

MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ

Provozně ekonomická fakulta

**Změny v odvětví pivovarnictví a jejich ekonomické dopady
na malé české pivovary**

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Doc. Ing. Pavel Syrovátka, Ph.D.

Martina Krestýnová

Brno 2017

Poděkování:

Chtěla bych poděkovat vedoucímu diplomové práce, doc. Ing. Pavlovi Syrovátkovi, Ph.D., za cenné rady a připomínky poskytnuté při tvorbě diplomové práce. Zároveň děkuji svým nejbližším za jejich podporu.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci: **Změny v odvětví pivovarnictví a jejich ekonomické dopady na malé české pivovary** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne:

.....
podpis

Abstract

The thesis is focused on the brewing industry in the Czech Republic and changes within it which influenced the development of small Czech breweries. An analysis of the industry is performed using the Porter's Five Forces model focusing on the five competitive forces represented by the threat of new entrants, the bargaining power of suppliers, the bargaining power of customers, substitute products or services, and established rivals. Market concentration is also analyzed given the changes in the brewing industry. Changes in consumer demand and their influence on the brewing industry are examined subsequently. In particular, the change of consumer preferences leading to an increased consumption of stronger beers or aspects of beer selection are analyzed. Based on the findings, the impacts of these changes on small Czech breweries are described. In the next part of the thesis, economic results of selected breweries are compared using the indicators of value added margins, return on assets, return on equity and return on sales.

Keywords: Brewing industry, mini breweries, the Porter's Five Forces model, competition, concentration, beer consumption, profitability of breweries.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá odvětvím pivovarnictví v České republice a jeho změnami, které měly vliv na vývoj malých českých pivovarů. Prostřednictvím Porterova modelu je provedena analýza odvětví zaměřená na pět konkurenčních sil, které tvoří potencionální konkurenti, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, substituční výroby a konkurenční rivalita. V souvislosti se změnami v odvětví pivovarnictví je rovněž posuzována tržní koncentrace. Následně jsou zkoumány změny spotřebitelské poptávky a jejich vliv na pivovarnictví a to zejména změna preferencí spotřebitele v podobě rostoucí spotřeby vícestupňových piv nebo rozbor aspektů při výběru piva. V návaznosti na zjištěné skutečnosti jsou popsány dopady těchto změn na malé české pivovary. V další části práce jsou pomocí ukazatele marže přidané hodnoty a ukazatelů rentability aktiv, rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb porovnány hospodářské výsledky vybraných pivovarů.

Klíčová slova: Odvětví pivovarnictví, minipivovary, Porterův model pěti hybných sil, konkurence, koncentrace, spotřeba piva, rentabilita pivovarů.

Obsah:

1	ÚVOD A CÍL PRÁCE.....	11
1.1	Úvod.....	11
1.2	Cíl práce.....	12
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	13
2.1	Vymezení odvětví	13
2.2	Porterův model pěti hybných sil	14
2.2.1	Potencionální konkurenti	16
2.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů	17
2.2.3	Vyjednávací síla odběratelů	17
2.2.4	Hrozba ze strany substitutů.....	18
2.2.5	Konkurenční rivalita.....	18
2.3	Koncentrace odvětví.....	19
2.4	Spotřebitelská poptávka a její determinanty	22
2.5	Ukazatele výkonnosti podniku.....	23
3	MATERIÁL A METODIKA	26
4	PIVOVARNICTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE A JEHO HISTORIE.....	28
4.1	Vývoj českého pivovarnictví	28
4.2	Výstav a velikost pivovarů	31
5	VÝSLEDKY, DISKUSE, ZÁVĚRY	35
5.1	Analýza odvětví pomocí Porterova modelu	35
5.1.1	Konkurenční rivalita.....	35
5.1.2	Potencionální konkurenti	48
5.1.3	Hrozba ze strany substitutů.....	58
5.1.4	Vyjednávací síla odběratelů	62
5.1.5	Vyjednávací síla dodavatelů	64
5.2	Vývoj koncentrace v pivovarnictví	67
5.3	Změny ve spotřebitelské poptávce a její dopady na pivovarnictví	71
5.3.1	Změny v preferencích – spotřeba vícestupňových piv	72

5.3.2	Přesun konzumace z gastronomických zařízení do domácností	73
5.3.3	Aspekty spotřebitelů při výběru piva	74
5.4	Dopady změn v pivovarnictví na malé české pivovary	77
5.5	Srovnání ukazatelů výkonnosti vybraných pivovarů	82
6	SOUHRN	86
7	LITERATURA	89
8	SEZNAM GRAFŮ	93
9	SEZNAM TABULEK	95
10	SEZNAM OBRÁZKŮ	96

1 ÚVOD A CÍL PRÁCE

1.1 Úvod

Pivovarnictví patří k tradičním odvětvím českého hospodářství. Je důležitým odběratelem produkce českých zemědělců. Významně ovlivňuje i provozovatele pohostinství a restaurací. Dle Martiny Ferencové, výkonné ředitelky Českého svazu pivovarů a sladoven, více než dvacet procent tržeb tvoří právě pivo. Důležitou roli hraje i v rozvoji pracovních příležitostí s tím, že jedno místo v pivovarnictví vytváří jedno místo v zemědělství, tři místa v pohostinství, jedno místo v maloobchodě a dvě místa u ostatních dodavatelů. (Bier Ale, 2017)

Přestože vymezení odvětví pivovarnictví je poměrně složité, definovat samotné pivo je dle Chládky naopak jednoduché: Jedná se o slabě alkoholický nápoj vyrobený kvašením cukernatého chmelového roztoku. Cukr nutný pro kvašení se získává ze škrobnatých surovin. Jako zdroj škrobu se u nás zpravidla používá sladovaný ječmen, dříve se sladovala i pšenice, jak je tomu v sousedním Německu, zejména v Bavorsku, kde jsou velmi oblíbená pšeničná piva. V USA a v dalších zemích, jako je Jižní Amerika, Maďarsko nebo Chorvatsko, je silný podíl kukuřice. V Africe se používá jako zdroj škrobu kořen cassava, v Brazílii brambory, v Mexiku agáve apod. (Chládek, 2007)

Pivovarnictví má pro Českou republiku na jedné straně ekonomický význam, na straně druhé dotváří českou společenskou a kulturní identitu. Tvrzení, že pivo je české zlato, potvrzuje i naše dlouholeté prvenství ve spotřebě piva na osobu. K poklesu výroby a spotřeby piva v České republice došlo po hospodářské krizi v roce 2009 a po zvýšení spotřební daně u piva v roce 2010, avšak prvenství v roce 2015 se 143 litry na osobu jsme obhájili. (Spotřeba piva v ČR v roce 2015, 2016)

Dalším významným ukazatelem v českém pivovarnictví je masový růst malých českých pivovarů neboli minipivovarů. Především díky nim má Česká republika v oblasti pivovarnictví další prvenství za rok 2015 a to jako stát s největším počtem pivovarů na obyvatele. (Česko je zemí s nejvíce pivovary na obyvatele, 2016) Tato diplomová práce se zaměřila na změny v odvětví a dopady těchto změn na minipivovary. Je zajímavé se podívat na vývoj tohoto

odvětví zejména po vstupu zahraničního kapitálu na český trh. Ten totiž zásadně ovlivnil nejen samotné odvětví a vývoj malých pivovarů, ale i samotného konzumenta. Tyto změny následně podnítily obrovský růst malých českých pivovarů. Z tohoto důvodu se práce zaměřuje na minipivovary a hodnotí jejich význam v rámci odvětví pivovarnictví v České republice.

1.2 Cíl práce

Cílem práce je prostřednictvím Porterova modelu pěti hybných sil identifikovat podstatné změny v pivovarnictví a vyhodnotit jejich dopad na malé pivovary v České republice. V rámci tohoto cíle se práce zaměřuje na analýzu konkurence mezi pivovary a posouzení koncentrace v daném odvětví. Nezbytnou součástí vedoucí k naplnění cíle je také rozbor změn ve spotřebitelské poptávce a vyhodnocení dopadu na malé české pivovary.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Vymezení odvětví

Odvětví je z hlediska analýzy skupina objektů, které jsou si z nějakého hlediska podobné, přitom podobnost je určena provozovanými činnostmi z hlediska užití technologických postupů či z hlediska poskytovaných služeb apod. Členění do odvětví je dáno odvětvovou klasifikací ekonomických činností. (Růčková, 2015) Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2005), analýzu odvětví je dobré začít základními charakteristikami, které jsou pro jednotlivá odvětví odlišné. V Tabulce 1 je seznam faktorů, které jsou používány pro popis základních charakteristik odvětví, společně s jejich strategickým významem. Mezi tyto charakteristiky patří velikost trhu, jeho celkové tržby a objem produkce, kdy velké trhy přitahují korporace, které se snaží získat podniky s pevnou pozicí v atraktivním odvětví. Dalšími faktory jsou geografický rozsah konkurence, růst trhu a fáze životního cyklu, počet konkurentů a jejich relativní velikost, stupeň vertikální integrace, vstupní bariéry, výstupní bariéry, tempo změn technologie, výrobové inovace, nároky na kapitál, diferenciací výrobku a míra hospodárnosti. (Sedláčková, Buchta, 2005)

Cílem analýzy odvětví není zjistit vše, co zjistit lze, ale identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a určit faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní. (Sedláčková, Buchta, 2006) Analýza by měla vést k odhalení změn v odvětví. Je vhodné začít základními charakteristikami odvětví. Odvětvím chápeme skupinu podniků, jejichž výrobky mají mnoho společných charakteristik, že uspokojují stejné potřeby na stejném základě, tj. soutěží o stejného zákazníka. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Tabulka 1: Základní charakteristiky odvětví

Faktor/Charakteristika	Strategický význam
Velikost trhu – celkové tržby, objem produkce	Malé trhy nejsou v zájmu velkých nových podniků, velké trhy přitahují korporace, které se snaží získat podniky s pevnou pozicí v atraktivním odvětví.
Geografický rozsah konkurence – lokální, regionální, globální	Vymezuje akční rádius podniku. Naznačuje globalizační síly.
Růst trhu a fáze v životním cyklu – vznik, růst, nasycení, úpadek (vývoj poptávky)	Ukazuje odbytové možnosti, možnosti růstu podniku. Rychlý růst přitahuje nové podniky. Úpadek zvyšuje rivalitu zejména tam, kde jsou vysoké výstupní bariéry.
Počet konkurentů a jejich relativní velikost – mnoho malých, jedna nebo několik velkých – monopolní konkurence, oligopol, monopol	Dominantní podniky mají sílu ovlivnit cenu. Rozhodnutí a reakce dominantních podniků jsou provázané.
Zákazníci – počet a velikost	Malý počet velkých zákazníků vyvolává velkou vyjednávací sílu kupujících, projevující se tlakem na snižování ceny.
Stupeň vertikální integrace	Způsobuje nákladové rozdíly.
Vstupní bariéry – absolutní nákladové výhody, investiční náklady, výnosy z rozsahu, zkušenostní efekt, loajalita zákazníků, legislativní úprava apod.	Chrání pozice a výnosnost podniků v odvětví. Nízké bariéry přitahují konkurenty, zejména v etapě růstu a snižují výnosnost podniků v odvětví.
Výstupní bariéry – vysoké investice bez variant použití, fixní výstupní náklady, provázanost podniků či divizí apod.	Vysoké výstupní bariéry způsobují velkou rivalitu konkurentů, často ústící do cenové války a to zejména v etapě nasycenosti a úpadku poptávky.
Tempo změn technologie	Časté změny technologie zvyšují investiční nároky. Technologická zařízení zastarávají ještě před svým plným odepsáním. Není vhodná zpětná vertikální integrace.
Výrobní inovace	Časté inovace výrobků zkracují jejich životní cyklus.
Nároky na kapitál	Činí investiční rozhodování kritickým. Vytváří vstupní a výstupní bariéry.
Diferenciace výrobku	Vysoká diferenciací způsobuje nižší rivalitu mezi podniky. Kupující mají menší sílu, protože přechod od jednoho prodávajícího ke druhému je těžší.
Míra hospodárnosti – výnosy z rozsahu, zkušenostní efekt, využití kapacit	Zvyšuje požadavky na tržní podíl a objem produkce, aby byl podnik nákladově konkurenceschopný.

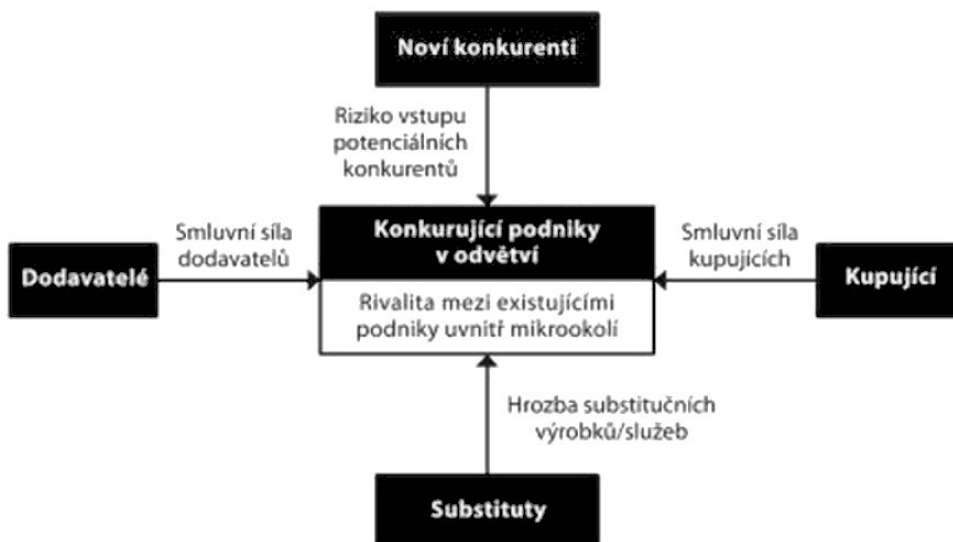
Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006

2.2 Porterův model pěti hybných sil

Tržní prostředí se vyvíjí velmi dynamicky. Podnikatelé a manažeři musí neustále sledovat své konkurenty, dodavatele, zákazníky. Konkurenční strategie je nástrojem při hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základním konkurenčním okruhu. Má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které v daném odvětví o konkurenceschopnosti rozhodují. (Porter, 1994)

Pro posouzení situace v podnikatelském prostředí lze využít Porterův model, neboli analýzu konkurence v odvětví, což je analýza vnějšího prostředí firmy. (Tichá, Hron, 2003) Model je také známý pod názvem analýza odvětví. (Blažková, 2007) Autorem je Michael Eugene Porter z Harvard Business School. Schéma modelu ukazuje Obrázek 1.

Obrázek 1: Porterův model analýzy odvětví



Zdroj: Blažková, 2007

Nezáleží na tom, v jakém průmyslovém oboru se sledovaná firma pohybuje, pravidla konkurence jsou pokaždé řízena těmito pěti konkurenčními silami: potenciální konkurenti, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla kupujících, hrozba ze strany substitutů a konkurenční rivalita. (Kermally, 2006)

Ačkoli relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy, klíčovým prostředím pro podnik je to, v němž soutěží. Struktura odvětví má značný vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potenciálně dostupných. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu. Jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi. (Porter, 1994)

2.2.1 Potencionální konkurenti

Potencionální vstup nových konkurentů může ovlivnit ziskovost společnosti. Tato hrozba vstupu nové firmy závisí především na reakci již stávajících konkurentů a na existujících překážkách vstupu do odvětví. Mezi významné překážky vstupu do odvětví patří:

- a) *Úspory z rozsahu* – jedná se o snížení výrobních nákladů díky rozsáhlé výrobě, vytváří nákladovou výhodu, což pro nové firmy představuje střed s vysokými náklady.
- b) *Diferenciace produktu* – firmy využívají rozdílných vlastností výrobků a snaží se rozlišit produkt od konkurence. Diferenciaci produktu můžeme rozlišit na diferenciaci výrobkovou a diferenciaci služeb, přičemž u obou platí, že existují produkty, které diferenciaci téměř neumožňují a naopak produkty, které si již bez velké diferenciaci neumíme ani představit.
- c) *Kapitálové požadavky* – jedná se o výši kapitálu, která zajistí očekávaný výnos. Důležitými faktory jsou použité technologie, situace v odvětví, konkurence, cena apod.
- d) *Přístup k distribučním kanálům* – nedostatečné distribuční kanály tvoří velkou bariéru vstupu do odvětví.
- e) *Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu* – podniky mohou disponovat výhodami, které jsou konkurenci nedostupné. Takovými výhodami mohou být přístup k nejlepším nebo nejlevnějším materiálům a surovinám, příznivé umístění závodu, vlastnictví dokonalejší výrobní technologie, která je výsledkem minulých zkušeností, utajené procesy, způsob řízení, přístup k levnějším finančním zdrojům, kdy stávající podniky mohou pro investory znamenat menší riziko.
- f) *Očekávaná odvetná opatření* – jsou velice důležitá pro rozhodování o vstupu do odvětví. Obavy z reakcí a o chování firem, které zaujímají důležité postavení na trhu, mohou být významným faktorem k rozhodování.

(Sedláčková, Buchta, 2006, Kotler, Keller, 2007)

2.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou vytvářet hrozbu zvýšením vlastních cen nebo snížením kvality svých produktů a služeb. Touto činností mohou dodavatelé z odvětví vytlačit ziskovost. Pokud platí následující podmínky, dodavatelé mají při vyjednávání převahu (Porter, 1994):

- a) Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává. Firmy, které dodávají roztržštěným odběratelům, mají většinou rozhodující vliv na cenu, kvalitu a termíny.
- b) Nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví.
- c) Odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny, jeho osud není spojen s odvětvím.
- d) Dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání.
- e) Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady, které znemožňují postavit dodavatele proti sobě.
- f) Skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů. Tato situace omezuje schopnost odvětví zlepšit jeho nákupní podmínky.

2.2.3 Vyjednávací síla odběratelů

Kupující mohou vytvářet přes poptávku tlak na ceny. Odběratelé či koneční spotřebitelé mají velkou sílu, pokud působí koncentrovaně, pokud je pro ně snadné změnit dodavatele nebo pokud nakupují ve velkém množství a odebírají pro podnik významnou část produkce. V souhrnu se odběratelé snaží tlačit ceny v odvětví dolů, chtějí dosahovat vyšší kvality a lepších služeb.

Vlivy, které posilují odběratelovo postavení, jsou obdobné jako u dodavatelů. Vyjednávací vliv kupujících se zvyšuje, pokud působí následující faktory (Porter, 1994):

- a) Pokud je málo zákazníků, kteří nakupují velké množství. Mohou potom vyjednávat lepší doprovodné služby, množstevní slevy apod.
- b) Pokud se v odvětví nachází velký počet malých podniků, které nemají významnou vyjednávací sílu.
- c) Pokud je produkt standardizován, je snadné přejít k jinému dodavateli a to v podstatě s nulovými přechodovými náklady.
- d) Pokud je hrozba zpětné integrace kupujících větší než hrozba integrace dodávajících.
- e) Nakupovaný produkt nepředstavuje důležitý vstup nebo nezbytný výrobek.

2.2.4 Hrozba ze strany substitutů

Odvětví se stává tím méně atraktivní, čím je snadnější nahradit výrobky substituty. Existence substitutů ovlivňuje ziskovost podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006) Jak uvádí Porter (1994), substituty, kterým máme věnovat největší pozornost jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví nebo jsou vyráběny v odvětvích, jež dosahují vysokého zisku. Analýza těchto trendů je důležitá při rozhodování, zda strategicky usilovat o úplné vytlačení substitutu, anebo zda vyvinout strategii, která s ním bude počítat jako s nevyhnutelnou klíčovou silou. (Porter, 1994)

2.2.5 Konkurenční rivalita

Konkurenční rivalita představuje intenzitu soupeření mezi stávajícími konkurenty. Podniky se snaží získat lepší tržní pozici. Firmy používají konkurenční strategie, které mají buď ofenzivní charakter, pro získání lepší pozice na trhu nebo defenzivní, kterými brání současně

postavení podniku. Zda budou tyto strategie úspěšné, závisí i na zvolených strategiích konkurentů a zdrojích, které jsou ochotni do nich vložit.

