexní změny nahlížení na proces komunikace. Pouze ve velmi malém procentu případů může virální marketing fungovat jako samostatný nástroj. Nejúčinnější je v kombinaci s dalšími nástroji komunikačního mixu, se kterými se může vhodně doplňovat, dále je rozvíjet a podporovat.“⁵⁶



Obrázek 4 - Porovnání časového vývoje tradiční a virální kampaně (47)

Virální marketing je metoda sloužící k dosažení exponenciálního růstu povědomí o značce (nebo produktu či službě) prostřednictvím neřízeného šíření informací mezi lidmi. Jeho lavinovité šíření lze přirovnat k virové epidemii – podle toho vznikl název této metody. Nejčastěji se jedná o nejrůznější druhy přeposílaných e-mailových zpráv, šíření pomocí ICQ, blogů, diskuzních fór, videoseverů (jako například YouTube) nebo Facebooku či jiných sociálních sítí, přičemž motiv k jejich posílání může vycházet buďto ze samotného obsahu zprávy nebo se jedná o odkaz na zvláštní internetovou stránku.⁵⁷

⁵⁶ Wikipedie. *Virální marketing* [online]. 2011 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Virální_marketing>

⁵⁷ ŠROMEK, J. *Virální marketing není věda*. [online]. 2007 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z: <<http://www.symbio.cz/clanky/viralni-marketing-neni-veda.html>>

Pro vyvolání virálního šíření jsou klíčové tři základní komponenty:⁵⁸

- **Obsah sdělení** – může jím být téměř cokoliv, co je snadno přenositelné, má potřebnou sílu, je natolik zajímavé, hodnotné, humorné, nebo šokující, že si o tom lidé budou chtít povídat a předávat si toto sdělení mezi sebou.
- **Body šíření** = body navštěvované takovými lidmi, kteří by o daný obsah mohli mít zájem. Volbou adekvátních bodů šíření i jejich množství značně zvyšují šance vzniku virálního šíření.
- **Šířitelé** – jsou hlavními hybateli virálního šíření a tedy nejdůležitější složkou. Pouze v případě, že sdělení přijmou za své a začnou jej aktivně šířit, sdílet a diskutovat o něm uvnitř sociální sítě, dojde k virálnímu šíření. Mezi nejčastější důvody šíření patří **emocionální** nebo **věcný přínos**, potvrzení **sociálního statusu**, nebo i jen pouhá potřeba komunikovat a udržovat si tak sociální vazby.

Negativa virálního marketingu:⁵⁹

- Jakmile jednou něco pošlete do světa, **není možnost vzít to zpět**. Zpráva se začne šířit mezi lidmi a vy ji žádnými prostředky nedokážete zastavit.
- **SPAM** - lidé mohou váš e-mail označit jako SPAM, neboli nevyžádanou poštu. Tento způsob komunikace upravuje zákon o regulaci reklamy č. 138/2002 Sb. a zákon o některých službách informační společnosti č. 480/2004 Sb.

⁵⁸ Wikipedie. *Virální marketing* [online]. 2011 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Virální_marketing>

⁵⁹ FINTA, M. *Guerilla marketing neboli partyzánská propagace*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-27]. Dostupné z: <<http://www.freshmarketing.cz/clanky/guerilla-marketing-neboli-partyzanska-propagace>>

1.4 Možnosti přeshraniční distribuce

Dopravním cestám na mezinárodní úrovni by měl podnik vždy věnovat velkou pozornost. Jedná se většinou o přepravu na větší vzdálenosti a její optimalizací lze ušetřit nemalé náklady. Nynější doba nám nabízí spoustu nových možností, a proto bychom neměli zapomínat sledovat a případně i následovat moderní distribuční trendy.

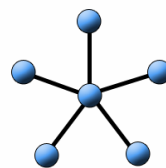
1.4.1 Pojem „Cross-Docking“

Cross-docking patří mezi moderní techniky optimalizace distribučních cest. Při cross-dockingu se vyložené zboží či materiál nakládá na další dopravní prostředek (ať již je to kontejner, nákladní automobil s přívěsem, či železniční vagón) s nulovou či pouze minimální dobou skladování. To umožňuje změnu způsobu přepravy, třídění nákladu pro různé destinace a také seskupování zboží či materiálů se stejnými cíly.

Výhody cross-dockingu:

- „Zjednoduší dodavatelský řetězec z místa původu do místa prodeje
- Snižuje náklady na manipulaci, provozní náklady a skladování zásob
- Produkty se dostanou k distributorovi a následně k zákazníkovi rychleji
- Snižuje nebo eliminuje náklady na skladování
- Může zvýšit dispozici maloobchodní prodejní plochy“⁶⁰

S cross-dockingem souvisí také pojem „Hub and Spoke“ – je to jiné označení pro hvězdicovou strukturu. Termín hub je zde odvozen od označení pro kolo u vozu, kde je střed (Hub) a paprsky či loukotě (Spoke).



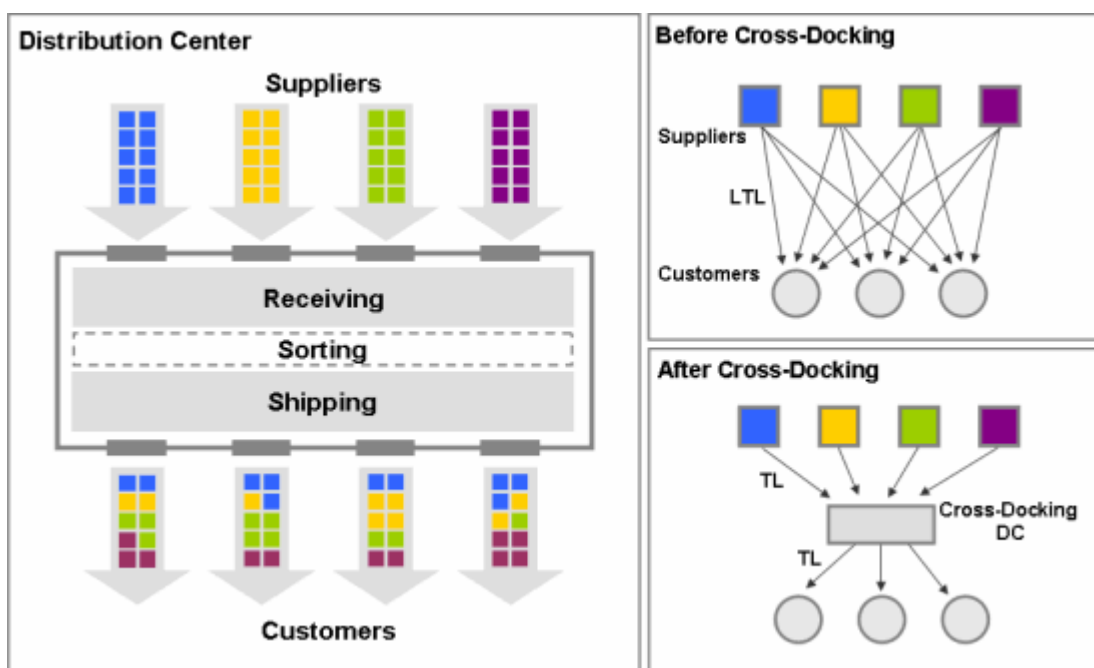
Obrázek 5 - "Hub and Spoke" - hvězdicová struktura (85)

⁶⁰ Přeloženo z: Wikipedia (English vision). *Cross-Docking*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Cross-docking>>

„Technologie Hub and Spoke umožňuje dobrou dopravní obsluhu odlehlých regionů, podporuje rozvoj malého a středního podnikání v takových regionech, kam by se nevyplatilo jezdit s jednotlivými malými zásilkami. Má dobrý vliv na demografické složení (nedochází k vylidnění) a bývá podporována státní správou.“⁶¹

Aplikace cross-dockingu:

- "Hub and Spoke" uspořádání, kde jsou materiály převezeny do jednoho centrálního místa a následně tříděny k dodání do různých destinací.
- Konsolidace uspořádání, kde jsou různé menší zásilky kombinovány do jedné větší zásilky pro ekonomičtější využití dopravy.
- Dekonsolidaci uspořádání, kde velké zásilky jsou rozčleněny do menších dávek pro usnadnění přepravy.⁶²



Obrázek 6 - Distribuce s použitím Cross-Dockingu (77)

⁶¹ *Ekonomický slovník*. [online]. 2004 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=349>>

⁶² Přeloženo z: Wikipedia (English vision). *Cross-Docking*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Cross-docking>>

Využití v oblastech:

- Pro **výrobu** může být cross-docking použit ke konsolidaci příchozích dodávek a podpořit just-in-time realizaci.
- Pro **distribuci** může být cross-docking použit ke konsolidaci příchozích výrobků od různých dodavatelů, které mohou být dodány poté, co jsou přijaty poslední příchozí zásilky.
- Při **přepravě** se cross-docking týká konsolidace zásilek od několika dodavatelů za účelem dosažení úspor z rozsahu.
- U **maloobchodního prodeje** se cross-docking týká přijímání produktů od více dodavatelů a třídění do odchozích zásilek do různých obchodů.⁶³

1.4.2 Podmínky a omezení využití cross-dockingu

Uvažujeme-li o užití cross-dockingu v distribučním řetězci, nesmíme zapomenout na zvážení jeho vhodnosti pro sledovanou společnost a konkrétní situaci. Takové hodnocení se nejčastěji provádí na třech úrovních – vhodnost výrobce, vhodnost sortimentu, hospodárnost.

Vhodnost výrobce

První podmínkou, kterou by měl výrobce splňovat, se týká **kvality informačních technologií**. Ty by měly být schopny přijímat a zpracovávat běžné typy **zpráv EDI**.

„EDI (Electronic Data Interchange) je elektronická výměna strukturovaných standardních zpráv mezi dvěma aplikacemi dvou nezávislých subjektů. V systémech EDI spolu přímo komunikují počítačové aplikace nebo informační systémy obchodních partnerů a mohou si tak automatizovaně nebo s minimem lidských zásahů předávat obchodní dokumenty, jako jsou faktury a objednávky, dvacet čtyři hodin denně.“⁶⁴

Pomocí EDI zpráv se tak zajistí hladká výměna informací, která je základním kamenem plánování, provádění a kontrolování cross-dockingových operací.

⁶³ Přeloženo z: *Cross Docking Logistics*. [online]. 2009 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://www.crossdocking.org/tag/cross-docking-companies/>>

⁶⁴ POSPÍŠIL, R. *EDI v kostce*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://www.shopfinder.cz/svet/clanek.asp?ID=2>>

Dále je pak kladen důraz **skladové kapacity výrobce**. Měl by být schopen dle potřeby vychystávat i menší množství, a to při přesném **dodržování termínů dodávek**.

Vhodnost sortimentu

Jako první se bere v úvahu **způsob uložení produktů** v prodejně. Nejvhodnější sortiment pro cross-docking je pak ten, který může být prezentován bez další zásadní manipulace.

Dalším kritériem je **rychlost obratu položek**. „Pro velmi rychle se obracející sortiment často cross-docking není vhodný, protože potřebná rychlost a spolehlivost doplňování zásob se dá lépe zajistit dodávkami z centrálního skladu nebo částečně i přímými dodávkami. Navíc je podíl nákladů z vázanosti kapitálu v zásobách na objemu prodeje vyšší u pomaluobrátkových než u rychloobrátkových položek, což zvyhodňuje zavedení překládkového systému bez zásoby pro pomaluobrátkové položky.“⁶⁵ Je možné vymezit orientační pravidlo: „Cross-docking by se měl používat jen pro sortiment dodávaný do prodejny nejvýše třikrát týdně.“⁶⁶

Hospodárnost

Při hodnocení hospodárnosti se na základě podrobné kalkulace procesních nákladů porovnávají náklady, které vznikají dodavateli u určitého sortimentu při jednotlivých formách zásobování.

Různé studie prokázaly, že je možné „cross-dockingem snížit skladové zásoby až o 17 % a zmenšit tím skladovací plochu až o 20 %. Nadto některé podniky snížily podíl logistických nákladů z celkových nákladů až o čtvrtinu.“⁶⁷

⁶⁵ *Jak zásobovat maloobchodní prodejny*. [online]. 2006 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <http://eregal.ihned.cz/c4-10030030-19456980-10A000_d-jak-zasobovat-maloobchodni-prodejny>

⁶⁶ tamtéž

⁶⁷ tamtéž

2 Expanze společnosti Beck's Brauerei GmbH

2.1 Identifikace společnosti

Název:	Beck's Brauerei
Sídlo:	Brémy, Německo
Založena:	1873
Typ společnosti:	GmbH (obdoba s.r.o.)
Hlavní činnost:	Pivovar
Produkce:	2,93 miliónů hektolitřů / rok
Trh:	Německo, Velká Británie, Francie, USA, Itálie, Austrálie, Rusko...



Obrázek 7 - Beck's logo (62)

Pozn. Od února 2002 patří Beck's do vlastnictví koncernu InBev, do kterého spadají například pivovary Stella Artois, Boddingtons, Staropramen, Bass, Leffe, Labatt, Hoegaarden.⁶⁸

2.2 Historie

27. července 1873 byl v Brémách založen za spolupráce kupce Franze Gustava Thomase Maye, podnikatele Lüdera Rutenberga a pivovarského mistra a sládka Heinricha Becka císařský pivovar - Kaiserbrauerei Beck & May o.H.G. V roce 1875 opustil Thomas May společnost a ta byla následně přejmenována na Kaiserbrauerei Beck & Co.

V roce 1876 byl vyvinut první ležák plzeňského typu vhodný pro přesoceánský transport. Ten byl na začátku 20. století také hlavním zdrojem příjmů společnosti. V roce 1900 překročil roční export 100 000 hl piva ročně. Pivovar Beck's se nachází na břehu řeky v přístavním městě, bylo pro něj celkem jednoduché exportovat ve velkém, a to zejména do Ameriky a do Austrálie, která se v roce 1906 se svým odběrem 30 000 beden piva za rok stala nejvýznamnějším zahraničním obchodním partnerem. V roce 1911 poprvé překročil celkový roční výstav pivovaru hranici 200 000 hl, ten však hned na počátku první světové války klesnul na polovinu.⁶⁹

⁶⁸ Volně přeloženo a zpracováno z: *Beck & Co.* [online]. 2011 [cit. 2011-05-13].

⁶⁹ Volně přeloženo a zpracováno z: tamtéž

Následující roky nebyly pro pivovar příliš úspěšné. Po převzetí moci Národně-socialistickou stranou v roce 1934 klesl výstav piva na 70 000 hl za rok a v roce 1940 pak dokonce na 46 000 hl.

Ve druhé světové válce byla velká část pivovaru zničena. Trvalo celé tři poválečné roky, než byla obnovena alespoň část původní výroby.

Od poloviny padesátých let však pivovar nastartoval k novému rozvoji, v roce 1964 pak svými 250 000 hl poprvé překonal tuzemský odbyt piva hodnoty exportu. Následující roky byly ve znamení využívání moderních reklamy a růstu.

Po roce 2002 přichází nová éra Becksova pivovaru. Hlavním impulzem bylo odkoupení belgickým koncernem Interbrew (dnes InBev) v únoru 2002, díky kterému se společnost Beck's Brauerei GmbH stala pivovarem vyrábějícím produkty dle nejnovějších trendů nejen západní Evropy, ale celého světa.⁷⁰

2.3 Řešený problém

Společnost Beck's je největším německým exportérem piva. Svoje pole působnosti by chtěla v následujících letech rozšířit. Vhodnou zemí, na jejíž trh by společnost chtěla proniknout, byla vyhodnocena Česká republika. Pivní kultura je zde rozvinutá a podobná německé, je však stále konzervativnější a více patriotistická – podobně, jako tomu bývalo dříve i v Německu.

Měli bychom se zmínit také o zvláštностech marketingové strategie, kterou společnost Beck's využívá. Jde o to, že pro některé trhy vytváří zcela nové portfolio výrobků (například pro Velkou Británii, USA či Austrálii), ty jsou pak mnohdy vyráběny v dané zemi. Pro český trh však společnost prozatím samostatné portfolio výrobků nechystá, chce na něj vstoupit se stávajícími výrobky prodávanými na trhu německém.

Její výrobky však v České republice prozatím nejsou příliš známé, tudíž zde chybí výše zmíněná základna stálých zákazníků. Dalším faktorem, který zajisté ovlivní rozhodování společnosti Beck's, je také podstatně menší množství informací o trhu – společnost chce samozřejmě provést předběžné průzkumy, avšak skutečný odbyt a úspěch jejích výrobků v České republice ukáže až několik prvních měsíců po vstupu na tento trh.

⁷⁰ Volně přeloženo a zpracováno z : *Beck & Co.* [online]. 2011 [cit. 2011-05-13]. Dostupné z: <http://de.wikipedia.org/wiki/Beck_%26_Co.>

2.4 Produkty společnosti na německém trhu

Během své samostatné existence se Becksův pivovar proslavil zejména svým pivem plzeňského typu, k jehož výrobě používá ječmen z jižní Anglie, kvasnice, křišťálovou vodu z rotenburgského pramene a hallertauský chmel z jižního Německa. Tento tradiční produkt mu umožnil stát se globálním hráčem. Od roku 2002 spadá pod belgický koncern InBev a postupně přichází na trh s moderními produkty experimentujícími chuťovými buňkami zákazníků.⁷¹

2.4.1 Pivo typu pilsner – Beck's Pils

Pivo Beck's je německý prémiový ležák vysoké kvality a nenapodobitelné chuti, jehož tradice sahá až do roku 1873. Jedná se o nejpopulárnější německé pivo na světě. Beck's garantuje 100% přírodní produkt bez používání přísad. Díky tradiční výrobě a zrání při extrémně nízké teplotě vzniká jeho charakteristická svěží hořká chuť.



Obsah alkoholu: 4,9%

Obrázek 8 - Beck's Pils (72)

2.4.2 Pivo nealkoholické – Beck's Alkoholfrei

Díky jedinečným metodám výroby si vychutnáte Becksovo nealkoholické pivo mnohem více než piva alkoholická z produkce některých konkurenčních pivovarů. Zaujme vás svým plným charakterem a osvěžující chutí. (od roku 1995)



Obsah alkoholu: 0,3%

Obrázek 9 - Beck's Alkoholfrei (63)

⁷¹ Volně přeloženo a zpracováno z : Beck & Co. [online]. 2011 [cit. 2011-05-13]. Dostupné z: <
http://de.wikipedia.org/wiki/Beck_%26_Co.>

2.4.3 Piva speciální a ochucená

Beck's Gold

Svěží, ryzí, nefalšovaný

Produkt Beck's Gold má společnost v nabídce od roku 2002. Je to nefalšovaný, ryzí Beck's jenž je populární svou osvěžující jemnou chutí. Čiré sklo láhve nám umožní plně vnímat jeho zlatou barvu a díky patentovanému filtru je pivo optimálně chráněno proti světlu.⁷²

Obsah alkoholu: 4,9%



Obrázek 10 - Beck's Gold (66)

Beck's Green Lemon

Osvěžující, perlivý, citrónový

Od roku 2005 zažijete skutečné perlivé osvěžení s Beck's Green Lemon – zvláštním sladovým nápojem s příchutí ovoce. Barva zeleného citrónu v čiré láhvi slibuje lehký požitek s nízkým obsahem alkoholu.⁷³

Obsah alkoholu: 2,5%



Obrázek 11 - Beck's Green Lemon (67)

Beck's Chilled Orange

Osvěžující, perlivý, pomerančový

Zvláštní kombinace piva Beck's s osvěžující chutí odrůdy zimního pomeranče Kumquat dodává pivu Beck's Chilled Orange exotický ovocný dotek.⁷⁴ (od roku 2006)

Obsah alkoholu: 2,5%



Obrázek 12 - Beck's Chille Orange (69)

⁷² Volně přeloženo z: *Beck's Gold*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20].

⁷³ Volně přeloženo z: *Beck's Green Lemon*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20].

⁷⁴ Volně přeloženo z: *Beck's Chilled Orange*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20].

Beck's Level 7

Čerstvé bylinky s kofeinem

Level 7 je svěže-hořký kofeinový mix piva Beck's se speciálním kofeinem Guarana* bez dozrívání sladké chuti a to vše pouze s nízkým obsahem alkoholu. (od roku 2006)

* s 25 mg/100 ml má výrazně vyšší obsah kofeinu než tradiční Cola (10 mg/100 ml)⁷⁵

Obsah alkoholu: 2,5%



Obrázek 13 - Beck's Level 7 (71)

Beck's Ice

Ledově čirý sladový nápoj s příchutí limetky a máty

Beck's Ice se od roku 2008 stará o zcela nový chuťový zážitek. Tento unikátní zcela čirý nápoj nám nabídne lehkou ovocnou příchut' perlivé limetky a máty. Pomocí nových filtračních metod se nápoj zbavil svého běžného zabarvení, avšak typická chuť byla zachována.⁷⁶

Obsah alkoholu: 2,5%



Obrázek 14 - Beck's Ice (70)

Beck's Green Lemon Alkoholfrei

Osvěžující, perlivý, citrónový

Ledové osvěžení zeleného citrónu si od roku 2008 mohou dopřávat také řidiči. Nabízíme Vám totiž jeho variantu bez obsahu alkoholu. Ochuceným nealkoholickým pivem rozšiřuje Beck's svou cílovou skupinu také o zákazníky, kteří klasické chuti piva příliš „neholdují“.⁷⁷

Obsah alkoholu: 0,3%



Obrázek 15 - Beck's Green Lemon Alkoholfrei (68)

⁷⁵ Volně přeloženo z: *Beck's Level 7*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20].

⁷⁶ Volně přeloženo z: *Beck's Ice*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20].

⁷⁷ Volně přeloženo z: *Beck's Green Lemon Alkoholfrei*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20].

Beck's Lime

Plná ovocná chuť

Úplnou novinkou na trhu je Beck's Lime, který je připraven odlišnými metodami než ostatní ochucená piva. S novým Beck's Lime si užijete zvláštní kombinaci klasického pilsneru, který díky přimíchání speciálního sladu připraveného za použití přísad ovoce vstřebal jemnou příchut' limetky⁷⁸



Obsah alkoholu: 4,9%

Obrázek 16 - Beck's Lime (74)

2.5 Beck's na zahraničních trzích

Společnost Beck's Brauerei GmbH přizpůsobuje na některých trzích své produkty místním tržním podmínkám a požadavkům zákazníků. Snaží se tedy reagovat na odlišnosti kultur, jejich tradic a zvyků, na požadavky jednotlivých trhů.

Jako jeden z příkladů si uvedeme pivo prodávané pouze na trhu Spojených států amerických.

Pivo tmavé – Beck's Dark

Pro toto pivo vyrobené ze speciálních tmavých sladů je charakteristická granátová až rudohnědá barva. Vyšší podíl bavorského a karamelového sladu dává tomuto pivu karamelovou chuť a výrazně ovlivňuje charakter hořkosti.⁷⁹



Obsah alkoholu: 5%

Obrázek 17 - Beck's Dark (73)

⁷⁸ Volně přeloženo z: Biergartler. *Sommer 2011 mit Beck's Lime*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://www.biergartler.de/2011/04/02/sommer-2011-mit->beck's-lime/>>

⁷⁹ *Beck's Dark*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://www.ratebeer.com/beer/beck-s-dark/705/>>

3 Analýza trhu

3.1 PEST analýza

„Cílem analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam všech faktorů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný. Důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik. Význam analýzy makrookolí stoupá zejména v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. Jsou to velké podniky, pro jejichž podnikání např. politická podpora, vývozní kvóty, zahraniční vztahy, demografická struktura společnosti a další faktory makrookolí mají mnohem zásadnější význam než pro fungování malých a středních podniků.

Rozvojové aktivity velkých podniků představují často miliardové investice, jejichž načasování je potřebné důkladně zvážit, neboť návratnost takových investic je dlouhodobějšího charakteru. Musí tak zohlednit např. hospodářský cyklus, dostupnost zdrojů (zejména kvalifikovaných lidských zdrojů), koupěschopnost poptávky dané země apod.“⁸⁰

Politické vlivy

Jedním z nejdůležitějších faktorů je pro nás členství obou zúčastněných zemí v Evropské unii a z toho plynoucí výhody jednotného vnitřního trhu v EU, tedy možnosti volného obchodu.

Po přistoupení k EU musí výrobky prodávané na území České republiky splňovat řadu nových požadavků, které vyplývají z evropského práva. Rozsáhlá evropská úprava existuje zejména v oblasti označování výrobků, uvádění na trh a reklamy. Celá tato úprava však funguje v obou státech obdobně.

