

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací**

Seminární práce

**ZVÝŠENÍ PRODEJNOSTI VÝROBKU – ČESKÉ
PIVO VE VELKÉ BRITÁNII**

Datum zpracování: 16. května 2010
Zdeněk Fekar, 4. ročník

Prohlašuji, že jsem na celé seminární práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

V Praze dne 16. května 2010

.....
podpis studenta

1. Stručný úvod a cíl práce

Cílem této práce je připravit marketingovou strategii, která by vedla zhruba k trojnásobnému zvýšení prodejnosti českého piva ve Velké Británii a k dosažení zhruba 1% tržního podílu v horizontu dvou let. Strategie má obsahovat návrhy všech prvků marketingového mixu včetně argumentace pro či proti jejich užití.

2. Metodika práce

Zadání případové práce obsahuje data z roku 1996 a neuvádí, o jakou konkrétní značku piva se jedná. To trochu komplikuje řešení: snažil jsem se podle uvedených údajů dohledat stávající situaci na trhu, na základě těch několika málo údajů v počátečním zadání jsem ale nedokázal spolehlivě určit, o jaký český pivovar se jedná. Potíž je v tom, že český pivní trh se za uvedené období výrazně proměnil, poskytnutá data jsou příliš obecná a profesionálně dostupná data, například šetření agentury Euromonitor, jsou placená, čili pro potřeby práce nedostupná.

Pro úplnost dodám, že z uvedených údajů se mi jako nejpravděpodobnější zdá, že jde o značku Plzeňský Prazdroj, ovšem mate mě, že se zde nijak nezmiňuje světlé výčepní pivo („desítka“), na druhou stranu je jasné, že to je produkt, který se jistě dobře prodává na českém trhu, ale na náročném britském trhu by neměl šanci na úspěch. Ostatní české pivovary neodpovídají popisovanému stavu: buď strukturou produktů, nebo třeba proto, že u nich nedošlo ke změně vlastnické struktury.

Proto jsem se rozhodl také pro obecný návrh strategie, aniž bych ji směřoval na konkrétní pivní značku. Domnívám se, že i tak lze splnit zadání práce.

3. Analýza současného stavu

Ze zadání vyplývá, že český výrobce prodává své pivo ve Velké Británii již tradičně a má tržní podíl ve výši zhruba 0,3 %. Prodává lahvové pivo, z čehož zhruba 85 % je tradiční ležák, 15 % představuje tmavé pivo. Tradiční ležák se z 90 % prodává ve specializovaných obchodech a desetina v supermarketech, zatímco u tmavého piva

je rozdělení 50:50 mezi specializované obchody a tradiční puby. (I to mne trochu mate, protože se domnívám, že vlajkový Pilsner Urquell má větší šanci na prodej v pubech, než tmavé pivo, nicméně jako možné vysvětlení mne napadá, že na britském trhu je možné více prorazit právě tmavým pivem, které tam nemá tolik konkurentů, jako světlá, byť britsky specifická piva.)

Český pivovar podle zadání převzala mezinárodní pivovarnická skupina: v jejím rámci existuje představa, že právě z tradičního ležáku se během desetiletí má stát jedna z předních světových značek (což by odpovídalo i mé úvaze, byť mne překvapuje, že stejné ambice neměl i český vlastník).

V roce 1996 podle zadání studie byla ve Velké Británii roční spotřeba piva 120 litrů na osobu s klesající tendencí. Je zjevné, že konzumace piva v Británii skutečně klesá dál: Inženýr Vladimír Doležal z České zemědělské univerzity ve svém článku pro Gastro Server (nedatovaném, ale podle copyrightu zřejmě ne starším než z roku 2008) například uvádí britskou spotřebu jen 100 litrů na osobu.

Spojené království má zhruba šedesát milionů obyvatel, jde o velmi náročný trh s velkými regionálními rozdíly v konzumaci piva a s nabídkou více než dvou set značek. Podíl prodeje on-trade (gastropodniky) a off-trade (maloobchody) je zhruba 50:50.