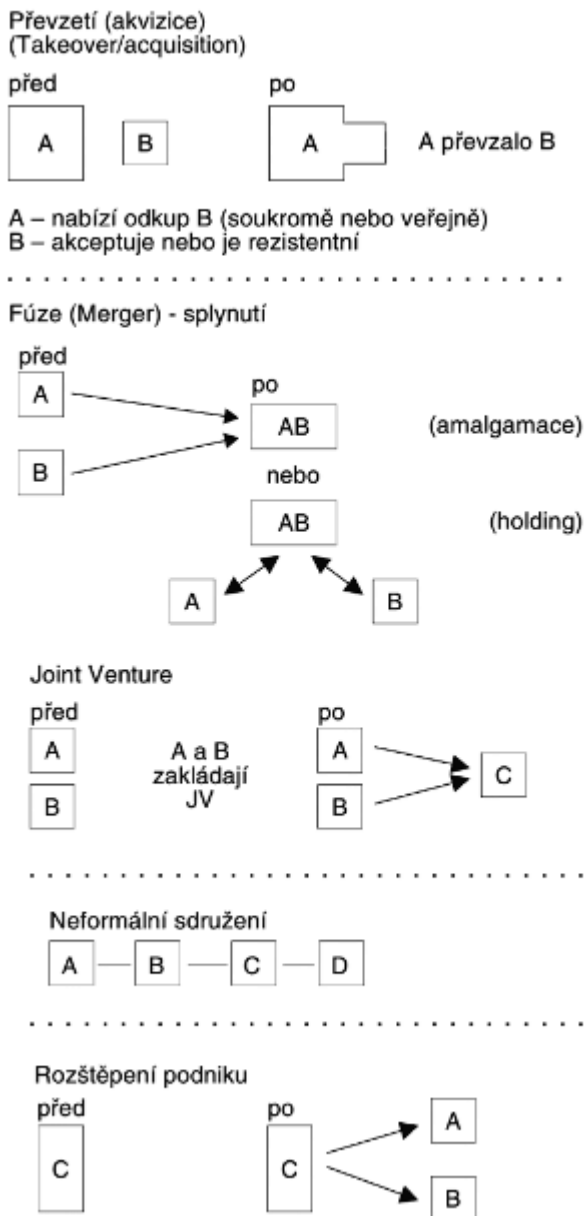
Konkurenční strategie podniku ovlivňuje a zároveň je ovlivněna tržními událostmi a posloupností tahů a protitahů soupeřících podniků. Konkurenční boj mezi rivaly může mít různou intenzitu a řadu forem. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky, garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály atd. Skladba těchto nástrojů se mění podle toho, jak podnik reaguje na nové tržní podmínky a akce konkurentů. (Porter, 1994)

2.3 Koncentrace odvětví

Koncentrace znamená soustřeďování podnikatelských činností i výrobních faktorů (práce, strojů a zařízení, materiálů a energie) do stále větších podnikatelských celků. Toto soustřeďování se může realizovat buď v rámci místně vymezeného podniku jako vnitřní růst jeho velikosti nebo jako spojení místně odloučených podniků do nového organizačního celku. Výsledkem koncentrace jsou velké podniky. (Synek, 2006) Takové podniky následně disponují velkou kapitálovou silou a zaujímají významný podíl na trhu. Základní formy koncentrace dle Synka (2006) uvádí Obrázek 2.

Koncentrace vyjadřuje stav konkurenčního prostředí v příslušném odvětví. (Synek, 2006) Souvisí s podíly působících firem na trhu. Čím vyšší podíl na trhu firma ve srovnání s ostatními podíly firem zaujímá, tím je vyšší koncentrace daného trhu. Jestliže koncentraci posuzujeme z národohospodářského hlediska, její vysoký stupeň hodnotíme negativně, protože poukazuje na dominantní postavení na trhu jedné nebo více firem. Z podnikového hlediska je žádoucí vyšší stupeň tržní koncentrace, jelikož je obvykle pozitivní korelace mezi ziskovostí podniku a stupněm tržní koncentrace. Tento jev je založen především na úsporách z rozsahu, protože dochází k rozptýlení fixních nákladů do většího objemu výroby a možnost stanovovat ceny v případě dominantní firmy. (Peltzman, 1977)

Obrázek 2: Základní formy koncentrace



Zdroj: Synek, 2006

Pro vyjádření tržní koncentrace jsou používány různé koncentrační indexy, které vyjadřují tržní strukturální vlastnosti. I když závěry plynoucí z těchto indexů mohou být zkreslené vlivem boje dominantních firem, jejich velkou předností je zachycování změn tržní koncentrace v čase, například vlivem fúzí či příchodů nových společností.

Obecný vzorec pro výpočet koncentračního indexu je (Bikker, Haaf, 2002):

$$CI = \sum_{i=1}^n s_i w_i \quad (1)$$

s_i je tržní podíl i -té firmy na trhu

w_i váha přiřazená tržnímu podílu i -té firmy

n udává počet firem na trhu

Pro zjištění hodnoty váhy, která je přiřazena tržnímu podílu firmy, se používají čtyři způsoby výpočtu (Bikker, Haaf, 2002):

- a) Seřazení firem sestupně na základě tržních podílů. Dle typu indexu je na vrcholu tržní stupnice stejná váha a zbytku firem je dána hodnota váhy nula. Tento typ určení váhy charakterizuje např. koncentrační koeficient.
- b) Váhou je samotný tržní podíl firem. Příkladem je Hefindahl-Hirschmanův index a začleňuje všechny firmy na trhu.
- c) Seřazení firem dle jejich tržního podílu. Váhu tvoří pořadí firmy. Tento způsob výpočtu zastupuje Giniho koeficient nebo Hall-Tidemanův index.
- d) Váhu tvoří záporný logaritmus tržního podílu. Příkladem je Index entropie.

Jaký typ koncentračního indexu je nejlepší pro daný výpočet nelze přesně určit. Dva různé indexy mohou vést k různým závěrům o koncentraci na trhu. (Bikker, Haaf, 2002) Nejpoužívanějším koncentračním indexem je díky své jednoduchosti koncentrační koeficient. Jedná se o součet tržních podílů největších firem na trhu. (Doucek, Nedomová, 2011)

$$CR_k = \sum_{i=1}^n s_i \quad (2)$$

s_i udává tržní podíl i -té firmy na trhu

n počet největších firem na trhu

Nástroje organizační koncentrace

Jako nástroj organizační koncentrace můžeme chápat fúze a akvizice. (Synek, 2011) Fúzí dochází ke splynutí podniků v jediný podnik. Jsou dvě varianty splynutí podniků. V první z nich všechny podniky zanikají a vzniká nový, ve druhé vplynou podniky do existující společnosti. Zpravidla jde o splynutí dvou akciových společností, kdy akcionáři s tímto počinem souhlasí. Fúze dvou, případně i více podniků, bývá zpravidla realizována v situacích, kdy podniky chtějí dosáhnout významnější pozice na trhu. Pak bývá taková fúze předmětem zájmu antimonopolních úřadů, protože státy s tržní ekonomikou mají obvykle zájem o vytváření konkurenčního prostředí a legislativně se brání monopolnímu postavení podniku. (Zuzák, Königová, 2009)

Při fúzích a akvizicích je velice důležité nejen hodnocení strategických cílů, vyjednávání smlouvy apod., ale především brát ohled na kulturní aspekty akvizic a fúzí. Teprve po uzavření smlouvy si partneři začnou postupně uvědomovat, že kulturní aspekty hrají pro úspěch strategického spojení významnou roli. (Lukášová, Nový, 2004)

2.4 Spotřebitelská poptávka a její determinanty

Zákazníkovu schopnost nebo vůli koupit výrobek nebo službu ovlivňuje mnoho faktorů, mezi nejběžnější patří (EconPort, 2017, Keřkovský 2004):

- a) *Cena daného výrobku* značí, že čím vyšší je cena, tím nižší je většině případů ochota zákazníků nakupovat.
- b) *Změna ceny substitutů a komplementů* znamená, že roste-li cena komplementu, poptávka po vlastním produktu klesá. Naopak roste-li cena substitutu, zvyšuje se i poptávané množství vlastního produktu. Cena substitučních produktů ovlivňuje poptávku po daném produktu, protože ochota spotřebitelů nakupovat substituční produkty je ovlivněna změnou v relativních cenách této skupiny výrobků. (Jurečka, 2013)
- c) *Změna důchodu* ukazuje, že u většiny statků roste poptávka po výrobku, pokud roste disponibilní důchod. Vztah mezi důchodem spotřebitele a poptávaným množstvím produktu může být pozitivní nebo negativní v závislosti na produktu a úrovni důchodu spotřebitele. (Jurečka, 2013)

- d) *Preference spotřebitelů* představují složitý faktor s velkým vlivem na poptávku. Pro výrobce je dobré zmapovat preferenční segmenty trhu. Mohou se objevit tři různé vzory uspořádání (Kotler, Keller, 2007):
- Homogenní preference – všichni spotřebitelé mají přibližně stejné preference. Dá se předpokládat, že existující značky si budou podobné.
 - Rozptýlené preference – preference jsou rozptýlené a spotřebitelé se v nich velice liší. Značka, která vstoupí první na trh, by měla oslovit co největší počet lidí, další konkurent dá svoji značku vedle první a bude bojovat o tržní podíl nebo ji umístí v rohu a bude chtít získat skupinu zákazníků, která není s první značkou spokojena. Pokud je několik značek na trhu, rozmístí se napříč prostorem a budou vykazovat rozdíly, které odpovídají rozdílům preferencí spotřebitelů.
 - Shlukové preference – tvoří preferenční shluky, které se nazývají také přirozené tržní segmenty.
- e) *Očekávání změn spotřebiteli* představuje změny v oblasti cen nebo příjmů, které spotřebitelé očekávají a přizpůsobí jim své chování.
- f) *Regulační opatření*, které představují např. zásahy ze strany centrální banky, ta reguluje nabídku peněz, úrokové sazby, úrokové podmínky nebo vládní opatření.

2.5 Ukazatele výkonnosti podniku

Mezi tradiční ukazatele výkonnosti patří ukazatele přidané hodnoty, zisku, tržeb, cash flow a rentability. (Pavelková, 2009) Ukazatelé rentability jsou ukazatele, kde se v čitateli vyskytuje položka odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli je druh kapitálu. Obecně lze říci, že ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Pokud bychom chtěli vyjádřit ukazatele rentability v časových řadách, měly by mít obecně rostoucí tendenci. (Kislingerová, 2010) Mezi ukazatele rentability patří rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a marže přidané hodnoty.

a) *Rentabilita aktiv (return on assets, ROA)* je poměrem dosaženého výsledku hospodaření s celkovou hodnotou zdrojů využitých v podniku k financování svých aktiv. (Růčková, 2007)

$$ROA = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{aktiva}} \quad (3)$$

b) *Rentabilita vlastního kapitálu (return on equity, ROE)* je jedním z hlavních ukazatelů hodnocení úspěšnosti společnosti z pohledu vlastníků. Jejich cílem je maximalizovat zisk s minimem vloženého vlastního kapitálu (Kuběnka, 2012)

$$ROE = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (4)$$

c) *Rentabilita tržeb (return on sales, ROS)* je ukazatel měřící efektivnost využití disponibilních zdrojů podnikem. V poměru je výsledek hospodaření za účetní období k tržbám z prodeje zboží spolu s tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb. (Růčková, 2007)

$$ROS = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{tržby}} \quad (5)$$

d) *Marže přidané hodnoty* je důležitým ukazatelem vývoje rentability firmy. Na tento ukazatel má vliv velké množství faktorů jako vývoj obchodní marže, změna nákupních cen materiálů a energií, změna cen výrobků či služeb z důvodu konkurence apod. Ukazatel se vypočítá jako podíl přidané hodnoty a tržeb. Přidaná hodnota musí být dostatečná především ke krytí mzdových nákladů a druhotně k dalším nákladovým položkám výsledovky jako odpisy, finanční náklady apod.

$$\text{Marže přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{tržby}} \quad (6)$$

Důležitou součástí ukazatelů rentability je zisk. Pro různé analýzy se používá různá klasifikace zisku. Jednu z klasifikací zisku ukazuje Obrázek 3.

Obrázek 3: Klasifikace zisku

EBITDA			
EBIT			odpisy
EBT		úroky	
EAT	daně		
čistý zisk , hosp. výsl. za účetní období			
zisk před zdaněním , hospodářský výsledek, výsledek hospodaření			
zisk před zdaněním a úroky , provozní hospodářský výsledek,			
zisk před zdaněním, úroky a odpisy			

Zdroj: www.Ebitda.cz

3 MATERIÁL A METODIKA

Analýza odvětví pivovarnictví je provedena pomocí Porterova modelu. Tento model využívá pět klíčových sil, které mají podstatný vliv na změny a vývoj odvětví. Patří mezi ně potencionální konkurenti, hrozba ze strany substitutů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla kupujících a konkurenční rivalita. Analýza síly potencionálních konkurentů vychází z práce Žufana a Pyšného (2005), kdy ohrožení ze strany nově vstupujících firem souvisí s možností překonání bariér vstupu do odvětví. Jako bariéry jsou identifikovány úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálové požadavky, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu a očekávaná odvetná opatření. Na základě analýzy těchto bariér je jim přidělena důležitost, která představuje vysokou, střední či nízkou překážku vstupu. (Žufan, Pyšný, 2005) U substitutů je pozornost věnována těm, kterým, jak uvádí Porter, jejich cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví nebo jsou vyráběny v odvětvích, jež dosahují vysokého zisku. Za možné substituty byly identifikovány míchané nápoje na bázi piva, nealkoholické nápoje a víno. Analýza míchaných nápojů na bázi piva se opírá o výzkumný projekt Pivo v české společnosti Sociologického ústavu AV ČR. Identifikace hrozeb ze strany substitutů vychází z vývoje jejich spotřeby na osobu v letech 2006 až 2014. Údaje pro zjištění spotřeby piva, vína a nealkoholických nápojů byly získány z databáze ČSÚ.

Vyjednávací síla dodavatelů je analyzována na základě Portera, kdy je pro vliv nutné charakterizovat koncentraci dodavatelů, důležitost vstupu pro odběratele a možné substituty. Vlivy, které zvyšují sílu kupujících, jsou obdobné, kdy je posuzováno zejména nakupované množství, počet kupujících v odvětví a standardizace produktu. Konkurenční rivalita je zkoumána na základě Portera a to tržními událostmi, posloupností tahů a protitahů soupeřících podniků. Jsou identifikovány nástroje konkurenčního soupeření vybraných pivovarů. Intenzita soupeření mezi firmami je ovlivňována mírou koncentrace. Pro vyjádření tržní koncentrace je použit koncentrační index, dle vzorce 2 z kapitoly 2.3. $CR_k = \sum_{i=1}^n s_i$, jako součet tržních podílů největších firem na trhu. Význam koncentrace je dokreslen koncentrační křivkou, jako grafické znázornění kumulativního podílu výstavu vybraných pivovarů a kumulativního podílu pivovarů.

Analýza spotřebitelské poptávky, hodnocené pomocí reakcí na změnu cen a změnu příjmů domácností, vychází z výzkumu Syrovátky a kolektivu (2015). Dalším zkoumaným faktorem ovlivňujícím změnu poptávky jsou preference spotřebitelů. Byl analyzován podíl spotřeby piva podle druhů pív. Údaje pro zjištění vývoje spotřeby byly čerpány z databáze Českého svazu pivovarů a sladoven a z Výzkumného ústavu pivovarského a sladařského. Dále jsou zkoumány aspekty při výběru piva a to na základě výzkumu veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR v rámci projektu Pivo v České společnosti.

Srovnání výkonnosti vybraných pivovarů je uskutečněno použitím rentability aktiv, rentability vlastního kapitálu, rentability tržeb a marže přidané hodnoty. Rentabilita aktiv je vypočítána jako poměr výsledku hospodaření EBITDA s celkovou hodnotou zdrojů využitých v podniku k financování aktiv podle vzorce 3 kapitoly 2.3. ve formě $ROA = \frac{EBITDA}{aktiva}$. Rentabilitu vlastního kapitálu tvoří poměr výsledku hospodaření ve formě EBITDA a vlastního kapitálu pivovaru dle vzorce 4 kapitoly 2.5., který je v podobě $ROE = \frac{EBITDA}{vlastní\ kapitál}$. Rentabilita tržeb je vypočítána jako poměr výsledku hospodaření v daném roce a celkových tržeb dle vzorce 5 kapitoly 2.5. $ROS = \frac{EBITDA}{tržby}$. Marže přidané hodnoty je vypočítána jako podíl přidané hodnoty a tržeb podniku v daném roce dle vzorce 6 kapitoly 2.5., který je v podobě $marže\ přidané\ hodnoty = \frac{přidaná\ hodnota}{tržby}$. Jako výsledek hospodaření je použit zisk před odpisy, úroky a zdaněním EBITDA. Údaje pro zjištění zisku před odpisy, úroky a zdaněním, tržeb, vlastního kapitálu, aktiv a přidané hodnoty jsou čerpány z oficiálního serveru českého soudnictví Justice.cz.

4 PIVOVARNICTVÍ V ČESKÉ REPUBLICĚ A JEHO HISTORIE

4.1 Vývoj českého pivovarnictví

Pivovarnictví je v České republice svázáno s bohatou historií. Začátek výroby piva, našeho národního nápoje, pravděpodobně sahá hlouběji do historie lidstva, než udávají některé, zpravidla starší, literární údaje. Podle současných představ se doba vzniku výroby piva klade do období, kdy naši předkové přestali vést kočovný život a začali se usazovat a cíleně pěstovat obilí pro svoji obživu, což by odpovídalo době přibližně 10 000 až 15 000 let před Kristem. (Chládek, 2007)

Nejstarší doložený pivovar u nás byl v Břevnovském klášteře, založeném roku 993. (Cihlár, 2003) V „Nadační listině Vyšehradské kapituly“ krále Vratislava II. je nejstarší zmínka o vaření piva asi z roku 1088. Přibližně v 11. století začaly probíhat exporty piva do Bavorska a dále. Největší rozkvět výroby piva byl ve 12. století, kdy právo vařit měl kdokoliv. Zvrat přineslo právo mílové, kdy v okruhu jedné míle od městských bran nesměla být stejná městská živnost ani pivovar a bylo zrušeno až v roce 1788. Dalším omezením vaření piva bylo právo várečné, kdy vařit pivo mohli pouze měšťané v královských městech. Mezi šlechtou a městy vznikaly boje o vaření piva. (Historie piva, 2017)

Ve 14. a 15. století docházelo k zakládání společných městských pivovarů. Pro kvalitu piva a rozvoj pivovarnictví měly obrovský význam sladovnické cechy, které dohlížely na odbornost a kvalitu piv. Piva se vařila většinou bílá s pšenicí a ječná zvaná červená, obě svrchním kvašením. Trvanlivost piva byla velmi malá. Počátkem 17. století bylo v Čechách asi 3000 pivovarů. Následně zasáhla konfiskace po bitvě na Bílé hoře a třicetiletá válka a pivovarnictví se dostalo do krize. V 18. stol. se rozvíjelo městské pivovarnictví. Byly zakládány společné pivovary, které rušily malé pivovary v právovárečných domech. V 19. století se používalo převážně spodní kvašení pro výrobu piva, které navrhoval český sládek František Ondřej Poupě. Podle něj se stavěly sladovny i pivovary, jako první použil teploměr při práci sládka, byl pro používání výhradně ječného sladu a v Brně založil pivovarskou školu. (Historie piva, 2017)

Technická revoluce přinesla vybavování pivovarů technologiemi chlazené spilky, stáčecími linkami či lednicemi na led. Nastal zlatý věk českého pivovarnictví spojený s průmyslovou výrobou sladu a piva. Tento vývoj podporovala zajištěná odbornost na školách, dobré podmínky pro pěstování sladovnického ječmene a chmele. Některé pivovary nedokázaly konkurovat a zanikaly.