Daňová politika České republiky je velmi podobná poměrům v Německu. Oba tyto státy jsou také v této oblasti částečně ovlivňovány regulami Evropské unie, takže za případné nebezpečí v budoucnu lze považovat možné změny legislativy v rámci přizpůsobování normám EU (a případné zvýšení nákladů těmito změnami způsobené), tyto změny však

⁸⁰ SEDLÁČKOVÁ, H. BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. s.19

budou ustanoveny pro celou EU a tedy ovlivní podnikání na území obou zúčastněných států.

V ekologické oblasti mimo úpravy EU můžeme pozorovat odchylky zejména v oblasti vratných obalů, kdy v Německu je na rozdíl od České republiky zálohovaná také většina PET lahví. My se však budeme zabývat prodejem nápojů ve skleněných zálohovaných lahvích a v této oblasti je v obou zemích upravena obdobně.

Co se politické a právní stability týče, pak lze říci, že i přes problémy, se kterými se česká vláda v posledních měsících potýká, se nemusíme obávat radikálních změn, které by naše podnikatelské záměry výrazně ovlivnily.

Česká republika je vyspělý, politicky a právně stabilní stát. Jeho důvěryhodnost pak potvrzuje i členství v dalších mezinárodních organizacích jako například OSN a jeho přidružená organizace MMF, WTO, WHO či společenství NATO.

Ekonomické vlivy

Ekonomickým faktorem přímo ovlivňujícím naše podnikání je daňové zatížení výroby a prodeje piva. V obou zemích je systém zdanění velmi podobný, přičemž zdaněním piva se v Čechách zabývá především zákon č. 353/2003 Sb. o **spotřebních daních** ve znění pozdějších předpisů, který „upravuje v § 80 a násl. spotřební daň z piva. Daň není povinná odvádět osoba, která v domácnosti vaří pivo pro osobní potřebu do 200 litrů za rok a pivo neprodává za podmínky, že to oznámí celnímu úřadu. Zvláštní daňové podmínky jsou stanoveny pro malé nezávislé pivovary. Základem daně je množství piva v hektolitrech, základní daňová sazba za 1 hektolitr a celé procento“⁸¹ extraktu původní mladiny (EPM) je **32 Kč**.⁸²

Tabulka 3 - Sazba daně v Kč/hl za každé celé procento extraktu původní mladiny

Rok	Sazby daně podle výroby v hektolitrech ročně					
	Základní sazba	do 10 000	do 50 000	do 100 000	do 150 000	do 200 000
do 2009	24 Kč	12 Kč	14,4 Kč	16,8 Kč	19,2 Kč	21,6 Kč
od 2010	32 Kč	16 Kč	19,2 Kč	22,4 Kč	25,6 Kč	28,8 Kč

Zdroj: Přepřacováno z *Spotřební daň – pivo*. [online]. 2010 [cit. 2011-05-14].

⁸¹ Wikipedie. *Pivo*. [online]. 2011 [cit. 2010-12-18]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Pivo>>

⁸² Koncentrace piva vyjádřená v hmotnostních procentech extraktu původní mladiny je považována za koncentraci vyjádřenou ve stupních Plato (st.P). Tzv. dvanáctistupňové pivo tedy obsahuje 12% EPM a daň z 1 hl tohoto piva bude pro velký pivovar 12 x 32 Kč.

Pro porovnání – Německá základní sazba je přibližně **19,5 Kč**. S těmito rozdíly tedy musíme počítat při stanovování ceny a cenové strategie. Na druhou stranu, zvýšení spotřební daně z piva v Čechách proběhlo poměrně nedávno a žádné další zvyšování Česká republika v blízké době neplánuje.

Oblast spotřební daně z piva byla nedávno také tématem na zasedáních Evropské unie. Ta chtěla navýšit minimální povolenou sazbu spotřební daně, což by pro oba zúčastněné státy mělo za důsledek zdražení těchto produktů. Na nátlak států, pro něž je tento nápoj tradiční, a tedy uvalují na něj nízkou spotřební daň (zejména právě Česká republika a Německo), Evropská unie od těchto úmyslů ustoupila.

Při prodeji piva se v obou státech vedle spotřební daně uplatňuje také **daň z přidané hodnoty** (DPH), v Čechách upravena zákonem č. 235/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Základní sazba v České republice je od 1.1.2010 **20%**, tedy o **1% vyšší**, než v Německu. V této oblasti se v České republice plánují následující změny:

Tabulka 4 - Plánované změny DPH v České republice

Období	Základní sazba	Snížená sazba
do 31.12.2011	20%	10%
1.1.2012 – 31.12.2012	20%	14%
od 1.1.2013	Jednotná sazba 17,5%	

Zdroj: Přepřacováno z Wikipedie. *Daň z přidané hodnoty* [online]. 2011 [cit. 2011-04-25].

Oblast prodeje piva je ovlivňována základní sazbou, z výše uvedeného lze tedy v budoucnu očekávat pozitivní vývoj.

Během roku 2008 a 2009 se plně projevila hospodářská krize, jež měla za důsledek pokles hospodářské výkonnosti spojený s růstem nezaměstnanosti. Zpomalení se projevilo v průmyslu i službách, zhoršilo se podnikatelské klima a podnikatelská důvěra ve všech odvětvích. Celkový ekonomický útlum přinesl snížení výdajů domácností na spotřebu, snížení poptávky v zahraničí, snížení zisků společností, bankami byla zavedena přísnější pravidla financování podniků a bankovních úvěrů atd.⁸³

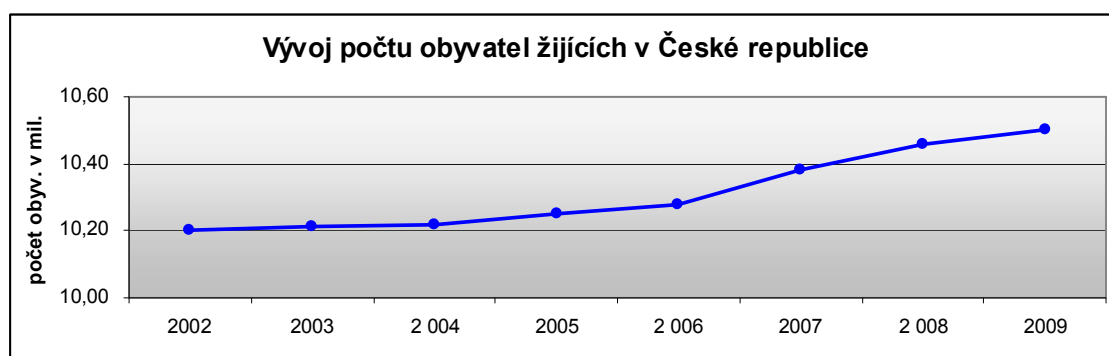
Po zmíněném ekonomickém útlumu se situace v České republice v průběhu roku 2010 opět stabilizovala a je očekáván i další pozitivní vývoj. Míra nezaměstnanosti nabrala po nárůstu v minulých letech opačný trend (očekávají se již stabilnější hodnoty pod

⁸³ ZACHAŘ, N. *Marketingová strategie firmy Kofola*. (Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita, 2009. s. 60

úrovní 9%), který pozitivně ovlivní koupěschopnost obyvatelstva. Stejně tak se již ustálila také míra inflace kolem 1,7 %, což příznivě ovlivňuje možnost rozvoje firmy. Vývoj koruny vůči zahraničním měnám nahrává vstupu se zahraničními výrobky na český trh. Mezi Eurem a korunou se žádné výrazné kurzové změny nedají očekávat, případně je obchodní prostředí na českém trhu důvěryhodné a lze se tedy proti těmto změnám zajistit například forwardovými smlouvami.

Sociální vlivy

Demografický vývoj obyvatel v České republice se již od roku 2003 vyznačuje trendem **růstu počtu obyvatel**.



Graf 1 - Vývoj počtu obyvatel žijících v České republice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 5 - Vývoj počtu obyvatel žijících v České republice

Rok	2002	2003	2 004	2005	2 006	2007	2 008	2009
Počet obyvatel ČR (v mil.)	10,20	10,21	10,22	10,25	10,28	10,38	10,46	10,50
Počet cizinců trvale žijících v ČR	75 249	80 844	99 467	110 598	139 185	157 512	172 191	180 359

Zdroj: Vlastní zpracování dat Českého statistického úřadu

Z tabulky můžeme vyčíst, že zpočátku byl růst počtu obyvatel způsoben přílivem cizinců, od roku 2007 už můžeme jasně pozorovat trend růstu i v ukazatelích o příliv cizinců očištěných.

Velký trend, který lze dnes vysledovat, se týká kupního chování spotřebitelů. Jedná se o příklon ke **zdravému životnímu stylu** a s tím i ke zdravějším potravinám a nápojům. Spotřebitelé chtějí také více mluvit do složení potravin, jejich kvality a nezávadnosti.

Očekávají angažovanost v otázkách používání přísad, zdrojích složek produktů, nutričního obsahu a určování odpovědnosti za bezpečnost a kvalitu produktu.⁸⁴

Spotřebitelé tedy žádají **kvalitní, chutné a cenově dostupné potraviny** a zároveň chtějí být více **informováni o jejich složení**.

Spotřeba piva v České republice se drží v posledních desetiletích na úrovni kolem 160 litrů na osobu za rok. Některé zdroje hovoří již v posledních 5 letech o mírném poklesu spotřeby, ale ve svých závěrech se často liší. V následujících letech je však zmíněný mírný pokles skutečně očekáván, měl by však být částečně kompenzován rostoucí spotřebou cizinců, kteří Česko navštíví.

Zhodnotíme-li vliv sociálních faktorů na naše podnikání, pak například trendy zdravého života budou mít na prodej našich výrobků kladný dopad, klesající spotřeba piva naše podnikání nijak výrazně neovlivní, protože na trh přicházíme s odlišnými produkty.

Technologické vlivy

„Velký skok v technologiích byl způsoben otevřením české ekonomiky po roce 1989. Nejviditelnější změny v pivovarnictví vykazují závěrečné fáze výroby. Přechod na nerezové sudy KEG, výměna přepravek ČSN za kompaktní přepravky jednotlivých výrobců a přechod na lahve NRW se uskutečnily ve velmi krátkém období. Výrazně postoupila také modernizace a obnova lahvárenských linek. Za nejzávažnější změnu je však nutno považovat prosazení využívání tzv. cylindro-konických tanků (CKT) do praxe řady pivovarů. Výsledkem používání CKT je výrazné snížení výrobních nákladů a zkrácení výrobního cyklu. Pivovary rovněž ustupují od pasterizace a nahrazují ji filtrací.“⁸⁵ Tyto změny pak přispěly zejména k odstranění tzv. úzkých míst ve výrobních kapacitách.

Vývoj probíhá spíše ve výrobě nealkoholických a speciálních piv. Kromě snahy o zajištění co nejpodobnější chuti piv nealkoholických pivům s obsahem alkoholu, probíhají také výzkumy ověřující léčebné účinky nízkoalkoholických piv.

⁸⁴ ZACHAŘ, N. *Marketingová strategie firmy Kofola*. (Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita, 2009. s. 62 - 63

⁸⁵ KRÍNKOVÁ, L. *Finanční zdraví a výkonnost vybraných Pivovarů*. (Diplomová práce). Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. s. 20

Vývoj nových technologií při výrobě tradičního českého piva probíhá sice neustále, ale rychlost zastarávání technologií není nijak výrazná a nevyžaduje velké množství neočekávaných investic. Podstata výrobního procesu zůstává stejná již po mnoho desítek let a to zejména z důvodu zachování tradiční chuti českého piva.

3.2 Analýza odvětví (oborového okolí)

3.2.1 Důležitá fakta o českém pivním trhu a základní předpoklady

- **Dlouhá tradice** pití piva, je to národní nápoj.
- Spotřeba se již mnoho let pohybuje kolem **160 litrů** piva na osobu **za rok**.
- Češi jsou **největšími** konzumenty piva **na světě**.

Tabulka 6 - Průměrná spotřeba piva na osobu

Průměrná spotřeba piva na osobu za rok (2008)	
Česká republika	159 litrů
Německo	116 litrů
Rakousko	108 litrů
Irsko	108 litrů

Zdroj: Vlastní zpracování z: *Pivo*. [online]. 2010 [cit. 2010-12-18].

Je nezbytné si uvést také některá další **všeobecně známá fakta o typickém českém pivním spotřebiteli**. Ta nám pak zajistě napoví, které výrobky produktového portfolia společnosti Beck's Brauerei GmbH jsou vhodné pro produkci na český trh.

- Obecně lze u českého spotřebitele pozorovat prozápadní trendy
- V oblasti konzumace piva však panuje tzv. český pivní patriotismus. – Češi pijí hlavně tradiční české pivo.
- Na druhou stranu lze také u českého pivního spotřebitele (zejména u mladší generace) pozorovat podobný vývoj, jako před několika lety v Německu.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že probouzet se na český trh s klasickým pivem plzeňského typu by bylo velmi obtížné. Mladší generace však již nejsou taky

konzervativní, rády experimentují a často pijí nejrůznější alkoholické „drinky“. Dle trendu podobného jako dříve v Německu lze tedy předpokládat, že také v České republice se budou spotřebitelské návyky postupně měnit.

Měli bychom tedy a **můžeme** českému zákazníkovi nabídnout něco jiného, neotřelého, vyplnit mezeru na trhu...

Becksova ochucená piva!

3.2.2 Porterův model pěti sil

A Riziko vstupu potenciálních konkurentů

B Rivalitu mezi stávajícími konkurenty

C Smluvní sílu kupujících

D Smluvní sílu dodavatelů

E Hrozbu substitučních výrobků

Při hodnocení využijeme pěti stupňů rizika a to:

nízké – spíše nižší – střední – spíše vyšší – vysoké

Jak jsme již zmínili, naše oborové okolí je lehce specifické. Pro naše potřeby je vhodnější využít užšího zaměření – tedy nabízející zákazníkům alternativy ke klasickému českému pivu, ale i dalším alkoholickým i nealkoholickým nápojům.

A Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Vstup potencionálních konkurentů na trh, pokud by se jednalo o domácí podniky, je značně ovlivněn následujícími faktory:

1. velké počáteční náklady pro pivovary na zavedení nového produktu,
2. nedostatek know-how, málo kvalifikovaných pracovníků,
3. nedostatek informací o trhu a jeho vnímání ochucených piv, nejistý odbyt,
4. vysoké náklady na reklamu – je třeba zaujmout potenciální zákazníky a přimět vyzkoušet něco nového.

Pro potenciální konkurenty ze zahraničí pak mohou hrát významnou roli některé další faktory:

1. neznalost tradic, zvyků a kulturních odlišností zahraničního trhu,
2. cla a další bariéry ochrany domácího trhu
3. obtížnější zúčtování, kurzová rizika

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že bariéry vstupu do námi sledovaného odvětví jsou poměrně velké, proto do něho nemůže vstoupit podnik bez řádné přípravy.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů je tedy **spíše nižší**.

B Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Konkurenty na trhu můžeme rozdělit do dvou skupin – velké pivovary a minipivovary. Na trhu je několik velkých „hráčů“, kteří si nedají nic zadarmo. Jednak se snaží o udržení svých stávajících zákazníků, jednak se snaží oslovit zákazníky, kteří zatím tíhnou spíše ke konkurenci. Avšak velké pivovary se soustředí převážně na produkci piv plzeňského – a tedy u nás nejoblíbenějšího typu. K produkci ochucených piv většina z nich sáhnout nehodlá, protože by to pro ně znamenalo velké a nejisté investice.

Podíváme-li se jakou máme konkurenci mezi minipivovary, pak zjistíme, že se snaží o své zákazníky bojovat právě diferencováním svých produktů. Avšak každý z nich se většinou soustředí na místně určenou skupinu zákazníků. Sáhnout po masovější produkci by pro ně znamenalo velké počáteční náklady na zvyšování kapacit. Navíc jejich piva jsou většinou nepasterovaná, takže mají omezenou délku spotřeby. Lahvová produkce by tedy znamenala také úpravu výrobní technologie.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty, bereme-li v úvahu oblast ochucených piv, je tedy **spíše nižší**.

C Smluvní síla kupujících

Z pohledu celého odvětví lze říci, že spotřeba piva v České republice je opravdu vysoká (kolem 160 litrů na obyvatele za rok) a že tradiční české pivovary jsou z velké části závislé na domácím trhu. Na druhou stranu pití piva je u nás silně zakořeněné a

významnější pokles konzumace se společně se zvýšením ceny nedá očekávat. To znamená, že při volbě vhodné strategie se pivovary strany kupujících obávat nemusí. Zaměříme-li se přímo na námi sledovaný sektor, pak jsme samozřejmě závislí na jednotlivých koncových zákaznících, ale pokud si najdeme svou skupinu spotřebitelů, a zvolíme vhodnou cenovou strategii, pak přechod zákazníků ke konkurenci příliš nehrozí.

Velmi významné pro nás však mohou být distribuční řetězce velkoobchodů. Pokud by nějaký z velkých řetězců odmítl prodávat naše výrobky, mohlo by to ovlivnit jejich dostupnost koncovým zákazníkům, kteří v těchto řetězcích nakupují.

Celkově je tedy smluvní síla kupujících **střední**.

D Smluvní síla dodavatelů

Podnik jako kupující je závislý na schopnostech a síle dodavatelů. Čím silnější jsou dodavatelé, tím více mohou zvyšovat ceny nebo poskytovat méně kvalitní výrobky.

Dodavatelé jsou tím silnější, jestliže:

- a) prodávané výrobky či polotovary mají málo substitutů – chmel nemá žádný substitut, voda nemá žádný substitut, slad nemá substitut. V tomto ohledu lze označit dodavatele za silné.
- b) jsou dodavatelé natolik diferencovaní, že je nákladný přechod k jinému dodavateli – přechod k jiným dodavatelům není obtížný, splníme-li staré smlouvy. Dodavatelů máme více, abychom rozložili riziko a nákup chmele je nasmlouván na delší dobu dopředu.
- c) je pro dodavatele nakupující podnik nedůležitým zákazníkem – jsme velkou společností a tedy důležitým zákazníkem.
- d) zákazník nemá k dispozici dostatečné množství tržních informací – tržních informací i zkušeností máme dostatek.

Co se týče dodavatelů, je třeba si uvědomit, že společnost Beck's Brauerei GmbH ovlivňují dodavatelé na jejím domácím trhu. Tam je velkým a zkušeným hráčem.

Vzhledem k výše zmíněnému je smluvní síla dodavatelů **spíše nižší**.

E Hrozba substitučních výrobků

Podobných výrobků – přímých substitutů, tedy ochucených pív není v České republice příliš velké množství. Je tedy třeba, abychom si pro naše diferencované produkty našli zákazníky, které naši nevšední nabídkou oslovíme. Ti, kterým ochucená piva zachutnají, pak na trhu mnoho substitutů nenajdou. Je však nutné brát v úvahu fakt, že někteří zákazníci i po vyzkoušení našich produktů dají přednost svým oblíbeným značkám a pivům tradičního plzeňského typu. Tyto produkty nejsou sice přímými substituty, ale je třeba s nimi počítat jakožto s dalšími lehkými alkoholickými nápoji na trhu.

Hrozba substitučních výrobků se tedy liší podle skupin zákazníků a v průměru je **střední**.

Celkové riziko, kterému jsou podniky v této oblasti podrobeny je tedy na rozmezí **střední a spíše nižší úrovně**.

3.3 Analýza zákazníků

Hlavní informace o našich potenciálních zákaznících nám poskytnou zejména později uvedené výsledky dotazníkového šetření.

Prozatím si můžeme odpovědět na následujících otázky:

- Jak významný jsem pro svého zákazníka?
- Jak významný je můj zákazník pro mě?
- Kolik alternativ můj zákazník má?
- Může můj zákazník vyžadovat cenové zvýhodnění?
- Mohu něco získat spoluprací s tímto zákazníkem?

Pro naše odběratele budeme důležití hlavně kvůli výborné chuti a vysoké kvalitě našich nápojů, kterou si oblíbí koncoví spotřebitelé. Avšak zákazník je za kvalitu ochotný zaplatit jen částku do určité výše, takže nemůžeme nasadit ceny moc vysoko. Je pro nás velmi důležité sledovat ceny konkurence, aby si naši zákazníci nenašli na trhu sice méně kvalitní, ale levnější substitut.

Zákazník nemá na našem trhu příliš mnoho přímých alternativ, bude ovlivněn naší značkou a typickou chutí našich osvěžujících nápojů. Avšak na trhu je mnoho nepřímých substitutů. Musíme se proto kromě cenové politiky soustředit také na vhodnou marketingovou strategii, která bude dostatečně vyzývat k experimentům, bude přiřazovat naše produkty k novému životnímu stylu a bourání stereotypů.

Naši odběratelé určité cenové zvýhodnění požadovat mohou, dokonce jim ho za jejich věrnost sami nabídneme a vytvoříme tak pomyslný svazek dlouhodobé spolupráce.

3.4 Analýza konkurence

Konkurenci našeho podniku je vhodné rozdělit do dvou skupin:

3.4.1 Konkurence pro ochucená piva

- tedy pro výrobky, se kterými chce společnost Beck's Brauerei GmbH proniknout na český trh

Tabulka 7 - Analýza konkurence

Konkurent	Silné stránky	Slabé stránky	Opatření
Plzeňský Prazdroj, a. s. U Prazdroje 7, Plzeň	Velké zázemí známého pivovaru	Vysoká cena produktu Frisco, lidé často neví, že Frisco vyrábí právě Plzeňský Prazdroj	Nižší cena, vyzdvižení moderního západního životního stylu
Minipivovary	Mají věrné skupiny zákazníků, rychlá reakce na požadavky zákazníků	Málo jich jde do lahvového prodeje, obsáhnou tedy pouze velmi malou část trhu	Oslovení stejných zákazníků oblasti lahvového prodeje.

Zdroj: Vlastní zpracování

Popis konkurenčních produktů:

Frisco

Jemně perlivý drink s citrónovo-jablečnou příchutí.

Typ nápoje: ochucený sladový nápoj

Obsah alkoholu: 4,5 % obj.

Balení: láhev 0,33 litru



Obrázek 18 – Nápoj Frisco (82)

„Frisco je moderní, osvěžující alkoholický drink, jediný svého druhu v České republice. Podobně jako většina alkoholických nápojů je vyroben z ječmenného sladu. Je ochucen přírodními aromaty z citrónu a jablek, které v kombinaci se sladovou chutí přinášejí výrazné osvěžení.“⁸⁶

Plzeňský Prazdroj, a.s. má úzký výběr produktů Frisco. Rozšíření o nové nevyzkoušené výrobky je riskantnější a nákladnější.

Pro Beck's Brauerei GmbH je to – kromě právních záležitostí, které mu pomůže vyřešit koncern InBev již v Čechách působící – s trochou nadsázky jen vytištění nových etiket.

Pivní speciály malých pivovarů

Jsou to převážně nepasterizovaná piva, často také nefiltrovaná, která si najdou své zákazníky v blízkém okolí. Tyto produkty však nejsou upravené pro delší skladování. Tím je tedy znemožněná jejich širší produkce.

⁸⁶ <http://www.prazdroj.cz/cz/o-spolecnosti/produkty/frisco>

3.4.2 Konkurence z pohledu celého pivovaru

Tabulka 8 - Analýza konkurence (širší pojetí)

Konkurent	Silné stránky	Slabé stránky	Opatření
Velké pivovary na trhu	Velikost, velikost obsaženého trhu	Nejsou schopné rychle reagovat na požadavky zákazníků	Diferenciace produktů

Zdroj: Vlastní zpracování

Na českém trhu figuruje velké množství pivovarů, avšak většina z nich produkuje klasická česká piva - nejsou tedy přímými konkurenty, protože nabízí odlišné produkty.”