Podle posledních zpráv (*Finweb*) sice celosvětový pivní trh tak jako jiná odvětví postihla krize: ovšem zatímco například Heineken hlásí propad tržeb o 3,5 %, skupina SAB Miller naopak 2% růst. Spotřebitelé v krizi dávají přednost levnějším značkám, propad prodejů výrobci kompenzují růstem cen.

Jiná zpráva z Británie (*E15*) říká, že letos stoupla spotřeba černého piva o neuvěřitelných 42 %, přičemž na tomto trendu mají dominantní podíl právě české značky. Britští prodejci podle tamního zástupce obchodního oddělení řetězce Tesco očekávají letos ještě další posílení této pozice – mimo jiné v souvislosti se světovým fotbalovým šampionátem.

4. Návrh marketingové strategie

Shrňme fakta, která poslouží jako základ pro segmentaci, targeting a positioning:

Dominantní produkt, který pivovar v Británii prodává, je tradiční ležák. Na trhu se v současnosti těší velké oblibě černá piva. Vlastní tmavá značka pivovaru ale představuje jen šestinu z jeho celkových prodejů. Tradiční ležák se zatím prodává výhradně off-trade, zatímco tmavé pivo z jedné poloviny i on-trade. Úkolem je stávající tržní podíl ve výši 0,3 % ztrojnásobit během dvou let alespoň na 1 %.

Z uvedených dat vyplývá, že firma je silnější v segmentu tradičních ležáků, než tmavých piv. Tradiční ležáky, jak je zná kontinentální Evropa, přitom na britském trhu nejsou tradičními pivy. „Když se zbytek světa vrhl do vaření spodně kvašených piv s pořádným množstvím oxidu uhličitého, udrželi si Angličané své vlastní styly: mild, bitter, pale ale a stout dobré a méně dobré kvality, avšak téměř vždy úplnější a bohatší chutí, než jakou mají ležáky leckde ve světě. (...) Angličané mají svůj vlastní styl a udržují si ho, vychutnávají si svá piva často v důvěrně známém prostředí své vlastní hospody, obklopeni kruhem přátel.“ (*Verhoef, B. 1998:23*).

Dále je zřejmé, že zatímco s tmavými pivy pivovar již pronikl do restaurací, v segmentu tradičního ležáku má firma ještě rezervu.

Domnívám se, že aktuální obliba černých piv je jenom určitou módní vlnou. Navíc, pivovar v tomto segmentu objemově prodává velmi málo a není důvod se domnívat, že by objemy prodeje zásadně znásobil. Zaměřit se na tento segment by tedy nebylo vhodné, protože by nebylo možné dosáhnout ztrojnásobení tržního podílu v krátkém horizontu dvou let.

Naopak v segmentu tradičních ležáků má pivovar velké rezervy. Dovolím si akademickou úvahu: jestliže zatím všechen prodej ležáku realizuje v segmentu off-trade, vyplatí se zaměřit právě na segment ležáku on-trade. Může zde využít určité zavedenosti značky tmavého piva – hypoteticky je tu potenciál srovnat prodeje ležáku ze 100:0 (off-trade versus on-trade) na obdobný poměr, jako u tmavých piv, čili 50:50. Protože ale ležáky představují šestkrát větší odbyt pivovaru, prosazením značky ležáku také dosáhneme výrazného zvýšení tržního podílu.

Zacílení (targeting) naší strategie by se tedy mělo jako klíčové zaměřit na prosazení prodeje tradičního ležáku v pubech a restauracích.