V roce 1900 bylo v Čechách činných 649 pivovarů a pivo se vyváželo do celého světa. V roce 1887 byl založen Výzkumný ústav pivovarský a sladařský. Na rozvoji pivovarnictví se podepsal český chemik Balling vynalezením sacharometru, stupnice měření hustoty extraktu původní mladiny, kdy se díky němu začala rozlišovat stupňovitost piva. Zpracoval atenuační teorii kvašení a vzorec pro výpočet původní stupňovitosti mladiny z rozboru piva, což se používá po celém světě. (Historie piva v Čechách, 2014)

Dalším mezníkem byl rok 1842, kdy si plzeňští podnikatelé pozvali do pivovaru zkušeného sládku Josefa Grolla. Pocházel z Bavorska, odkud si přinesl speciální kvasnice a technologický postup, který se u nás objevoval jen výjimečně. Použitím těchto nových technologií přípravy sladu a vaření piva, speciálních kvasnic, žateckého chmele a měkké plzeňské vody vzniklo pivo nevídané chuti a kvality. (Hasík, 2013) Vznikl dnešní světlý ležák. Technologii výroby převzaly postupně všechny pivovary.

Další rozvoj zbrzdily války. Po druhé světové válce bylo 252 pivovarů. V roce 1945 probíhalo znárodnování pivovarů. Pití piva bylo levné, investice slabé, vývoj a výzkum nebyl podporován. Po roce 1989 začala privatizace pivovarů, kterých bylo pouze sto. (Historie piva v Čechách, 2014) Zásadním mezníkem pivovarnictví konce dvacátého století byl přechod ekonomiky k tržnímu hospodářství a s ním vstup zahraničního kapitálu. Velké pivovary se dostaly do rukou nadnárodních společností a zájem se obrátil i na střední velikost pivovarů.

Historie minipivovarů

Tradice domácího vaření piva pochází z USA. Američan, mající své kořeny v Německu, Fritz Maytag ve 20. století obnovil tuto dvě stě let starou tradici, kterou přerušila prohibice a světové války. Důvodem byla nespokojenost s kvalitou piva ve velkých pivovarech. V roce

1965 si tento průkopník dobrého piva koupil pivovar Anchor Brewing Company a zahájil v něm vaření piva podle tradičních pivovarských postupů. (Chládek, 2007)

Po otevření dalšího malého pivovaru v USA v Kalifornii v roce 1976 se již vaření piva doma či pro restauraci stalo trendem. V 80. letech 20. století jich bylo již několik set a tento trend se přenesl i do Evropy, nejprve do Německa a odtud i k nám.

Technologie výroby piva v těchto restauračních pivovarech je v úseku přípravy sladového šrotu, výroby mladiny, kvašení a zrání piva v podstatě obdobná jako u velkých pivovarů, nicméně tyto malé pivovary vyrábějí nefiltrovaná a nepasterizovaná piva, která jsou během krátké doby vypita přímo na místě nebo v nejbližším okolí. (Chládek, 2007)

Nefiltrované pivo obsahuje kvasnice a ponechává si svoji jedinečnou chuť, kterou zpasterizované a filtrované pivo postrádá. V současné době je celosvětově převládajícím pivem spodně kvašený světlý ležák plzeňského typu, vařený velkými pivovary pro gigantické korporace. V honbě za vyššími zisky začaly nadnárodní pivovarské skupiny vyrábět piva, která se snaží svou chutí nikoho neurazit a jsou prodejná po celém světě. Obecně jsou tato piva velmi světlá, vysoce nasycená oxidem uhličitým, se slabou sladovou chutí a minimální hořkostí. Ve světě se používá označení „Lager“, u nás jim říkáme „Europivo“. Jakoby na protest tohoto trendu vzniká velké množství minipivovarů, které vsází na originalitu a chuťovou odlišnost. (Hasík, 2013)

V době centrální plánované ekonomiky došlo k zásadnímu obratu vývoje pivovarnictví v České republice a segment minipivovarů byl zcela zlikvidován. Přežil pouze jediný pivovar U Fleků. (Maier a Fabiánová, 2011) V současné době zažívají minipivovary obrovský rozmach a jejich počet neustále roste.

4.2 Výstav a velikost pivovarů

Pro označení celkové produkce piva v daném pivovaru se používá výstav piva. (Výstav piva, 2015) Jedná se o ryze pivovarský termín, který znamená množství piva vystaveného v daném roce, tedy prodaného z pivovaru. Uvádí se v kalendářním roce, ale dříve byl uváděn v pivovarské sezóně, tedy od 1. září do 31. srpna. (Polák, 2003)

Pivovary, které jsou činné v české republice lze rozdělit do těchto skupin (Pivovarský kalendář, 2015):

- a) *Průmyslové pivovary*, které jsou zaměřeny na prodej piva do soustavy obchodních řetězců, sítě stravovacích zařízení, jednotlivých obchodů a na vývoz do zahraničí. Mají automatizovanou výrobu, stáčecí linku na lahve a produkci nad 10 tisíc hektolitrů ročně. Tyto pivovary lze rozřadit na dvě podskupiny a to pivovarské společnosti, které řídí několik pivovarů a samostatné činné pivovary.
- b) *Minipivovary*, které mají výstav do 10 000 hl/ročně, většinou mají vlastní restaurační zařízení, popřípadě zásobují další zařízení v blízkém okolí.

Jak ukazuje Tabulka 2, odvětví pivovarnictví nejvíce ovlivňují pivovarské společnosti, které řídí několik pivovarů, s výstavem více než 14,5 mil. hl. piva v roce 2014.

Tabulka 2: Výstav piva v roce 2014 dle skupin pivovarů

	Počet pivovarů	Výslav hl
Pivovarské společnosti	18	14 544 638
Samostatné pivovary	29	3 775 359
Minipivovary celkem	280	182 517
Úhrn výstavu		18 502 514

Zdroj: Statistika ČSPS

Z celkového výstavu pivovary, které jsou řízeny zahraničními společnostmi, vystavily asi 13 mil. hl. piva v roce 2014, což je 70,6 % celostátní výroby piva. Mezi pivovarské společnosti, které mají zahraničního vlastníka, patří Plzeňský Prazdroj a.s., Pivovary Staropramen s.r.o., Heineken ČR a.s., Pivovary Lobkowicz Group a.s.

Nezanedbatelnou část pivovarnického trhu dle výstavu zaujímá jediný pivovar v České republice vlastněný státem Budějovický Budvar n.p. s výstavem 1 453 110 hl v roce 2014 a česká společnost řídící několik pivovarů PMS a.s. s výstavem 749 719 hl. Samostatné činné pivovary, mimo Budějovický Budvar n.p., se dělí o výstav 2 322 249 hl v roce 2014, jedná se o 28 pivovarů a zaujímají 12,5 % z celkového výstavu. Výstav jednotlivých pivovarských společností v roce 2014 je rozepsán v Tabulce 3.

Tabulka 3: Výstav pivovarských společností v roce 2014

Pořadové číslo	Pivovarská společnost začleněné pivovary	Výstav piva v roce 2014 hl	
		společnost	pivovar
1	Plzeňský Prazdroj a.s., Plzeň	7 654 743	
	Plzeň (Prazdroj + Gambrinus)		
	Velké Popovice		
	Radegast Popovice		
2	Pivovar Pivovary Staropramen s.r.o., Praha	3 086 873	
	Staropramen Smíchov		
	Ostravar		
3	Heineken ČR, a.s., Krušovice	2 199 303	
	Krušovice		
	Starobrno		
	Velké Březno		
4	Pivovar Pivovary Lobkowitz Group, a.s., Praha	854 000	
	Pivovar Vysoký Chlumec		78 000
	Pivovar Platan, Protivín		270 000
	Pivovar Klášter Hradiště		76 000
	Pivovar Rychtář, Hlinsko		87 000
	Pivovar Uherský Brod		59 000
	Pivovar Jihlava		108 000
	Pivovar Černá Hora		176 000
5	PMS a.s., Přerov	749 719	
	Pivovar Zubr, a.s., Přerov		234 914
	Pivovar Holba, a.s., Hanušovice		329 410
	Pivovar Litovel, a.s., Litovel		185 395
	Výstav společností celkem	14 544 638	
	Počet začleněných pivovarů		18

Zdroj: Statistika ČSPS, společnost Pivovary Lobkowitz Group odmítla uvedení aktuálních hodnot a poskytla údaje z roku 2013

Obrovský vliv na pozici společnosti na českém trhu z pohledu výstavu měly globalizační procesy a spojování pivovarů. Pro porovnání je uvedeno v Tabulce 4 deset největších pivovarů s jejich výstavem v roce 1990, ještě před vývojovou etapou fúzí a slučováním, kde si první příčku udržoval pivovar Staropramen, s podobným výstavem soupeřily Plzeňský

Prazdroj, Radegast a Gambrinus. Na rozdíl od pivovarských společností, kde svým výstavem v roce 2014 dominuje s velkým náskokem Plzeňský Prazdroj a.s.

Tabulka 4: Deset největších pivovarů v České Republice v roce 1990

pořadové číslo	pivovar	výstav piva v tis. hl v roce 1990	současná situace
1	Staropramen	1 335	Patří do společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.
2	Plzeňský Prazdroj	1 189	patří do společnosti Plzeňský Prazdroj a.s.
3	Radegast	1 108	patří do společnosti Plzeňský Prazdroj a.s.
4	Gambrinus	1 107	patří do společnosti Plzeňský Prazdroj a.s.
5	Velké Popovice	811	patří do společnosti Plzeňský Prazdroj a.s.
6	Starobrno	759	patří do skupiny Heineken ČR a.s.
7	Ostrava	610	Patří do společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.
8	Přerov	529	patří do skupiny PMS Přerov a.s.
9	Budějovický Budvar	465	národní podnik
10	Holešovice	399	zrušen
výstav celkem		8 349	

Zdroj: Statistika ČSPS, zpracování vlastní

Členění podniku dle jejich výstavu je zajímavé konfrontovat s vymezením podniků na základě jejich velikosti dle Srbové a Řehoře (2010). Na základě tohoto členění můžeme následně identifikovat postavení minipivovarů a vymezit jejich charakteristiky.

a) Podle doporučení Evropské komise 2003/361EC se podniky člení na:

- *Mikropodniky* – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR
- *Malé podniky* – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR
- *Střední podniky* – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR
- *Velké podniky* – nad 250 zaměstnanců, roční obrat nad 50 mil. EUR, aktiva nad 43 mil. EUR

Toto členění je důležité v případě poskytování podpory malým a středním podnikům.

b) Podle statistického úřadu Evropské unie:

- *Malé* – do 20 zaměstnanců
- *Střední* – do 100 zaměstnanců
- *Velké* – 100 a více zaměstnanců

Podniky s méně než dvaceti zaměstnanci nemají všeobecnou statistickou povinnost.

c) Podle České správy sociálního zabezpečení

- *Malé organizace* – do 25 zaměstnanců
- *Velké organizace* – 25 a více zaměstnanců

Jedná se o rozdělení ohledně administrativního zatížení ohledně sociálního zabezpečení.

V posledních letech je kladen velký důraz na podporu malých a středních podniků, k nimž řadíme i minipivovary. Evropská unie se snaží zlepšit přístup těchto podniků k financím, posílit konkurenceschopnost či snížit jejich administrativní zatížení. Malé a střední podniky působí proti posilování monopolních tendencí. Jsou nositeli nesčetných drobných inovací a adaptací na proměnlivé potřeby spotřebitele. (Srpková, Řehoř, 2010)

V závislosti na vymezení podniků, kterým se minipivovary řadí do skupiny malých podniků, plynou pro minipivovary dle Synka (2010) výhody jednoduché řídicí struktury, větší pružnosti, větší citlivosti na požadavku trhu, účasti na inovačním procesu, podněcování ekonomického růstu vytvářením nových pracovních míst, lepší možnosti při vyplňování okrajových oblastí trhu a podněcování podnikatelského ducha společnosti. Nevýhodami minipivovarů jsou nízký tržní podíl znamenající nižší rentabilitu, nedostatek kapitálového vybavení, zhoršený přístup ke kapitálu, špatná orientace v legislativních, právních a daňových předpisech, problémy se zapojováním do náročných výzkumných projektů, zhoršené možnosti pro samostatné pronikání na zahraniční trhy a dodržování technických předpisů často vyžaduje zvýšené náklady.

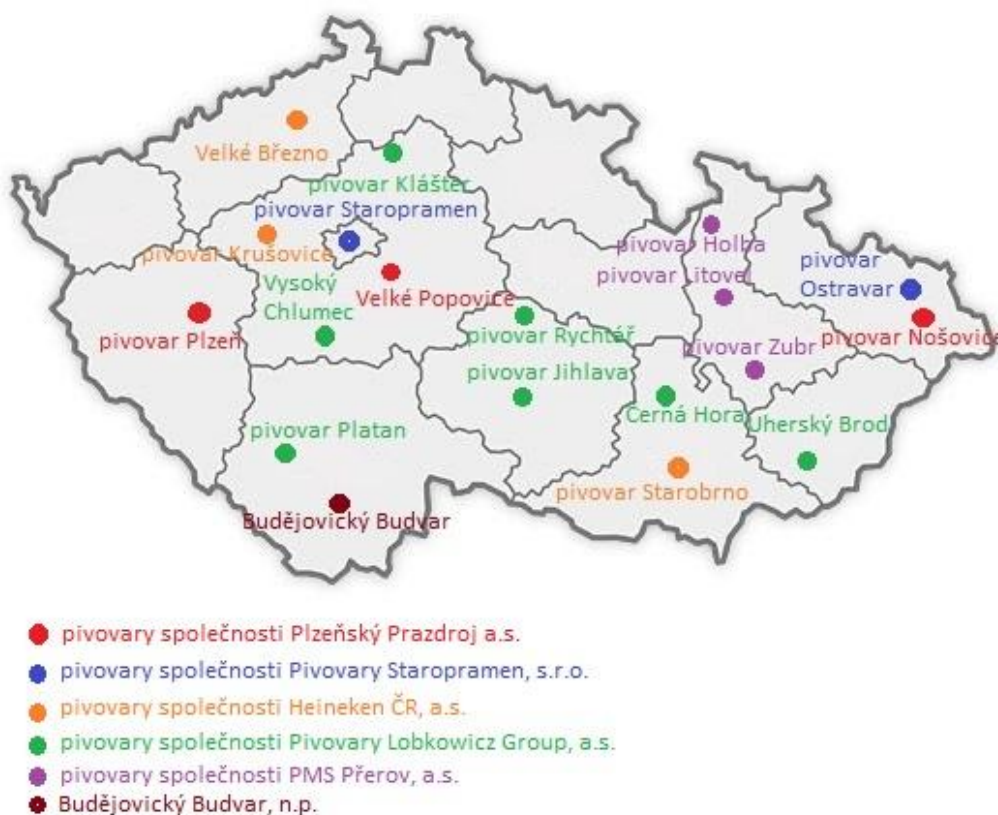
5 VÝSLEDKY, DISKUSE, ZÁVĚRY

5.1 Analýza odvětví pomocí Porterova modelu

5.1.1 Konkurenční rivalita

V průběhu let probíhala koncentrace pivního trhu do rukou menšího počtu velkých subjektů. Po převzetí největších pivovarů se součástí těchto konglomerátů stávají i samostatné středně velké pivovary. Hlavní činností nadnárodních společností jsou velké fúze, které rozšiřují jejich působnost. Pro udržení pozice na trhu dochází ke spojování pivovarů s menším výstavem, jako reakce na vývoj trhu. Výsledkem je šest větších společností, které se dělí o 80 % celkového výstavu piva v České republice. Rozmístění pivovarů je znázorněno na Obrázku 4. Následně je popsáno šest dominantních pivovarů či pivovarských společností, jejich základní charakteristiky a majetkové vztahy, které zásadně ovlivnily jejich vývoj a nástroje konkurenčního soupeření jednotlivých společností.

Obrázek 4: Rozmístění klíčových pivovarů v odvětví v České Republice



Zdroj: Vlastní práce

Plzeňský Prazdroj a.s.

Pivovarnictví v Plzni má dlouhou historii. Vařit pivo se tu začalo hned po založení města v roce 1295. Nejstarší pivovar se sladovnou je doložen v roce 1307. V 16. stol. se výroba piva stala i předmětem vědeckého zkoumání. Od 70. let 19. století se začaly v pivovarech objevovat laboratoře a vaření piva nebylo založeno pouze na zkušenosti sládků, ale stalo se přísně sledovaným chemickým procesem. (Plzeňský Prazdroj, 2016)

Podnětem k postavení velkého pivovaru v Plzni bylo „Vyzvání právovárečných měšťanů ku vystavění vlastnické výroby“ v roce 1839, kde se apelovalo na zlepšení kvality plzeňského piva. Rok před tímto krokem bylo na náměstí vylito 36 sudů plzeňského piva, které nebylo uznáno k pití. (Plzeňský Prazdroj, 2016) Do té doby se v Čechách používalo svrchní kvašení, které probíhalo rychleji. Počin na náměstí dostal do popředí bavorská piva, která používala spodní kvašení. Pivovar zahájil provoz v roce 1842 a byl určen k výrobě bavorského piva. Bavorský sládek Josef Groll díky domácím surovinám vyrobil zcela jiné pivo, než zamýšlel. Výsledný produkt měl výjimečnou chuť, na které Pilsner Urquell staví dodnes. (Plzeňský Prazdroj, 2016)

Výsledky Měšťanského pivovaru motivovaly ke vzniku dalších pivovarů v Plzni. V roce 1869 vznikl První akciový pivovar, známý dnes pod názvem Gambrinus. V roce 1892 byl založen Plzeňský společenský pivovar Prior, který v roce 1925 splynul s hospodářsky silnějším Měšťanským pivovarem. Posledním založeným pivovarem byl Světovar, který byl v roce 1934 začleněn do pivovaru Gambrinus a po druhé světové válce v něm byla výroba zrušena. (Plzeňský Prazdroj, 2016) Od roku 1990 procházel plzeňský pivovar proměnami. Došlo ke změně technologií. Proces kvašení a dokvašování byl přemístěn ze sklepů, dřevěných kádí a sudů v roce 1993 do moderních velkokapacitních cylindro-kónických tanků.

V roce 1994 byla dokončena privatizace a společnost Plzeňský Prazdroj a.s. byla zapsána do obchodního rejstříku. Firma sdružovala pivovary Plzeňský Prazdroj, Gambrinus, Karlovy Vary, Domažlice (do roku 2000) a sladovnu v Plzni, později i pivovar v Chebu a stala se největší pivovarnickou skupinou v České republice. Pokrývala asi 20 % domácího trhu. (Plzeňský Prazdroj, 2016) Chebský pivovar jeho majitelé uzavřeli v roce 1995, domažlický roku 1996 a karlovarský v roce 1999.

V roce 1998 vláda odsouhlasila vstup japonského peněžního ústavu Nomura Securities and Co. Ltd. do české Investiční a poštovní banky (IPB). Dceřiná společnost Nomura Europe plc získala od státu 51,36 % akcií české banky. Na základě smlouvy o spolupráci se IPB stala jediným akcionářem společnosti České pivo a.s., která vlastnila 87,86 % akcií Plzeňského Prazdroje. Další dceřiná společnost japonské banky, Nomura International plc, uzavřela v roce 1997 smlouvu o koupi dluhopisů s holandskou společností IMP Finance, B.V. Na základě této smlouvy získala společnost IPM majoritní podíl a to 59,22 % akcií, pivovaru Radegast. Bankovní dům Nomura se stal majitelem majoritních podílů v obou pivovarech se záměrem spojit Radegast a Prazdroj. Celá transakce byla propletena nekalými praktikami společnosti Nomura a měla za následek pád banky IPB.

Akciová společnost České pivo se dohodla s britskou společností Bass International Brewers Overseas Hold. o nákupu 33,4 % akcií Pivovaru Radegast, které držela. Firma České pivo po této transakci vlastnila 94,1 % akcií Radegastu a 87,8 % základního jmění Plzeňského Prazdroje. (Plzeňský Prazdroj, 2016) Nový český pivovarnický gigant vzniklý fúzí Prazdroje a Radegastu byl jedenáctým největším producentem piva v Evropě s podílem na českém trhu 44 % a ročním výstavem kolem 8 miliónů hektolitřů piva. Výhradním předmětem činnosti společnosti České pivo byla správa akciových podílů vlastněných společnostmi Nomura v českém pivovarnictví.