3.5 SWOT analýza podniku

Tabulka 9 - SWOT analýza podniku Beck's Brauerei GmbH

Silné stránky	Slabé stránky
• kvalitní produkty z kvalitních surovin • již existující produkty • diferencované produkty • nízká cena • široká nabídka • know-how • velké množství zkušeností (naší společnosti i koncernu InBev) • velký kapitál společnosti • rozprostření rizik na více trhů • součást nadnárodního koncernu, který již na trhu působí	• málo informací o novém trhu • neznámé jméno na novém trhu • méně známý druh produktů • nejsme domácí společnost
Příležitosti	Hrozby
• trh mění zvyky a rád experimentuje • mezera na trhu • malá geografická vzdálenost • image značky „západního“ stylu • rozšíření a formování stávajícího mladého trhu • využití alternativního marketingu	• odlišnost kultury • jazyková bariéra • český pivní patriotismus • možnost nové konkurence • zvyšování cen el. energie, vody, sladu • změny v legislativě EU

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Máme-li vystihnout silné stránky naší společnosti, pak mezi ně zcela jistě patří naše výrobky. Jedná se o velmi **kvalitní produkty** vyrobené **z vybraných surovin**. Oproti naší konkurenci jsme značně zvýhodněni tím, že na nový trh vstupujeme s již **existujícími produkty**, odzkoušenými a doceněnými spotřebiteli původního trhu. Ještě silnějšího „hráče“ z nás pak dělá mnohem **širší portfolio**, než nabízí naše konkurence. Dohnat tuto ztrátu pro ni bude znamenat velké investice do vývoje nových produktů, což pro ni bude ještě obtížnější vzhledem k faktu, že naše produkty jsou nabízeny za podstatně **příznivější ceny**.

Z hlediska širšího pojetí trhu lze pak říci, že jsou naše **produkty** značně **diferencované**. Nesoustředíme se tedy na celý trh, ale zejména na cílovou skupinu, jejíž požadavky a potřeby můžeme spolu s využitím **velkého množství zkušeností** získaných na původním trhu lépe uspokojit.

Silnou oporou nám bude **velký kapitál společnosti** a dále zejména fakt, že jsme **součástí nadnárodního koncernu**, který na trhu již působí, vlastní některé domácí společnosti a jehož spolupráce jsme připraveni plně využívat.

Slabé stránky

Jedním z největších problémů všech společností vstupujících na zahraniční trh je **málo informací o novém trhu**, jež může velmi zkomplikovat proces získávání zákazníků. Větší množství informací se budeme snažit získat spoluprací s českými odborníky, kteří nemají problémy s neznalostí jazyka a zároveň mají také obecný přehled o poměrech na jejich domácím trhu.

Další slabou stránkou může být **jméno naší společnosti, které je** na cílovém trhu **neznámé**. To znamená, že nemůžeme využívat jeho síly jako na domácím trhu. Musíme se tedy nejdříve dostat do povědomí našich potenciálních zákazníků. Kromě jména naší společnosti bychom měli trh seznámit také s našimi **produkty**, které jsou **alternativní** a na trhu zatím **méně známé**.

Neopomenutelnou záležitostí, která nás na českém trhu může oslabit jsou zvyky zákazníků, kteří mnohdy **preferují domácí společnost** a produkty **před zahraničními**. Výše zmíněné tedy vyžaduje náročnější a údernější marketingovou kampaň.

Příležitosti

Čeho bychom měli využít jsou pak **nové zvyky a tzv. západní trendy** přicházející na český trh pod vlivem globalizace. Ty pak vytvářejí **nové příležitosti a mezery na trhu**. Budeme novou firmou na trhu a to znamená, že bychom měli mnoho investovat do **image značky**, kterou můžeme přizpůsobit naším cílovým zákazníkům. Měli bychom také využít našeho anglicky znějícího jména, které dodává naší značce dojem moderního „**západního**“ **stylu**, a tedy následuje právě globalizační trendy. S pomocí našeho know-how dlouhodobě získávaného v nejrůznějších zemích světa můžeme připravit velmi dobrou marketingovou kampaň a zároveň využít spoustu již osvědčených materiálů, to vše za využití nejnovějších marketingových trendů.

S pomocí zkušeností koncernu Inbev bychom měli využít možnost rozšíření a **formování stávajícího mladého trhu** (velkou výhodou snižující rizika pro nás je také to, že daný trh již existuje a nemusíme ho celý vytvářet) a zajistit si tak ještě vhodnější prostředí pro naše podnikání.

Využít bychom měli také poměrně **malé geografické vzdálenosti** cílového trhu, která by nám měla umožnit lépe optimalizovat dopravní cesty ušetřit tak distribuční náklady.

Hrozby

Při vstupu na český trh bychom si měli dávat pozor například na **jazykovou bariéru a odlišnosti kultur**, a to zejména při aplikování marketingové kampaně. Je nezbytné velmi úzce spolupracovat s českou stranou, aby nevznikly případné nepříjemnosti následkem chybných překladů, či uvedením společensky kontroverzní reklamy, která by mohla silně poškodit image naší společnosti, a to zejména v době jejího budování. V celkovém důsledku pak může kterákoliv chyba znamenat uzavření nového trhu pro naše výrobky.

Dalším faktorem, se kterým se nepochybně setkáme je **český pivní patriotismus**, který spočívá v preferenci domácích pivních značek a obecnému mínění, že české pivo je nejlepší na světě. Neměli bychom se v žádném případě násilně snažit nahradit tradiční český nápoj, naším záměrem by mělo být nabídnout českému trhu alternativy, kterých je zde nedostatek, a tedy využít dříve zmíněných nových trendů.

Určitě bychom neměli opomenout, že chceme vstoupit na mladý trh ochucených piv, který společně s jeho růstem a rozvojem přiláká **novou konkurenci**. Je tedy nezbytné pokusit se obsadit silnou pozici na trhu.

Neopomenutelnými hrozbami jsou také ty s přímými ekonomickými dopady. Naše podnikání se zcela jistě bude potýkat se **zvyšováním cen elektrické energie, vody, sladu** a dalších surovin, ale také například **pohonných hmot**. Je proto třeba s těmito faktory v našem podnikání počítat a přizpůsobit tomu naše počínání na trhu. Mezi nepředvídatelné změny lze pak zařadit kromě jiného také **změny v legislativě Evropské unie**, která se například nedávno neúspěšně pokusila zvýšit minimální sazbu spotřební daně z piva. Tyto zásahy pro nás mohou znamenat zvýšení nákladů, které nás následně může donutit zvýšit cenu a oslabit tak koupěschopnost našich zákazníků.

Budeme podnikat na trzích s různými měnami, a to vždy znamená riziko ztrát z důvodu nepředvídaného **pohybů devizových kurzů** těchto měn. Kurzy Eura vůči české koruně se sice nepotýkají s výraznějšími výkyvy, ale i tak můžeme využít možnosti zajištění se proti kurzovým rizikům například tzv. forwardovými smlouvami.

4 Volba způsobu vstupu na český trh

4.1 Orientace mezinárodního marketingu

„Podniky, které vstupují na zahraniční trhy, musí řešit otázku, do jaké míry je nutné přizpůsobit marketingovou koncepci a nástroje marketingového mixu podmínkám na těchto trzích.

Vzhledem k tomu, že spotřebitel a uspokojování jeho potřeb je hlavní myšlenkou marketingového přístupu k podnikání, stává se analýza jeho chování a faktorů, které jej ovlivňují, významnou součástí marketingového výzkumu a rozhodování.“⁸⁷

Také naše volba bude zohledňovat požadavky zákazníků, avšak budeme brát v úvahu také fakt, že každý vstup na nový trh znamená pro podnik poměrně velké riziko. Budeme se snažit najít optimální řešení, které dostatečně uspokojí spotřebitele a zároveň minimalizuje možné ztráty.

Jak jsme již dříve zmínili, společnost Beck's Brauerei GmbH aktuálně působí na více zahraničních trzích. Pro některé z nich (např. Velká Británie, Itálie, USA či Austrálie) vytváří zcela samostatné dceřiné společnosti působící v dané zemi a produkuje výrobky optimalizované pro místní trhy.

Zmíněný způsob vstupu či působení na zahraničním trhu tedy obsahuje prvky tzv. **polycentrického řízení**. Avšak tento způsob bývá zejména pro fázi pronikání na nový trh velmi nákladné a riskantní.

V našem případě je však třeba si uvědomit, že obě zúčastněné země a jejich kultury se po staletí vzájemně ovlivňovaly. To pak platí dvojnásob pro námi sledovaný vývoj pivních trhů a tradicí pití piva v daných zemích.

⁸⁷ ZAMYKALOVÁ, M., GULLOVÁ, S., MILLEROVÁ, F. *Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání* [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 148

Trendy na evropském trhu s lehkým alkoholem:

- Část obyvatel se odpoutává od tradičních nápojů dané země, konzumace množství jednotlivých alkoholických nápojů se tak postupně blíží evropskému průměru.
- Zejména mladší generace rády experimentují s různými exotickými koktejly či jinými netradičními nápoji s nízkým obsahem alkoholu.
- Co se týče pивního trhu, pak lze také v zemích se zakořeněnou pivní kulturou – jako je kromě České republiky například právě Německo, Belgie či Irsko – pozorovat trendy rozšiřování sortimentu o netypické druhy pив, a tedy opět přibližování struktury průměru.

Trendy na českém trhu:

- Trendy ve všech odvětvích v České republice se přibližují ostatním západoevropským státům, vliv globalizace.
- V dlouhém časovém intervalu lze pozorovat podobné trendy vývoje na německém a českém pivním trhu.
- Vzhledem k výše zmíněnému lze tedy předpokládat i další podobný vývoj.

Vzhledem k pozorované podobnosti oblastí zájmu proto není nezbytné riskovat vytvářením zcela nových produktů. Pro proniknutí na český trh tedy doporučíme využití prvků tzv. *etnocentrického řízení*, kdy jej oslovíme s výrobky prodávány na trhu německém.

To nám umožní zejména:

- Vstoupit na nový trh s vynaložením podstatně **nižších nákladů**.
- Získat dostatečné **množství informací** pro další rozvoj aktivit.
- **Minimalizovat** možné **ztráty**.

4.1.1 Přizpůsobení potřebám českého trhu

Kromě podobných trendů vývoje trhu však musíme vzít v úvahu i lehce odlišné návyky koncového spotřebitele. Ze svých vlastních pozorování, prováděných během dvou několikaměsíčních pobytů na území Spolkové republiky Německo, mohu potvrdit, že

zejména v jedné složce se marketingové mixy užívané v obou zemích často liší – je jím **Promotion**, tedy propagace a reklama.

Nejviditelnější a zcela samozřejmé rozdíly jsou v **užívaném jazyce** – ale pozor, také zde můžeme pozorovat určitou analogii. V obou zemích se v reklamě totiž vyskytuje jeden z globálních trendů – a tedy používání anglicky namluvených sloganů.

Jako příklad si můžeme uvést jedny z nejznámějších Anglických sloganů užívaných v České republice:

- „Škoda - Simply clever“
- „McDonalds - I'm lovin' it“
- „Nokia - Connecting people“

Kromě užívaného jazyka, jehož změna je mimo jiné také z legislativních důvodů vyžadována (například na etiketách), je však třeba vyloučit také prvky, které mohou být v jiných národech kontroverzní nebo zkrátka mohou být jinak vnímané.

Rozdíly ve vnímání reklamy a propagace se pak mezi českým a německým spotřebitelem mohou vyskytovat zejména při užívání **agresivních či šokujících** reklamních kampaní.

Další okolností, kterou si musíme uvědomit, je fakt, že vstupujeme na nový trh, kde **nemůžeme využívat sílu jména naší značky** tak jako na domácím, či jiném již dlouho obsazeném trhu.

Oblast Promotion je proto třeba přizpůsobit novým podmínkám.

4.1.2 Způsob řízení exportu a prodeje na zahraničním trhu

Jaké výrobky bychom chtěli na českém trhu prodávat jsme již uvedli – budou to výrobky shodné s výrobky německého trhu. Oblast výroby se tedy kromě zvýšení vyprodukovaného množství výrazně nezmění.

Otázkou však zůstává jak řídit odbyt těchto produktů v Čechách?

Budeme-li se opět řídit základními principy, budeme chtít vstoupit na český trh s nízkými počátečními náklady, společně s dostatkem času na získání velkého množství následných informací před větším množstvím investic a tím minimalizovat riziko výrazných ztrát.

Zejména **přípravy** pro vstup na český trh lze **provést vyčleněním nových oddělení** sídlících v Německu, avšak starajících se o záležitosti českého trhu – a to hlavně v oblastech marketingu a logistiky. Tato oddělení se mohou postupně osamostatnit a vytvořit dceřinou společnost čerpající z výhod co nejbližšího kontaktu s českými zákazníky.

Již od počátku je však nezbytné zaměstnávat osoby znalé českých poměrů, nejlépe rodilé Čechy - tedy domácí experty nového trhu, kteří mají nepochybně nejvyšší předpoklady k přípravě a provedení úspěšného vstupu na jejich domácí trh.

Tato oddělení budou složena z pracovníků odlišných národů, je tedy nutno počítat s nástrahami **řízení mezinárodních týmů**. Ty by však po stránce kulturních zvyků a tradic neměly být nijak výrazné, proto by jediným problémem měla být jazyková bariéra. Zmíněným nesnázím však lze předcházet či je minimalizovat například stanovením základních předpokladů pro výběr pracovníků do nového týmu personálním oddělením. Mezi tato kritéria bychom měli zařadit:

- zkušenosti s mezinárodním prostředím
- schopnost práce v týmu
- pokročilé znalosti jazyků obou zúčastněných stran

Poslední kritérium bychom měli zřejmě ještě rozvést. Vytvoříme-li v německé společnosti samostatná oddělení zabývající se problematikou českého trhu, pak je jen málo pravděpodobné, že budeme mít dostatek německých expertů s pokročilými znalostmi českého jazyka. Lze předpokládat, že komunikace ve firmě – zejména pak s vedením společnosti – bude probíhat v němčině. Abychom však zamezili patovým situacím, měli bychom tedy provést analýzu pracovních pozic a určit, které mají být obsazeny pracovníky se znalostí češtiny. Dále pak jasně určit kompetence jednotlivých pracovníků, zejména pak managementu.

Moderní marketingové trendy vyžadují také znalost anglického jazyka. Největším přínosem by pro nás tedy byli kvalifikovaní pracovníci disponující znalostmi českého, německého a zároveň také anglického jazyka.

Zmíněné personalistické podmínky však budou náročnější na finanční ohodnocení. Možností, jak docílit uspokojivých výsledků s finanční úsporou, se budeme dále zabývat v kapitole určené pro návrhy.

4.2 Marketingový průzkum, dotazníkové šetření

„Úspěch v podnikání na domácím a zahraničním trhu závisí především na tom, jak se podaří sladit podnikovou strategii s potřebami zákazníků. Aby tyto potřeby mohly být co nejlépe uspokojeny, je nutno vědět: kdo, co, proč, kde, kdy a jak nakupuje. Spotřebitelé se přitom mohou výrazně lišit, např. životním stylem, úrovní příjmů a vzdělání, pohlavím a věkem, svými zájmy a vkusem. To je důvodem segmentace trhu, jež umožňuje lépe se přizpůsobit potřebám a požadavkům jednotlivých skupin zákazníků. Spotřební chování determinuje celá řada vlivů a faktorů, vyplývajících jak z osobnosti zákazníka, tak z jeho okolí.“⁸⁸

4.2.1 Způsoby získávání informací a volba cílové skupiny respondentů

Každý marketingový průzkum by měl probíhat v přibližně typizovaných fázích, s jejichž pomocí lze předpokládat jeho úspěšný průběh a získání potřebných informací.

Fáze mohou vypadat například následovně:

- Stanovení cílů
- Provedení sekundárního průzkumu
- Analýza získaných dat sekundárního průzkumu
- Vytvoření východisek a předpokladů pro primární průzkum
- Příprava primárního průzkumu
- Provedení primárního průzkumu
- Analýza dat získaných primárním průzkumem a ověření předpokladů
- Celkové vyhodnocení a závěry průzkumu

Také v našem případě jsme se po stanovení cílů zaměřili nejdříve na sekundární průzkum mezinárodního prostředí, pomocí kterého jsme si stanovili východiska pro průzkum primární.

Sekundární průzkum mezinárodního prostředí se dostal v posledních letech díky moderním informačním technologiím do úplně jiných dimenzí. Umožnil nám tedy

⁸⁸ ZAMYKALOVÁ, M., GULLOVÁ, S., MILLEROVÁ, F. *Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání* [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. s. 148

získat za minimální náklady poměrně velké množství dat a utvořit přesnější předpoklady o chování trhu, které nám umožní také podstatně zvýšit vypovídající schopnost průzkumu primárního.

Jako způsob primárního získání informací o českém trhu bylo zvoleno dotazníkové šetření prováděné na internetu. Průzkum se zaměřil na věkovou skupinu mezi 18 a 50 lety, přičemž dolní věková hranice je omezena z legislativních důvodů. Horní věková hranice není striktní, ale odpovědi obyvatel nad 50 let s největší pravděpodobností budou ve značném nesouladu s odpověďmi naší cílové skupiny, proto na ně v některých oblastech bude brán menší zřetel.

Volbu internetu, jako zdroje informací od respondentů, lze odůvodnit zejména úsporou nákladů. Menší množství starších respondentů, kteří často nepoužívají internet, nás v hledání naší cílové skupiny nijak neovlivní, protože tito lidé převážně nemají zájem o experimenty.

Primární průzkum využil služeb serveru „**vyplnto.cz**“, probíhal v březnu 2011 a získal 126 respondentů.

Je nezbytné, aby dotazníkovému šetření předcházela velmi pečlivá příprava – kromě volby způsobu získávání respondentů, kterou jsme již provedli, je třeba věnovat velkou pozornost také samotné tvorbě dotazníku. Ani námi použitý tedy nebyl výjimkou. Jeho otázky mají svůj řád a zdůvodnění.

V kapitole nazvané „Proniknou nové trendy na český pivní trh“ je uveden dotazník ve tvaru, v jakém byl předložen respondentům. Některé otázky či bloky otázek jsou následně okomentovány, aby bylo zřejmé s jakým cílem byly do dotazníku zařazeny. Dále je zde popsán způsob záměrného interaktivního chování dotazníku, které má, kromě jiného, zajistit respondentům maximální komfort při jeho vyplňování.

4.2.2 Cíle mezinárodního marketingového průzkumu

Hlavním cílem na obecné rovině je získání co možná **největšího množství informací** o zahraničním trhu a umožnit naší společnosti co nejlepší přípravu pro jeho obsazení, což nám umožní **minimalizování rizika ztrát**.

Podíváme-li se na tuto oblast konkrétněji, pak potřebuje naše společnost zjistit celkové **poměry na českém pivním trhu**, získat potřebné **informace pro výběr segmentu**

jejího působení a následně získat **východiska pro vytvoření nejvhodnější strategie** vstupu na český pivní trh. Získané informace by se měly ve fázi získávání sekundárních dat týkat celé problematiky podnikání na českém trhu, získání primárních je pak zaměřeno hlavně na naše potenciální zákazníky.

4.2.3 Předprůzkumové poznatky a předpoklady

Na trhu se již jeden „hráč“ s podobným výrobkem nachází – jedná se o **Plzeňský Prazdroj, a.s.** a jeho produkt **Frisco**. Tento produkt se postupně prosazuje mezi mladými. Pro nás tento fakt sice znamená na jedné straně znamená přímého konkurenta na trhu, na straně druhé však také mnohem větší průkaznost dotazníkového šetření, protože potenciální zákazníci již o alternativě tohoto typu vědí a mohou tak lépe a více vyhraněně odpovídat na kladené otázky. Navíc je portfolio Plzeňského Prazdroje, a.s. v této oblasti poměrně chudé a postrádá pestrost nabídky, což vytváří prostor pro ochucená piva Beck's.

Pro primární průzkum jsme určili následující předpoklady:

- Našimi hlavními zákazníky by měla být mladší skupina lidí, zejména pak žen.
- Ve větších městech lidé alternativy znají, v menších je znají méně, ale jsou ochotni experimentovat. Ne venkově je neznají a experimentům se spíše brání.
- Velká část žen, ale i mužů si na chuť tradičního českého piva spíše zvykla, pouze malé procento lidí jej nepije. Všichni tyto spotřebitelé by uvítali alternativu na českém trhu.
- Frisco je největším konkurentem na trhu, i přes úzkou nabídku produktů si postupně získává oblibu.
- Nealkoholická piva mají také svůj potenciál.
- Nabídnutím příjemného a interaktivního prostředí dotazníku si zajistíme vyšší návratnost.

4.2.4 Proniknou nové trendy na český pивní trh? (Dotazníkové šetření)⁸⁹

„Tento dotazník je zaměřen na zjištění možného úspěchu vstupu širšího portfolia ochucených piv na český trh. Budoucí portfolio výrobků by mělo obsahovat i nealkoholická piva, dotazník tedy mohou vyplnit také abstinenti. Výsledky budou použity v diplomové práci, která navrhuje vhodnou strategii expanze nejmenované společnosti.

Pomocí tohoto dotazníkového šetření bych chtěl získat co nejvěrnější obraz sledovaného trhu. Prosím Vás tedy o svědomité a pravdivé vyplnění, a to vždy pouze jedenkrát za každou osobu. Děkuji.“⁹⁰

1. Jste starší 18 let?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Otázka má zcela jednoznačný podnět zařazení – jedná se o právní záležitost. Cílem je filtrovat mladistvé do 18 let, jimž není v České republice povoleno požívat alkoholické nápoje. Těmto respondentům není dotazníkové šetření určeno, proto jsou po zatržení záporné odpovědi přesměrováni na konec dotazníku.

2. Pijete nápoje obsahující alkohol?

- ☐ Ano.
- ☐ Ne, jsem abstinents(ka).

⁸⁹ V této kapitole budou uváděny *kurzívou psané komentáře*, a to nejen k jednotlivým krokům sestavování dotazníku, ale také k jeho záměrnému interaktivnímu chování v jeho zveřejněné „on-line“ verzi.

⁹⁰ SVOBODA, L. – *Proniknou nové trendy na český pивní trh? (výsledky průzkumu)*. [online]. 2011. [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://nove-trendy-cesky-pivni-trh.vyplnto.cz>>

3. Předmětem šetření jsou také nealkoholická piva, proto jsou i Vámi sdělené informace velmi cenné. Přejete si v dotazníku pokračovat?⁹¹

- Ano.
- Ne, nechci poskytnout již žádné další informace.

Výše uvedené dvě otázky byly použity hned z několika důvodů:

Prvním z nich je zjištění, jaký potenciál má zařazení nealkoholických piv do našeho portfolia.

Vyplnění dotazníku abstinentem může také odrážet fakt, že se někteří čeští občané zajímají o pivní trh, který je pro naši republiku tradiční, aniž by byli přímo jeho součástí. Vnímají tedy jeho význam pro vývoj naší společnosti a kultury.

*Zatímco předchozí dva záměry otázek jsou informativní a pomohou nám utvořit si celistvější obraz o českém trhu, další důvod je čistě praktického zaměření s psychologicky orientovaným pozadím – je jím **zajištění vyšší návratnosti** a získání vyššího počtu respondentů. **Abstinenti** totiž mohou snadno nabýt dojmu, že pro ně naše dotazníkové šetření není určené. Je proto velmi příhodné ujistit je, že je dotazník určený také pro ně, že i jejich názory jsou ceněné, a **motivovat je k pokračování** v zadávání odpovědí.*

Právě k tomu slouží otázka třetí, jež se zobrazí pouze při záporné odpovědi na předchozí otázku. Odpoví-li respondent na třetí otázku kladně, pokračuje dále ve vyplňování, v opačném případě je přesměrován k poděkování.

4. Pijete pivo?

- Ano, piji.
- Ne, nepiji.

5. Průzkum má zjistit, zda je možné proniknout na český trh s alternativními ochucenými pivy. Znamená to tedy, že jsou určena třeba právě pro Vás. Přejete si v dotazníku pokračovat?

- Ano.
- Ne, nechci poskytnout již žádné další informace.

⁹¹ Otázka se zobrazí pouze při zaznamenání záporné odpovědi na otázku předchozí. Důvody jsou uvedené v kurzívou psaném komentáři.

Výše uvedená dvojice otázek má velmi podobný charakter, jako dvojice předchozí. Jejím hlavním cílem je zajištění vysoké návratnosti dotazníků a tedy získání vyššího množství informací od různorodé skupiny respondentů.

6. Jak často si tento nápoj dopřáváte?

- ☐ Denně
- ☐ Přibližně 4-5x týdně
- ☐ Přibližně 2-3x týdně
- ☐ Maximálně 1x týdně
- ☐ Maximálně 2x za měsíc
- ☐ Méně často

7. Chutná vám typické české světlé pivo?

- ☐ Ano, velmi.
- ☐ Celkem ano, ale v restauraci piji často také jiné alkoholické nápoje
- ☐ Spíše jsem si na jeho chuť zvykl(a), uvítal(a) bych alternativu.
- ☐ Ne, nechutná.