Při pozicování značky bych bral v úvahu skutečnost: že české pivo obecně představuje v segmentu ležáků to nejlepší na světě, navíc (obzvlášť za předpokladu,

že se bavíme o Prazdroji) v našem případě bych tuto skutečnost povýšil na nejvyšší trůn: naše pivo je nejcennějším klenotem mezi ležáky. Zároveň bych ale positioning zaměřil na životní styl: české pivo je tradiční a moderní zároveň, zdravé a spojené se sportem. Jde tedy o kombinaci positioningu zaměřeného na mimořádnou kvalitu výrobku a positioningu zaměřeného na životní styl (*Machková, H. 2009:103*).

Naše strategie tedy bude spočívat v zaměření se na tradiční ležák, na jeho prosazení v segmentu on-trade jako špičkový produkt zdravého životního stylu moderního člověka středního a mladšího věku. (U starší generace budeme narážet na konzervativní lpění na britském tradičním pivu, zatímco mladší generace můžeme oslovit exkluzivitou naší značky, využít slavných českých jmen ve sportu, zejména fotbalu a hokeji, přičemž využijeme i skutečnosti, že mladí Britové rádi cestují po levnější „nové“ Evropě a tedy o ní mají jakési povědomí.)

5. Marketingový mix

Po předchozí analýze můžeme přistoupit k určení marketingového mixu, jímž dosáhneme zvýšení prodejnosti našeho produktu.

5.1 Produkt

Produkt je jasný: tradiční ležák. Pro mluví jeho již vysoký objem prodeje, byť zatím v jiném distribučním kanálu, než na jaký se chceme zaměřit. Je to také naše superprémiová značka, což může mít na britském trhu zaplaveném stovkami konkurenčních značek velký význam.

5.2 Distribuce

Produkt dosahuje dominantního podílu na našich tržbách v segmentu off-trade, naopak v segmentu on-trade jsme zatím neprorazili. Proto je zde velký potenciál: veškeré úsilí nasměrujeme k tomu, abychom náš ležák dostali do barů, pubů a restaurací.

5.3 *Cena*

Chceme produkt pozicovat jako špičkový, cena tedy musí odpovídat jiným špičkovým produktům v segmentu on-trade.

Na druhou stranu si můžete dovolit po krátkou dobu nižší zaváděcí ceny na podporu prodeje produktu. Například pokud jde o restaurátory, jak už jsem uvedl, budeme pracovat především s cenou: nabídneme jim zaváděcí nízkou cenu, s tím, že už necháme na nich (resp. podle skutečné znalosti místního trhu), jestli vyšší marže povede k jejich větší ochotě nabízet náš produkt, než jiná piva, nebo jestli tuto cenovou výhodu promítnou do nižší ceny pro zákazníka. V každém případě by toto mělo být smluvně ošetřeno, aby se sledovaný záměr také uskutečnil (aby tedy například restaurátér nezkasíroval cenový bonus, ale produkt nijak aktivně nenabízel).

5.4 *Propagace*

Je zjevné, že jde o klíčovou složku marketingového mixu. Kromě standardních nástrojů, do kterých musíme investovat (tisková, rádiová, TV, outdoorová reklama) se intenzivně zaměříme na dva zákaznické segmenty: majitele gastropodniků a na konečné spotřebitele. Opět platí: vše, co je v branži standardem, musíme dělat i my – tyto aktivity zde proto neřeším (pivní tácky, značkové sklo aj.). Musíme ovšem nasadit aktivity, kterými vynikneme a zaujmeme.

Pokud jde o restaurátory, vytvořil bych například „královský tým“ složený ze světově proslulých Čechů: určitě by v něm neměl chybět brankář fotbalového týmu Chelsea Petr Čech nebo nejkrásnější žena světa z roku 2006 Taťána Kuchařová. Ti by coby ambasadoři českého piva objížděli kultovní britské hospody a demonstrovali by tak svůj vztah k naší značce. Pochopitelně, to je jen studentská představa, konkrétní řešení (jména) by závisela na našich finančních možnostech a kreativitě.

Restaurátory bych ještě motivoval nějakou soutěží, která by nejúspěšnějším prodejcům zajistila exkluzivní návštěvu Česka, pochopitelně s exkurzí do našeho

pivovaru i do našich značkových restaurací v Praze, Českém Krumlově a jiných perlách českého pohostinství.