Na konci roku 1999 byla uzavřena smlouva mezi japonskou společností Nomura a jihoafrickou společností South African Breweries (SAB) o koupi pivovarů Radegast a Plzeňský Prazdroj za 22 miliard korun. (Česká pivovarnická fúze, 2016) Jihoafrická pivovarnická skupina byla čtvrtým pivovarnickým seskupením na světě a vyráběla pivo ve dvaceti zemích světa. Vysoká cena byla překážkou koupě pro nizozemskou společnost Heineken.

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže nejprve zamítl a později schválil spojení nizozemské společnosti South African Breweries International (SAB Miller) a Plzeňského Prazdroje. V roce 2000 došlo k zániku společností Pivovar Radegast a.s., Plzeňský Prazdroj a.s., Pivovar Velké Popovice a.s. a vznikla nástupnická společnost Plzeňský Prazdroj a.s. Fúzi více než dva roky blokovaly čtyři soudní spory s minoritními akcionáři. Všechny spory byly postupně rozhodnuty ve prospěch sloučení. (Česká pivovarnická fúze, 2016)

V roce 2015 o celou společnost SAB Miller projevil zájem americko-belgický koncern Anheuser-Busch InBev. (Anheuser-Busch InBev, 2017) Tento největší pivovarský koncern světa se skládá z belgického InBevu a celosvětově známého podniku Anheuser Busch z USA. Po sloučení bude vzniklá pivovarská společnost vařit skoro třetinu piva na celém světě (obě společnosti měly v roce 2014 celkový podíl 30,6 % na světovém výstavu piva). Součástí této transakce je i Plzeňský Prazdroj. (SABMiller, 2017) Spojení těchto dvou společností již schválily regulační úřady ve světě. Evropská komise však stanovila podmínku, že SABMiller musí prodat své pivovary v Evropě, což se týká i Plzeňského Prazdroje. Na převzetí pěti východoevropských pivovarů společně s Prazdrojem se dohodla japonská pivovarnická skupina Asahi koncem roku 2016. Postavení zmíněných nadnárodních společností na světovém trhu uvádí Tabulka 5.

Tabulka 5: Nadnárodní pivovarské společnosti s výrobou 10 a více mil. hl. piva ročně, podle stavu k 31.12.2014

Pořadí	Společnost Firma	Země registrace	Výroba piva r.2014 mil. hl	% podíl světové výroby
1	AB inBev	Belgie	411,5	21,0
2	SAB Miller	Velká Británie	187,8	9,6
3	Heineken	Nizozemsko	181,3	9,3
4	Carlsberg	Dánsko	122,8	6,3
5	China Res. Snow Breweries	Čína	118,4	6,0
6	Tsingtao Brewery Group	Čína	72,2	3,9
7	Molson-Coors	USA/Kanada	59,0	3,0
8	Yanjing	Čína	53,1	2,7
9	Kirin	Japonsko	46,6	2,4
10	BGI/Groupe Castel	Francie	31,7	1,6

Pozn. SAB Miller je bez podílu cca 58,0 mil. hl v čínské Ressources Snow Breweries – viz pořadí 5.
Zdroj: Der Barth-Bericht, Hopfen 2014/2015, Nürnberg 2015

Důležité mezníky ve vývoji Plzeňského Prazdroje, ke kterým patří fúze pivovarů či přechod společnosti do rukou zahraničních vlastníků souhrnně zachycuje Tabulka 6.

Tabulka 6: Souhrn vývoje majetkových vztahů společnosti Plzeňský Prazdroj a.s.

1842 – Otevřen Měšťanský pivovar v Plzni
1869 – Otevřen První akciový pivovar (Gambrinus) v Plzni
1892 – Otevřen Plzeňský společný pivovar Prior
1925 – Splynutí pivovaru Prior s Měšťanským pivovarem
1946 – Znárodnění plzeňských pivovarů do Plzeňské pivovary, n.p.
1964- Transformace pivovarů do Západočeské pivovary a Plzeňský prazdroj (pro export)
1994 – Dokončena privatizace, založen Plzeňský Prazdroj a.s., který se skládal z pivovarů Plzeň, Cheb (uzavřen 1994), Domažlice (uzavřen 1996), Karlovy Vary (uzavřen 1996).
1998 – Společnost Nomura získala podíl v IPB a vyvedením akcií z Plzeňského Prazdroje a.s. na České pivo a.s. získala majoritní podíl v Plzeňský Prazdroj a.s.
1999 – Prodej Plzeňský Prazdroj a.s. společnosti South African Breweries (SAB)
2002 – Fúze společností Plzeňský Prazdroj a.s., Pivovar Radegast a.s. a Pivovar Velké Popovice a.s., kterou se pod jedno vedení dostaly pivovary Plzeň, Velké Popovice, Nošovice.
2015 – Dohoda o sloučení SAB Miller a Anheuser-Busch InBev
2016 – Dohoda o převzetí Plzeňského Prazdroje a.s. japonskou pivovarskou skupinou Asahi

Zdroj: Vlastní práce

K nástrojům konkurenčního boje společnosti patří přesouvání výroby určitých značek piva do jiných pivovarů z důvodu snížení přepravních nákladů. Ve slovenském pivovaru Velký Šariš, vlastněném pivovarnickou skupinou SAB, se začal vyrábět na Slovensku oblíbený Velkopopovický Kozel, dále Gambrinus a Radegast. Výroba piva Gambrinus se přemístila z Plzně do Nošovic, kvůli snížení dopravních nákladů. V roce 2002 se Pilsner Urquell licenčně začal vařit v polském pivovaru skupiny SAB, v Rusku a Maďarsku probíhala licenční výroba Kozla, díky zvyšujícímu se exportu

Dalším faktorem je růst exportu v zemích, kde mateřská společnost SAB již působila. Např. SAB byl vlastníkem významných polských pivovarů Kompania Piwowarska a Pilsner Urquell se dostal do distribuční sítě sesterské společnosti. S nárůstem exportu souvisí posílení investičních činností a zvýšení kapacity výroby pivovaru. Došlo k výstavbě skladu v Plzni, rozšíření varny, pořízeny byly nové cylindro-konické tanky, nová hala s filtračními a plnicími linkami.

Fúzí pivovarů v roce 2002 došlo ke snížení nákladů díky společnému marketingu, obchodu i distribuci. Docházelo k obsazování vrcholového managementu z pivovarnické skupiny SAB.

Pivovar posiloval svoji pozici zaváděním nových značek. Uvedl nízkoalkoholické nápoje Frisco v roce 2004 jako reakce na rychle rostoucí tržní segment, stejně jako rostoucí tržní segment nealkoholického piva, v němž Pilsner Urquell držel s Birellem zásadní podíl. V roce 2009 zareagovala společnost na konkurenční Staropramen a Starobrno a začala stáčet značky Klasik a Primus do 1,5 l PET lahví, nejrychleji rostoucí segment ze všech pivních balení si vyžádal i Gambrinus Světlý v 1,5 l PET lahvích. Dále představila Gambrinus 11 Excelent v rostoucím jedenáctkovém segmentu a zavedla pivní speciály Master v lahvovém balení. Se snižující se spotřebou točeného piva zaútočila společnost na mladou generaci, když přišla s lahví 11 XCLNT o objemu 0,33l určenou pro kluby, diskotéky a bary. V roce 2012 uvedla netradiční pšeničné pivo Fénix, míchané ovocné pivo a nízkoalkoholické míchané nápoje z piva Gambrinus Radler citron a Radler limetka a bezinka a snažila se tak dohnat náskok konkurenčního Staropramenu.

Pivovary Staropramen s.r.o.

Společnost Bass Plc v roce 1993 koupila 34 % akcií Pražských pivovarů, a.s. za 9 milionů britských liber. (Historie pivovaru Staropramen, 2017) Ty byly právním nástupcem obchodních společností Pivovar Ostravar a.s. a Pivovary Vratislavice nad Nisou a.s. Součástí společnosti byly pivovary Staropramen, Braník a Ostravar. Pivovar Vratislavice byl uzavřen a značka Vratislav se vařila v pivovaru Braník. V následujících letech se společnost stala majoritním vlastníkem, v roce 1999 Bass International Brewers' Overseas Holdings Ltd. vlastnila 73,05 % společnosti. (Historie pivovaru Staropramen, 2017)

Britská korporace se několik let pohybovala ve ztrátovém hospodaření. V této souvislosti se v roce 2000 dohodla s belgickým výrobcem piva Interbrew Central European Holding B.V. se sídlem v Nizozemí na převzetí pivovarnické divize britské korporace za 2,3 miliardy liber. Interbrew získal skoro 80 % akcií Pražských pivovarů a.s., dalších asi 17 % nabyt při povinném odkupu od drobných akcionářů. Belgičané museli řešit velké ztráty pivovarů. V roce 2000 byl propad 789 mil. Kč. Pražské pivovary se v roce 2003 přejmenovaly na Pivovary Staropramen. V roce 2004 byla oznámena transakce, která měla spojit společnosti Interbrew, dosavadního majoritního vlastníka Pivovaru Staropramen a společnost AmBev v nový podnik InBev. Spojením třetí největší pivovarnické společnosti na světě Interbrew, s pátou největší pivovarnickou společností na světě AmBev, došlo k vytvoření největší pivovarnické společnosti na světě AB InBev, s globálním podílem na trhu 21 %, dle údajů za rok 2014. (Historie pivovaru Staropramen, 2017)

V prosinci 2009 byla dovršena transakce mezi společnostmi Anheuser-Busch InBev a CVC Capital Partners týkající se prodeje podniků ve střední Evropě. AB InBev prodal firmě CVC Capital Partners za 2,2 miliardy USD pivovary v ČR, na Slovensku, Bosně a Hercegovině, Chorvatsku, Maďarsku, Černé Hoře, Rumunsku a Srbsku. V Česku se jednalo o Pivovary Staropramen. Středoevropská divize pivovarů nesla název StarBev.

V roce 2012 převzala skupinu StarBev pivovarská severoamerická společnost Molson Coors Brewing Company za 3,54 miliardy dolarů. Novou divizi devíti pivovarů přejmenovala na Molson Coors Central Europe. (Pivovar Staropramen, 2017) Hlavní mezníky ve vývoji majetkových vztahů Pivovarů Staropramen uvádí Tabulka 7.

Mezi nástroje konkurenčního soupeření společnosti patří investice do modernizace výroby. Kvůli zefektivnění výroby proběhla v letech 1995 až 2000 modernizace pivovaru Staropramen v podobě nové varny, tehdy největší a nejmodernější ve střední Evropě, modernizace chladicího zařízení, stáčírny lahví a sudů, vybudování skladu na obaly, oprava budov. V roce 2004 došlo k nahrazení kvasných kádí a ležáckých tanků cylindricko-kónickými tanky.

V pivovaru Braník se z důvodu úspor nákladů vařilo druhé licenčně vyráběné pivo v České republice (po Birellu) Asahi, určené výhradně na export, od roku 2003 se v Braníku licenčně

Tabulka 7: Souhrn vývoje majetkových vztahů společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.

1992 – Založeny Pražské pivovary a.s., které zahrnovaly pivovary Staropramen, Měšťan Holešovice (zrušen 1998) a Braník (zrušen 2007)
1993 – Společnost Bass Plc. vlastníkem Pražské pivovary a.s.
1997 – Začlenění pivovaru Ostravar do společnosti Pražské pivovary a.s.
2000 – Prodej Pražské pivovary a.s. belgické skupině Interbrew
2003 – Přejmenování Pražské pivovary a.s. na Pivovary Staropramen
2008 – Dokončena fúze společností Interbrew-Busch a AmBev, vznik AB InBev, největší pivovarské skupiny na světě.
2009 – Prodej Pivovarů Staropramen investiční skupině CVC Capital Partners pod značkou StarBev
2012 – Převzetí pivovarů Staropramen společností Molson Coors, součástí jsou pivovary Staropramen a Ostravar

Zdroj: Vlastní práce

vyroběl ležák Stella Artois, v roce 2010 byla zahájena licenční výroba piva Staropramen v Srbsku. Dalším nástrojem je prosazování zahraničních značek piva mateřské společnosti Interbrew na českém trhu jako jsou belgický ležák Stella Artois, pšeničné pivo Hoegaarden aj.

Pozici na trhu si společnost upevňuje zaváděním nových značek. V roce 2005 představila společnost Staropramen nealkoholický pro standardní provozovny a Stella Artois nealkoholická pro prémiové provozovny. V roce 2007 rozšířila svou výrobovou řadu o D-pivo se sníženým obsahem cukru, v roce 2010 uvedla světlý ležák Staropramen 11 a své produktové portfolio rozšířila o nový typ balení, dvoulitrovou PET lahev s názvem Braník dvoulitr, následoval Braník 11, originální nefiltrované pivo Staropramen Nefiltrovaný dostupný v lahvích i v točené variantě. S nejasnými výsledky se v roce 2011 připravoval Staropramen Cool Lemon, osvěžující pivo s nižším obsahem alkoholu a ovocnou příchutí. Bezprostředně po uvedení na trh následoval obrovský prodejní úspěch a otevřel nový segment pivního trhu osvěžujících piv s příchutí a nízkým obsahem alkoholu.

Heineken ČR a.s.

V roce 2001 došlo k fúzi pivovaru Starobrno a znojemského Hostanu. Pivovary musely reagovat na aktivity svých konkurentů. Spojení jim přineslo rozšíření trhu, distribuční síť a to vše s možností oslovit více odběratelů.

V roce 2003 došlo ke změně vlastníka. Prodej se uskutečnil včetně mateřské firmy, rakouského pivovarnického koncernu BBAG. Největšími zájemci o koupi BBAG byly jihoafrická skupina SAB Miller (SAB) a nizozemská společnost Interbrew. (Historie pivovaru Starobrno, 2017) V prvním případě by Starobrno ovládl Plzeňský Prazdroj, který patřil společnosti SAB. Soubor o strategický podíl v největší rakouské nápojové skupině BBAG vyhrál nizozemský Heineken. Ten tak získal přístup na český trh.

Heineken převzal asi 75 % akcií společnosti GeBAG, která ovládala 68,7 % akcií BBAG. Po dokončení transakce Heineken vytvořil spolu s BBAG novou společnost s názvem Brau Union AG, která byla nástupcem firmy GeBAG. (Historie pivovaru Starobrno, 2017) Brau Union měl pokračovat ve všech pivovarských aktivitách jako člen skupiny Heineken, ale hospodářsky samostatný.

BBAG byl již na pěti trzích střední Evropy: v Rakousku, Polsku, Maďarsku a Rumunsku. Brau Union byla po transakci zodpovědná za dalších osm trhů a to v Srbsku a Černé Hoře, na Slovensku, v Bulharsku, Chorvatsku, Bosně a Hercegovině, Albánii, Slovinsku, Makedonii a také v Česku.

Pivovar Starobrno, který byl největší z pivovarských firem v regionu, tak patřil od roku 2004 do skupiny Heineken, která vlastnila 97,2 % akcií, zbytek měli drobní akcionáři. Na trhu jihu Moravy měla asi čtvrtinový podíl, v Brně dodávala do 50 % restaurací. (Historie pivovaru Starobrno, 2017) Společnost Heineken koupila v roce 2007 pivovar v Krušovicích. Česko se tak tehdy zařadilo mezi okolní země, jako bylo Slovensko, Polsko nebo Rumunsko, kde většinou o prvenství na trhu bojoval Heineken se skupinou SABMiller.

V roce 2008 koupila společnost Heineken firmu Drinks Union, která spojovala firmy Drinks Union, Pivovar Louny a Pivovar Kutná Hora. Drinks Union a.s., založená prvotně jako distribuční společnost, od roku 2000 převzala v plném rozsahu výrobu piva od své mateřské firmy Ústecké pivovary a.s., která slučovala pivovary Velké Březno, Ústí nad Labem - Krásné

Březno, Kutnou Horu a Louny. Zásadní majetkové vztahy, které ovlivnily vývoj společnosti Heineken zobrazuje Tabulka 8.

Tabulka 8: Souhrn vývoje majetkových vztahů společnosti Heineken ČR a.s.

1990 – Vznik Starobrno státní podnik, který vlastnil pivovar Starobrno
1992 – Transformace podniku na Starobrno a.s.
1994 – Většinovým vlastníkem Starobrno a.s. se stala rakouská společnost BBAG prostřednictvím Brau Union AG
2001 – Fúze společností Starobrno a Hostan, kterou Starobrno a.s. koupili od devíti podnikatelů
2003 – Nizozemská společnost Heineken koupila Starobrno a.s. včetně mateřské firmy BBAG
2007 – Koupě pivovaru Královské Krušovice od Radeberger Group.
2008 – Koupě pivovarů od Drinks Union, kterými byly Velké Březno, Kutná Hora (uzavřen 2009), Louny (uzavřen 2010), Krásné Březno (uzavřen 2011).

Zdroj: Vlastní práce

Od převzetí pivovaru rakouskou společností byly provedeny velké investice do výroby, autodopravy i informační sítě. Zařazením společnosti do distribuční sítě Heinekem došlo k posílení exportní pozice. V roce 2004 rozšířil pivovar portfolio svých značek o značky koncernové společnosti Heineken Slovensko a na českém trhu se objevil Zlatý Bažant a Amstel, dále o zahraniční piva portfolia mateřské společnosti, z nichž nejúspěšnější je prémiový ležák Heineken, jehož výhradním distributorem je od roku 2004.

Starobrno bylo první, kdo začal stáčet v Česku pivo do PET lahví. Starobrno, patřící nizemskému Heinekenu stejně jako slovenský Zlatý Bažant, stáčelo pivo do plastových lahví nejprve ve slovenském pivovaru, jelikož v Brně nemělo vlastní stáčicí linku, kterou na reakci rostoucího segmentu balení v PET lahvích pořídil v roce 2010. Jako první pivovar v Česku začalo Starobrno v roce 2011 do 1,5 l PET lahví stáčet nealkoholické pivo s názvem Maxilahev Frii. Heineken postupně rozšířil počet značek, které v plastových lahvích nabízí. Do pivovaru Starobrno se přesunula výroba značky Jarošov po uzavření pivovaru v Kutné Hoře. V roce 2002 představil Heineken tmavý ležák Black Drak, v roce 2006 přišel s dnes již tradiční novinkou o Velikonocích a to zelené ochucené pivo. Starobrno reagovalo na oblibu

speciálních piv třináctistupňovým nefiltrovaným kvasnicovým pivem v roce 2010, v roce 2012 Staropramen představil na trhu poměrně ojedinělý produkt, nepasterizované pivo, Zlatopramen Radler – ochucené. Změna organizační struktury společnosti Krušovice a Starobno v roce 2008 umožnila pracovníkům obou firem operovat na trhu jako jednotný tým, který nabízel portfolio značek Krušovice, Starobno, Hostan, Heineken a další importované pivní značky.

Pivovary Lobkowicz Group, a.s.

Rod Lobkowiczů vlastnil pivovar přes čtyři staletí. Výjimku tvoří 41 let znárodnění státem. Zpět v restituci získali pivovar v roce 1992. V roce 2005 se Reiner Schrott s firmou LBC Management GmbH z Německa stal rovnocenným partnerem Williama Lobkowicze, což byl z hlediska rovnocenného partnerství docela unikátní počín. (Historie pivovaru Vysoký Chlumeč, 2017)

V roce 2008 získala Lobkowiczský pivovar společnost K Brewery Group, která od roku 2007 vstupovala do malých a středních nezávislých pivovarů a vlastnila v Česku již šest regionálních pivovarů. Přišla se strategií udělat z nového ležáku Lobkowicz premium vlajkovou loď pivovarů a distribuovat jej po celém Česku, společně s rozvojem silných lokálních značek v jednotlivých regionech. K Brewery změnila v roce 2012 název na Pivovary Lobkowicz a.s.

Po vstupu na burzu koupila majoritní podíl v roce 2015 česká společnost Lapanan, ovládaná čínským koncernem CEFC. (Pivovary Lobkowicz Group, 2017) Pivovary Lobkowicz Group se skládají ze sedmi pivovarů, kterými jsou Černá Hora, Protivín, Uherský Brod, Jihlava, Rychtář, Klášter a Vysoký Chlumeč. Významné mezníky ve vývoji společnosti popisuje Tabulka 9.

Tabulka 9: Souhrn vývoje majetkových vztahů společnosti Pivovary Lobkowicz Group a.s.