8. V některých zemích pijí lidé piva s příchutí ovoce. Uvažovali jste o tom někdy?

- ☐ Ano, беру to jako běžnou věc.
- ☐ Je to zajímavé, pravděpodobně bych to zkusil(a).
- ☐ To bych nikdy nepil(a).

Otázky číslo sedm a osm nám pomohou zhodnotit ochotu experimentovat na českém pivním trhu, stanovit množství potenciálních zákazníků.

9. Znáte nějaká ochucená piva na českém trhu?

- ☐ Ano, znám ochucená piva prodávaná v obchodech.
- ☐ Ano, ale pouze jako speciální piva v minipivovarech či pivovarských restauracích.
- ☐ Ne, neznám.

10. Prosím, jmenujte alespoň jedno ochucené pivo na českém trhu, které znáte.

- (text)

Desátá otázka se v dotazníku zobrazí pouze respondentovi, který dříve odpověděl, že zná nějaká ochucená piva prodávaná v obchodech. Zamezí se tak jednak nesmyslnému obtěžování respondentů, kteří žádná taková piva neznají, dále pak nedojde k zahlcení nefiltrovatelnými informacemi o nejružnějších produktech malých pivovarů, které pro nás nejsou v tomto případě podstatné. V neposlední řadě plní otázka také funkci kontroly pozornosti respondenta při zadávání odpovědí.

Konkrétní informace získané z odpovědí nám nepochybně pomohou při analyzování nejsilnější konkurence na trhu.

11. Pokud jste ochucené pivo vyzkoušel(a), chutnalo Vám?

- Ano, bylo výborné.
- Celkem ano, ale hledal(a) bych dále.
- Ne, nechutnalo mi.
- Nevím.
- Ještě jsem žádné nevyzkoušel(a).

12. Znáte výrobek Frisco?

- Ano, běžně jej piji.
- Ano, zkusil(a) jsem ho a chutnalo mi.
- Ano, zkusil(a) jsem ho, ale neoslovilo mě.
- Ano, ale nikdy jsem ho nepil(a).
- Ne, neznám.

Výše uvedené otázky zjišťují zkušenosti a postoj dotazovaných k ochuceným pivům na trhu. Dvanáctá otázka se pak zaměřuje na předpokládaného největšího konkurenta na českém trhu.

13. Uvítal(a) byste větší sortiment ochucených piv na českém trhu?

- Ano, byl by pro mne velkým přínosem.
- Ano, alespoň bych jich mohl(a) více vyzkoušet.
- Ano, ale nemyslím si, že bych je pil(a) pravidelněji.
- Ne, úzký výběr na našem trhu stačí.
- Tato oblast mne nemůže oslovit a proto se o ni nezajímám.

*Tato otázka je kromě jiného **otázkou kontrolní** – tedy otázkou, jež má za úkol kontrolovat pozornost respondenta a věrohodnost jeho odpovědi. Princip kontroly je zde založen na položení podobných otázek v odlišném tvaru a v jiných částech dotazníku. Pokud čte respondent otázky nepozorně, nebo jej vyplňování dotazníku zcela nezajímá, pak je možné, že zaškrtně vzájemně se popírající odpovědi.*

Otázka třináctá je spárovaná zejména s otázkou číslo osm, kdy pozorný respondent stěží odpoví v jedné otázce, že by pivo s příchutí ovoce nikdy nepil, a následně v další zvolí odpověď, že by chtěl větší sortiment ochucených piv na českém trhu, aby jich mohl více vyzkoušet.

14. Za jakou odpovídající cenu byste si nové pivo s příchutí koupili v obchodě? (v Kč za láhev 0,33 l)

- (kladné číslo)

15. Za jakou odpovídající cenu byste si nové pivo s příchutí koupili v baru či restauraci? (v Kč za láhev 0,33 l)

- (kladné číslo)

Tyto dvě otevřené otázky mohou být velmi přínosné pro stanovení cenové politiky při vstupu na trh s novými produkty, avšak někdy jsou podobné otázky také velmi zrádné. Mohou nás totiž připravit o celkem početnou skupinu respondentů.

Otevřené otázky nebývají u respondentů oblíbené – znamená to pro ně zapojení kreativity, hlubší zamyšlení. Někteří lidé si nemusí být jisti svou odpovědí, mohou mít problémy s prezentováním svých názorů a raději dotazník ukončí.

Umožníme-li dotazovaným zodpovědět otevřenou otázku dobrovolně, pak je pravděpodobné, že celý dotazník dokončí větší množství respondentů a zároveň budou mít tyto otázky vyšší vypovídající hodnotu, protože se vyhneme tzv. odpovědím z nutnosti, které mohou často postrádat smysl.

16. Uvítali byste raději láhve o obsahu 0,5 litru?

- ☐ Ano, rozhodně.
- ☐ Ne, menší objem je pro mne přijatelnější.
- ☐ Nezáleží na tom.

17. Pohlaví respondenta

- ☐ Muž
- ☐ Žena

18. Do jaké věkové skupiny patříte?

- ☐ 18 - 26 let
- ☐ 27 - 34 let
- ☐ 35 - 42 let
- ☐ 43 - 50 let
- ☐ 51 - 60 let
- ☐ Starší 60 let

19. V jak velkém městě či obci žijete?

- ☐ Do 10 000 obyvatel
- ☐ 10 000 - 50 000 obyvatel
- ☐ 50 000 - 100 000 obyvatel
- ☐ Nad 100 000 obyvatel

20. V jakém kraji se nachází Vaše město či obec?

- ☐ Hlavní město Praha
- ☐ Středočeský kraj
- ☐ Jihočeský kraj
- ☐ Plzeňský kraj
- ☐ Karlovarský kraj
- ☐ Ústecký kraj
- ☐ Liberecký kraj
- ☐ Královéhradecký kraj
- ☐ Pardubický kraj
- ☐ Vysočina
- ☐ Jihomoravský kraj
- ☐ Olomoucký kraj
- ☐ Moravskoslezský kraj
- ☐ Zlínský kraj
- ☐ Nepocházím z ČR a ani zde dlouhodobě nepobývám.

Poslední čtyři otázky jsou demografického rázu. Jsou důležité pro filtrování výsledků a následný výběr naší cílové skupiny zákazníků.

4.3 Vyhodnocení získaných dat

Jak jsme již uvedli, z důvodu maximální vypovídající schopnosti jsme nezpracovávali pouze informace získané primárně (tedy vlastním průzkumem), ale také sekundárně (tedy informace již existující). Jejich vzájemným doplňováním či porovnáváním pak můžeme a vyvodíme přesnější závěry.

V následujícím textu si postupně výsledky hlavních otázek směřujících k výběru našeho cílového segmentu. Ty pak upřesníme komentáři a závěry vyvozených z dalších primárně (zbylé doplňující otázky) i sekundárně získaných dat.

Jaká data byla zpracovávána?

K hodnocení problematiky jsem využil data ze zdrojů označených písmeny A – F, přičemž zdrojem A – „*Proniknou nové trendy na český pivní trh?*“ je mé vlastní dotazníkové šetření optimalizované pro potřeby této diplomové práce.

Další zdroje označené po řadě:

B - JONÁK, P. *Pivo s příchutí ovoce* (výsledky průzkumu), 2009,

C - KREČMER, J. *Borůvkové pivo* (výsledky průzkumu), 2010,

D - POLÁKOVÁ, B. *Velkopopovický Kozel* (výsledky průzkumu), 2009,

E - CHOLAVOVÁ, I. *Gambrinus a ženy* (výsledky průzkumu), 2010,

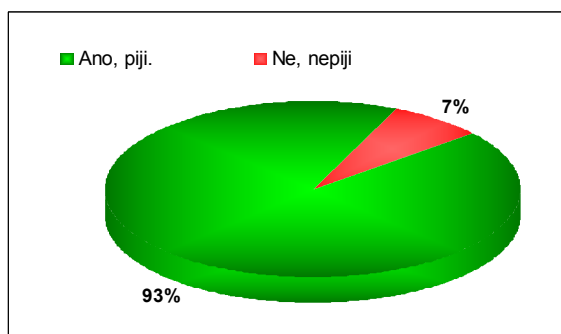
F - SAKALA, L. *Pivo - tekutý chléb národa českého* (výsledky průzkumu), 2010,

byly využívány pro komparaci srovnatelných výsledků z důvodu odhalení případných chyb a výraznějších odchylek způsobující snížené vypovídající schopnosti dotazníkového šetření.

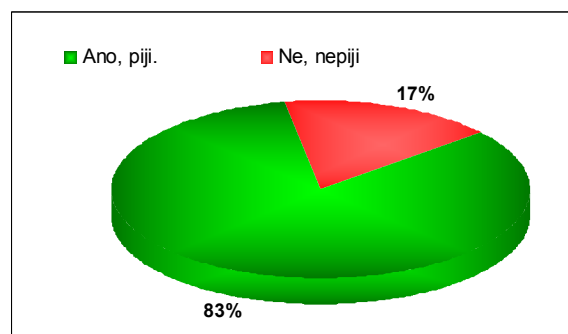
Tyto zdroje budeme z důvodu přehlednosti v následujícím textu označovat pouze velkými písmeny A – F.

4.3.1 Ověření základních předpokladů potřebných pro výběr segmentu

4.3.1.1 Pijete pivo? (muži x ženy)



Graf 2 – Pijete pivo? (muži)



Graf 3 – Pijete pivo? (ženy)

Tabulka 10 - Pijete pivo? – Výsledky a porovnání s dalšími průzkumy

Zdroj dat	Muži			Ženy			Muži	Ženy	Celkem
	A	B	F	A	B	F	Průměr	Průměr	
Ano, piji.	92,86	88,89	96,39	85,51	80,61	84	92,71	83,37	88,04
Ne, nepiji	7,14	11,11	3,61	14,49	19,39	16	7,29	16,63	11,96

Zdroj: Vlastní zpracování dat z průzkumů A, B a F

*informace v %

Je třeba si uvědomit, že k vyplňování dotazníků přikročí častěji osoba jevící zvýšený zájem o námi sledovaný alkoholický nápoj. Osoby se řídí zejména názvy dotazníkových šetření. Je proto velmi pravděpodobné, že o průzkum B (Pivo s příchutí ovoce) se zajímala jiná skupina lidí, než o průzkum F (Velkopopovický kozel). Námi provedené šetření A použilo název více neutrální, který nechával respondenty déle v napětí, co mohou očekávat. Můžeme si všimnout, že právě naše šetření získalo téměř průměrné hodnoty. Celkem byly zhodnoceny odpovědi více než 470 respondentů. Vypovídající hodnota by tedy měla být dobrá.

Získaná data nám ve všech použitých zdrojích potvrzují všeobecně známou tezi, že *Češi jsou pivním národem a pití piva má v České republice silně zakořeněnou tradici.*

4.3.1.2 V některých zemích pijí lidé piva s příchutí ovoce. Uvažovali jste o tom někdy? (muži x ženy)

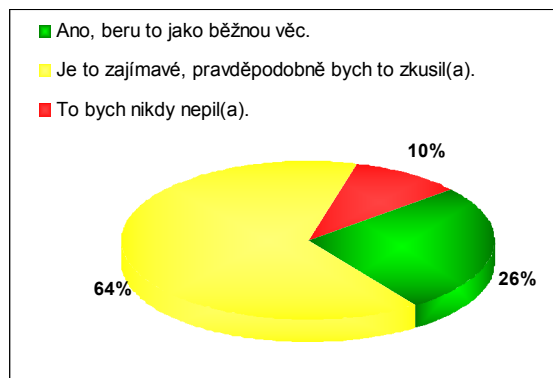
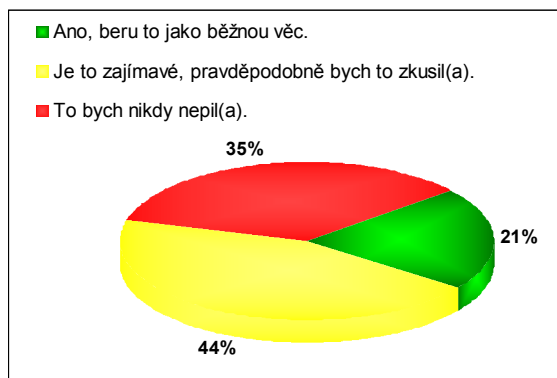
Tabulka 11 - V některých zemích pijí lidé piva s příchutí ovoce. Uvažovali jste o tom někdy? - Výsledky podle pohlaví a porovnání s dalšími průzkumy

Odpověď \ Zdroj dat	Muži		Ženy		Muži	Ženy	Celkem
	A	B	A	B	Ø	Ø	
Ano, beru to jako běžnou věc.	24,53	13,04	28,79	20,59	21,08	26,33	23,71
Je to zajímavé, pravděpodobně bych to zkusil(a).	45,28	41,30	63,64	64,71	44,09	63,96	54,02
To bych nikdy nepil(a).	30,19	45,66	7,58	14,70	34,83	9,72	22,27

Zdroj: Vlastní zpracování dat z průzkumů A a B

*váhy 0,7 A : 0,3 B; informace v %

Respondenti v dotazníkovém šetření B však neodpovídali na úplně shodnou otázku – týkala se piv s příchutí ovoce ochucených dodatečně, zatímco šetření A zjišťovalo ochucená piva jako originální produkty. Z tohoto důvodu použijeme pro hodnoty váhy v poměru 0,7 (pro A) : 0,3 (pro B).



Graf 5 - Vnímání pití piva s příchutí ovoce (muži) Graf 4 - Vnímání pití piva s příchutí ovoce (ženy)

U mužů můžeme pozorovat vcelku odmítavý postoj. Naopak mezi ženami panuje větší otevřenost k experimentování a ochutnání námi nabízených nápojů.

4.3.1.3 V některých zemích pijí lidé piva s příchutí ovoce. Uvažovali jste o tom někdy? (podle počtu obyvatel)

Další předpoklad se zaměřuje na stejnou otázku z hlediska velikosti obce či města, ve kterém respondent žije, a zní následovně: *„Obyvatelé malých měst či obcí piva s příchutí ovoce neznají a zároveň jsou odmítaví k experimentům. Oproti tomu obyvatelé velkých měst tyto nápoje znají, ale jsou radikálnější, mají již často utvořené své jasné stanovisko. Nejvíce nových příznivců na svou stranu můžeme naklonit v menších a středně velkých městech, kde jsou lidé nejvíce otevření experimentům.*

Tento předpoklad vznikl zhodnocením informací získaných z nejrůznějších článků dostupných na internetových portálech a z rozprav na toto téma s dalšími lidmi znalými podmínek na trhu a pohybujícími se v ekonomické praxi i mimo ni. Podložením této teorie se pak stala data dostupná z výzkumu B – viz následující tabulka.

Tabulka 12 - V některých zemích si do piva přimíchávají ovocný. Uvažovali jste o tom někdy?

Počet obyvatel	Do 10 000	10tis.-100tis.	Nad 100 000
Odpověď			
Ano, beru to jako běžnou věc.	9,52	10,71	25,81
Je to zajímavé, pravděpodobně bych to zkusil(a).	42,86	64,29	45,16
To bych nikdy nepil(a).	47,62	25,00	29,03

Zdroj: Vlastní zpracování dat z průzkumu B

*informace v %

Zpracováním dat získaných naším dotazníkovým šetřením provedeným v roce 2011 se nám však nepodařilo celý výše uvedený předpoklad potvrdit. Zejména v první kategorii jsme získali zcela odlišné hodnoty odmítavého postoje a tedy *nelze tvrdit, že by ochota obyvatel experimentovat závisela na počtu obyvatel města či obce kde žijí.*

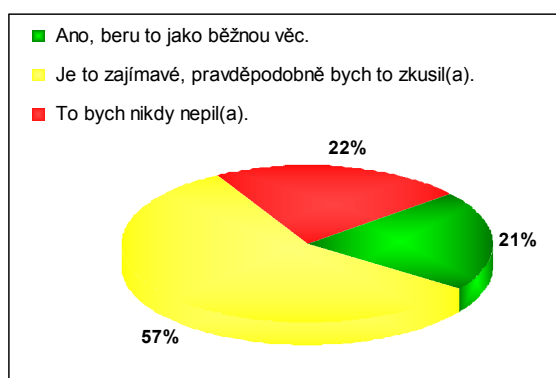
Částečně mohou tyto rozdílné výsledky napovídat změnám ve společnosti v duchu dříve zmíněných trendů západních států a globalizace. Mezi těmito dvěma průzkumy totiž uběhly dva roky, což znamená, že nějaké změny již nastat mohly. S největší pravděpodobností však ne tak radikální. Odlišné výsledky pak zcela jistě nebyly zapříčiněny neprůkazností z důvodů nedostatků informací z některé z pozorovaných skupin, protože zastoupení respondentů ve všech skupinách je přibližně shodné.

Tabulka 13 - V některých zemích pijí lidé piva s příchutí ovoce. Uvažovali jste o tom někdy? - Výsledky podle množství obyvatel obce či města, ve kterém respondent žije

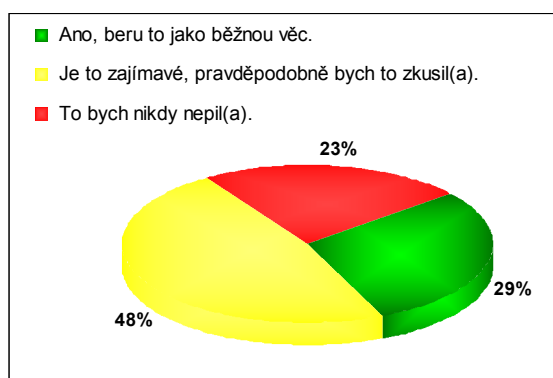
Odpověď \ Zdroj dat	Do 100 000 obyvatel		Nad 100 000 obyvatel		<100000 obyv.	>100000 obyv.	Celkem
	A	B	A	B	Ø	Ø	Ø
Ano, beru to jako běžnou věc.	25,56	10,20	31,03	25,81	20,95	29,46	25,21
Je to zajímavé, pravděpodobně bych to zkusil(a).	57,78	55,10	48,28	45,16	56,98	47,34	52,16
To bych nikdy nepil(a).	16,67	34,69	20,69	29,03	22,08	23,19	22,63

Zdroj: Vlastní zpracování dat z průzkumů A a B

*váhy 0,7 A : 0,3 B; informace v %



Graf 7 - Vnímání pití piva s příchutí ovoce v obcích a městech o velikosti do 100 000 obyv.



Graf 6 - Vnímání pití piva s příchutí ovoce ve městech nad 100 000 obyvatel

Na druhou stranu lze z výsledků celkem jasně vyčíst, že *lidé ve větších městech berou pití ochucených piv za více samozřejmé. Kladně nakloněnou část obyvatel však v menších městech doplňuje vyšší počet respondentů ochotných experimentovat.* Tuto část předpokladu se nám tedy podařilo potvrdit a můžeme z ní nadále vycházet.

4.3.1.4 Pokud jste ochucené pivo vyzkoušel(a), chutnalo Vám?

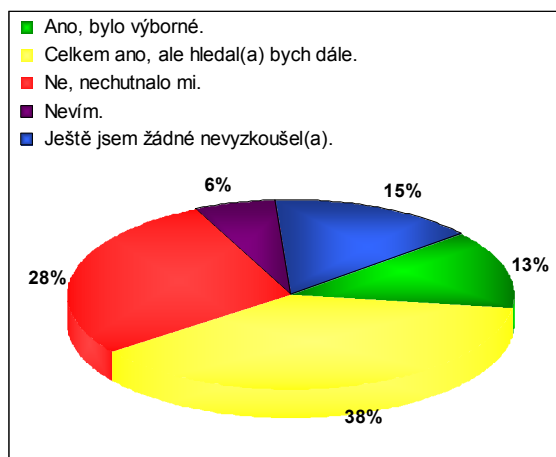
Nyní si zhodnotíme poslední otázku, která by nás měla utvrdit při výběru naší hlavní cílové skupiny, tedy segmentu trhu, ve kterém najdeme nejvyšší počet potenciálních zákazníků a na který bychom se při vstupu na český trh měli zaměřit.

Tabulka 14 - Pokud jste ochucené pivo vyzkoušel(a), chutnalo Vám?

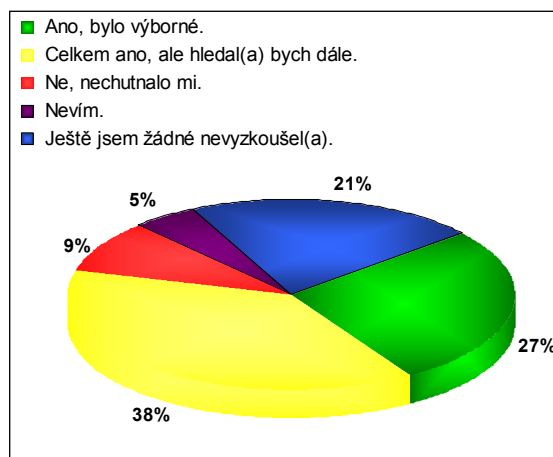
	Muži	Ženy	Celkem
Ano, bylo výborné.	13,21	27,27	21,01
Celkem ano, ale hledal(a) bych dále.	37,74	37,88	37,82
Ne, nechutnalo mi.	28,3	9,09	17,65
Nevím.	5,66	4,55	5,04
Ještě jsem žádné nevyzkoušel(a).	15,09	21,21	18,49

Zdroj: Vlastní zpracování dat z průzkumu A

*informace v %



Graf 8 – Chutnalo Vám ochucené pivo (muži)



Graf 9 – Chutnalo Vám ochucené pivo (ženy)

Jak vidíme z grafu, 28% mužů ochucené pivo nechutnalo a staví se vůči němu negativně. Stejně velká část žen však tento nápoj shledala za velmi chutný a celkem 70% žen ochucené pivo chutná, oproti tomu *pouhých devět procent žen tento nápoj odmítá.*

Dobrou zprávou pro náš záměr vstoupit na český trh s ochucenými pivy Beck's může být také to, že téměř *40% lidí ochucené pivo sice chutnalo, ale hledali by dále.* S naším širokým portfoliem máme tedy velmi dobrou příležitost získat je na svou stranu.

4.3.2 Naše cílová skupina na českém trhu

Díky výše uvedeným informacím můžeme nyní vybrat naši hlavní cílovou skupinu a vymezit její charakteristiky.

Zaměříme se na mladší generaci, zejména pak na ženy, které jsou ochotné experimentovat. Striktnější vymezení skupiny našeho hlavního zájmu pak bude znít následovně: **Ženy ve věkové kategorii od 18 do 42 let.**

4.3.3 Další užitečné informace

Z provedeného dotazníkového šetření lze získat i další užitečné informace.

Například zhodnocením vztahů a odpovědí na kontrolní otázky jsme zjistili, že se naši respondenti snažili přistupovat k šetření zodpovědně, udržovali si vysokou míru pozornosti a nesnažili se jej znehodnocovat vymyšlenými odpověďmi.

Další užitečné údaje nám pak poskytly následující otázky, které nám pomohly upřesnit dříve provedené analýzy trhu.

Znáte nějaká ochucená piva na českém trhu? (muži x ženy)

Tabulka 15 - Znáte nějaká ochucená piva na českém trhu?