Obdobné aktivity bych vyvinul také směrem ke konečným spotřebitelům, jednak proto, abych zajistil špičkovou image naší značky, ale hlavně, abych podpořil jejich aktivní zkušenost s našim produktem. Kromě spotřebitelských výletů do Česka bych pravidelně pořádal různé spotřebitelské loterie, distribuoval kupony na večeři do vybraných kvalitních restaurací, samozřejmě bych se také velmi aktivně věnoval public relations, nejenom směrem k médiím, ale třeba podporou vybraných kulturních a společenských projektů.

6. Závěr práce

Je zjevné, že skutečný koncept strategie, která by naplnila zadání případové práce, by musel mít k dispozici mnohem širší škálu informací a také by vyžadoval daleko preciznější kalkulace všech souvisejících nákladů. Navíc reálný tržní souboj s konkurenty je daleko složitější, protože podobné cíle a podobné úvahy o tom, jak jich dosáhnout, mohou být velmi stejné. I tak se ale domnívám, že v rámci možností jsem předložil strategii, která by měla šanci dosáhnout vytýčeného cíle.

Na závěr bych ještě rád odpověděl na čtveřici pomocných otázek. Většina odpovědí sice vyplývá z výše uvedeného, nicméně souhrnná odpověď bude užitečná:

1) Domníváte se, že máme správný výrobek pro soutěž ve „vrcholné lize“ špičkových značek piva?

Zcela jistě ano, protože jsme z našeho portfolia produktů zvolili právě ten nejlepší produkt, navíc naše strategie počítá s využitím oprávněné nálepky špičkové země původu.

2) Která oblast Velké Británie bude přednostně vybírána pro distribuci (jižní Anglie, Londýn, Manchester, Skotsko)?

Přiznám, tady spíše tipuji, ale domnívám se, že klíčovým bude Londýn coby metropole celého království, a jižní Anglie coby ekonomicky silný region.

3) Může být cena českého piva srovnatelná s výrobky předních světových výrobců?

Zcela nepochybně ano, navržená strategie počítá právě s pozicováním značky jako piva nejvyšší možné kvality ze země, která je kolébkou tohoto typu produktu.

4) Jakou strategii propagace (tlaku, tahu) byste zvolili pro zvýšení prodeje piva?

Navržená strategie je více méně kombinací obou strategií, nicméně vzhledem ke značně konkurenčnímu prostředí a nevelké známosti naší značky se nedá příliš spoléhat na to, že i při velké úspěšnosti našich aktivit postavených na strategii tahu budou pouhá přání zákazníků dostačující (jenom poptávka zákazníků nás nepřivede na vrchol). Čili významnější pro nás budou strategie postavené na metodě tlaku.

Použitá literatura:

DOLEŽAL, Vladimír. *Pivo*. [Internet] – [cit. 16. 5. 2010]. <<http://www.gastro-server.com/jpz/pagepiti/pivo.php>>

CHYTIL, Josef. *Mezinárodní marketing*. (Prezentace přednášky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně) 2010, 62 s.

MÁČALOVÁ, Pavlína. *Heinekenu klesly tržby o 3,5 procenta, v Evropě méně pijí jeho pivo*. [Internet] – [cit. 9. 5. 2010]. <<http://finweb.ihned.cz/c1-42754930-heinekenu-klesly-trzby-o-3-5-procenta-v-evrope-mene-piji-jeho-pivo>>

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Grada Publishing: Praha, 2009, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2

MATĚJKA, Jaroslav. *České pivo boduje v Británii*. [Internet] – [cit. 9. 5. 2010]. <<http://www.e15.cz/relax/gourmet/ceske-pivo-boduje-v-britanii>>

VERHOEF, Berry. *Encyklopedie piva*. Rebo Productions: Praha, 1998, 304 s. ISBN 80-7234-012-3