1992 – Rod Lobkowiczů získal zpět pivovar Vysoký Chlumeck v restituci.
2005 – Rovnocenným partnerem Wiliama Lobkowicze se stal Reiner Schrott s firmou LBC Management GmbH z Německa
2008 – Společnost K Brewery Group získala pivovar Lobkowicz a začlenila jej do svých již šesti pivovarů, kterými byly Platan Protivín, Klášter Hradiště, Rychtář Hlinsko, Uherský Brod, Jihlava a Černá Hora.
2012 – Přejmenování na Pivovary Lobkowicz Group a.s.
2015 – Majoritní podíl Pivovary Lobkowicz koupila společnost Lapsan, ovládaná čínským koncernem CEFC

Zdroj: Vlastní práce

Pivovar nereagoval na zvýšení cen vstupů zdražením piva tak, jako konkurence, aby navýšil tržní podíl zejména v nejbližším regionu. Dalším nástrojem konkurenčního soupeření bylo zvyšování výroby, z níž většina byla určena na export. Pro posílení pozice na trhu pivovar představoval nové speciály, např. v roce 2011 borůvkový ochucený ležák, v roce 2012 zcela nové svrchně kvašené pivo Chlumecký Amber ALE.

PMS Přerov a.s.

Moravskoslezské pivovary Přerov, a.s. vznikly v roce 1991. Vedle mateřského závodu v Přerově do skupiny s holdingovou strukturou patřily pivovary v Litovli, Olomouci, Hanušovicích, Vsetíně a Opavě. Vsetínský pivovar společnost prodala v roce 1995. (Historie pivovaru Přerov, 2017) V roce 1996 vznikla samostatná společnost Pivovar Holba a.s., jako dceřiná společnost se samostatnou právní subjektivitou, společně s Pivovar Litovel a.s. a pivovar Zubr a.s. Přerov. V roce 2000 byl změněn název holdingu Moravskoslezské pivovary a.s. na PMS Přerov a.s.

PMS Přerov a.s. má již jen jediného majitele. Je jím společnost HSK Invest, za níž stojí kroměřížský podnikatel Karel Kuropata a pět jeho kolegů. Jako jediná pivovarská společnost nepatří zahraničním společnostem.

Společnost reagovala na vývoj trhu prodejem piva v PET lahvích, prodejem nealkoholického piva, vícestupňových piv a speciálů. Investovala do zařízení pivovarů, varny, stáčírny a automatizace. Pivovar rozšiřoval export, kde jedním z kroků byla distribuční cesta na Slovensko, kde společnost koupila minoritní podíl pivovaru Steiger a využila jeho prodejní síť.

Budějovický Budvar, n.p.

Dnešní Budějovický Budvar byl založený pod názvem Český akciový pivovar v roce 1895 předními českými měšťany a průmyslníky. (Budějovický Budvar, 2017) Národní podnik Budějovický Budvar byl založen v roce 1967. Stal se nástupcem akciového pivovaru i měšťanského pivovaru a z větší části byly převzaty i jejich ochranné známky. V roce 1991 došlo ke sloučení Budějovického Budvaru národní podnik a Budějovického Budvaru státní podnik.

V průběhu 90. let Budějovický Budvar začal zakládat vlastní dceřiné společnosti. První z nich byla v roce 1997 v Německu, dále v Chorvatsku, roku 2001 ve Velké Británii a 2012 na Slovensku. (Historie pivovaru Budvar, 2017) Působení národního podniku v právní formě, která od roku 1992 není právním řádem České Republiky upravena, je předmětem právních sporů.

V roce 1993 založili čtyři vrcholoví manažeři Budvaru společnost MBB spol. s r.o. za účelem zprivatizovat pivovar. Tento projekt se nezdařil. Budějovický Budvar vedl řadu sporů o užívání obchodních značek. V letech 2000 až 2012 bylo definitivně ukončeno 173 soudních sporů a správních řízení, z nichž Budějovický Budvar vyhrál 120 případů a 10 sporů skončilo smírem nebo remízou.

Jedním z nástrojů konkurenčního soupeření bylo zakládání dceřiných společností např. v Anglii, Německu na posilování exportu a důraz na exportní aktivity v dalších zemích jako USA, Spojené Arabské Emiráty, Austrálie aj. V některých zemích, jako např. Maďarsko, probíhala distribuce přes dánský koncern Carlsberg.

V roce 2008 zavedl pivovar v Česku novinku, nealkoholické pivo v sudech, jako reakce na dynamický růst poptávky po nealkoholickém pivu. Společnost se zaměřila na výrobu vícestupňových piv jako je kvasnicový ležák Pardál Echt a zavedla tak novou značku Pardál v roce 2006 určenou pro střední cenový segment. V roce 2012 se pivovar stal výhradním dovozcem Somersby Apple Cider, prémiové značky dánského koncernu Carlsberg Breweries a byl tak současně rychle se rozvíjejícího segmentu pivních limonád. Následovalo zavedení PardálOVO bezové, z dalších novinek to bylo zavedení nefiltrovaného kvasnicového piva Buweiser Budvar Cvikl. V roce 2014 uvedl na trh převratnou novinku Budweiser Budvar B:CRYO, což je pivo vyráběné patentově chráněným postupem tzv. kryokoncentrací v láhvi.

5.1.2 Potencionální konkurenti

Jak intenzivní je hrozba vstupu nové společnosti, závisí na reakci stávajících firem a na překážkách vstupu do odvětví. Analýza bariér vstupu do odvětví je inspirována prací Žufana a Pyšného (2005), která vznikala jako součást řešení výzkumného záměru PEF MZLU v Brně. Pivovarnictví hodnotí jako odvětví s vysokými bariérami vstupu a s nízkou pravděpodobností vzniku nových firem, které by výrazně ovlivnily situaci v odvětví. Hrozba vstupu nových firem je v takto definovaném odvětví uvažována jako hrozba toho, že se objeví subjekt, který postaví „na zelené louce“ zcela nový pivovar a bude se snažit získat určitou pozici v odvětví prostřednictvím nové značky. (Žufan, Pyšný, 2005) Analýza bariér vstupu pro potencionální konkurenty popisuje úspory z rozsahu, diferenciaci produktu, kapitálové požadavky, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu a očekávaná odvetná opatření.

Úspory z rozsahu

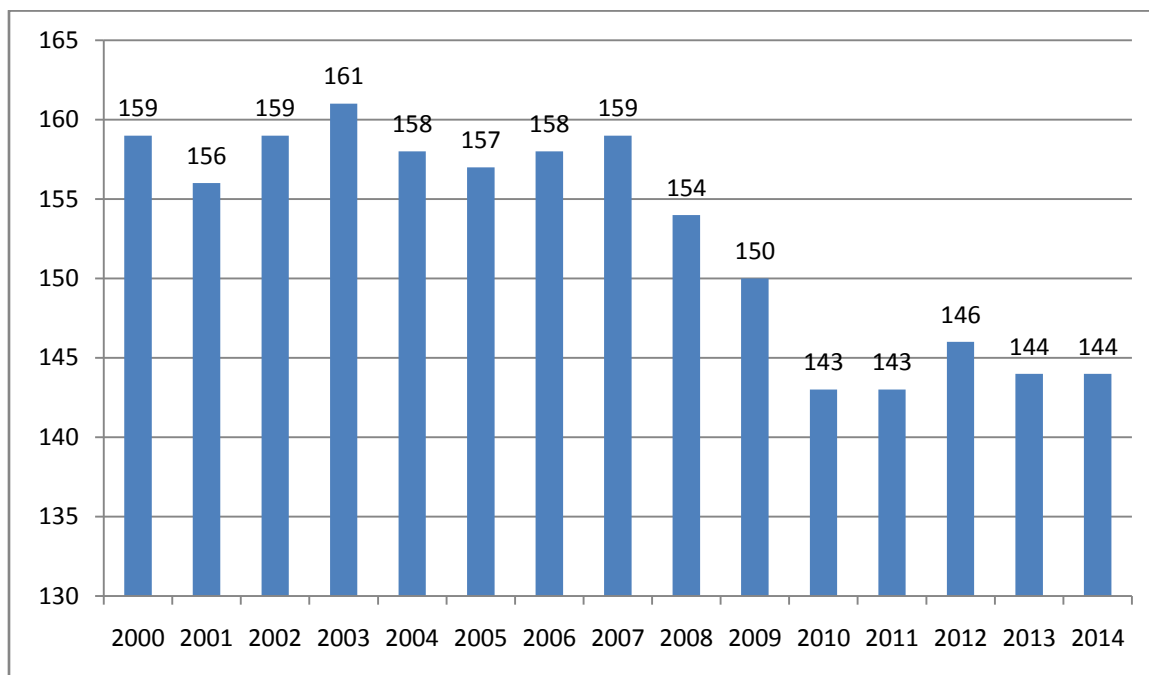
Při zvyšování produkce jsou pivovary omezeny používanou technologií, která je spjata s vysokými náklady při jejím pořízení. Investice do nových technologií lze sledovat u všech popisovaných pivovarů. Pivovary zvyšovaly kapacitu výroby s ohledem na zvyšující se export, v důsledku slučování společností a pronikání na nové trhy. Společnosti zaváděly automatizované plnicí linky, stáčírny, zvětšovaly sklady, kvasné kádě a ležácké tanky na dokvašování nahradily cylindro-kónické tanky.

Další zdroj úspor z rozsahu, diverzifikace produktu, byl dříve využíván spíše malými pivovary a jedná se o produkci různých druhů a typů piv. Postupně k diverzifikaci přistoupily i velké pivovary a na trh zaváděly i různé typy balení. Starobrno jako první začalo stáčet pivo do PET lahví, tím otevřelo rychle rostoucí segment tohoto trhu. Zpočátku se do PET lahví stáčely levnější značky piva, avšak díky velké oblibě u spotřebitelů se v tomto balení zaváděly i prémiové značky. Průmyslové pivovary začaly dokonce vyrábět vícestupňová a prémiová piva, což byla dříve dominanta malých pivovarů. Své portfolio značek postupně rozšířily také o nealkoholické pivo, jehož obliba zásadně stoupla po roce 2006, zavedením bodového systému. Mezi nejrychleji rostoucí segmenty patřila nízkoalkoholická ochucená ovocná piva, která představil jako první Staropramen v roce 2011.

Některé pivovary využívají zpětné integrace, zvláště ve formě vlastních sladoven, které připravují jeden z klíčových vstupů. (Žufan, Pyšný, 2005) Pivovarskou sladovnu, která je součástí pivovarské společnosti, vlastní Plzeňský Prazdroj a.s. a vyrábí slad pro krytí potřeby pivovaru, případně prodává přebytky. Jedná se o sladovnu Plzeň, která vyrobila v roce 2014 80 406 t sladu a sladovnu Radegast, která v roce 2014 vyrobila 33 676 t sladu, což je 87 % z celkové produkce sladu v roce 2014, které vyrobily pivovarské sladovny, určeny pro potřebu pivovaru.

Jako negativní úspory z rozsahu působí daňová legislativa, která dává nižší zdanění spotřební daní menším pivovarům. K zásadnímu zvýšení daní došlo v roce 2009. Od tohoto roku spotřeba piva stagnuje a nedosahuje výsledků před zvýšením sazby daně, což je patrné z Grafu 1.

Graf 1: Spotřeba piva v České Republice na osobu za rok v jednotlivých letech



Zdroj: Data ČSÚ, zpracování vlastní

Jak uvádí legislativa, základní sazba daně je použita pro pivovary, které nejsou považovány za malé a nezávislé. Malý a nezávislý je pivovar, jehož roční výroba (včetně piva vyrobeného licenčně) nepřesahuje 200 000 hl. Dále pak není právně ani hospodářsky závislý na jiném pivovaru, ani jeho nadzemní či podzemní provozní a skladovací prostory nejsou technologicky nebo jinak propojeny s prostorami jiného pivovaru. (Spotřební daň, 2017) Při porovnání zdanění nejmenších a největších pivovarů, platí velké společnosti dvojnásobnou daň, což ukazuje Tabulka 10.

Tabulka 10: Porovnání sazby daně podle výroby hl. ročně v roce 2009 a v letech následujících

Sazba daně v Kč/hl za každé celé hmotnostní procento extraktu původní mladiny						
Sazby daně podle výroby v hl ročně						
Rok	Základní sazba	(...- 10.000>	(10.000 - 50.000 včetně>	(50.000 - 100.000 včetně>	(100.000 - 150.000 včetně>	(150.000 - 200.000 včetně>
2009	24	12	14,4	16,8	19,2	21,6
2010 - dále	32	16	19,2	22,4	25,6	28,8

Zdroj: Ministerstvo financí

Úspory z rozsahu tvoří významnou překážku vstupu do odvětví. Nejdůležitějším zdrojem úspor z rozsahu je integrace a diverzifikace.

Diferenciace produktu

Diferenciace produktu je založena na budování značky, neboť chuťové charakteristiky produktu jsou velmi podobné. Proto se pivovary snaží budovat jméno značky a posilovat povědomí a věrnost značce ze strany spotřebitelů. Z toho se odvíjí zvyšující se investice do marketingu. (Žufan, Pyšný, 2005)

Kvalitní marketingový mix je rozhodující v těžkém boji s konkurencí. Pro tvůrce marketingu jsou důležité dostupné druhy piva na tuzemském trhu a značky, pod kterými se na trh uvádějí. Původně vycházelo dělení piv ze stupňovitosti a rozdělovalo se na piva výčepní, ležáky a piva speciální. To bylo v roce 1997 nahrazeno novým rozdělením, které více vyhovuje Evropské unii. Piva se dělí na čtyři skupiny a jedenáct podskupin, které uvádí Tabulka 11.

Tabulka 11: Typy a druhy českého piva

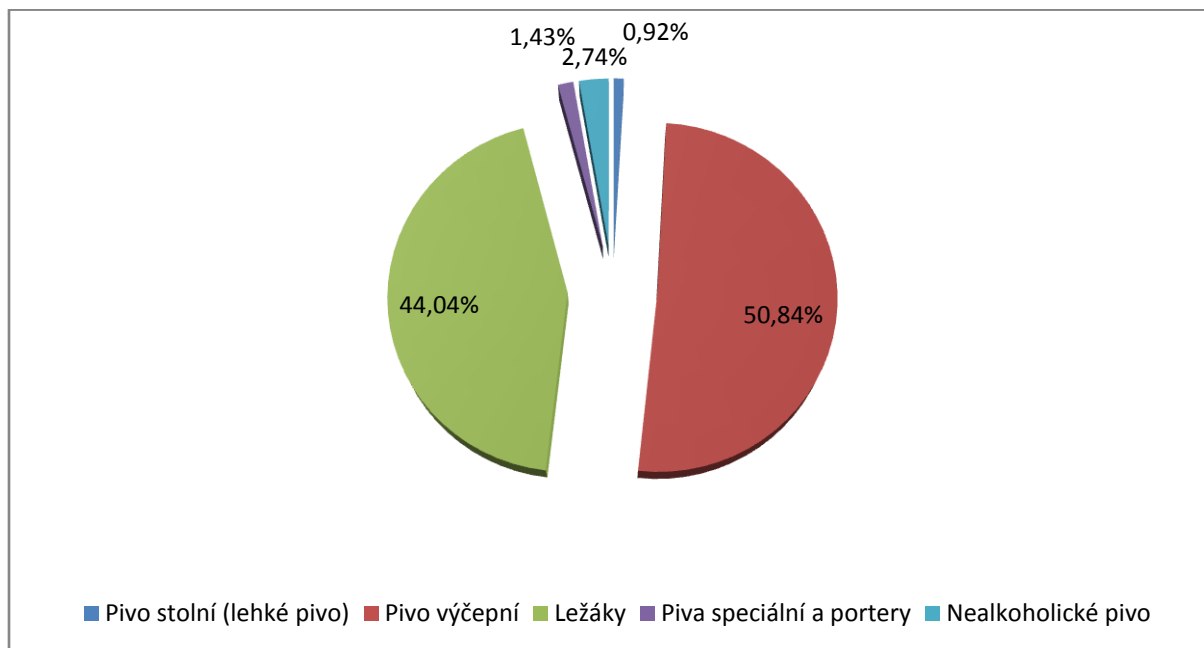
<i>Skupiny:</i>
Světlá piva – vyrobená hlavně ze světlých sladů
Tmavá piva – vyrobená z tmavých, karamelových nebo barevných sladů ve směsi se světlými slady
Polotmavá piva - vyrobená z tmavých, karamelových nebo barevných sladů ve směsi se světlými slady
Řezaná piva – vyrobená při stáčení smíšením světlých a tmavých piv stejné skupiny
<i>Podskupiny:</i>
Lehká piva – vyrobená hlavně z ječných sladů, s obsahem využitelné energie max. 1300 kJ/l, do 7 % hm. EPM
Výčepní piva – vyrobená hlavně z ječných sladů, 8 % až 10 % hm. EPM (dříve stupňovitost)
Ležáky – vyrobená hlavně z ječných sladů, 11 % až 12 % hm. EPM
Speciální piva – vyrobená hlavně z ječných sladů, 13 % a více hm. EPM
Portery – tmavá piva vyrobená hlavně z ječných sladů, 18% a více hm. EPM
Piva se sníženým obsahem alkoholu – obsah alkoholu nejvýše 1,2 % obj. (1% hm)
Piva se sníženým obsahem cukrů – hluboce prokvašená piva

Pšeničná piva – s podílem extraktu pšeničného sladu vyšším než třetina hmotnosti celkového
dodaného extraktu
Kvasnicová piva – vyrobená dodatečným přidáním podílu rozkvašené mladiny do hotového
piva v průběhu stáčení
Nealkoholická piva – s obsahem alkoholu nejvýše 0,5 % obj. (0,4 % hm.)
Ochucená piva – s přidavkem aromatických látek, potravinových doplňků nebo lihovin
Další důležité rozčlenění je dle způsobu kvašení a to na svrchní kvašení, které probíhá při teplotě 15 až 20 °C a spodní kvašení, které probíhá za nižší teploty 8 až 14 °C.
<i>Svrchně kvašená piva:</i>
Ale – středně silné až silné, hluboce prokvašené pivo s vyšší hořkostí a celou škálou barev
Pšeničné (Weissbier) – středně silné, převážně světlé pivo, vyráběné použitím pšeničného
sladu. Má menší hořkost, vysoké nasycení CO ₂ . Jsou různé varianty
např. kvasnicové, filtrované apod.
Stout – je velmi tmavé až černé pivo, hluboce prokvašené, často se přidává karamelový cukr.
Porter – velmi tmavé, hluboce prokvašené hořké pivo s vysokým obsahem alkoholu.
Trappist – vyrábí se pouze v šesti trapistických klášterních pivovarech. Pivo má tmavou
barvu, vysokou hořkost, ovocnou, slabě nakyslou chuť a vůni.
<i>Spodně kvašená piva:</i>
Pils – převážně světlé pivo, chuťově plné, s výraznou jemnou až mírně drsnou hořkostí. Jedná
se celosvětově o nejrozšířenější druh piva. Nejznámějším představitelem je Plzeňský
Prazdroj.
Bock – světlé nebo tmavé pivo, velmi silné, se sladko-hořkou chutí.
Märzen – silnější jantarově zbarvené pivo s výraznější plnou chutí a různou hořkostí.
Piva bavorského typu – vyrábějí se z mnichovských sladů, s přísadou barvicích sladů ve
dvou odstínech – tmavě rubínové a tmavě hnědé. Mají vysoký podíl
extraktu, výraznou chmelovou hořkost a hustotu.

Zdroj: Typy a druhy českého piva, 2008

Tuzemskou spotřebu jednotlivých druhů piv uvádí Graf 2. Jedná se o pivo uvedené do volného oběhu v roce 2014 dle údajů Celní správy, tj. pivo tuzemské výroby a pivo dovezené ze zemí EU, dále pivo dovezené z třetích zemí, které zaujímá ve spotřebě pouze 0,03 % a pivo nealkoholické. Celkem bylo v roce 2014 dodáno na tuzemský trh 16 222 280 hl piva.