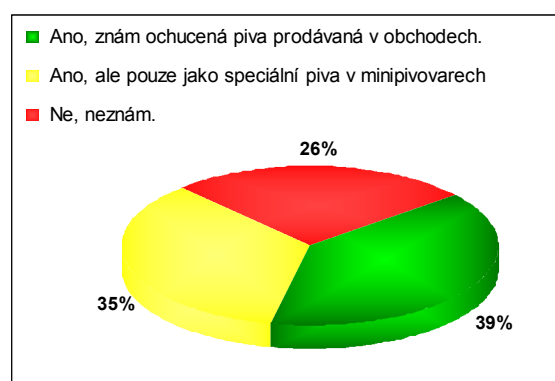
Odpovědi	Muži	Ženy	Cílová skupina
Ano, znám ochucená piva prodávaná v obchodech.	24,53	39,39	46,3
Ano, ale pouze jako speciální piva v minipivovarech	56,6	34,85	38,89
Ne, neznám.	18,87	25,76	14,81

Zdroj: Vlastní zpracování dat z průzkumu A

*informace v %



Graf 11 - Znáte nějaká ochucená piva na českém trhu? (muži)

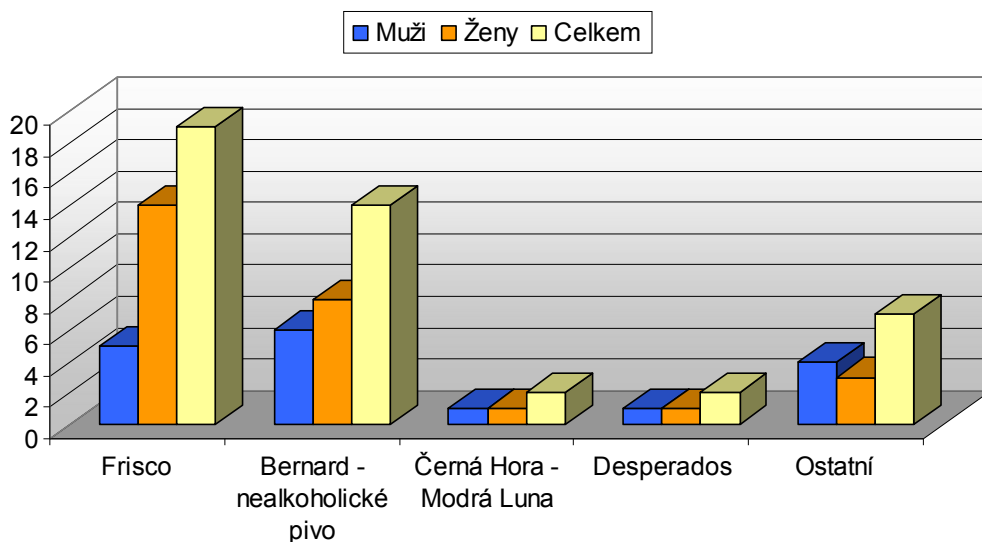


Graf 10 - Znáte nějaká ochucená piva na českém trhu? (ženy)

Z uvedených výsledků lze pozorovat, že mezi muži jsou ochucená piva známa zejména jako speciální produkty malých pivovarů. Znají však také pár značek prodávaných v obchodech, tedy stáčených do láhví. Ženy pak naopak znají hlavně tato lahvová ochucená piva.

Mnohem důležitější informace však získáme z následujících grafů. Poskytnou nám odpověď na otázky, **jaká ochucená piva jsou na našem trhu nejznámější** a s kterými je třeba počítat, jako s **přímými konkurenty pro naše produkty**.

Prosím, jmenujte alespoň jedno ochucené pivo na českém trh, které znáte.



Graf 12 - Jaká ochucená piva na českém trhu znáte? (Zdroj A)

Tabulka 16 - Prosím, jmenujte alespoň jedno ochucené pivo na českém trhu, které znáte.

Odpovědi	Muži	Ženy	Celkem
Frisco	5	14	19
Bernard - nealkoholické pivo	6	8	14
Černá Hora - Modrá Luna	1	1	2
Desperados	1	1	2
Ostatní	4	3	7

Zdroj: Vlastní zpracování dat z průzkumu A

Z výše uvedeného lze snadno vyčíst, že jsme v analýze konkurence opomněli dalšího silného hráče, a tedy **Rodinný pivovar Bernard**, jehož ochucená nealkoholická piva jsou na trhu také velmi známá. Největším konkurentem však zůstává **Plzeňský Prazdroj, a.s.** s jeho produktem Frisco, který je, jak můžeme vyčíst z příložených tabulek, oblíbený zejména u žen.

5 Marketingové návrhy

5.1 Východiska a předpoklady

Celá naše marketingová kampaň by měla být vedena ve stylu moderních trendů. Částečně se zaměříme na studenty a studentské akce (jako jsou například majálesy), protože právě mezi nimi bychom měli najít podstatnou část našich zákazníků - a to nejen v době přítomné, ale také budoucí.

V České republice máme k dispozici mladý a perspektivní trh, který se pravděpodobně v nejbližší době začne velmi rychle rozvíjet – podobně, jako to mu bylo u západních států. Měli bychom proto co nejrychleji zaujmout významnou pozici na tomto trhu, ukázat potenciálním zákazníkům nové možnosti, seznámit je s tím, co jim nabídneme navíc oproti konkurenci.

Zjistili jsme, že nejvíce zákazníků si pravděpodobně získáme u žen nižších věkových kategorií. Měli bychom jim tedy nabídnout něco navíc, ale bylo by velkou chybou opomíjet ostatní potenciální zákazníky.

5.1.1 Poslání

- prodej kvalitních a cenově dostupných výrobků
- osobní uspokojení a zájem zaměstnanců na cílech firmy
- spokojenost našich zákazníků
- úzká spolupráce s mladými lidmi
- podpora veřejného, společenského, sportovního i kulturního života

5.1.2 Vize

- podnik vytvoří rozeznávanou, respektovanou a sociálně odpovědnou značku
- podnik posune hranici možností spolupráce s nadějnými studenty, pomůže jim s nastartováním a budováním jejich kariéry
- podnik významně zvýší výstav a export piva

- podnik zaujme významnou pozici na českém trhu
- podnik nabídne zákazníkům na českém trhu široké portfolio kvalitních a dostupných výrobků

5.1.3 Cíle

Obecné cíle

- maximalizace zisku
- úspěšný vstup na trh a postupné zvětšování podílu na trhu
- získat image prosperující a dobře fungující mezinárodní společnosti prodávající kvalitní výrobky firmy
- optimalizace distribučních cest

Obchodní cíle za první rok:

- Vybudování kvalitního marketingového oddělení zajišťující vysokou údernost marketingové kampaně
- Získávání a vyhodnocování dat z nově obsazeného trhu, kontrola dosažení cílů a případné úpravy použitých strategií
- Zajištění dobře fungujícího logistického centra

Cílová skupina – Ženy od 18 do 42 let:

Oslovit 10% žen v naší cílové skupině, znamená to tedy

$$1\,900\,000 \times 0,1 = 190\,000 \text{ žen}$$

- Zaměříme se zejména na ženy, které si spíše **zvykly na chuť** tradičního českého piva, nebo jej vůbec **nepijí**
- Velký potenciál máme u žen, které již vyzkoušely ochucená piva, celkem jim chutnala, ale hledaly by dále.
- V neposlední řadě pak chceme **upozornit** časté konzumentky konkurenčního produktu Frisco **na naše široké portfolio** a nové možnosti, jak si mohou najít jejich oblíbenou příchut'.

Ostatní potenciální zákazníci:

Oslovit stejnými způsoby 5% lidí mimo naši cílovou skupinu, znamená to tedy

$$6\,750\,000 \times 0,05 = 337\,500 \text{ zákazníků}$$

Obchodní cíle v dalších 3 letech:

V naší cílové skupině zvýšit podíl na trhu po řadě o 5, 6 a 7 % v následujících letech.

U ostatních potenciálních zákazníků pak zvýšit náš podíl na trhu vždy alespoň o 3% oproti roku předchozímu.

Tabulka 17 - Cílené počty zákazníků v prvních čtyřech letech

Období \ Zákazníci	Počet zákazníků na konci sledovaného období					
	Cílová skupina		Ostatní zákazníci		Zákazníků celkem	
	%	osob	%	osob	%	osob
První rok (2012)	10	190 000	5	337 500	6,10	527 500
Druhý rok (2013)	15	285 000	8	540 000	9,54	825 000
Třetí rok (2014)	21	399 000	11	742 500	13,20	1 141 500
Čtvrtý rok (2015)	28	532 000	14	945 000	17,08	1 477 000

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Image produktů

Představíme je jako:

- zdravější pivo s méně kaloriemi a méně alkoholem – výhodné pro ženy, které se nemusí bát o svou linii, ani že by alkohol v nápoji výrazně ovlivnil jejich chování
- vhodnější osvěžení pro sportovce
- každý si může najít svou „vlastní“ příchut'

„Nápoj plný osvěžení, nápoj pro tvůj zdravý styl života.“

Jednu příchut' můžeme představit jako sérii **„Osvěžení pro ženy“** – výběr můžeme provést ještě před vstupem na český trh, a to jednoduše ochutnávkou s okamžitým hodnocením. Ochutnávka by však neměla zahrnovat pouze naši cílovou skupinu, nýbrž také muže. Pokud bude ženám nejvíce chutnat jiná příchut' než mužům, pak můžeme tento produkt přizpůsobit naší cílové skupině – například opatřit etiketou dávající jasně najevo, pro koho je tento produkt určený a dodávat ho výhradně v lahvích o objemu 0,33 litru. Pokud by však tato příchut' byla velmi oblíbenou u obou pohlaví, uzavřeli bychom si tímto krokem cestu k velké části zákazníků.

Na český trh ale nemusíme vstupovat s dámským pivem již od začátku. Můžeme nejprve v průběhu našeho působení získávat informace, ty pak vyhodnotit a jako bonus pro naše zákazníky vydat speciální edice. (Děje se tak i na Německém trhu – např. v létě 2011 bude Beck's prodávat speciální příchut' černého rybízu.)

Další z možností odlišení produktů je vydání série „Linea“. Mělo by se samozřejmě jednat o příchut', která má nižší energetické hodnoty než ostatní – opět jej můžeme nabídnout s etiketou směřovanou pro ženy.

Musíme si dát ale pozor na to, abychom nepředstavili celou značku Beck's jako „pivo pro ženy“. Do kontrastu můžeme postavit produkt s označením **„Osvěžení pro sportovce“**. Tento produkt pak budeme prezentovat oběma pohlavím. Moudrým krokem by bylo nabídnout tuto edici také v láhvi o objemu 0,5 litru. Tím bychom jasně ukázali, že se nejedná o sladový nápoj pouze pro ženy.

5.3 Slogan pro český trh

Jak jsme uvedli již při analýze trhu, český pivní trh se zatím drží hlavně tradičních nápojů z chmele a ječných sladů, zejména starší generace. Je tedy nezbytné zpočátku nalákat zejména lidi, kteří rádi experimentují. Slogan tedy musí být dostatečně vyzývavý a vzbuzovat v nich zvědavost. Dle průzkumu si pod pojmem pivo až 85% Čechů představí právě klasický ležák typu pilsner. Někteří radikálnější občané dokonce odmítají připustit, že ochucené alkoholické nápoje z chmele a ječných sladů mají s pojmem „pivo“ něco společného. Dalším parametrem hledaného sloganu tedy může být také nekonfliktnost s českými tradicemi, zvyky a kulturou. Posledním parametrem, který bychom ve sloganu rádi skryli, je fakt, že se stále jedná o alkoholický nápoj.

5.3.1 Shrnutí požadavků:

- vyzývavost a probuzení zvědavosti
- nekonfliktnost
- dojem alternativního produktu
- jedná se o alkoholický nápoj

5.3.2 Navržení sloganu:

„Pivo trochu jinak“

The image shows the slogan "Pivo trochu jinak" written in a green, cursive, handwritten style. The text is underlined with a single green line that extends slightly beyond the end of the text.

Obrázek 19 - Slogan pro český trh (Zdroj: Vlastní zpracování)

5.3.3 Analýza sloganu a zhodnocení plnění požadavků:

Vyzývavost a probuzení zvědavosti – slogan v celkovém svém znění vybízí k vyzkoušení něčeho nového.

Nekonfliktnost – splněna tím, že produkty nevydáváme za shodné s těmi, na které jsou čeští spotřebitelé zvyklí.

Dojem alternativního produktu – spojení „trochu jinak“ poukazuje na něco neotřelého, jiného, alternativního.

Jedná se o alkoholický nápoj – právě pojem „pivo“, jenž je ve sloganu zachován, jasně napoví českému zákazníkovi, že se jedná o alkoholický nápoj, ne však o tvrdý alkohol. Lze tedy říci, že navržený slogan obstál ve všech požadovaných kritériích.

5.3.4 Slogan reklamních spotů:

Nápoj by měl být určen především mladším generacím, která tíhne k trendu tzv. amerikanizace. V reklamních spotech bychom tedy mohli kromě výše graficky uvedeného českého sloganu nechat zaznít také jeho přibližný anglický překlad. Ten by mohl znít například takto:

- „*Beck's, the beer in little bit different way...*“
popřípadě
- „*Beck's, the different beer...*“

Jedná se pouze o psychologický efekt, který přidá značce na světové významnosti.

Český slogan bude **stabilně** umístěn na všech etiketách výrobku a běžně spojován s logem společnosti.

Slogany v angličtině se pak **mohou měnit a přizpůsobovat** případným aktuálním marketingovým kampaním společnosti.

Je sice pravdou, že tyto slogany teoreticky mohou společnosti Beck's Brauerei GmbH lehce „přivřít dveře“ pro případný následný vstup této německé značky na český trh také s klasickými pivy. Na druhou stranu však mohou vyvodit dojem výjimečnosti, který naopak přiměje jinak konzervativního spotřebitele, aby produkt alespoň vyzkoušel.

5.4 Kde prezentovat Beck's, jak ho dostat do povědomí lidí?

5.4.1 Vstupní marketingová kampaň

Vstupte do **sportem nabitého roku** s chutí, která spojuje lidi z celého světa!

Možný slogan pro speciální edici:

„Beck's - The World's Connection“



Obrázek 20 - Beck's ve světě (Zdroj: Vlastní zpracování)

K příležitosti vstupu do sportem nabitého roku uvedeme reklamní spot zaměřený na zdůraznění celosvětového působení značky. Pokusíme se nastínit analogii s olympijskými kruhy a faktem, že nejen olympiáda spojuje celý svět, protože i Beck's mají lidé rádi na celém světě. Musíme se ale vyvarovat používání olympijských symbolů, sloganů a také slov „olympijský“ a „olympiáda“, tato symbolika totiž nesmí být používána pro komerční účely.⁹²

Spot bude začínat pohledem na 5 lahví položených na mapě světa, po přiblížení a pohledu lehce shora si všimneme analogie tvarů připomínajícím olympijské kruhy. Do každé z lahví pak kamera nakoukne a po proplutí skrze ledové osvěžení nám nabídne pohled na sportovce z prvního (a po řadě dalšího) kontinentu. Tím zdůrazníme dvě **pro nás důležité věci, které lidi těchto kontinentů spojují – sport (tedy olympiáda) a světově rozšířený Beck's.**

⁹² Český olympijský výbor. *Metodika užívání olympijské symboliky*. [online]. 2010 [cit. 2011-05-10].



Obrázek 21 – „The Taste of World“ edice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ke vstupu na nový trh vydáme speciální edici:

„**The Taste of World Edition**“ – edice bude opět využívat analogie 5 kontinentů a jejich spojení se sportem (tedy opět nenápadně upozorní na olympijské hry). Zároveň použijeme analogii 5 lidských smyslů. Zákazník si běžně může koupit balení po 6 pivech v „tašce“ vytvořené z papírů. Tento obal využijeme k seznámení zákazníků s naším portfoliem. Zároveň je vyzveme k zapojení jejich „šestého smyslu“.

V akci „**Beck’s zapojí váš šestý smysl.**“ se zákazníků zeptáme jaká z našich příchutí jim nejvíce chutná, kterou další příchut’ by uvítali a kde na světě by si ji rádi vychutnali. Zašlou-li nám společně s odpovědí víčka všech pěti příchutí, které máme na trhu, zařadíme je do slosování. Průběžně se budou losovat poukázky na odběr našich nápojů a hlavní cenou bude výlet do jejich vysněné destinace.

Jako upoutávku občas rozmístíme **ve městech 2D „figuríny“** lidí nejrozumnějších národů v životní velikosti (obdoba fiktivních policistů, které můžeme občas vídat podél českých silnic) osvěžujících se například po sportovním výkonu naším nápojem. Figuríny se samozřejmě budou některými prvky vymykat okolnímu standardu, aby na sebe upozornily a vynikly. Kromě jiného se mohou opírat například o zastávku městské dopravy, nebo mít „ležérně“ jednu nohu položenou na lavičce.

- Sportovci **na sportovišti** se budou osvěžovat **nealkoholickým pivem**
- Sportovci **po výkonu** a **pasivní sportovci** (fanoušci) mohou propagovat i **pivo obsahující alkohol**.

Abychom pár lidí trochu šokovali, ale hlavně pobavili, můžeme na místě, kde dříve stála figurína, někdy postavit i **figuranty – skutečné sportovce** – a natáčet reakce. Tato záměna bude samozřejmě vhodnější k použití například na delších chodbách, kde se předpokládá, že lidé budou figurínu delší dobu pozorovat z profilu a hlavně kudy projdou třeba i stejní lidé víckrát.

Na podstavci, díky němuž bude figurína držet rovnováhu, upozorníme na další akci, a tedy **možnost vyhrát věcné ceny po zaslání fotografie či videozáznamu** situace, při které si zákazníci užívali osvěžení s Beck's ochuceným pivem.

Při jakých příležitostech si užíváte osvěžení? Pošlete nám fotografii či videozáznam vtipné či bláznivé situace, při které jste s Becksem ochutnávali svět!

Videa a fotografie budou zákazníci moci ukládat **na domovských stránkách Beck's**, kde budou později **přístupná k hlasování** fotografie a videa z celého světa. Vyhlášení bude probíhat před začátkem konání letních olympijských her 2012 pro každou zemi zvlášť. Z každé země pak postoupí jeden klip a jedna fotografie do celosvětového finále to bude probíhat stejnou dobu, jako olympijské hry. **Vyhlášení celosvětového vítěze** proběhne týden po skončení olympiády, kdy budou kolovat po internetu vtipné klipy na způsob: „Jak chutná fotbal už víme... ale kdo má becksův šestý smysl?“ A obdobně s dalšími sporty.

Obdržené videoklipy pak budou ideální pro **setřihání videa určeného k virálnímu šíření** sociálními sítěmi.

5.4.2 Akce na plovárnách, hudebních festivalech a dalších veřejných prostranstvích

Jednou z možností, jak rychle seznámit mladší generace s novým hráčem a novými produkty na trhu, může být pojízdný kamion – tzv. **Beck's Party Truck**, který se z jedné stany otevře a změní se v bar plný osvěžujících vychlazených nápojů a zdrojem mediální zábavy.

Tohoto Beck's trucku by se dalo také využít pro získávání informací o trhu, plnil by tedy tyto funkce:

- Běžný prodej alkoholických produktů starším osmnácti let (zde bychom měli ale myslet také na děti a mladistvé – budoucí zákazníci, kteří by měli získat ponětí o značce – dobré by tedy bylo mít k dispozici také společensky nekonfliktní nealkoholické nápoje, tedy nejen nealkoholické pivo – budeme prodávat točenou limonádu, od jednoho z dalších členů koncernu InBev)
- Centrum zábavy a soutěží.
 - Zařazení do aktuálně probíhající soutěže bude probíhat náhodným výběrem.
 - Dále vylosujeme během dne několik výherců (starších 18 let), kteří získají přenosné balení 6 našich nápojů dle vlastního výběru – „6-pack“. K dispozici budou typizované 6-packy, tedy všech šest nápojů bude stejných, dále pak nabídneme edici „Najdi si svůj Beck's“. V této edici dostane výherce různé příchutě, aby je mohl vyzkoušet a zjistit, která mu nejvíce chutná.

Zařazení do slosování:

K zakoupenému nápoji dostane zákazník **30 cm dlouhý pásek** (bude také volně k vyzvednutí u naší obsluhy), který bude v horní části sloužit jako **záložka s logem a propagací** naší společnosti, další dvě části budou oddělitelné – v druhé části vyplní zákazník krátký dotazník a ve třetí části pak potřebné údaje k identifikaci jeho osoby. Tyto dvě části odevzdá našemu „party teamu“ a ten po kontrole vyplnění všech položek dotazníku oddělí třetí část a zařadí ji do slosování.



Obrázek 22 - Beck's Party Truck z pravé strany (Zdroj: Vlastní zpracování)

5.4.3 Pro řidiče na silnicích

Jak by mohla vypadat pravá strana našeho Beck's trucku jsme si již ukázali. Je to reklama plná barev a detailů vyzývající k podrobnějšímu prozkoumání. K tomu však mají čas většinou pouze chodci, a to zejména, stojí-li vůz někde odstavený, či zastavil-li na křižovatce. Druhá strana by mohla vypadat obdobně, ale možná si zaslouží také trochu té své zvláštní pozornosti... Proč? Jak získat ze stejných peněz „více muziky“ si hned ukážeme.

Měli bychom myslet na to, že nejvíce potenciálních zákazníků můžeme pojízdnou reklamou oslovit tam, kde se nejčastěji pohybuje – a to na silnicích... Proč tedy nevyužít Beck's truck pro **zajímavou reklamu na každém jeho kilometru?**

Musíme si však uvědomit některá specifika, která bychom měli brát v úvahu.

- Řidiči *nemají čas soustředit se na detaily*, protože se musí věnovat řízení. Bezpečná reklama na silnici by po nich ani větší množství pozornosti neměla vyžadovat.
- Reklama oslovující řidiče by měla být *jednodušší, ale o to „údernější“*, aby je jen při pouhém mrknutím oka zaujala a zapamatovali si její podstatu.

Nemohla by naše reklama vypadat třeba takto?



Obrázek 23 - Beck's truck - reklama pro řidiče 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Reklamní plocha využívá pozorovacího úhlu, který se naskytne například řidiči předjíždějícímu náš Beck's truck na dálnici. Vidí-li ho z dálky, povšimne si pouze loga naší společnosti. Přiblíží-li se na dostatečnou vzdálenost, pak jej zcela jistě zaujme prostorové zobrazení jednoho z našich produktů. Celá plocha je velmi jednoduchá a k podání jasného sdělení nevyžaduje delší řidičovu pozornost.



Obrázek 24 - Beck's truck - reklama pro řidiče 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhý návrh je lehce poupraven tak, aby reklama nevyžadovala pro své úplné sdělení pouze úhel pohledu při předjíždění. Je tedy vhodnější při pohybu na běžných silnicích, první návrh však může vzbudit vyšší zájem či zvědavost.

Všichni víme, že alkohol za volant nepatří, ale tato reklama má za úkol nabádat řidiče k osvěžení samozřejmě až po návratu domů. Měla by jim po cestě „poradit“ na co mají chuť a co jim zajistí ten pravý „relax“ a uvolnění.

Na druhou stranu i řidičům, kteří na své cestě stráví ještě hodně času a jejich návrat k pohodlí domova je zatím v nedohlednu, máme co nabídnout – naše nealkoholická piva. Na obdobné reklamě pak může být vyobrazen jeden z našich nealkoholických produktů. Celou plochu pak můžeme doplnit například o vhodný slogan:

„S osvěžením bezpečněji k cíli...“

5.4.4 Reklama na internetu

Není novinkou, že v dnešní době je reklama na internet v mnoha případech úspěšnější než reklama televizní. Umíme-li ji dobře využívat, pak je spojena s minimálními náklady v porovnání s reklamními spoty v televizi či některých dalších médiích.

Jednou z nejčastějších variant využívání internetové reklamy jsou placené **reklamní bannery**. Avšak možnosti internetu jsou téměř nekonečné, a proto se nám nabízejí také atraktivnější možnosti, jako například šíření samotných reklamních spotů naší společnosti.

Jaký způsob bude pro nás nejvhodnější?

Zpočátku se budeme snažit využít původních reklamních spotů využívaných na ostatních trzích. V první fázi vytvoříme 2 nebo 3 různé hlavní reklamní spoty, které budou propagovat převážně osvěžení s naší značkou. Dalším jejím úkolem bude seznámení s našimi produkty – a tedy každý reklamní spot může být zakončen ve více variantách - s bližším popsáním jednoho z našich produktů.

Jaké úpravy budou potřeba:

- Dubbing (většinou pouze krátkých pasáží)
- Vložení titulků – některé spoty mohou mít větší efekt v angličtině a s titulky
- Sestříhání původních reklamních spotů – odstranění konfliktních částí a přizpůsobení potřebám českého trhu
- Zařazení představení našich produktů na konec spotu,
- Zařazení nových prostřihů v průběhu reklamního spotu (nebo úprava starých – např. záměna etikety) v místech, kde to zvýší jeho efektivitu

Naše reklamní spoty jsou vtipné a nápadité, proto se budeme snažit maximálně využít možnosti jejich šíření prostřednictvím internetu, kde mohou uspět například formou tzv. **virálního marketingu**. Dále budeme intenzivně využívat **sociálních sítí**.

Také na tyto činnosti se mohou zaměřit čeští studenti, kteří dostali příležitost absolvovat u nás svou placenou pracovní stáž. Tímto způsobem se nám podaří naši reklamu šířit s minimálními náklady. O pracovních stážích studentů v naší společnosti se podrobněji dočteme v následující kapitole.

Celkově se budeme za pomoci studentů snažit rozvíjet i mnoho dalších alternativních způsobů, jak oslovit naše zákazníky a využívat i jiné metody tzv. Guerilla marketingu. Tím se studenti přiučí moderním metodám a my si zajistíme levnou a údernou marketingovou kampaň

5.5 Dejme šanci studentům

Samozřejmě, že záležitost zaměstnávání studentů spadá do kompetencí oddělení řízení lidských zdrojů, avšak pozor – v našem případě může s marketingem souviset mnohem více, než by se nám na první pohled zdálo.

Co může český vysokoškolský student nabídnout našemu oddělení marketingu?

- Dobrou znalost poměrů na českém trhu, jeho tradic a zvyků,
- informace přímo z prostředí našich cílových segmentů,
- vysoké nasazení a kvalitní práci, která může být při lehké podpoře často srovnatelná s odborníky,
- úsporu mzdových nákladů.

Význam pro oblast Promotion:

- Proniknutí do podvědomí naší cílové skupiny,
- pozitivní vnímání společností - image moderního podniku umožňujícího studentům získat zkušenosti na počátku jejich kariéry,
- možné získání zákazníků a jejich pozitivních referencí.

Jak tento plán realizovat?

Možností je jako vždy několik a v žádném případě nemůžeme říci, že by se studenti uplatnili pouze v oddělení marketingu. Jak zapojit studenty do nově vytvořených oddělení specializovaných pro český trh, či dokonce do původní německé společnosti, to je problém, který musí řešit jednotliví manažeři nižšího vedení, kteří dobře znají úlohy a strukturu procesů probíhajících na daném oddělení - ne vždy je zapojení studenta do procesu vhodné a naopak by mohlo znamenat nebezpečí významné ztráty.

My se budeme zabývat **návrhem výběru vhodných kandidátů** zejména pro **marketingové oddělení**.

- První možností je ***poskytnout kontaktní data s požadavky*** veřejně na českých serverech nabízejících praktikum v zahraničí.
 - + získání adeptů je nenáročné
 - + možnost získání velkého množství zájemců
 - náročné výběrové řízení, protože zájemcem může být kdokoliv, nemáme žádné zaručené zprávy o jeho kvalitách, žádná přímá doporučení
- Druhou variantou je ***navázat přímou spolupráci*** s jednou či více ***českými univerzitami*** disponujícími studenty s námi požadovaným zaměřením a vzděláním.
 - + výhoda znalosti kvalit univerzity
 - + univerzita může na základě našich požadavků sama provést výběrové řízení a doporučit nám úzký výběr studentů odvádějících kvalitní práci
 - + možnost získání přímých referencí a doporučení od kantorů.
 - náročnost spolupráce s větším počtem univerzit
 - možnost oslovit pouze studenty úzce spolupracujících univerzit

Námi doporučená varianta realizace

- ***Vyhlášení soutěže pro studenty*** (v tomto konkrétním případě hlavně fakult ekonomie a managementu), jejíž výherci získají finanční odměnu a zároveň možnost absolvovat placenou pracovní stáž v naší firmě. Témat pro soutěž může být celá řada a přirozeně by měla být co nejprospěšnější pro naši společnost.
Nejen při vstupu na nový trh to mohou například ***návrhy etiket výrobků***. Jejich součástí mohou být také „trefné“ ***slogany společnosti na českém trhu***.
 - a. ***Deset nejlepších nápadů vybereme a odměníme.*** Ty se pak mohou objevit bez větších problémů například na zadní straně našich produktů. V limitované sérii pak můžeme vyzkoušet také změnu jejich celkovou změnu designu, při zachování loga společnosti a některých základních prvků. Tento krok by mohl být pro společnost Beck's Brauerei GmbH například na německém trhu riskantní, protože by její stálí zákazníci mohli mít potíže své oblíbené výrobky najít. Na novém trhu však

zpočátku není riziko tak velké, nové etikety mohou naopak více zaujmout.

- b. Součástí soutěžních podmínek může být přiložené údaje o univerzitě, studijním oboru a fázi studia. Před vyhlášením kompletních výsledků kontaktujeme desítku nejlepších a **vyžádáme si** od nich **doplňující informace** potřebné pro výběr potenciálních praktikantů – zejména životopis, motivační dopis, případná doporučení. Následně budeme mít k dispozici úzký okruh adeptů, kteří již projevili své kvality a můžeme z nich vybrat tři nejlepší, které oslovíme.

Hodnocení:

- + nevšední varianta, která zaujme větší množství studentů
- + pomocí soutěže i samotného letáku ji vyhlášující upozorníme na naši novou značku na trhu, přispějeme k budování image firmy otevřené mladým lidem a experimentům, firmy jejíž úspěchům může přispět každý
- + student již projevils svou vlastní iniciativu a schopnosti, což nám zjednoduší výběr vhodných praktikantů
- + v neposlední řadě získáme spoustu originálních nápadů, jejichž autory můžeme kdykoliv v budoucnu oslovit.

Shrnutí celé myšlenky je tedy následující:

Levná pracovní síla nám umožní získat spoustu *neotřelých nápadů* od *většího množství pracovníků*. Ze svých vlastních zkušeností mohu potvrdit, že *student* na pracovní stáži v zahraničí bývá často silně *sebemotivován k velmi dobrým výkonům* – ať již z důvodu reprezentace své vlasti v zahraničí, pocitu velké životní příležitosti v podobě získání zkušeností v úspěšné zahraniční společnosti, či v neposlední řadě vidinou možného přivýdělku v době studia.

Vše může mít následný pozitivní efekt v oblasti Promotion, protože pronikneme do podvědomí našeho cílového segmentu na zahraničním trhu. Nikdy bychom neměli zapomínat na jednu z nejrozšířenějších „pravd“ marketingu: „*Nejlepší reklamou budou vždy kladné reference od samotných zákazníků.*“

5.6 Cena

Pro určení ceny pro český trh nám poslouží jako vhodná metoda porovnání tří hlavních zjistitelných hodnot:

- běžná cena na německém trhu,
- cena, za kterou by si respondenti ochucené pivo rádi koupili,
- cena konkurenčního produktu na trhu.

5.6.1 Běžná cena na německém trhu

Vlastním několikaměsíčním pozorováním v Německu jsem zjistil, že se cena 0,33 l jednotlivých námi nabízených ochucených nápojů vzájemně nijak neliší. Pohybuje se nejčastěji v rozmezí od 0,6 Eura (zejména v hypermarketech) do 0,8 Eura (v menších supermarketech). V některých obchodech jsou k dostání také za vyšší ceny, ale tam se již jedná o speciální přírázky – jako například v obchodech zvaných „Spätkauf“, což je obdoba naší „večerky“ – tyto ceny tedy nebudeme brát v úvahu.

Zjištěné údaje jsou ověřené také náhodným vyhledáváním cen těchto produktů na internetových německých obchodních řetězců.

V přepočtu s kurzem 25 Kč za 1 Euro se nám nabídne rozmezí od 15 do 20 Kč.

- DPH v Německu je 19%, DPH v České republice je o 1% vyšší, rozdíl je tedy zanedbatelný
- Spotřební daň z piva používá v zúčastněných zemích podobný systém určování, a tedy násobek základní sazby a tzv. stupňovitosti, či koncentrace piva. Ta se vyjadřuje jako procento extraktu původní mladiny před zkvašením. Dvanáctistupňové pivo by tedy mělo obsahovat 12% extraktu původní mladiny.
 - c. Z níže uvedené tabulky můžeme výpočtem zjistit, že při prodeji jedné láhve (o objemu 0,33 l) našeho ochuceného piva zaplatíme v České republice přibližně 0,53 Kč a v Německu 0,33 Kč. Rozdíl tedy činí 20 haléřů na jednom prodaném pivě.
 - d. Tzv. nealkoholická piva, tj. piva z obsahem alkoholu do 0,5%, jsou od spotřební daně v těchto zemích osvobozená.

Tabulka 18 - Porovnání spotřebních daní z piva

Stát Parametr	Česká republika	Německo	Rakousko
Sazba za 1 stupeň v Kč	32	19,6	50
Sazba za 1 hl 12 stupňového piva v Kč	384	236	600
Maximální výstav piva pro uplatnění slevy (hl / rok)	200 000	200 000	50 000

Zdroj: Vlastní zpracování údajů z^{93, 94, 95}

- Výrazné kurzové výkyvy mezi Eurem a českou korunou nelze očekávat, navíc dlouhodobější trend spočívá spíše v mírném posilování české koruny, což společnosti Beck's spíše nahrává. Kurzová rizika jsou tedy spíše nižší. V případě nejistého vývoje a známek menší kurzové stability existuje možnost zajištění například forwardovými smlouvami.

5.6.2 Cena, za kterou by si respondenti ochucené pivo rádi koupili

Pro určení této ceny použijeme data získaná během námi prováděného dotazníkového šetření. Hodnoty jsou uvedeny v tabulce:

Tabulka 19 - Za jakou odpovídající cenu byste si nové pivo s příchutí koupili v obchodě?

	Muži	Ženy	Celkem
Počet respondentů	45	59	104
Průměrná cena (v Kč za láhev 0,33 l)	17,1	18,7	18

Zdroj: Vlastní zpracování dat z průzkumu A⁹⁶

Jak vidíme z tabulky, ženy by byly ochotny zaplatit za jednu láhev v průměru téměř 19 Kč, cena udávaná muži pak odpovídá jejich odmítavějšímu postoji k ochuceným pivům a pohybuje se kolem 17 Kč. Nejčastější odpovědí bylo 20 Kč za láhev, kdy tuto cenu uvedl každý třetí respondent.

⁹³ *Spotřební daň – pivo*. [online]. 2010 [cit. 2011-05-14]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dan-pivo/>>

⁹⁴ *Biersteuer - § 2 Steuertarif*. [online]. 2011 [cit. 2011-05-14]. Dostupné z: <http://bundesrecht.juris.de/bierstg_2009/__2.html>

⁹⁵ *Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Biersteuergesetz*. [online]. 2011 [cit. 2011-05-14]. Dostupné z: <<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe>>

⁹⁶ SVOBODA, L. – *Proniknou nové trendy na český pivní trh? (výsledky průzkumu)*. [online]. 2011. [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://nove-trendy-cesky-pivni-trh.vyplnto.cz.>>

5.6.3 Cena konkurenčních produktů na trhu

Průměrná cena nejvýznamnějšího a přímo konkurujícího produktu Frisco společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. byla zjištěna porovnáváním cen na internetu, ale také přímo hypermarketech a supermarketech obchodních řetězců.

Průměrná cena 0,33 l produktu Frisco je přibližně 22 Kč.

5.6.4 Zhodnocení a určení doporučené ceny pro český trh

Nyní si shrneme získané hodnoty:

- běžná cena na německém trhu 17,5 Kč
- cena určená potenciálními zákazníky 18 Kč
- cena konkurenčního produktu na trhu 22 Kč

Průměrná cena německého trhu byla přepočtena kurzem 25 Kč/ 1 Euro. Koruna je ale ve skutečnosti silnější, reálná cena je tedy přibližně 17 Kč.

Stanovíme-li cenu pro český trh ve stejné výši, jako pro německý, splníme tím další dvě podmínky:

- Cena našeho produktu bude přijatelná pro naše potenciální zákazníky.
- Naše produkty budou levnější než produkty konkurence a tím získáme konkurenční výhodu.

O zmíněných 20 haléřů, o které zaplatíme v České republice více na spotřební dani, budeme mít menší zisk. Chceme však proniknout na nový trh a **strategie nízké zaváděcí ceny** nám umožní rychleji oslovit větší množství zákazníků. Dle pozdějšího vývoje situace na trhu a nově získaných informací můžeme cenu našich produktů případně nepatrně zvýšit a tyto rozdíly vyrovnat.

Na český trh tedy vstoupíme s průměrnou cenou 17 Kč za 1 láhev našeho produktu o objemu 0,33 l.

6 Návrh na úsporné řešení distribuce produktů⁹⁷

Pro lepší názornost rozšíříme položku Place a navrhujeme společnosti Beck's Brauerei GmbH možné způsoby distribuce jejích produktů na český trh.

Při transportu na zahraniční trh bývá většinou překonávaná větší vzdálenost, což může znamenat značný nárůst nákladů. Vhodnou volbou způsobu přepravy a distribučních cest tak může podnik ušetřit nemalé množství financí.

Před společností Beck's Brauerei GmbH nyní kromě jiného (jako třeba výše řešených otázek marketingu) stojí také velmi důležité rozhodnutí o nejvhodnějším způsobu distribuce při exportu.

Například v Německu, kde má pivo společnosti Beck's velké množství stálých konzumentů využívá společnost do značné míry své vlastní distribuční síť, tedy zejména distribuce do skladů jednotlivých obchodních řetězců. Tento způsob je zde pro společnost vyhovující. Důvody pak můžeme hledat například v celkem stabilním odbytu, v množství získávaných informací, v dlouholetých zkušenostech a vysokou kontrolou nad dodávkami. Vzhledem k zmíněnému tedy společnost nemá problém s nízkou vytížeností nákladních vozidel ani s uspokojením odběratelů a následně koncových zákazníků.

6.1 Cíl projektu

Cílem projektu je zhodnotit možnosti přepravy výrobků společnosti Beck's do českého prodejního řetězce, zvážit vhodnost, rizika a nákladovost zejména využití cross-dockingu a případně navrhnout způsoby jeho vhodné aplikace v praxi.

⁹⁷ Kapitola 5 je přepracována z: SVOBODA, L. *Využití cross-dockingu společností Beck's Brauerei GmbH*. (Semestrální práce). Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2010. 14 s., není-li v textu uvedeno jinak.

6.2 Kritéria úspěchu a rizika projektu

- Proniknutí do českého distribučního řetězce
- Přizpůsobení dodávek potřebám cross-docking
- Volba distribučních cest a nalezení vhodných cross-dockingových středisek
- Výběr vhodných partnerů pro cross-docking (exportérů)
- Zajištění hladkých informačních toků
- Zhodnocení vhodnosti sortimentu

Rizika:

- Nákladnost proniknutí do českého distribučního řetězce
- Zvolení nevhodných distribučních cest
- Výběr nespolehlivého a netransparentního cross-dockingového centra
- Neuhlídání či poškození překládaného zboží
- Zvýšení počtu případů vyčerpání zásoby v prodejnách

6.3 Podmínky a omezení projektu

Hodnocení vhodnosti užití cross-docking v distribučním řetězci, se nejčastěji provádí na následujících třech úrovních – vhodnost výrobce, vhodnost sortimentu, hospodárnost. Hlavními kritérii jsme se podrobněji zabývali již v teoretických podkladech diplomové práce, proto je zde zmíníme pouze okrajově.

6.3.1 Vhodnost výrobce

Kritéria:

- **kvalita informačních technologií**, jejich schopnost přijímat **EDI zprávy**⁹⁸,
- **skladové kapacity výrobce**,
- **dodržování termínů dodávek**.

⁹⁸ EDI (Electronic Data Interchange) je elektronická výměna strukturovaných standardních zpráv mezi dvěma aplikacemi dvou nezávislých subjektů. Zajišťuje hladkou výměnu informací, která je základním kamenem plánování, provádění a kontrolování cross-dockingových operací.

Zhodnocení:

Společnost Beck's Brauerei GmbH disponuje moderními informačními technologiemi. Neměl by proto být větší problém přizpůsobit stávajících informační systémů využívání EDI zpráv. Levnější, ale spíše přechodnou variantou by mohlo být vytvoření speciální sekce monitorující český trh a tu pak propojit se stávajícími systémy. Úplná integrace by však měla být časem vhodnější, a to zejména z důvodu začlenění cross-dockingových překladišť do běžného využití vlastních distribučních sítí.

Ani s dalšími kritérii by neměla mít společnost Beck's problémy, protože také její stávající distribuční systém pro Německo vyžaduje určité skladové kapacity a dodržování dodavatelských termínů. Znamená to tedy pro ni spíše ověření funkčnosti stávajících procesů a následně zakomponování cross-dockingových překladišť do časových plánů.

6.3.2 Vhodnost sortimentu

Kritéria:

- **způsob uložení produktů** v prodejně - nejvhodnější sortiment je ten, který může být prezentován bez další zásadní manipulace.
- **rychlost obratu položek** – často není vhodný pro velmi rychle se obracející sortiment⁹⁹

Zhodnocení:

Jistě všichni známe převažující způsob uložení piva v prodejnách. Pouze malé množství ukázkových kusů je vyskládáno do regálu, zbytek je pak umístěn v přepravkách. Podmínku nenáročnosti manipulace tedy sortiment společnosti Beck's splňuje.

Co se týče frekvence zásobování, pak u piva nemusí být vysoká. Vyšší frekvence snižuje náklady na skladování, na druhou stranu však může zvýšit náklady na distribuci, proto je třeba zvolit určitý kompromis.

Také **sortiment** lze tedy považovat za **vhodný** k použití cross-dockingu.

⁹⁹ Orientační pravidlo: „Cross-docking by se měl používat jen pro sortiment dodávaný do prodejny nejvýše třikrát týdně.“ (*Jak zásobovat maloobchodní prodejny*. [online]. 2006)

6.3.3 Hospodárnost

Kritéria:

Při hodnocení hospodárnosti se na základě podrobné kalkulace procesních nákladů porovnávají náklady, které vznikají dodavateli u určitého sortimentu při jednotlivých formách zásobování

Různé studie prokázali, že je možné „cross-dockingem snížit skladové zásoby až o 17 % a zmenšit tím skladovací plochu až o 20 %. Nadto některé podniky snížily podíl logistických nákladů z celkových nákladů až o čtvrtinu.“¹⁰⁰

Zhodnocení:

Provedení přesných kalkulací samozřejmě není bez velkého množství nám skrytých informací provést. Omezíme se zde proto pouze na letmý výčet faktorů předpovídajících hospodárnost řešení distribuce pomocí cross-dockingu.

Společnost bude schopná mnohem lépe reagovat na výkyvy velikostí dodávek, které provázejí každý většinu výrobků při jejich zavádění na nový trh. Tyto nerovnosti se mohou vyskytovat například jako proměnné úspěšnosti aktuálně aplikovaného marketingu v dané oblasti. Pomocí cross-dockingu tak společnost Beck's kromě předpokládané úspory nákladů omezí zejména možnosti velkých ztrát při nevytíženosti jejich vlastních nákladních vozidel.

6.4 Struktura úkolů a činností řešení

6.4.1 Analýzy:

- Analýza německých firem exportujících do Čech – vyhledat vhodné partnery exportující i jiné produkty nekonkurující společnosti Beck's, avšak takové, které mají podobné požadavky na termíny a způsoby dopravy.

¹⁰⁰ *Jak zásobovat maloobchodní prodejny*. [online]. 2006 [cit. 1.2.2010]. Dostupné z <http://eregal.ihned.cz/c4-10030030-19456980-10A000_d-jak-zasobovat-maloobchodni-prodejny>

- Analýza distribučních cest dalších pivovarů spadajících pod koncern Interbrew – zjistit vhodnost využívání shodné distribuce s dalšími účastníky koncernu – zda sítě pro dané území existují, zda mají jednotlivé produkty shodné cílové zákazníky; vlivy společné distribuce na prodeje vzájemně si konkurujících produktů.
- Analýza vhodnosti využití dopravních prostředků – zejména z důvodu vzdálenosti zvážit vhodnost dopravy nákladními vozidly, železniční, či lodní
- Analýza nabídek cross-dockingových center – vše v návaznosti na výše zmíněné analýzy, tedy zhodnotit nabídky cross-dockingových center využívaných potenciálními partnery, dále pak také nabízejících různé typy přepravy.
- Analýza české distribuční sítě – návaznost, vhodnost distribučních cest pro náš produkt, hustota.

6.4.2 Tvorba variant řešení

Můžeme rozlišovat následující typy variant:

a) konsolidace v cross-dockingovém centru.



Obrázek 25 - Konsolidace (45)

Výběr partnerů pro cross-docking produktů v Německu (ať již z koncernu Interbrew či mimo něj), a to v místě výhodném polohou pro společnost Beck's.

b) dekonsolidace v crossdockingovém centru.



Obrázek 26 - Dekonsolidace (45)

Samostatná doprava do České republiky a tam využití cross-dockingového centra pro začlenění do české distribuční sítě. Otázkou zůstává, do jaké míry dokáže česká distribuční síť uspokojit potřeby společnosti Beck's.

c) Kombinace předchozího

Existuje také možnost překládky jak na německé, tak české straně. Zde je však nezbytně nutné porovnat náklady na využití dalšího cross-dockingového centra oproti jiným způsobům distribuce. Dále pak bude opět hrát roli vhodnost distribučního řetězce pro potřeby společnosti Beck's.

d) Nevyužití cross-dockingu

Poslední variantou, na kterou bychom pro úplnost neměli zapomenout, je vynechání cross-dockingových center a jiné zajištění dopravy do skladů obchodních řetězců.

6.4.3 Stanovení kritérií hodnocení variant

- **Náklady** varianty – například náklady zavedení cross-dockingových variant budou navýšeny o pořízení a přizpůsobení softwaru, na druhou stranu by však mělo dojít ke snížení nákladů na přepravu a skladování
- **Vhodnost distribučních cest** pro produkt
- Možnost **neuhlídní či poškození** přepravovaného zboží
- **Spolehlivost** varianty - pravděpodobnost výskytu případů vyčerpání zásoby v prodejnách

- **Omezení rizika neefektivnosti** přepravy – například při nevyužití kapacity dopravního prostředku

6.4.4 Hodnocení a výběr varianty

Pro hodnocení nákladů se využije podrobné **kalkulace** procesních nákladů při jednotlivých formách zásobování. Dále pak rozpočtení jednorázově vynaložených fixních nákladů nutných pro přechod na nový způsob distribuce.

Další kritéria pak mohou být hodnoceny pomocí **statistických metod**, či **odborných odhadů** – pro tento způsob je pak vhodné zvolit hodnotící škálu (například od 1 do 10, kde 10 bodů bude nejlepší hodnocení).

6.4.5 Realizace varianty

Pomocí rozhodovacích metod si vedení společnosti Beck's vybere nejvhodnější variantu a tu určí k realizaci. Nelze však vyloučit, že se pro jednotlivé části České republiky mohou varianty lišit, a to například z důvodu vzdálenosti od německých hranic, či rozdílnou vhodností distribuční sítě na daném území.

Jako jednu z vhodnějších variant můžeme nyní uvést využití distribučních cest společně s dalšími společnostmi koncernu Interbrew. Mezi **klady** patří zejména zkušenosti a dostatek dostupných informací o předchozí distribuci. Jako **nevýhodu** pak musíme uvést možnost vzájemného ovlivnění prodejů konkurenčních produktů, které by si mohlo vyžádat změnu prodejní politiky. Pravdou je, že by k němu pravděpodobně došlo i při využití jiných distribučních cest, i když zřejmě v menší míře.

6.5 Milníky řešení projektu

Harmonogram víceméně odpovídá výše zmíněné struktuře úkolů. Jako hlavní milníky řešení projektu bychom proto měli vyzdvihnout:

- Sběr potřebných informací
- Výběr nejvhodnější varianty a rozhodnutí vedení společnosti o její realizaci
- Započetí distribuce
- Kontrola a hodnocení skutečné úspěšnosti variant

6.6 Zhodnocení řešení logistického problému

Je nezbytné zmínit fakt, že tým sestavený pro zajištění logistických operací nemůže být úspěšný, pokud nebude úzce spolupracovat také s jinými týmy zainteresovanými na projektu - například marketingovým týmem. Jen v případě sjednocení dílčích cílů, priorit, postupů mohou dovézt projekt do úspěšného konce.

Úspěšné zvládnutí distribučních procesů bývá často jedním ze základních kroků k samotnému úspěchu produktu společnosti na trhu. Toho si je vědom také Německý výrobce piva značky Beck's. Podaří-li se společnosti Beck's Brauerei GmbH správně synchronizovat časy dodávek a množství, tedy hladký cross-docking, může s velkou pravděpodobností očekávat také zvýšení efektivity přepravních procesů v rámci logistických řetězců a tedy značně úspory svých logistických nákladů.

7 Hodnocení finančního aspektu a potenciálu vstupu na český trh

Společnost Beck's Brauerei GmbH je svou právní formou obdobou naší společnosti s ručením omezením. Data o ekonomickém počínání společnosti nejsou běžně dostupná, proto jsme pro naše výpočty použili data zveřejněná jejím vlastníkem, společností AB InBev, a to konkrétně jejího dceřiné společnosti InBev Deutschland Vertriebs GmbH, působící na německém, švýcarském a rakouském trhu. Ta spravuje kromě společnosti Beck's, tedy globálního hráče, také společnosti Hoegaarden a Leff, dále pak také spíše lokálně působící pivovary, jako jsou Diebels, Franziskaner, Haake-Beck a Hasseröder. Získaná data tedy musí přihlídnout k tomu, že společnost Beck's bude mít například vyšší logistické náklady na jednotku než lokálněji zaměřené pivovary. Ve všech výpočtech je počítáno s kurzem 25 Kč za 1 Euro.