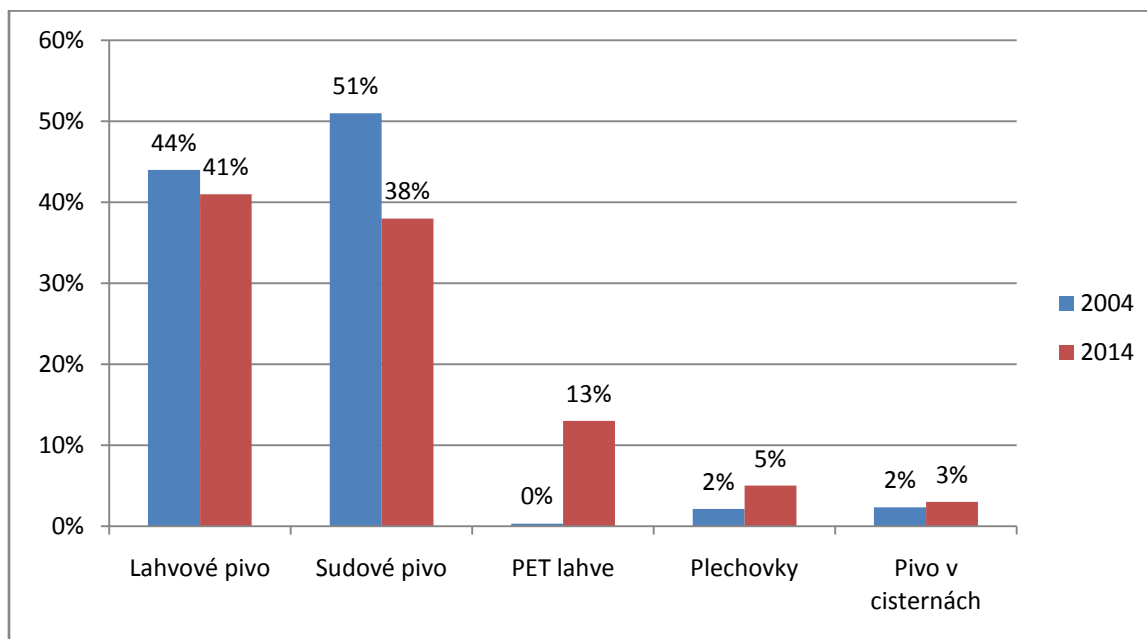
Graf 2: Tuzemská spotřeba piva v roce 2014 podle druhů piv



Zdroj: Data Celní správa ČR a statistika ČSPS, zpracování vlastní

Velice důležitý je pro zákazníka obal. V této oblasti kladou pivovary na diferenciaci produktu velký důraz a inovují stávající balení či zavádí nové druhy balení, kterými jsou např. PET láhve. Zpočátku se do PET lahví stáčely levnější značky piva, avšak díky velké oblibě u spotřebitelů se v tomto balení zaváděly i prémiové značky. Jak ukazuje Graf 3, pivo stáčené do PET lahví je rychle rostoucím segmentem pivovarnického průmyslu.

Graf 3: Porovnání podílu z celkové spotřeby piva v ČR v roce 2014 a 2004 dle obalů v procentech



Zdroj: Data ČSPS, zpracování vlastní

Veškeré změny, se kterými společnosti přijdou, jsou v krátké době napodobeny ostatními pivovary a změna se potom stává standardem, jako je tomu s PET lahvemi, které jako obal dnes již využívají všechny pivovarské společnosti. Na diferenciaci produktu konkurence reaguje rychle, a proto nepůsobí jako důležitá překážka vstupu do odvětví.

Kapitálová náročnost

Kapitálové požadavky se projevují ve třech oblastech, nákup produkčních zařízení, získání důvěry zákazníků a pokrytí počátečních ztrát. (Žufan, Pyšný, 2005) Nákup produkčních zařízení představuje velký objem investic. Ať už se jedná o výstavbu nového pivovaru či odkup existujícího pivovaru, vybavení moderními technologiemi je velice nákladné. Např. investice největší pivovarské společnosti u nás Plzeňského Prazdroje a.s. v průběhu let 2001 a 2002 byly 1,2 miliardy Kč. Cílem bylo zvýšit kapacitu pivovaru výstavbou nového skladu v Plzni. Zhruba 15 mil. Kč investoval Prazdroj v témže roce do rekonstrukce návštěvnického zázemí pivovaru. Nová stáčírna Pilsner Urquell a Gambrinus, která se začala budovat v roce 2005, stála více než miliardu korun. Další investicí bylo vybavení provozu cylindro-kónickými tanky. Následnou investicí 240 milionů korun došlo ke zdvojnásobení kapacity stáček linky na 120 000 lahví za hodinu. Od dubna 2007 do března 2008 investoval pivovar

2,77 miliardy Kč a jednalo se o druhou nejvyšší investici od převzetí Plzeňského Prazdroje společností SAB Miller. Z příkladu investic Plzeňského Prazdroje vyplývá, že kapitálová náročnost technologického vybavení pivovarů je vysoká. S kapitálovou náročností odvětví souvisí i pokrytí počátečních ztrát.

Přístup k distribučním kanálům

Přístup k distribučním kanálům souvisí s dvěma základními skupinami problémů, které se týkají gastronomie a s obchodních řetězců. (Žufan, Pyšný, 2005) Co se týče gastronomických zařízení, ta jsou navázána na pivovary a bylo by těžké je přesvědčit k prodeji jiné značky piva. Pivovary využívají různých finančních pobídek a zvýhodnění, zejména pro restaurační odběratele, aby upřednostnily prodej svého piva, někdy i s účelem zabránit konkurenčnímu pivovaru vstup do restauračního zařízení. Plzeňský Prazdroj dostal pokutu za porušení zákona dle Úřadu na ochranu hospodářské soutěže. Zástupci Českého svazu malých nezávislých pivovarů si stěžovali, že pivovary Prazdroj a Radegast uzavíraly výhradní smlouvy o dodávkách produktů do restaurací, kde se potom nesměla prodávat jiná piva. Další byla pokuta o uzavírání dohod s hostinskými o minimálním ročním odběru. Tento krok také omezoval nabídku jiných výrobců.

Distribuční kanál obchodních řetězců je velice nákladný. Toto se samozřejmě projeví i v kapitálové náročnosti. Dodávání do obchodních řetězců je v některých případech vázáno smlouvami o vratkách zboží, kdy dodavatel na vlastní náklady je povinen neprodané zboží odvést z jednotlivých poboček zpět na svůj sklad, což celý proces prodeje značně prodražuje. Dále to mohou být příspěvky na reklamu, první závozy ve formě zalistování zboží apod. V neposlední řadě jsou to dlouhé lhůty splatnosti u obchodních řetězců, kdy je dodavatel nucen hledat jiné finanční zdroje po dobu nezaplacení dodávky a celá transakce se opět prodražuje. Přístup k distribučním kanálům tedy tvoří významnou překážku vstupu.

Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu

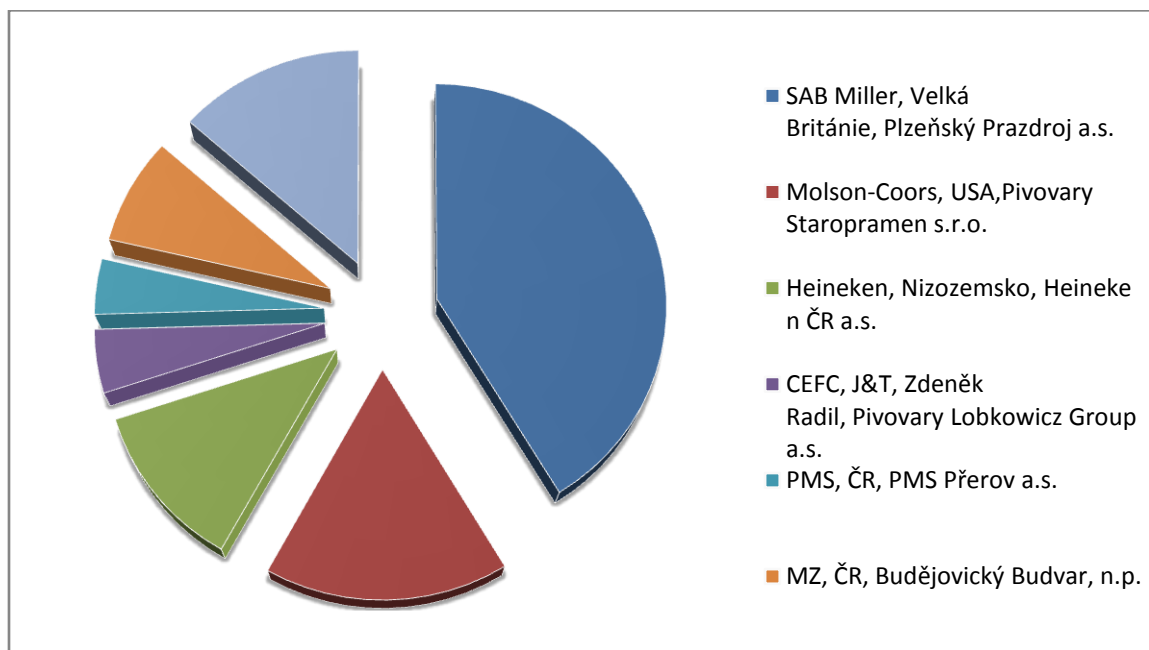
Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu má podobu dvou faktorů a to výhodná poloha a zkušenostní křivka. (Žufan, Pyšný, 2005) Výhodná poloha se projeví zejména

u menšího pivovaru, který se bude snažit působit na lokálním trhu. Potom záleží na spotřebitelích, zda budou ochotni přejít od svojí pivní značky na novou. Zkušenostní křivka představuje především zkušeného sládka, který by nový pivovar musel získat. Sládek je pro pivovar velice důležitý, jelikož odpovídá za kvalitu vyráběného piva, za úspěch piva u konečných spotřebitelů a za dlouhodobou existenci firmy. Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu působí jako překážka vstupu, ale zdoání této překážky by nemělo být příliš složité.

Očekávaná odvetná opatření

Porter identifikoval jako možnosti odvety značné zdroje pro soupeření, snahu získat významnou pozici v odvětví a pomalý růst odvětví. (Porter, 1994) Značné zdroje pro soupeření se objevují u pivovarských společností, které jsou vlastněny nadnárodní firmou. Díky ní se společnosti otevřely nové distribuční kanály a mateřská firma je schopna poskytnout značné investice. Jak ukazuje Graf 4, největší pivovarské společnosti u nás jsou vlastněny významnými nadnárodními koncerny.

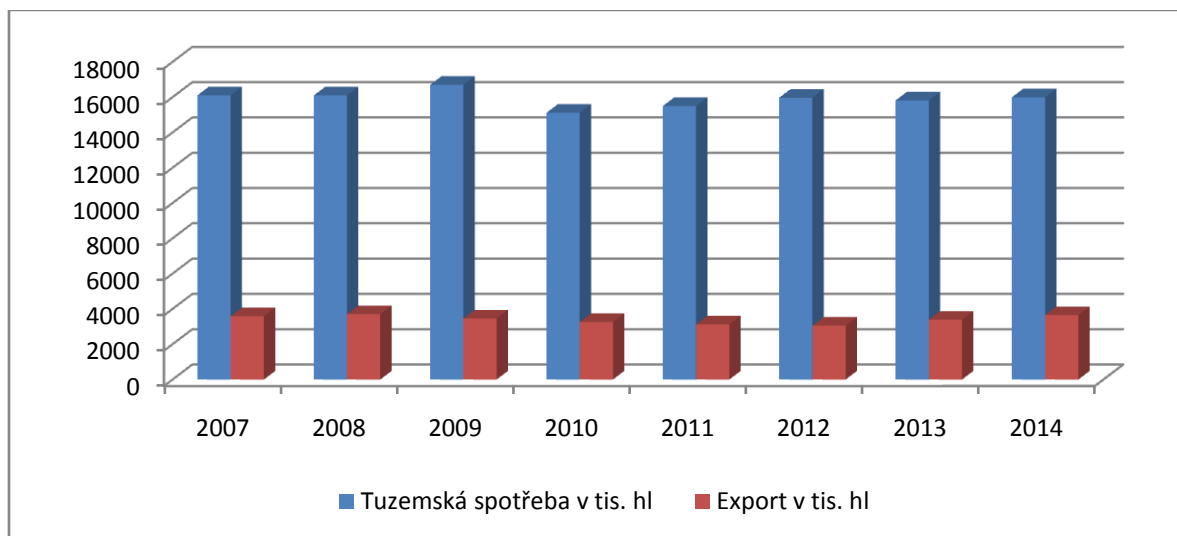
Graf 4: Podíl výstavu největších pivovarů v České Republice dle vlastníků v roce 2014



Zdroj: Data VUPS, zpracování vlastní

Dlouhodobá stagnace trhu a podobnost finálního produktu odrážejí obtížnou situaci nové firmy o získání důležité pozice v odvětví. Po propadu v roce 2010 spotřeba piva mírně roste, což ukazuje Graf 5, hnací silou odvětví jsou inovace a export. Na domácím trhu není již potenciál dalšího růstu a odvetné reakce stávajících firem by byly díky pomalému růstu odvětví velmi silné.

Graf 5: Porovnání tuzemské spotřeby piva a exportu piva v letech 2007 až 2014



Zdroj: Data VUPS, zpracování vlastní

V pivovarnictví jsou velké bariéry vstupu do odvětví, které zcela znemožňují nebo velmi komplikují vstup nových firem do odvětví. Mezi největší překážky patří úspory z rozsahu, kapitálové požadavky, přístup k distribučním kanálům a očekávaná odvetná opatření. Menší bariérou je diferenciací produktu a nejméně složité je nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu. Základní bariéry a jejich důležitost shrnuje Tabulka 12.

Tabulka 12: Bariéry vstupu do odvětví - shrnutí

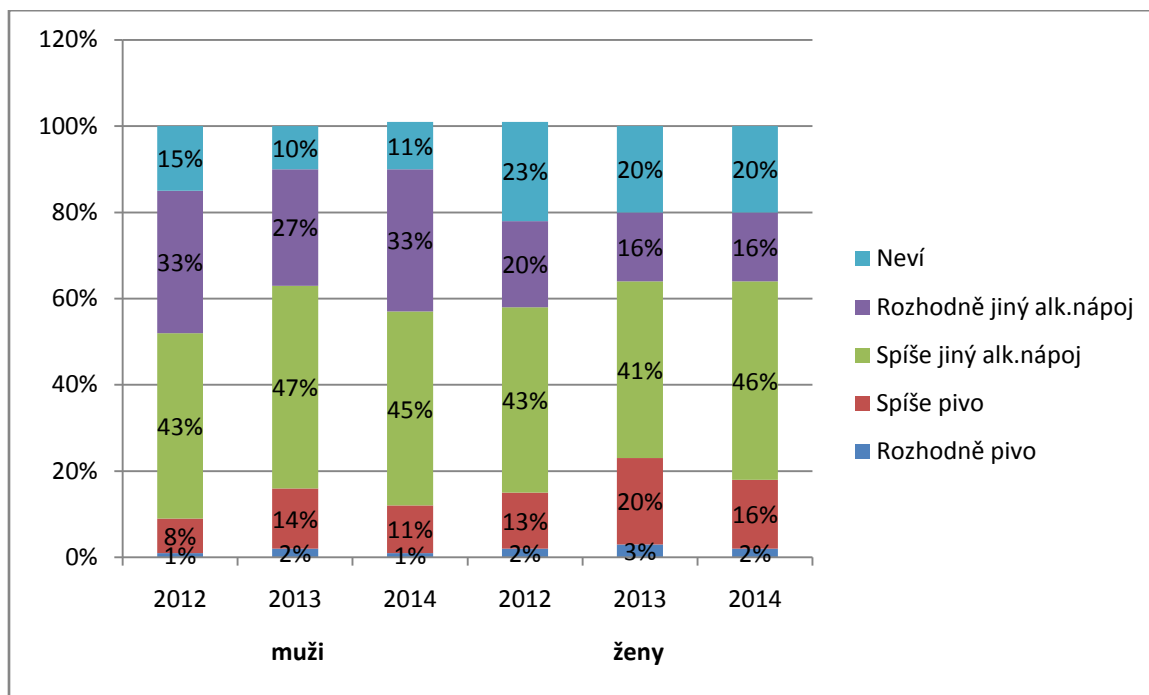
Bariéra vstupu	Důležitost
Úspory z rozsahu	Vysoká
Diferenciací produktu	Střední
Kapitálové požadavky	Vysoká
Přístup k distribučním kanálům	Vysoká
Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu	Nízká
Očekávaná odvetná opatření	Vysoká

Zdroj: Data vlastní, zpracování dle inspirace Žufan, Pyšný 2005

5.1.3 Hrozba ze strany substitutů

Z nejobecnějšího pohledu lze za substitut k pivu považovat každý nápoj, který poslouží k uhašení žízně. Z užšího pohledu substitut piva mohou tvořit jiné druhy piv, např. nízkoalkoholická ochucená piva, nealkoholické nápoje nebo víno. Obliba ochucených piv v posledních letech roste. Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR v rámci výzkumného projektu Pivo v české společnosti do svého výzkumu zařadilo otázky, které se týkaly míchaných nápojů na bázi piva. Tyto nápoje se na českém trhu začaly prosazovat v roce 2012. Výsledky výzkumu z roku 2014 ukazují, že si tyto pivní mixy nalézají svou pevnou pozici na českém trhu. Ve většině případů jsou tyto pivní mixy vnímány jako zpestření nabídky pivovarů. Těch, kteří pravidelně pijí tyto nápoje je ovšem málo. Dle výzkumu se jedná o dvě procenta mužů a čtyři procenta žen. Konzumace pivních mixů se týká spíše mladších věkových skupin. U mužů s věkem klesá zájem o tyto nápoje, u žen nastává pokles až ve starší věkové skupině, nad 44 let. Pro porovnání u mužů ve věkové skupině 18 až 29 let pije občas pivní mixy 44 % respondentů, ve skupině nad 44 let pouze 9 %. (Vinopal, 2014) Z výzkumu také vyplývá, že po prvotním zavedení pivních mixů na trh narůstal počet lidí, kteří jim přidělovali statut piva. Tento postoj má zpátečnický charakter a lidí, kteří by tento nápoj zaměňovali s pivem ubývá. Pro ženy platí, že čím více pivo pijí, tím více považují pivní mix za pivo, u mužů je tendence opačná, čím více pijí pivo, tím více odmítají pivním mixům přiřadit statut piva. (Vinopal, 2014) Většina Čechů se neobává, že by pivní mixy mohly ohrozit tradiční české pivo. Zatímco v roce 2013 v období testování mixů, kdy nastoupily jako módní vlna, lidé připouštěli ohrožení piva, v následujícím roce již toto mínění upadá, což ukazuje Graf 6.

Graf 6: Porovnání výzkumů v roce 2012, 2013, 2014 o vnímání pивních mixů jako piva



Zdroj: CVVM SOÚ AV ČR, v.v.i., 9/20012, 09/2013, 09/2014.

Pozn.: Hodnoty vypovídají o všech respondentech ve věku 18 a více let

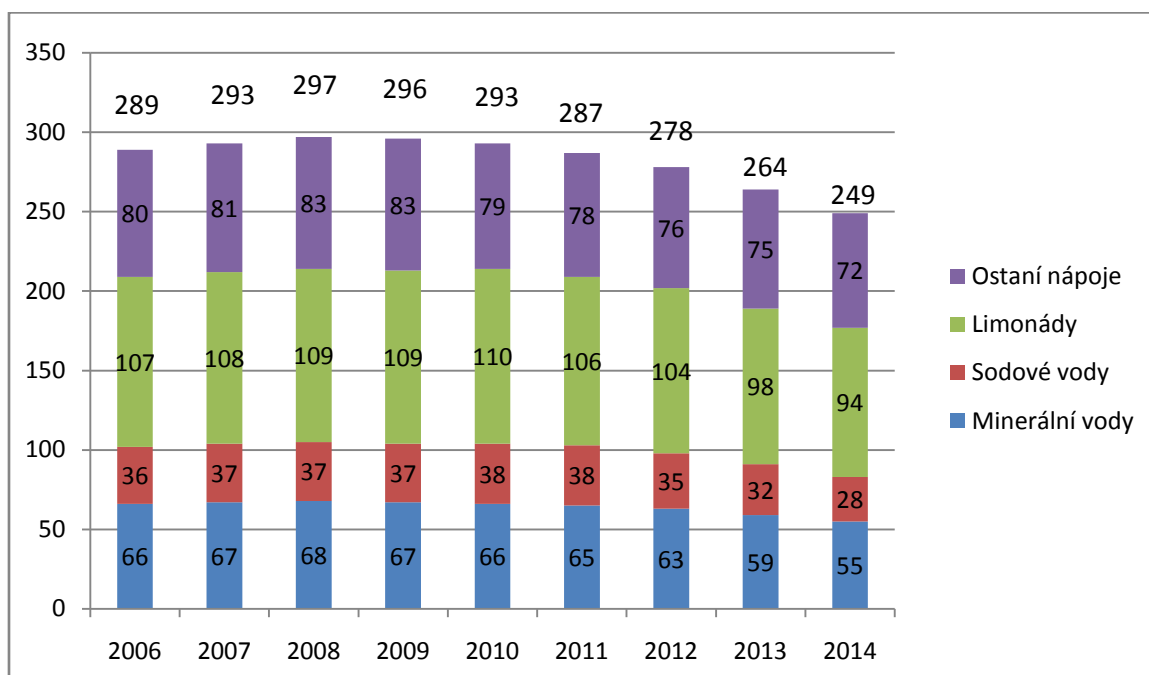
(N v roce 2014 = 977).