Cena na německém a českém trhu

Jak jsme již zmínili výše – cena pro český trh zůstane přibližně stejná, tedy 17 korun za láhev o objemu 0,33 litru. Za litr tohoto nápoje pak český zákazník zaplatí 51 korun.

Výchozí hodnota zisku na německém a českém trhu

Výše výrobních nákladů a především marže, kterou pivovar inkasuje za své produkty je obchodním tajemstvím, proto pro nás výchozí hodnotou bude *Zisk před započtením úroků, daní a odpisů (EBITDA) / výstav piva daného pivovaru*.

Pro porovnání si uvedeme zisky některých českých pivovarů vypočtené stejným způsobem.

Tabulka 20 - Porovnání výdělků českých pivovarů

Pivovar	Zisk na litru	Zisk na půllitru
Pivovar Svijany	5,44	2,72
Plzeňský Prazdroj	4,46	2,23
Pivovar Staropramen	2,96	1,48
Rodinný pivovar Bernard	2,34	1,17
Budějovický Budvar	1,62	0,81

Zdroj: Vlastní zpracování dat dostupných na¹⁰¹

*hodnoty v Kč za rok 2009

¹⁰¹ SŮRA, J., LYSONĚK, T. *Svijany vydělaly na půllitru víc než Prazdroj, malé pivovary sílí*. [online]. 2010

Společnost Beck's by měla na jednom litru získat přibližně 3 Kč¹⁰², tedy zhruba stejně jako Staropramen - zástupce koncernu InBev na českém trhu.

Tyto výpočty však zahrnují také běžné náklady na marketing a distribuci na území Německa, Švýcarska a Rakouska. Ty budeme později porovnávat s náklady pro vstup na český trh a v případě potřeby o zjištěné rozdíly tento zisk očistíme.

7.1 Finanční aspekty realizace marketingové kampaně

7.1.1 „Beck's – The World's Connection“

7.1.1.1 Reklamní spoty

Jak jsme již dříve zmínili, budeme zpočátku využívat upravené původní reklamní spoty, protože náklady na natočení zcela nových se mohou „vyšplhat“ i k 2 000 000 Kč.

Tabulka 21 - Náklady na úpravy původních reklamních spotů

Úprava	Náklady v Kč ¹⁰³
Dubbing	5 000
Vložení titulků	1 000
Sestřihání původních reklamních spotů	7 000
Zařazení představení našich produktů na konec spotu	5 000
Zařazení nových prostřihů (nebo úprava starých) v průběhu	10 000
Celkem za úpravu reklamních spotů	28 000

Zdroj: Vlastní zpracování

7.1.1.2 „Beck's zapojí Váš šestý smysl“

Tabulka 22 – Náklady na akci „Beck's zapojí Váš šestý smysl“

	Náklady v Kč
Poukázky na odběr nápojů	10 000
Hlavní výhra	50 000
Celkem za akci „Beck's zapojí Váš šestý smysl“	60 000

Zdroj: Vlastní zpracování

¹⁰² Cena je odhadnuta z: AB InBev. *Annual Report 2010*. [online]. 2011. [cit. 2011-04-20].

¹⁰³ Náklady jsou odhadnuty podle množství času stráveného grafikem, střihačem či hlasatelem nad danou úlohou

7.1.1.3 Figuríny, obsluha a figuranti

Akce s figurínami bude probíhat dohromady 30 dní, které budou rozděleny od půlky února do půlky května. Každý den z dnů konání akce budeme rozmísťovat figuríny v dobách největšího ruchu v ulicích a celkově 5 hodin za den, obsluha se bude skládat průměrně z 5 lidí.

Tabulka 23 - - Náklady za figuríny, obsluhu a figuranty

	Náklady v Kč
15 Figurín	10 000
Mzdové náklady ¹⁰⁴	90 000
Celkem za akci s figurínami	100 000

Zdroj: Vlastní zpracování

7.1.1.4 „Dejte nám vědět, jak se osvěžujete s Beck's“

Tabulka 24 - Náklady na akci „Dejte nám vědět, jak se osvěžujete Beck's“

	Náklady v Kč
Design a naprogramování stránek	13 000
Úložiště dat	27 000
Ceny	100 000
Celkem za „Dejte nám vědět, jak se osvěžujete s Beck's“	140 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tuto akci, ale nebudeme brát v celkových výpočtech v potaz, protože tyto náklady se rozprostřou mezi více trhů a tudíž je budeme brát jako běžné marketingové náklady. Upoutávky ve formě bannerů a na figurínách jsou započítané zvlášť.

Tato akce bude mít **obrovský přínos** ve formě získaných materiálů pro **sestříhání celosvětových spotů vhodných pro virální marketing**.

7.1.1.5 Bannery na internetu

Jednou z dalších možností je nechat zobrazit placenou reklamu na internetu – například ve formě banneru. Cena těchto služeb je udávána většinou pod označením CPT (cost

¹⁰⁴ 30 x 5 x 5 x 120 = 72 000

per thousand = cena reklamy za 1 000 zobrazení reklamního prvku). Standardně se tyto hodnoty pohybují kolem 100 Kč¹⁰⁵. Za 100 000 zobrazení pak klient zaplatí 10 000 Kč. Vzhledem k větší medializaci počáteční kampaně objednáme 3 000 000 zobrazení na různých na nejoblíbenějších serverech. Náklady by tedy měly být přibližně 300 000 Kč.

7.1.1.6 Celkové náklady za „Beck’s – The World’s Connection“

Tabulka 25 – Celkové náklady za „Beck’s – The World’s Connection

	Náklady v Kč
Úprava reklamních spotů	28 000
„Beck’s zapojí Váš šestý smysl“	60 000
Akci s figurínami	100 000
Bannery na internetu	300 000
Celkem za „Dejte nám vědět, jak se osvěžujete s Beck’s“	478 000
Zdroj: Vlastní zpracování	

7.1.2 „Beck’s Party Truck“

Využití Beck’s Party Trucku je plánováno zejména v letním období roku 2012, ve kterém by měl navštívit přibližně 20 akcí, prodávat dohromady 30 dní po průměrnou dobu 10 hodin a ujet asi 3000 kilometrů.

Na akcích budeme získávat z **prodeje produktů** také marže, které jindy případnou obchodníkům v obchodním řetězci. Zároveň bývají nápoje prodávány za vyšší cenu než například v supermarketu. My ji však nechceme nasadit příliš vysoko, abychom mohli cenově konkurovat klasickému českému pivu, které bývá na námi navštěvovaných prostorech (festivaly, plovárny,...) prodáváno za cenu v intervalu 25 – 30 Kč za půllitr. Zaváděcí cena našich nápojů tedy bude 20 Kč / 0,33 l. Jelikož budou naše produkty putovat od výrobce přímo k zákazníkům, budeme předpokládat, že získáme na jedné láhvi 8 Kč.

Kromě prodeje budou probíhat u našeho Beck’s Party Trucku také **soutěže**.

¹⁰⁵ Kolik si účtovat za reklamu a jakým způsobem. 2010. [cit. 2011-05-11]. Dostupné z: <http://www.netzin.cz/clanky/kolik-si-uctovat-za-reklamu-jakym-zpusobem>

Za celou 30 denní akci rozdáme vítězům soutěží nápoje a propagační předměty společnosti Beck's Brauerei GmbH v hodnotě 60 000 Kč. Jednou z nejčastějších cen pro naše vítěze budou například tzv. „6-packy“ – přenosná balení 6 našich nápojů dle vlastního výběru (naše náklady kolem 60 Kč), dále pak trička, peněženky, otvíráky a podtácky s logem naší firmy. Během akce proběhne v průměru 5 soutěží denně, v každé z nich rozdáme ceny s pořizovacími náklady 300 Kč, dále v průběhu každého dne slosujeme a rozdělíme několik 6-packů s pořizovacími náklady 500 Kč).

Příprava Beck's Party Trucku a předpokládané náklady spojené s jeho činností:

Tabulka 26 - Předpokládané náklady projektu Beck's Party Truck

Přestavba přívěsu kamionu	Náklady v Kč
ozvuceni	50000
barový pult, policky uschovne prostory	40000
design interieru	10000
chladici boxy	40000
zavedeni redukce napajeni	3000
potisk 76 m2	11000
Celkové náklady přestavby kamionu	154000
Další náklady spojené s projektem	
propagační materiály, ceny pro vítěze	60000
3000 kilometrů	75000
mzdové náklady ¹⁰⁶ (servírky, DJ, organizace)	288000
pronájem ploch, kontrakty	300000
Celkové další náklady projektu	723000
Náklady projektu celkem	877000

Zdroj: Vlastní zpracování s použitím údajů dostupných z ^{107, 108} a dalších vlastních kalkulací

12 dní by měl Beck's Party Truck strávit na hudebních festivalech:

Vícedenní hudební festival středního proudu navštíví v Čechách průměrně 10 000 lidí. Jelikož se cena nápoje Frisco na těchto festivalech pohybuje kolem 30 Kč, lze předpokládat, že velká část příznivců tohoto nápoje vyzkouší jeden nebo více z našich produktů - jednak díky nižší ceně, dále pak z důvodu širšího portfolia a také díky zálibě

¹⁰⁶ 30 dní, průměrně 6 osob na 10 hodin po 160 Kč/hod.

¹⁰⁷ Tiskomat. *Naše služby*. [online]. 2011. [cit. 2011-05-12]. Dostupné z: <<http://www.tiskomat.cz/nase-sluzby/tisk-na-bannery/>>

¹⁰⁸ NEJEDLÝ, P. *Multimodální přepravní systémy* [online]. 2009. [cit. 2011-05-12]. Dostupné z: <<http://www.fd.cvut.cz/projects/k612x1mp/dokumenty/silnice-versus-kp.pdf>>

v experimentech. Na celodenních akcích pak zejména dívky ocení možnost výběru nápoje s nižším obsahem alkoholu.

Tabulka 27 - Počet prodaných piv Beck's a zisky z jejich prodeje na festivalech

Předpoklad pro 10 000 lidí	Muži*	Ženy*	Vypitých ks ženy	Vypitých ks muži	Celkem ks	Zisk Kč
vypije 4 ks za den	7	12	1400	2400	3800	30400
vypije 2 ks za den	15	22	1500	2200	3700	29600
vyzkouší 1ks	20	25	1000	1250	2250	18000
nevyzkouší	58	41	0	0	0	0
Součet			3900	5850	9750	78000
Celkem za festivalové dny			46800	70200	117000	936000

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím dat průzkumu A¹⁰⁹

*údaje v %

18 dní stráví Beck's Party Truck na plovárnách, přírodních koupalištích, turnajích v plážovém volejbalu a dalších menších akcích:

Počet lidí, které můžeme oslovit na těchto akcích je mnohem více závislý na počasí. Proto je třeba držet se s odhadem průměrného počtu zúčastněných lidí trochu nižších hodnot.

Tabulka 28 - Počet prodaných piv Beck's a zisky z jejich prodeje na dalších akcích

Předpoklad pro 400 lidí	Muži*	Ženy*	Vypitých ks ženy	Vypitých ks muži	Celkem ks	Zisk Kč
vypije 4 ks za den	7	12	56	96	152	1216
vypije 2 ks za den	15	22	60	88	148	1184
vyzkouší 1ks	20	25	40	50	90	720
nevyzkouší	58	41	0	0	0	0
Součet			156	234	390	3120
Celkem za festivalové dny			2808	4212	7020	56160

Zdroj: Vlastní zpracování pomocí dat průzkumu A¹¹⁰

*údaje v %

¹⁰⁹ SVOBODA, L. – *Proniknou nové trendy na český pivní trh? (výsledky průzkumu)*. [online]. 2011. [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://nove-trendy-cesky-pivni-trh.vyplnto.cz>>

¹¹⁰ SVOBODA, L. – *Proniknou nové trendy na český pivní trh? (výsledky průzkumu)*. [online]. 2011. [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://nove-trendy-cesky-pivni-trh.vyplnto.cz>>

Výsledná kalkulace projektu:

Tabulka 29 - Výsledná kalkulace projektu Beck's Party Truck

Náklady	Údaje v Kč
Náklady přestavby kamionu	154 000
Další náklady projektu	723 000
Celkové náklady projektu	877 000
Výnosy	
Výnosy za všechny festivalové dny	936 000
Výnosy za všechny dny na ostatních akcích	56 160
Celkové výnosy projektu	992 160
Celková bilance: 992 160 – 877 000 =	115 160

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak jsme zjistili, tak i přes velmi příznivé ceny, které motivují velké množství lidí k seznámení se s našimi produkty a společností Beck's Brauerei GmbH, by se projekt Beck's Party Truck pro rok 2012 měl dostat do kladných čísel.

7.1.3 Náklady na distribuci

Hodnoty použité v této části jsme získali z dvou hlavních zdrojů^{111,112} a z důvodu věrohodnosti je porovnali s několika dalšími náhodnými daty běžně dostupnými na internetu.

Průměrné náklady na dopravu jsou pro území Německa, Švýcarska a Rakouska přibližně 0,6 Kč / l.

Společnost Beck's Brauerei GmbH sídlí v Brémách na severozápadě Německa. Do nejvzdálenějšího místa v Rakousku je to nejbližší právě přes Českou republiku a tyto dopravní cesty nejsou využívány zejména z důvodu horší infrastruktury na našem území v porovnání s územími ostatních zúčastněných států.

¹¹¹ NEJEDLÝ, P. *Multimodální přepravní systémy* [online]. 2009. [cit. 2011-05-12]. Dostupné z: <<http://www.fd.cvut.cz/projects/k612x1mp/dokumenty/silnice-versus-kp.pdf>>

¹¹² CHROMÁ, J. *Kalkulace nákladů a jejich využívání v podniku*. (Bakalářská práce). České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2009.

Budeme-li brát v úvahu pouze Českou republiku, a její vzdálenost od Brém jako náklady vstupu na nový trh, pak lze spočítat průměrné náklady na dopravu pouze pro český trh následovně:

Dosavadní průměrná vzdálenost450 km

Průměrná vzdálenost distribuce do Čech600 km

$$0,6 / 450 * 600 = 0,8 \text{ Kč}$$

Průměrný zisk z jedné láhve určené pouze pro český trh by tedy mohl vzrůst až o 20 haléřů.

Maximální vzdálenosti, které musí produkty urazit ke svým zákazníkům, se však optimálním zapojením České republiky do distribučních cest společnosti nenavýší, proto by neměly nijak výrazně vzrůst ani průměrné dopravní náklady oproti nákladům na původním území. Z důvodu zohlednění vstupu na nový trh tedy budeme počítat s mírným vzrůstem, a to 10 haléřů na litr.

Oddělení logistiky bude mít běžný provoz jako dříve, pouze dojde k navýšení počtu pracovníků o ty, kteří budou mít na starost český trh. Bude se jednat o standardní náklady na jednotku shodné s původním trhem.

7.1.4 Celkové zúčtování marketingových kampaní

Do tohoto zúčtování nebudeme zahrnovat rozpočitatelné položky, jako například náklady na dopravu, daň z přidané hodnoty, DPH. O tyto položky upravíme zisky na jednotku při výpočtech plánovaných příjmů.

Tabulka 30 - Zúčtování marketingových kampaní

	Částka v Kč
Beck's - The World's Connection	- 478 000
Beck's Party Truck	+ 115 000
Celkové zúčtování marketingových kampaní	- 363 000
Zdroj: Vlastní zpracování	

Naše koncové náklady na marketingové kampaně určené speciálně pro Českou republiku by tedy měly být kolem 360 000 Kč.

7.2 Předpokládané příjmy

Tabulka 31 - Výpočet množství vypitých litrů piva v České republice na osobu za rok a kontrola použitých údajů

	Muži	Ženy
počet osob starších 18 let žijících v ČR (v mil.)	4,209	4,45
podíl osob, které pijí pivo	0,92	0,83
počet osob, které pijí pivo (v mil.)	3,87	3,69
průměr vypitých litrů piva za 1 týden	5,4	1,43
množství vypitých litrů piva za 1 týden (v mil.)	20,91	5,28
počet týdnů v roce	52,14	
množství vypitých litrů piva za rok (v mil.)	1090,26	275,39
celkové množství vypitých litrů piva za rok (v mil.)	1365,65	
počet obyvatel České republiky (v mil.)	10,5	
množství vypitých litrů piva na osobu za rok	130,06	

Zdroj: Vlastní zpracování dat získaných z^{113, 114, 115, 116, 117}

Vycházeli jsme z údajů získaných v našem dotazníkovém šetření a dále dat získaných porovnáváním několika zdrojů na internetu. Předpokládali jsme tedy, že průměrná žena vypije tři piva týdně, průměrný muž pak přes deset piv.

Běžně uváděná průměrná spotřeba piva v České republice uváděná v médiích je přibližně 160 litrů na obyvatele za rok.

Jak vidíme, námi spočtené hodnoty se od uváděných liší. Hlavní dva důvody budou zřejmě následující:

- V našich průzkumech, a tedy ani výpočtech nejsou zahrnuti cizinci, přičemž například Asociace českých cestovních kanceláří a agentur¹¹⁸ uvádí, že cizinci vypijí 12,5% ze všech vypitých piv u nás. Některé zdroje pak uvádějí dokonce 15% až 20%.

$$12,5\% \times 160 = 20 \text{ litrů na osobu za rok}$$

¹¹³ Český statistický úřad. *Počet obyvatel podle pohlaví, jednotek věku a typu urbanizace (k 31.12.2009)*. [online]. 2010. [cit. 2011-05-11].

¹¹⁴ GALLUSOVÁ, P. *Analýza výroby a spotřeby piva ve znojemském regionu*. (Teze k diplomové práci) Praha: Česká zemědělská univerzita Praha, 2005. 4 s.

¹¹⁵ JANDA, V. *Muži chodí na pivo čtyřikrát týdně, ženy dvakrát*. [online]. 2009. [cit. 2011-05-12].

¹¹⁶ SVOBODA, L. – *Proniknou nové trendy na český pivní trh? (výsledky průzkumu)*. [online]. 2011. [cit. 2011-04-20].

¹¹⁷ VINOPAL, J. *Konzumace piva v České republice v roce 2008*. [online]. 2009. [cit. 2011-05-12].

¹¹⁸ Asociace českých cestovních kanceláří a agentur. *Zahraniční turista si dá v ČR průměrně čtyři piva*. [online]. 2007. [cit. 2011-05-11].

Z výše uvedeného vyplývá, že 20 litrů na osobu v hodnotách uváděných ve veřejných statistikách tedy nevypijí češi, ale cizinci, kteří Českou republiku navštívili buď jako turisté, nebo se u nás zdržují z pracovních důvodů.

Po upravení našich výpočtů o toto množství dojdeme k následujícímu:

$$130 + 20 = 150 \text{ litrů na osobu za rok}$$

- Nynější výsledné hodnoty se zřejmě liší o množství piva vypité osobami mladšími 18 let, které nebyli zahrnuti v průzkumech. Další možností jsou pak odchylky vzniklé v průzkumech, z nichž byla data zpracovávána.

Celkově tedy můžeme říci, že data námi používaná k výpočtům, jsou dobrými odhady a můžeme je použít k dalším výpočtům.

7.2.1 Předpokládáné zisky při plnění obchodních cílů

Pokud se nám podaří naplnit naše cíle, pak by spotřeba a výdělky mohly vypadat následovně:

Tabulka 32 - Předpokládáný počet zákazníků při plnění cílů

Období \ Zákazníci	Cílená spotřeba piva Beck's za týden (ks)	Počet zákazníků na konci sledovaného období					
		Cílová skupina		Ostatní zákazníci		Zákazníků celkem	
		%	osob	%	osob	%	osob
První rok (2012)	4	4	76 000	2	135 000	2,44	211 000
	2	3	57 000	1	67 500	1,44	124 500
	1	3	57 000	2	135 000	2,22	192 000
Druhý rok (2013)	4	7	133 000	3	202 500	3,88	335 500
	2	4	76 000	2	135 000	2,44	211 000
	1	4	76 000	3	202 500	3,22	278 500
Třetí rok (2014)	4	9	171 000	4	270 000	5,10	441 000
	2	6	114 000	3	202 500	3,66	316 500
	1	6	114 000	4	270 000	4,44	384 000
Čtvrtý rok (2015)	4	11	209 000	5	337 500	6,32	546 500
	2	8	152 000	4	270 000	4,88	422 000
	1	9	171 000	5	337 500	5,88	508 500

Zdroj: Vlastní zpracování

Bude se jednat o proces postupného získávání zákazníků, proto budeme brát v úvahu při výpočtu spotřeby našich produktů vždy průměrný počet zákazníků za jednotlivé roky.

Například:

- v cílové skupině pro první rok budeme uvažovat:

$$190\,000 / 2 = 95\,000 \text{ zákazníků}$$

- pro druhý pak proběhne výpočet následovně:

$$(190\,000 + 285\,000) / 2 = 237\,500 \text{ zákazníků}$$

Dříve jsme si uvedli, že zisk z jednoho litru by odhadem měl být 3 Kč na 1 litr. Tato částka však nebyla ošetřena o zvýšené náklady spojené se vstupem na český trh.

Mezi zjištěné zvýšené náklady rozpočitatelné na jednotku patří:

- 0,6 Kč/litr více za spotřební daň
- 0,05 Kč/litr více za DPH
- 0,1 Kč/litr v oblasti distribuce

Nový zisk z prodeje jednoho litru tedy bude $3 - 0,75 = 2,25$ Kč

Tabulka 33 - Předpokládané zisky z prodeje piva Beck's při plnění cílů

Spotřeba Období	Cílená spotřeba piva Beck's za týden (ks)	Cílená spotřeba piva Beck's za rok (ks)	Průměrný počet zákazníků během období		Zisk v Kč při 2,25 Kč/litr	Zisk v Kč za celé období
			osob	lahví Beck's		
První rok (2012)	4	209	105 500	22 003 080	16 337 287	
	2	104	62 250	6 491 430	4 819 887	
	1	52	96 000	5 005 440	3 716 539	24 873 713
Druhý rok (2013)	4	209	273 250	56 989 020	42 314 347	
	2	104	167 750	17 492 970	12 988 530	
	1	52	235 250	12 265 935	9 107 457	64 410 334
Třetí rok (2014)	4	209	388 250	80 973 420	60 122 764	
	2	104	263 750	27 503 850	20 421 609	
	1	52	331 250	17 271 375	12 823 996	93 368 369
Čtvrtý rok (2015)	4	209	493 750	102 976 500	76 460 051	
	2	104	369 250	38 505 390	28 590 252	
	1	52	446 250	23 267 475	17 276 100	122 326 404

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 34 - Předpokládané zisky z prodeje piv Beck's při plnění cílů - pesimistická varianta

Spotřeba Období	Cílená spotřeba piva Beck's za týden (ks)	Cílená spotřeba piva Beck's za rok (ks)	Průměrný počet zákazníků během období		Zisk v Kč při 1,75 Kč/litr	Zisk v Kč za celé období
			osob	lahví Beck's		
První rok (2012)	4	209	105 500	22 003 080	12 706 779	
	2	104	62 250	6 491 430	3 748 801	
	1	52	96 000	5 005 440	2 890 642	19 346 221
Druhý rok (2013)	4	209	273 250	56 989 020	32 911 159	
	2	104	167 750	17 492 970	10 102 190	
	1	52	235 250	12 265 935	7 083 577	50 096 927
Třetí rok (2014)	4	209	388 250	80 973 420	46 762 150	
	2	104	263 750	27 503 850	15 883 473	
	1	52	331 250	17 271 375	9 974 219	72 619 842
Čtvrtý rok (2015)	4	209	493 750	102 976 500	59 468 929	
	2	104	369 250	38 505 390	22 236 863	
	1	52	446 250	23 267 475	13 436 967	95 142 758

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3 Celková bilance a návratnost

Tabulka 35 - Zúčtování marketingových kampaní

	Varianta se získanými hodnotami	Varianta pesimistická
Předpokládané zisky v prvním roce	24 873 000	19 346 000
Marketingové kampaně v prvním roce	- 363 000	- 343 000
Celkové zúčtování marketingových kampaní	24 510 000	18 983 000

Zdroj: Vlastní zpracování

*údaje jsou uvedeny v Kč

Jak vidíme z výpočtů, při předpokládaném plnění stanovených cílů a při používání našich marketingových kampaní založených na alternativních metodách, naše investice by se nám měly bez větších problémů vrátit již během prvního roku působení na českém trhu.