Dalším substitutem piva v užším pohledu jsou nealkoholické nápoje. Spotřebitel má k dispozici širokou nabídku nejrůznějších druhů těchto nápojů. V poslední době se stále více prosazuje zdravý životní styl, který by měl odrazovat od konzumace piva a lákat ke spotřebě nealkoholických nápojů. K tomuto směřuje i Návrh zákona o ochraně zdraví před návykovými látkami, který říká: „Jako další z nástrojů omezení spotřeby alkoholických nápojů je v odstavci 3 navrženo *cenové opatření* spočívající v nové povinnosti pro provozovatele provozovny stravovacích služeb a stánku s občerstvením v nabízeném sortimentu zajistit, aby alespoň jeden nealkoholický nápoj byl levnější než nejlevnější alkoholický nápoj stejného objemu. Ke stanovení této povinnosti bylo přistoupeno na základě poznatků z praxe, kdy ve většině provozoven stravovacích služeb je cenově nejdostupnější alkoholický nápoj, většinou pivo. Cílem tohoto opatření je tak především eliminovat nežádoucí lepší cenovou dostupnost alkoholických nápojů ve srovnání s nealkoholickými nápoji.“ (Návrh zákona o ochraně zdraví, 2016)

Dosáhnout toho, aby pivo nebylo nejlevnějším nápojem gastronomického zařízení, lze dvěma způsoby, zdražit pivo nebo zlevnit vodu. Pokud by vláda chtěla zdražit pivo, zvedla by spotřební daň. Zvolením druhého způsobu, kdy se v restauraci zřejmě začne nabízet džbán vody, neovlivní rozhodnutí pivního spotřebitele.

Spotřeba nealkoholických nápojů v posledních letech klesá, jak ukazuje Graf 7. V roce 2014 byla celková spotřeba nealkoholických nápojů 249 litrů, což je nejnižší od roku 2006.

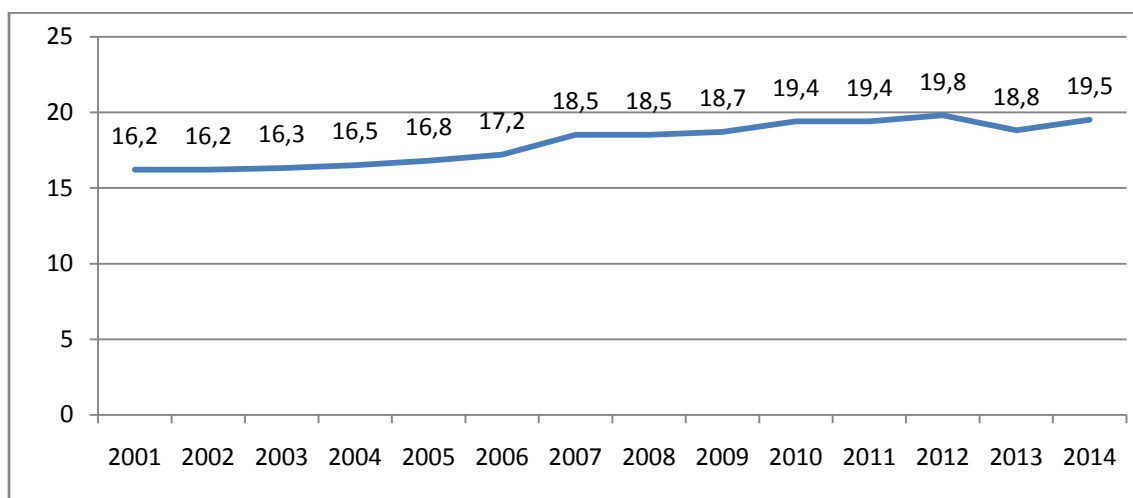
Graf 7: Spotřeba nealkoholických nápojů na obyvatele za rok v litrech



Zdroj: Data ČSÚ, zpracování vlastní

Posledním substitutem piva v užším pohledu je víno. V odvětví pivovarnictví i vinařství hraje významnou roli změna stravovacích zvyklostí spotřebitelů a jejich návyků v souvislosti s konzumací nápojů – vyšší pracovní vytížení a snaha žít zdravě. (Žufan, 2004) Jak ukazuje Graf 8, spotřeba vína s propadem v roce 2013 má spíše rostoucí charakter. V roce 2001 činila spotřeba na obyvatele 16,2 l a v roce 2014 19,5 l.

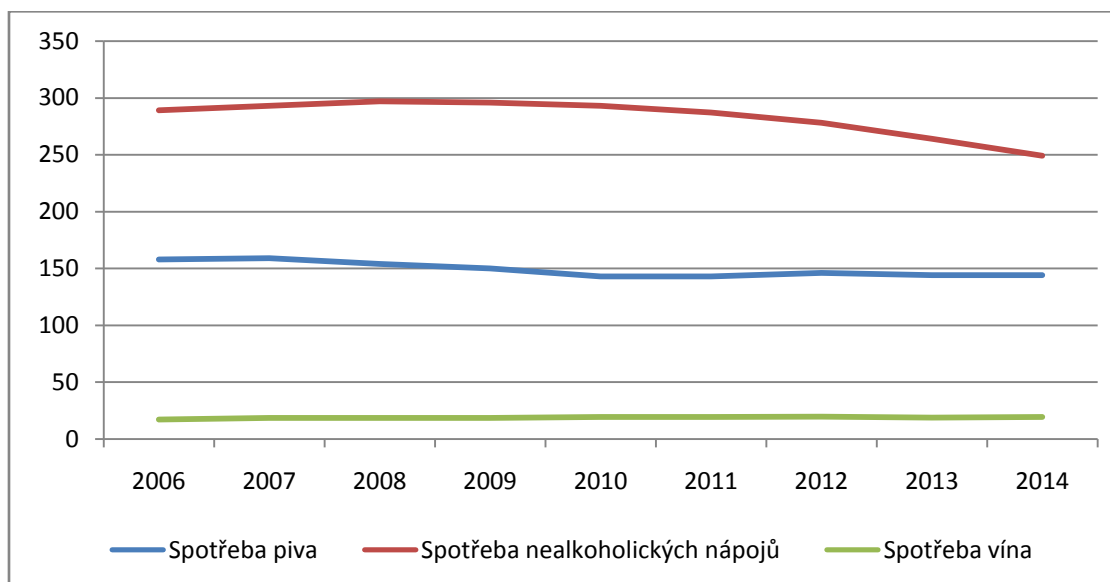
Graf 8: Spotřeba vína na osobu v litrech v letech 2001 až 2014



Zdroj: Data ČSÚ, zpracování vlastní

Souhrnný vývoj spotřeby piva, nealkoholických nápojů a vína v letech 2006 až 2014 ukazuje Graf 9. Spotřeba piva na obyvatele za rok poklesla ze 156 litrů v roce 2001 na 144 litrů v roce 2014. Vývoj křivky spotřeby nealkoholických nápojů značí, že klesající trend spotřeby by neměl záporným způsobem ovlivnit spotřebu piva.

Graf 9: Porovnání spotřeby piva a nealkoholických nápojů a vína v letech 2006 až 2014 na osobu v litrech za rok



Zdroj: ČSÚ, zdroj spotřeby piva, zpracování vlastní

Substituty nejsou pro pivo zásadní hrozbou. Jediným nápojem, který má ve smyslu užšího pohledu na substitut k pivu růstový charakter spotřeby je víno, proto je mu přidělena střední důležitost. Shrnutí hrozeb ze strany substitutů uvádí Tabulka 13.

Tabulka 13: Hrozby ze strany substitutů - shrnutí

Substitut	Hrozba
Míchané nápoje na bázi piva	Nízká
Nealkoholické nápoje	Nízká
Víno	Střední

Zdroj: Vlastní práce

5.1.4 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je značná především u velkoodběratelů, a to v podobě obchodních řetězců. Pokud chce dodavatel udržet objem výroby a nepřijít o část trhu, je nucen dodávat do obchodních řetězců. Ty následně tlačí dodavatele do cenové války, kterou ustojí jen silní hráči na trhu, kteří jsou schopni překlenout dlouhé splatnosti obchodních řetězců, financovat první dodávky a splnit všechny ostatní požadavky. Velké množství malých a středních firem považuje vztah s obchodními řetězci za neudržitelný. Z průzkumu nevládní organizace Ekumenická akademie vyplývá, že obchodní řetězce mají natolik významné postavení, že dodavatelům mohou diktovat jakékoliv podmínky. Své postavení zneužívají při vyjednávání o smlouvách, při vynucování poplatků nebo tlakem na ceny. V kultuře řetězců jsou dle výzkumu velké rozdíly. V roce 2014 šlo zhruba 60 % tuzemské spotřeby piva přes obchodní řetězce, ty tlačí ceny co nejnižší a nutí pivovary srážet marže na minimum.

Nižší vyjednávací síla je u gastronomických zařízení. Pivovary jim poskytují různé finanční pobídky, které následně omezují jejich vyjednávací sílu. V boji o zákazníky pivovary nabízejí lákavé bonusy. Restaurace vybavují sklenicemi, tácky, výčepní technologií a majitelé se pak zavazují k odběru daného piva. Pivovary si následně striktně hlídají, zda se jim investice do restaurace vyplatila v podobě nárůstu odběrů piva. Těmito bonusy se zároveň pivovary snaží zpomalit klesající konzumaci v gastronomii. Na točeném pivu mají pivovary totiž výrazně vyšší marži. Tento vývoj ukazuje Graf 10, který popisuje vývoj off trade (prodej piva v obchodech, mimo restaurace) a on trade (prodej piva v restauracích) v letech 2004 až 2014, kdy v posledních třech letech má značnou převahu spotřeba piva mimo restaurace.

Graf 10: Vývoj off-trade a on-trade v letech 2004 až 2014



Zdroj: Data ČSPS

Samotní spotřebitelé nedisponují vysokou vyjednávací silou. V minulých letech došlo několikrát ke zdražení piva, což nebylo přijato kladně, ale spotřebitel neměl vyjednávací sílu toto rozhodnutí ovlivnit. V tomto případě může zvolit jinou značku piva nebo přejít ke konzumaci levnějších piv. Shrnutí vyjednávací síly odběratelů poskytuje Tabulka 14.

Tabulka 14: Vyjednávací síla odběratelů - shrnutí

Odběratelé	Vyjednávací síla odběratelů
Obchodní řetězce	Vysoká
Gastronomická zařízení	Střední
Spotřebitelé	Nízká

Zdroj: Vlastní práce

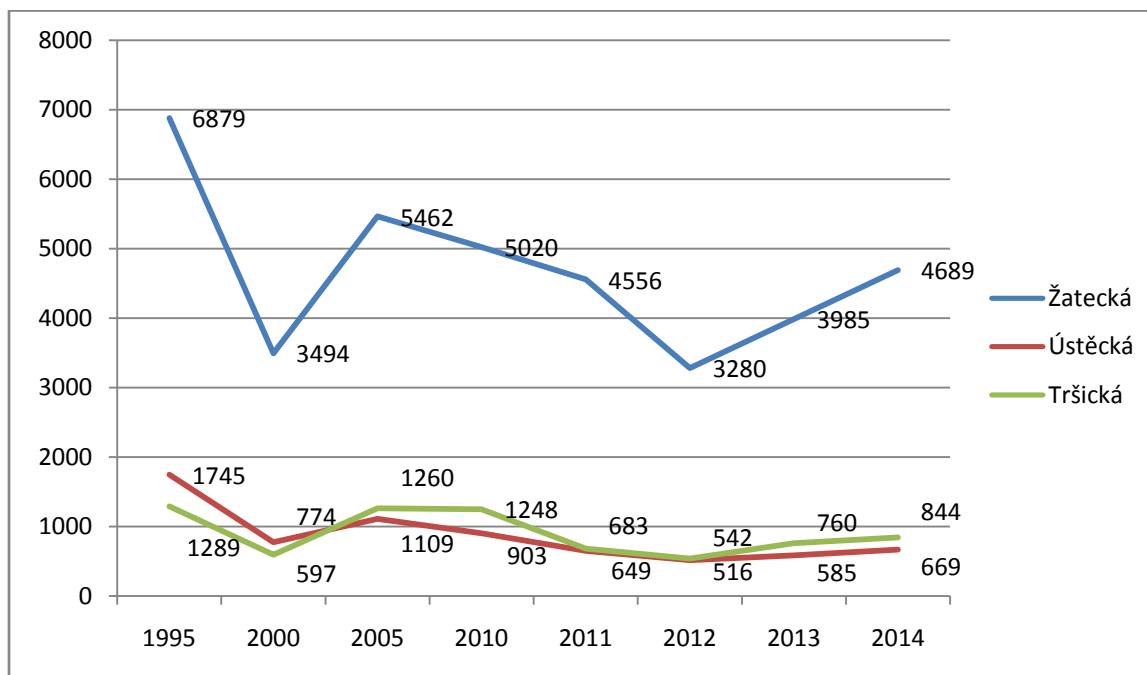
5.1.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi hlavní dodavatele pivovarů patří společnosti dodávající chmel a slad. Co se týče chmele, celosvětově je jeho nadprodukce, což snižuje jeho cenu. Problémem českého chmelařství je ještě ztráta některých trhů, které nahradily přírodní formu chmele, hlávky a pelety, modifikovanými produkty a to chmelovými extrakty z dovozu.

V České republice jsou velice kvalitní odrůdy chmele, např. žatecký poloraný červeňák, který je synonymem pro nejkvalitnější český chmel, ale z důvodu vysokých cen je nahrazován. Ještě v roce 1992 se sklízelo na ploše asi 10 000 ha, v roce 2014 pouze na ploše asi 4 690 ha. Obnova chmelnic je i záměrem ministerstva zemědělství, které vypisuje dotační programy pro tento účel. Např. Pilsner Urquell od Plzeňského Prazdroje a Budweiser z Budějovického Budvaru používají pro tyto značky žatecký poloraný červeňák ze sta procent.

Cena chmele by měla odrážet obsah alfahořkých kyselin, je ale určována tržně. Nejvyšší je hned po sklizni, když pivovary mají nejnižší zásoby. Většina produkce českých chmelařů jde na export. Tradičními chmelařskými oblastmi jsou u nás Žatecko, Ústěcko a Tršicko. Největší částí na produkci chmele se podílí Žatecký poloraný červeňák. Propad produkce se zastavil a strategií je návrat nad 5000 ha. V roce 2014 bylo sklizeno v České republice celkem 6 202 tun chmele, z toho hodnota vývozu činila 4 008 tun a bylo dovezeno asi 402 tun chmele, převážně z Německa. Pěstební plocha chmele u nás byla 4 460 ha a z toho se na ploše 3 894 ha pěstoval Žatecký poloraný červeňák (Chmelařská ročenka, 2014). Vývoj sklizně chmele zachycuje Graf 11.

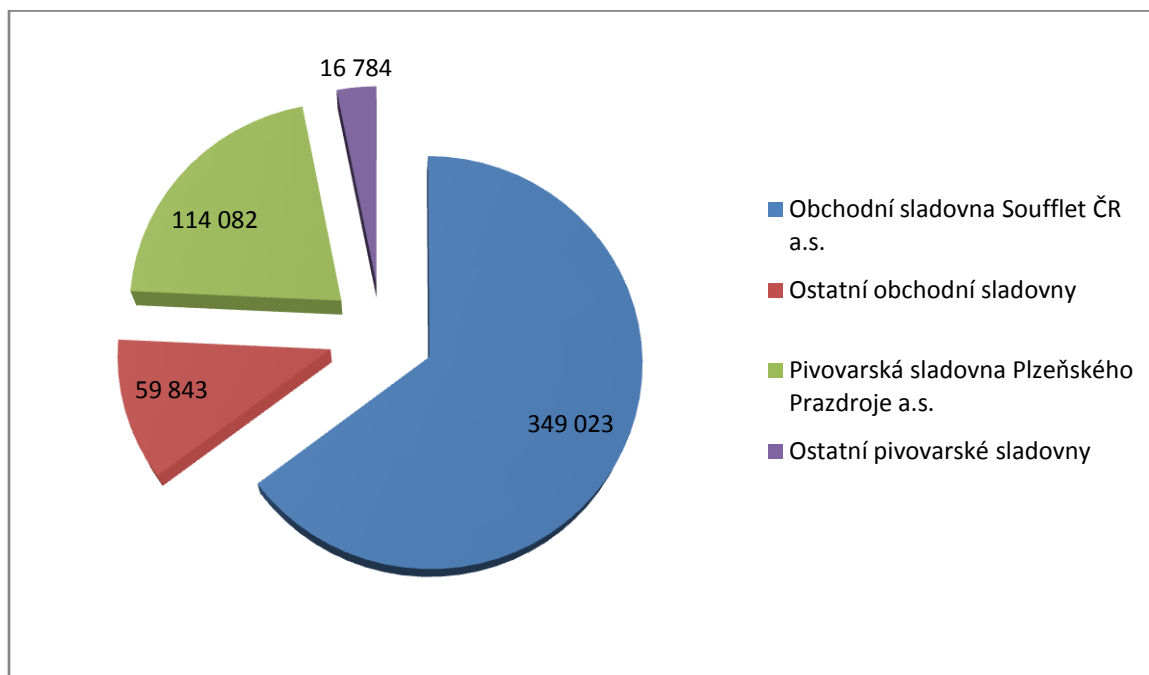
Graf 11: Vývoj sklizní chmele v ČR v letech 1995 až 2014



Zdroj: Data VUPS, zpracování vlastní

Co se týče sladovnictví, dochází k upouštění pivovarů od vlastních sladoven a přechod k nákupu sladu od obchodních sladoven. Sladovny je možné rozdělit na ty, které vyrábějí slad za účelem jeho prodeje, což jsou obchodní sladovny, a ty, které jsou součástí pivovaru a vyrábějí slad po pokrytí hlavně vlastních potřeb. V roce 1995 bylo v České republice 38 pivovarských sladoven a 24 obchodních. V roce 2014 to bylo již 16 obchodních sladoven, které vyrobily necelých 409 tisíc tun sladu a 14 pivovarských sladoven, které vyrobily necelých 131 tisíc tun sladu. Z pivovarských sladoven má největší podíl výroby sladu a to 87 % Plzeňský Prazdroj a.s. Ve sladovnictví dochází ke koncentraci, kdy největším výrobcem sladu jsou Sladovny Soufflet ČR a.s. Prostějov, které sdružují pět sladoven a v roce 2014 vyrobily 65 % z celkové produkce sladu u nás. Asi 48 % z celkové produkce sladu jde na vývoz. Import sladu je malý, činí přibližně 6 080 tun. Výrobu sladu v roce 2014 uvádí Graf 12.