7.4 Časový harmonogram marketingových kampaní

Tabulka 36 - Časový harmonogram zaváděcích marketingových kampaní pro rok 2012

Akce	Datum konání	
	od	do
„Beck’s – The World’s Connection“		
Příprava kampaně	1.10.2011	1.12.2011
Vstupte do sportem nabitého roku s chutí, která spojuje lidi z celého světa! (zintenzivnění celé kampaně)	1.12.2011	31.12.2011
„Beck’s zapojí Váš šestý smysl“ (2x hlavní slosování)	1.12.2011	31.12. 2012
Akce s figurínami	15.2.2012	15.5.2012
„Dejte nám vědět, jak se osvěžujete s Beck’s – státní kolo	1.1.2012	24.7.2012
„Dejte nám vědět, jak se osvěžujete s Beck’s – světové	25.7.2012	18.8.2012
Bannery na internetu	průběžně	
Beck’s Party Truck		
Příprava kampaně (organizační záležitosti)	září	duben
Příprava Beck’s Party Trucku	únor	duben
Trvání kampaně	květen	srpen

Zdroj: Vlastní zpracování

- Přesný harmonogram trvání kampaně **„Beck’s Party Truck“** se společnost dozví až po domluvě termínů a vyřešení ostatních organizačních záležitostí.
- Po celý rok by měla běžet kampaň **„Beck’s zapojí váš šestý smysl“**. Lidé pomocí ní budou motivováni vyzkoušet všechny příchutě našich nápojů a my se dozvíme, který jim nejvíce chutná.
- Kampaň **„Dejte vědět, jak se osvěžujete s Beck’s“** nám po jejím ukončení nabídne možnost zpracování klipů vhodný pro šíření virálním marketingem.
- **Na alternativních marketingových metodách** budeme pracovat po celou dobu s českými studenty.

ZÁVĚR

V průběhu analytické části jsme zjistili, že by společnost Beck's Brauerei GmbH neměla mít při vstupu na český trh žádné větší problémy s faktory vnějšího okolí. Možná nebezpečí, na která by měla brát firma zřetel, pocházejí z řad Evropské unie, která se již delší dobu (zatím marně) snaží zvýšit minimální spotřební daň z piva. Naopak pozitivní vliv bude mít plánované sjednocení DPH v České republice na počátku roku 2013.

Společnost Beck's Brauerei GmbH prozatím nemá ve svém segmentu výraznou konkurenci, avšak vzhledem růstu atraktivity odvětví a očekávanému příchodu konkurence by měla při vstupu používat strategii nízké zaváděcí ceny a snažit se oslovit co nejrychleji velkou část segmentu.

V závěrečné části práce jsem kromě cenové strategie uvedl také optimalizované začlenění produktů do distribučních řetězců a návrh marketingové kampaně pro rok 2012. Celá kampaň se skládá z několika částí, z nichž dvě hlavní budou probíhat v období do 9 měsíců od vstupu společnosti Beck's Brauerei GmbH na český trh. Společně s několika doprovodnými akcemi by se tak o nových možnostech na pивním trhu mělo dozvědět vysoké procento potenciálních zákazníků.

Pomocí námi zvolené strategie by se nám mělo podařit získat 10% z potenciálních zákazníků v naší cílové, které se alespoň jedenkrát týdně osvěží jedním z našich produktů. Mimo naši cílovou skupinu by to pak měla být přesně polovina.

Náklady spojené pouze se vstupem na český trh by se nám měly celkem výrazně vrátit již první rok a pokud se nám naše předpoklady potvrdí, zintenzívníme v následujících letech naši marketingovou kampaň. Budeme mít také velké množství nových informací o trhu získaných během naší marketingové kampaně, takže bude snadnější přesněji zacílit a „udeřit do černého“ a zvýšit tak podíl na trhu, prodej i zisky.

Již od počátku budeme získávat image sociálně odpovědné společnosti. Budeme se snažit úzce spolupracovat se studenty a pomůžeme jim připravit se na start jejich kariéry. Budeme podporovat veřejný, společenský, sportovní i kulturní života. Pokusíme se získat významnou pozici na trhu a do tří let se stát rozeznávanou, respektovanou a sociálně odpovědnou značku.

8 Seznam použité literatury a zdrojů

8.1 Literatura a periodika

- 2) BERNDT, R., ALTOBELLI, C. F., SANDER, M. *Mezinárodní marketingový management*. 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s. 2007. 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.
- 3) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 4) CZINKOTA, M. R., RONKAINEN, I. A. *International Marketing*. Mason: Thomson South-Western, 2007. 646 s. ISBN 0-324-31702-6.
- 5) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- 6) GALLUSOVÁ, P. *Analýza výroby a spotřeby piva ve znojemském regionu*. (Teze k diplomové práci) Praha: Česká zemědělská univerzita Praha, 2005. 4 s.
- 7) HAGUE, P. *Průzkum trhu: Příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2003. 236 s. ISBN 80-7226-917-8.
- 8) HANÁČKOVÁ, M. *Expanze na zahraniční trhy*. (Diplomová práce) Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2010. 85 s.
- 9) HOLLENSSEN, Svend. *Global marketing*. London: Prentice Hall Financial Times, 2007. 714 s. ISBN 978-1405883382.
- 10) CHROMÁ, J. *Kalkulace nákladů a jejich využívání v podniku*. (Bakalářská práce) České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2009. 61 s.
- 11) JOHNOVÁ, I. *Analýza a zhodnocení podnikové strategie a konkurenční výhody společnosti Volvo Group*. (Diplomová práce) Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 85 s.
- 12) KARLAS, A. *Odvětvová analýza a finanční diagnostika podniků farmaceutického průmyslu*. (Diplomová práce) Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 138 s.
- 13) KOPRLOVÁ, J., KOPRLA, M. *Marketing - Studie z mezinárodní praxe*. Beroun: Newsletter, 2009. 205 s. ISBN 978-80-7350-084-9.

- 14) KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- 15) KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 80-247-1678-X.
- 16) KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing, čtvrté evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN: 978-80-247-1545-2.
- 17) KRUTÍLKOVÁ, P. *Vstup firmy TEMPISH na východoevropské trhy*. (Diplomová práce) Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 85 s.
- 18) KŘINKOVÁ, L. *Finanční zdraví a výkonnost vybraných Pivovarů*. (Diplomová práce). Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 75 s.
- 19) MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.
- 20) PELSMACKER, De, P. GEUENS, M., BERGH, Van den, J. *Marketingová komunikace*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- 21) PŘIKRYLOVÁ, J. JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- 22) SEDLÁČKOVÁ, H. BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 23) SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání - Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 24) STARÁ, Z. *Zhodnocení podnikové strategie FREE ZONE Pardubice, a. s.* (Diplomová Práce) Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 86 s.
- 25) ŠVEJDA, M. *Komunikační mix společnosti KRPA FORM, a.s.* (Diplomová práce) Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 104 s.
- 26) SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
- 27) SVOBODA, L. *Využití cross-dockingu společností Beck's Brauerei GmbH*. (Semestrální práce). Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2010. 14 s.

- 28) ULRICH, M. *Marketingový mix společnosti SOLVIT, s.r.o.* (Diplomová práce) Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 86 s.
- 29) VOJTKOVÁ, P. *Marketingová strategie společnosti RCD Radiokomunikace spol. s r. o.* (Diplomová Práce) Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 88 s.
- 30) ZACHAŘ, N. *Marketingová strategie firmy Kofola.* (Diplomová práce) Brno: Masarykova univerzita, 2009. 97 s.

8.2 Internetové zdroje

- 31) FINTA, M. *Guerilla marketing neboli partyzánská propagace*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-16]. Dostupné z: <<http://www.freshmarketing.cz/clanky/guerilla-marketing-neboli-partyzanska-propagace>>
- 32) HACKER, P. *Guerilla marketing - reklama proti reklamě*. [online]. 2006 [cit. 2011-04-16]. Dostupné z: <<http://hacker.blog.respekt.ihned.cz/c1-46064210-guerilla-marketing-reklama-proti-reklame>>
- 33) HERMAN, J. *Jak se dělá ambient marketing*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-27]. Dostupné z: <<http://timekiller.cz/reklama/jak-se-dela-ambient-marketing/>>
- 34) HOBZA, O. *Vliv značky na lidské chování 2.díl – Značková politika*. [online]. 2010. [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://nadrevo.blogspot.com/2009/12/vliv-znacky-na-lidske-chovani-2dil.html>>
- 35) CHOLAVOVÁ, I. *Gambrinus a ženy (výsledky průzkumu)*. [online]. 2010 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://gambrinus-a-zeny.vyplnto.cz>>
- 36) JANDA, V. Muži chodí na pivo čtyřikrát týdně, ženy dvakrát. [online]. 2009 [cit. 2011-05-12]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/muzi_pivo_zeny_chodi20090121.html>
- 37) JOBÁNEK, Z. *Produktové strategie*. [online]. 2006 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <http://www.czech-engineering.com/obchod/1.html>
- 38) JONÁK, P. *Pivo s příchutí ovoce (výsledky průzkumu)*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://pivo-s-prichuti-ovoce.vyplnto.cz>>
- 39) Kolektiv autorů. *PEST analýza*. [online]. [cit. 2011-04-12]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/PEST_analýza>
- 40) Kolektiv autorů. *Německo*. [online]. [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://www.chovani.eu/clanky/zobrazit/307-Nemecko>>
- 41) Kolektiv autorů. *Strategická situační analýza*. [online]. [cit. 2011-04-12]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>
- 42) KREČMER, J. *Borůvkové pivo (výsledky průzkumu)*. [online]. 2010 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://boruvkove-pivo.vyplnto.cz>>

- 43) LEJSKOVÁ, M., TOMEK, I. *Marketing a jak na něj - značková politika*. [online]. 2007 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://strategie.e15.cz/zurnal/marketing-a-jak-na-nej-znackova-politika>>
- 44) MACHKOVÁ, H. *Současné trendy v mezinárodním marketingu*. [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. Dostupné z: <<http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=177.pdf>>
- 45) MATULA, V. *Tržní zacílení* [online]. 2011 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/trzni-zacileni.php>>
- 46) MÍŠEK, M., MARTÍNEK, P. *Logistická centra v ČR*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <http://www.ped.muni.cz/wpsy/koh_ps_prace.htm>.
- 47) NEJEDLÝ, P. *Multimodální přepravní systémy* [online]. 2009 [cit. 2011-05-12]. Dostupné z: <<http://www.fd.cvut.cz/projects/k612x1mp/dokumenty/silnice-versus-kp.pdf>>
- 48) PARMA, A. *Virální marketing*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z: <http://www.tonick.cz/parma_viralnimarketing_prezentace.pdf>
- 49) POLÁKOVÁ, B. *Velkopopovický Kozel (výsledky průzkumu)*. [online]. 2009 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://velkopopovicky-kozel.vyplnto.cz>>
- 50) POSPÍŠIL, R. *EDI v kostce*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://www.shopfinder.cz/svet/clanek.asp?ID=2>>
- 51) REIS, Dos, N. *Fundamental Viral Marketing Tips That Will Explode Traffic to Your Site*. [online]. 2010 [cit. 2011-05-15]. Dostupné z: <<http://makeaffiliatemarketingmoney.com/fundamental-viral-marketing>>
- 52) SAKALA, L. *Pivo - tekutý chléb národa českého (výsledky průzkumu)*. [online]. 2010 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://pivo-tekuty-chleb-na.vyplnto.cz>>
- 53) SEDLÁČEK, O. *Guerilla – marketing nebo boj?* [online]. 2011 [cit. 2011-04-16]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=9490>
- 54) SŮRA, J., LYSONĚK, T. *Svijany vydělaly na pŕllitru víc než Prazdroj, malé pivovary sílí*. [online]. 2010 [cit. 2011-05-11]. Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz/svijany-vydelaly-na-pullitru-vic-nez-prazdroj-male-pivovary-sili-p98-/ekonomika.aspx?c=A100728_185648_ekonomika_vel>

- 55) SVOBODA, L. *Proniknou nové trendy na český pивní trh? (výsledky průzkumu)*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://nove-trendy-cesky-pivni-trh.vyplnto.cz>>
- 56) ŠROMEK, J. *Virální marketing není věda*. [online]. 2007 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z: <<http://www.symbio.cz/clanky/viralni-marketing-neni-veda.html>>
- 57) TŘEŠTÍKOVÁ, R. *Oblíbenost produktů společnosti Pivovary Staropramen (výsledky průzkumu)*. [online]. 2011 [cit. 2011-05-20]. Dostupné z: <<http://oblíbenost-produktu-vyplnto.cz>>
- 58) VINOPAL, J. *Konzumace piva v České republice v roce 2008*. [online]. 2009 [cit. 2011-05-12]. Dostupné z: <http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100828s_OR81022a.pdf>
- 59) ZAMYKALOVÁ, M., GULLOVÁ, S., MILLEROVÁ, F. *Problematika mezikulturních rozdílů v mezinárodním jednání a podnikání*. [online]. 2005 [cit. 2011-04-13]. Dostupné z: <<http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=192.pdf>>
- 60) ZIKMUND, M. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. [online]. 2010 [cit. 2011-04-12]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>
- 61) AB InBev. *Annual Report 2010*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <http://www.ab-inbev.com/go/media/annual_report_2010>
- 62) Asociace českých cestovních kanceláří a agentur. *Zahraniční turista si dá v ČR průměrně čtyři piva*. [online]. 2007 [cit. 2011-05-11]. Dostupné z: <<http://life.ihned.cz/cestovani/c1-20402530-pruzkum-zahranicni-turista-si-da-v-cr-prumerne-ctyri-piva>>
- 63) Beck & Co. [online]. 2011 [cit. 2011-05-13]. Dostupné z: <http://de.wikipedia.org/wiki/Beck_%26_Co>
- 64) Beck's Alkoholfrei. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://www.becks.de/alkoholfrei>>
- 65) Beck's Brauerei GmbH. *Offizielle Internet Seite*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://www.becks.de>>
- 66) Beck's Dark. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z: <<http://sc.worldclassbeverages.com/beerspy/product/becks-dark/7966/>>

- 67) *Beck's Gold*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.becks.de/gold>>
- 68) *Beck's Green Lemon*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.becks.de/mix>>
- 69) *Beck's Green Lemon Alkoholfrei*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.becks.de/mix>>
- 70) *Beck's Chilled Orange*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.becks.de/mix>>
- 71) *Beck's Ice*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.becks.de/mix>>
- 72) *Beck's Level 7*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.becks.de/mix>>
- 73) *Beck's Pils*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.becks.de/pils>>
- 74) *Beck's Dark* - [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Dostupné z:
<<http://www.ratebeer.com/beer/becks-dark/705/>>
- 75) Biergartler. *Sommer 2011 mit Beck's Lime*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-20].
Dostupné z: <<http://www.biergartler.de/2011/04/02/sommer-2011-mit->beck's-lime/>>
- 76) *Biersteuer - § 2 Steuertarif*. [online]. 2011 [cit. 2011-05-14]. Dostupné z:
<http://bundesrecht.juris.de/bierstg_2009/_2.html>
- 77) *Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Biersteuergesetz*. [online].
2011 [cit. 2011-05-14]. Dostupné z:
<<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe>>
- 78) *Cross Docking Logistics*. [online]. 2009 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z:
<<http://www.crossdocking.org/tag/cross-docking-companies/>>
- 79) Český olympijský výbor. *Metodika užívání olympijské symboliky*. [online]. 2010
[cit. 2011-05-10]. Dostupné z: <<http://www.olympic.cz/cz/cesky-olympijsky-vybor>>
- 80) Český statistický úřad. *Počet obyvatel podle pohlaví, jednotek věku a typu urbanizace (k 31.12.2009)*. [online]. 2010 [cit. 2011-05-11]. Dostupné z:
<<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/4019-10>>

- 81) Český statistický úřad. *Počet obyvatel podle pohlaví, jednotek věku a typu urbanizace (k 31.12.2009)*. [online]. 2010 [cit. 2011-05-11]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/4019-10>>
- 82) *Ekonomický slovník*. [online]. 2004 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=349>>
- 83) *Frisco*. [online]. 2010 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z: <<http://www.friscodrink.cz/>>
- 84) *Jak zásobovat maloobchodní prodejny*. [online]. 2006 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <http://eregal.ihned.cz/c4-10030030-19456980-10A000_d-jak-zasobovat-maloobchodni-prodejny>
- 85) *Kolik si účtovat za reklamu a jakým způsobem*. [online]. 2010 [cit. 2011-05-11]. Dostupné z: <<http://www.netzin.cz/clanky/kolik-si-uctovat-za-reklamu-jakym-zpusobem>>
- 86) *Počítačové sítě - základní topologie*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://www.samuraj-cz.com/clanek/pocitacove-site-zakladni-topologie>>
- 87) *Spotřební daň – pivo*. [online]. 2010 [cit. 2011-05-14]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dan-pivo/>>
- 88) Tiskomat. *Naše služby*. [online]. 2011 [cit. 2011-05-12]. Dostupné z: <<http://www.tiskomat.cz/nase-sluzby/tisk-na-bannery/>>
- 89) Wikipedia (English vision). *Cross-Docking*. [online]. 2010. [cit. 2010-04-01]. Dostupné z: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Cross-docking>>
- 90) Wikipedie. *Astrosurfing*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-16]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Astroturfing>>
- 91) Wikipedie. *Daň z přidané hodnoty* [online]. 2011 [cit. 2011-04-25]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/DPH>>
- 92) Wikipedie. *Guerillový marketing*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-16]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Guerillový_marketing>
- 93) Wikipedie. *Pivo*. [online]. 2011 [cit. 2010-12-18]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Pivo>>
- 94) Wikipedie. *Virální marketing*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-26]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Virální_marketing>

9 Seznam zkratk

CKT	Cilindro-konický tank
KEG	Vratný sud z nerezové oceli
MMF	Mezinárodní měnový fond
NATO	Severoatlantická aliance
NRW	„Nord Rhein Westfal“, reprezentativnější láhev – štíhlejší a vyšší
OSN	Organizace spojených národů
PEST	Analýza politické, ekonomické, sociálně kulturní a technologické stránky
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

10 Seznam grafů

Graf 13 - Vývoj počtu obyvatel žijících v České republice	45
Graf 14 - Pijete pivo? (muži)	73
Graf 15 - Pijete pivo? (ženy)	73
Graf 4 - Vnímání pití piva s příchutí ovoce (ženy)	75
Graf 5 - Vnímání pití piva s příchutí ovoce (muži)	75
Graf 6 - Vnímání pití piva s příchutí ovoce v obcích a městech o velikosti nad 100 000 obyv.	76
Graf 16 - Vnímání pití piva s příchutí ovoce v obcích a městech o velikosti do 100 000 obyv.	76
Graf 17 - Chutnalo Vám ochucené pivo (muži)	77
Graf 9 - Chutnalo Vám ochucené pivo (ženy)	77
Graf 10 - Znáte nějaká ochucená piva na českém trhu? (ženy)	78
Graf 18 - Znáte nějaká ochucená piva na českém trhu? (muži).....	78
Graf 19 - Jaká ochucená piva na českém trhu znáte?	79

11 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Konkurenční strategie na mezinárodních trzích (18).....	17
Obrázek 2 - Mezinárodní marketingový komunikační proces (20)	22
Obrázek 3 - Princip šíření informací pomocí virálního marketingu (50).....	29
Obrázek 4 - Porovnání časového vývoje tradiční a virální kampaně (47).....	30
Obrázek 5 - "Hub and Spoke" - hvězdicová struktura (85).....	32
Obrázek 6 - Distribuce s použitím Cross-Dockingu (77).....	33
Obrázek 7 - Beck's logo (62).....	36
Obrázek 8 - Beck's Pils (72).....	38
Obrázek 9 - Beck's Alkoholfrei (63).....	38
Obrázek 10 - Beck's Gold (66).....	39
Obrázek 11 - Beck's Green Lemon (67)	39
Obrázek 12 - Beck's Chille Orange (69).....	39
Obrázek 13 - Beck's Level 7 (71).....	40
Obrázek 14 - Beck's Ice (70).....	40
Obrázek 15 - Beck's Green Lemon Alkoholfrei (68)	40
Obrázek 16 - Beck's Lime (74).....	41
Obrázek 17 - Beck's Dark (73).....	41
Obrázek 19 - Slogan pro český trh (Zdroj: Vlastní zpracování).....	84
Obrázek 20 - Beck's ve světě (Zdroj: Vlastní zpracování)	86
Obrázek 21 - The Taste of World Edition (Zdroj: Vlastní zpracování)	87
Obrázek 22 - Beck's Party Truck z pravé strany (Zdroj: Vlastní zpracování)	90
Obrázek 23 - Beck's truck - reklama pro řidiče 1 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	91
Obrázek 24 - Beck's truck - reklama pro řidiče 2 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	91
Obrázek 25 - Konsolidace (45).....	104
Obrázek 26 - Dekonsolidace (45)	105

12 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Motivy ofenzivního a defenzivního zmezinárodnění podniku.....	15
Tabulka 2 - Kulturní hodnoty ve Spojených státech, Německu, Francii a Vietnamu.....	24
Tabulka 3 - Sazba daně v Kč/hl za každé celé procento extraktu původní mladiny.....	43
Tabulka 4 - Plánované změny DPH v České republice.....	44
Tabulka 5 - Vývoj počtu obyvatel žijících v České republice.....	45
Tabulka 6 - Průměrná spotřeba piva na osobu.....	47
Tabulka 7 - Analýza konkurence	52
Tabulka 8 - Analýza konkurence (širší pojetí).....	54
Tabulka 9 - SWOT analýza podniku Beck's Brauerei GmbH.....	54
Tabulka 10 - Pijete pivo? – Výsledky a porovnání s dalšími průzkumy.....	73
Tabulka 11 - V některých zemích pijí lidé piva s příchutí ovoce. Uvažovali jste o tom někdy? - Výsledky podle pohlaví a porovnání s dalšími průzkumy	74
Tabulka 12 - V některých zemích si do piva přimíchávají ovocný. Uvažovali jste o tom někdy?.....	75
Tabulka 13 - V některých zemích pijí lidé piva s příchutí ovoce. Uvažovali jste o tom někdy? - Výsledky podle množství obyvatel obce či města, ve kterém respondent žije	76
Tabulka 14 - Pokud jste ochucené pivo vyzkoušel(a), chutnalo Vám?.....	77
Tabulka 15 - Znáte nějaká ochucená piva na českém trhu?	78
Tabulka 16 - Prosím, jmenujte alespoň jedno ochucené pivo na českém trhu, které znáte.....	79
Tabulka 17 - Cílené počty zákazníků v prvních čtyřech letech.....	82
Tabulka 18 - Porovnání spotřebních daní z piva.....	98
Tabulka 19 - Za jakou odpovídající cenu byste si nové pivo s příchutí koupili v obchodě?.....	98
Tabulka 20 - Porovnání výdělků českých pivovarů.....	108
Tabulka 21 - Náklady na úpravy původních reklamních spotů.....	109
Tabulka 22 – Náklady na akci „Beck's zapojí Váš šestý smysl“.....	109
Tabulka 23 - - Náklady za figuríny, obsluhu a figuranty	110
Tabulka 24 - Náklady na akci „Dejte nám vědět, jak se osvěžujete Beck's“.....	110
Tabulka 25 – Celkové náklady za „Beck's – The World's Connection.....	111
Tabulka 26 - Předpokládané náklady projektu Beck's Party Truck	112
Tabulka 27 - Počet prodaných piv Beck's a zisky z jejich prodeje na festivalech.....	113
Tabulka 28 - Počet prodaných piv Beck's a zisky z jejich prodeje na dalších akcích...	113
Tabulka 29 - Výsledná kalkulace projektu Beck's Party Truck.....	114
Tabulka 30 - Zúčtování marketingových kampaní	115
Tabulka 31 - Výpočet množství vypitých litrů piva v České republice na osobu za rok a kontrola použitých údajů	116
Tabulka 32 - Předpokládaný počet zákazníků při plnění cílů.....	117
Tabulka 33 - Předpokládané zisky z prodeje piv Beck's při plnění cílů.....	118
Tabulka 34 - Předpokládané zisky z prodeje piv Beck's při plnění cílů - pesimistická varianta	119
Tabulka 35 - Zúčtování marketingových kampaní	119
Tabulka 36 - Časový harmonogram zaváděcích marketingových kampaní pro rok 2012	120