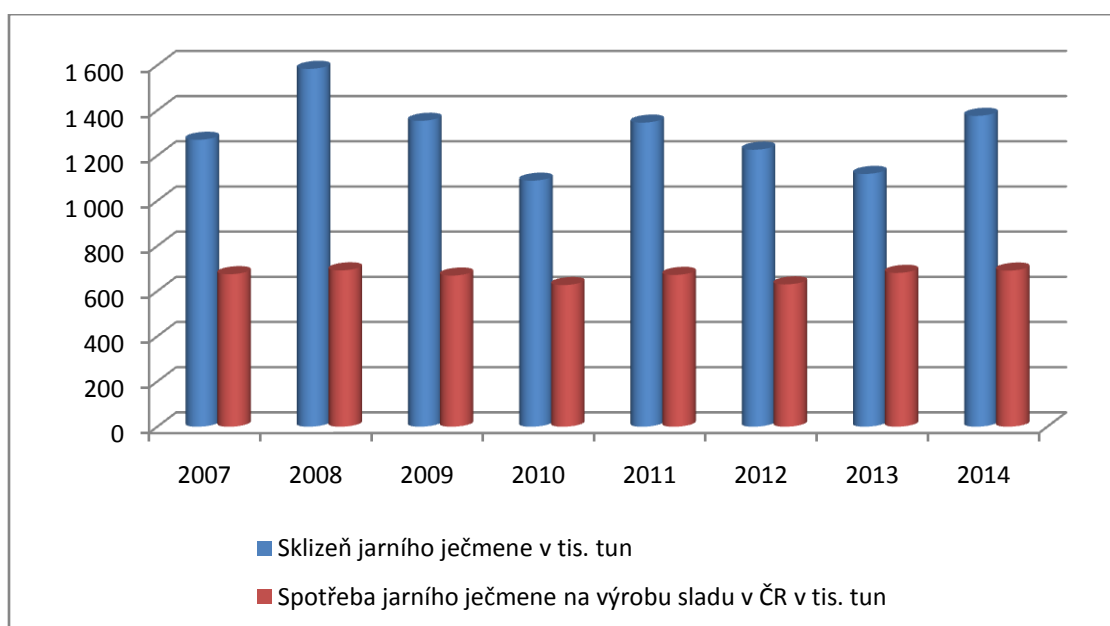
Graf 12: Výroba sladu v roce 2014 v tunách



Zdroj: Data VUPS, zpracování vlastní

Na výrobu sladu v České Republice jde přibližně 50 % z produkce jarního ječmene. Po propadu sklizně v roce 2010, kdy byla jedna z nejnižších výnosností jarního ječmene, se produkce v roce 2014 opět zvýšila. I když produkce ječmene kolísá, spotřeba jarního ječmene na výrobu sladu je relativně stabilní a to necelých 700 tisíc tun, jak ukazuje Graf 13.

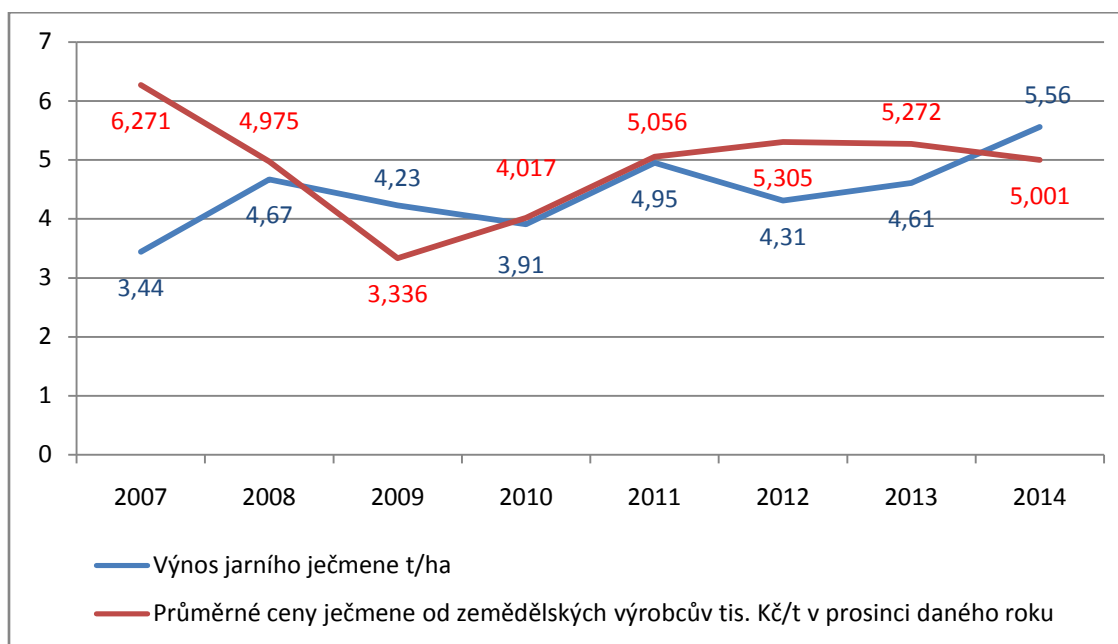
Graf 13: Produkce jarního ječmene v ČR a orientační spotřeba jarního ječmene na výrobu sladu v ČR v letech 2007 až 2014



Zdroj: Data VUPS, zpracování vlastní

Ječmen je ve sladařství strategickou plodinou. Na slad jsou používány kvalitní odrůdy ječmene Malz a Sebastian, vyšlechtěné přímo pro sladovnictví. I když osev poslední zmíněné odrůdy končí a je nahrazována odrůdou Ariane. Tlak na odrůdy je vytvářen sladovny. Dle podílu vyrobeného sladu má největší vyjednávací vliv Francouzi vlastněná sladovna Soufflet ČR a.s., která v roce 2014 vyrobila necelých 65 % z celkové výroby sladu. Prodejní ceny jarního ječmene po propadu v roce 2009 značně vzrostly, jak ukazuje Graf 14 a současně se zvyšuje i výnos ječmene v tunách na hektar. I přes problémy, se kterými se chmelařství i sladařství potýkají, díky kvalitě chmelařských odrůd a koncentraci sladovnictví je jejich vyjednávací vliv vysoký.

Graf 14: Výnos jarního ječmene t/ha v letech 2007 až 2014 a průměrné ceny ječmene od zemědělských výrobců v tis. Kč/t



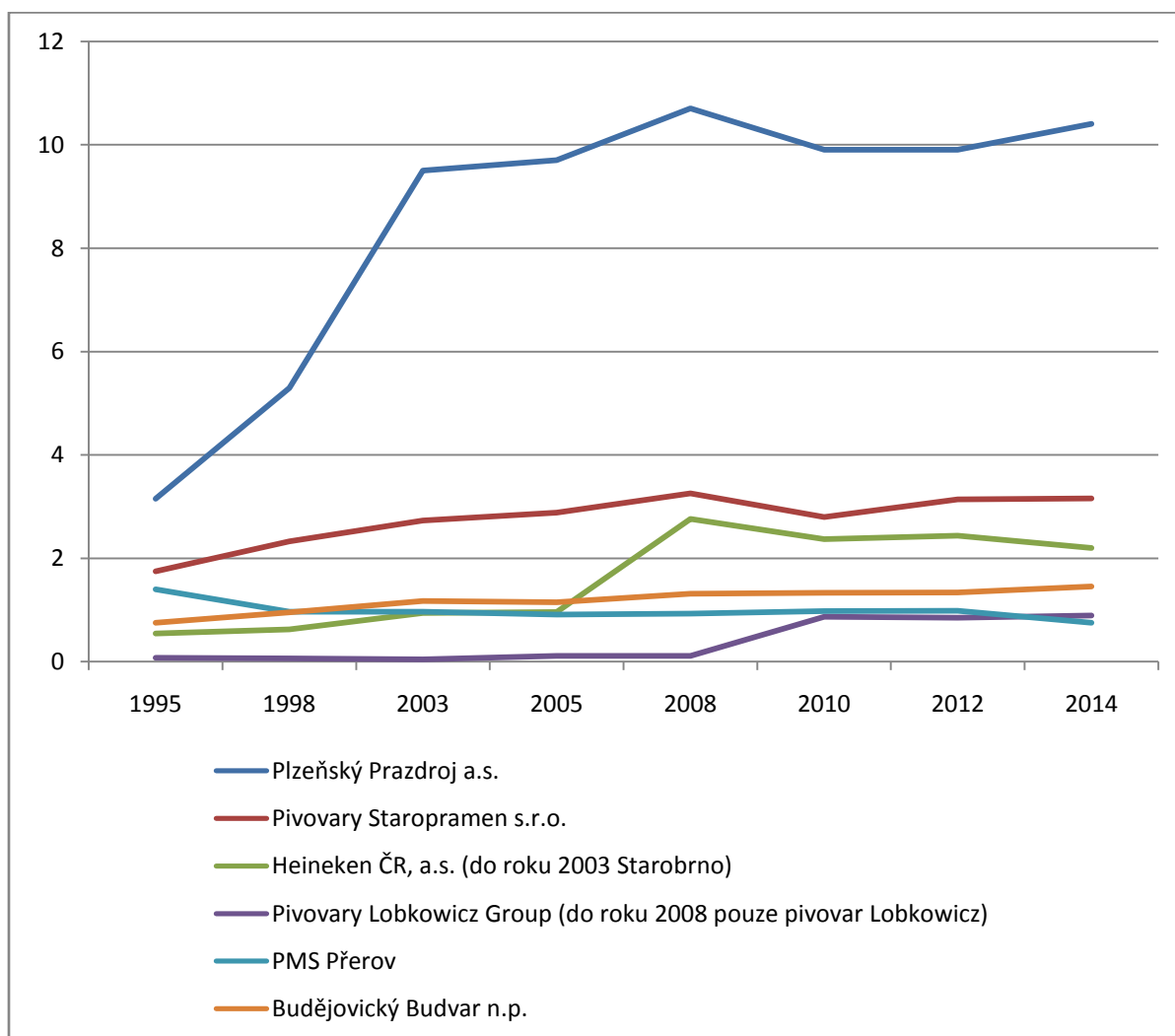
Zdroj: Data VUPS, zpracování vlastní

5.2 Vývoj koncentrace v pivovarnictví

Jelikož se o osmdesát procent trhu dělí šest největších společností, využívajících všech nástrojů konkurenčního soupeření, koncentrace v odvětví je velmi vysoká. Společnosti pečlivě sledují chování svých soupeřů a snaží se zaujmout co nejlepší tržní pozici. Vývoj výstavu všech šesti společností v letech 1995 až 2014 ukazuje Graf 15. Začleněním pivovaru Lobkowicz do již šesti pivovarů společnosti K Brewery Group znamenalo zásadní posun

výstavu celé skupiny směrem nahoru. Poměrně konstantní zůstává s výstavem společnost PMS Přerov a.s., která počet pivovarů nemění od jejího založení. Svou pozici na trhu posílila také společnost Heineken ČR a.s. nákupem pivovarů v roce 2007 a 2008. Pivovary Staropramen s.r.o. zvýšily výstav začleněním pivovaru Ostravar v roce 2007 a další zvyšování je způsobeno investicemi do zvyšování výroby vlastních pivovarů. Stejně investiční tendence na zvyšování výroby jsou i u největší pivovarské společnosti Plzeňský Prazdroj a.s., mimo jiné zaznamenala obrovský nárůst výstavu a posílení svojí pozice na trhu fúzí Prazdroje, Radegastu a Velkých Popovic v roce 2002.

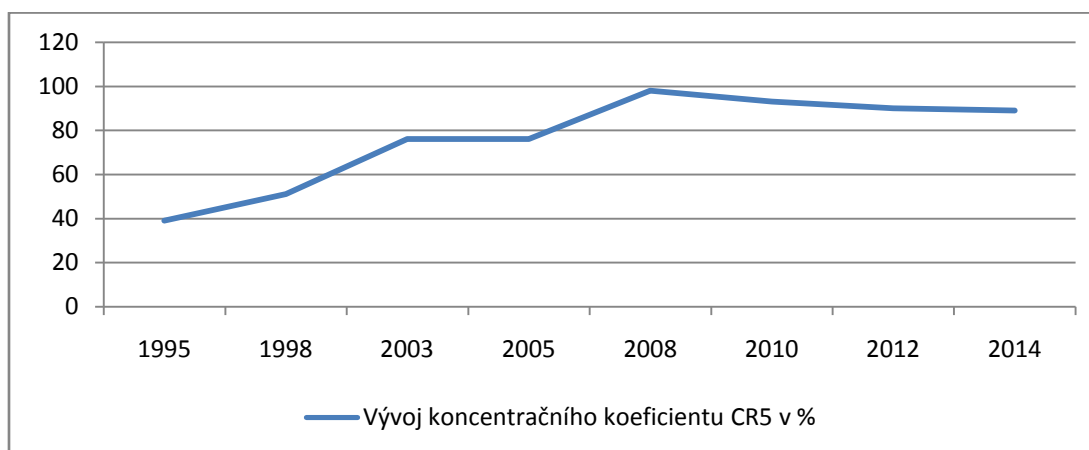
Graf 15: Vývoj výstavu největších pivovarů v České republice v mil. hl. v letech 1995 až 2014



Zdroj: Data ČSPS, zpracování vlastní

K posouzení koncentrace v odvětví pivovarnictví byl zvolen koeficient tržní koncentrace, jako sumy tržních podílů pěti největších firem dle objemu produkce v odvětví. Tento koeficient nebere v úvahu vliv menších pivovarů. Graf 16 ukazuje velký podíl koncentrace v odvětví a tím daný značný vliv největších firem. Vývoj koncentračního koeficientu souvisí se vstupem zahraničního kapitálu.

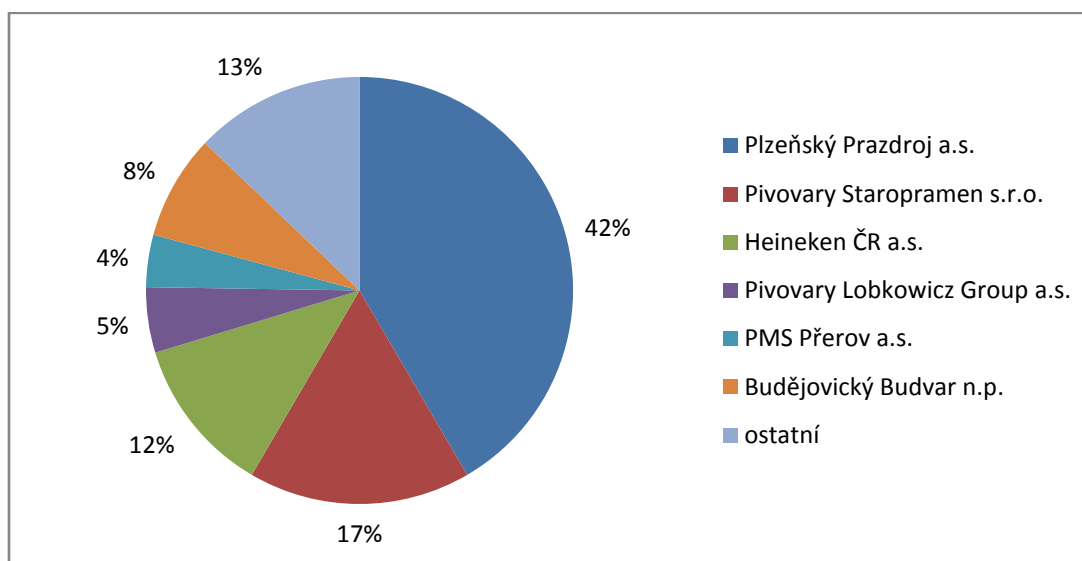
Graf 16: Vývoj koncentračního koeficientu pěti největších pivovarských společností v uvedených letech dle objemu produkce



Zdroj: Vlastní výpočty

Odvětví pivovarnictví je velice koncentrované. Největších šest společností zaujímá 87 % trhu. O zbývajících 13 % se dělí menší pivovary. Největší tržní podíl náleží Plzeňskému Prazdroji, který na trhu vystupuje jako cenový vůdce, což znázorňuje Graf 17.

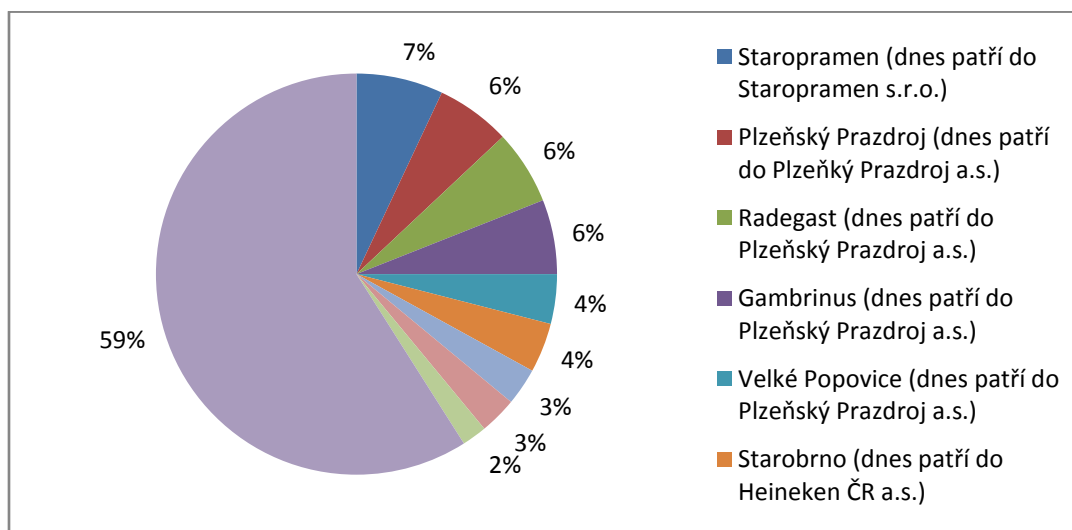
Graf 17: Koncentrace v pivovarnictví dle výstavu v roce 2014



Zdroj: Pivovarský kalendář 2016, VÚPS a.s., Praha, zpracování vlastní

Zajímavé je konfrontovat koncentraci pivovarnictví v roce 2014 znázorněnou na Grafu 17 s koncentrací v roce 1990, kdy pivovary ještě nebyly v rukou zahraničních vlastníků, kterou znázorňuje Graf 18. Podíl na trhu největších čtyřech pivovarů se pohyboval okolo šesti procent.

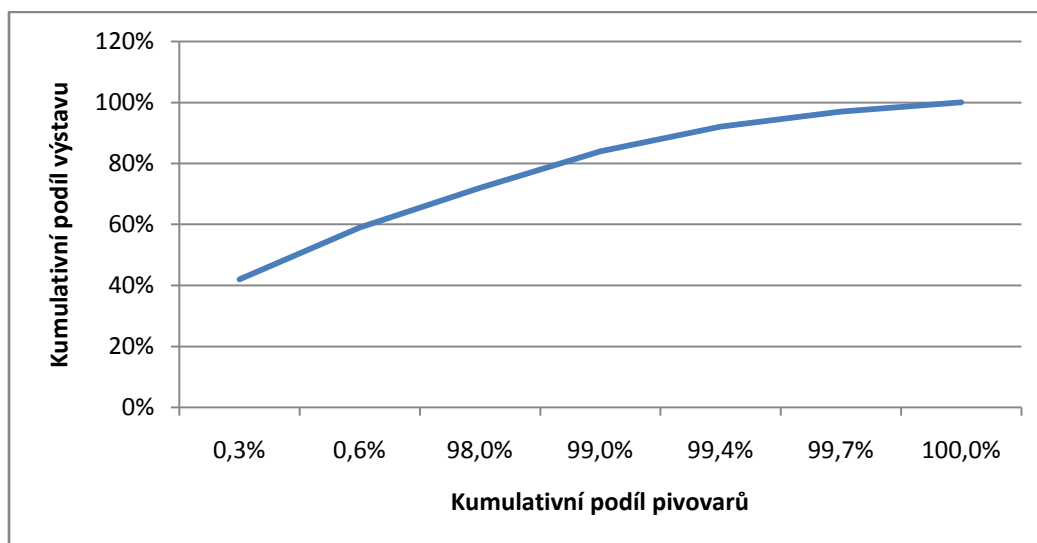
Graf 18: Koncentrace v pivovarnictví dle výstavu v roce 1990



Zdroj: Pivovarský kalendář 2001, VÚPS a.s., Praha., zpracování vlastní

Silnou koncentraci popisuje i koncentrační křivka v odvětví za rok 2014, která je znázorněna v Grafu 19, jako kumulativní podíl výstavu pivovarů a kumulativní podíl pivovarů, kterých bylo 327 v roce 2014 dle Výzkumného ústavu pivovarského a sladařského.

Graf 19: Koncentrační křivka pěti největších společností dle produkce v roce 2014

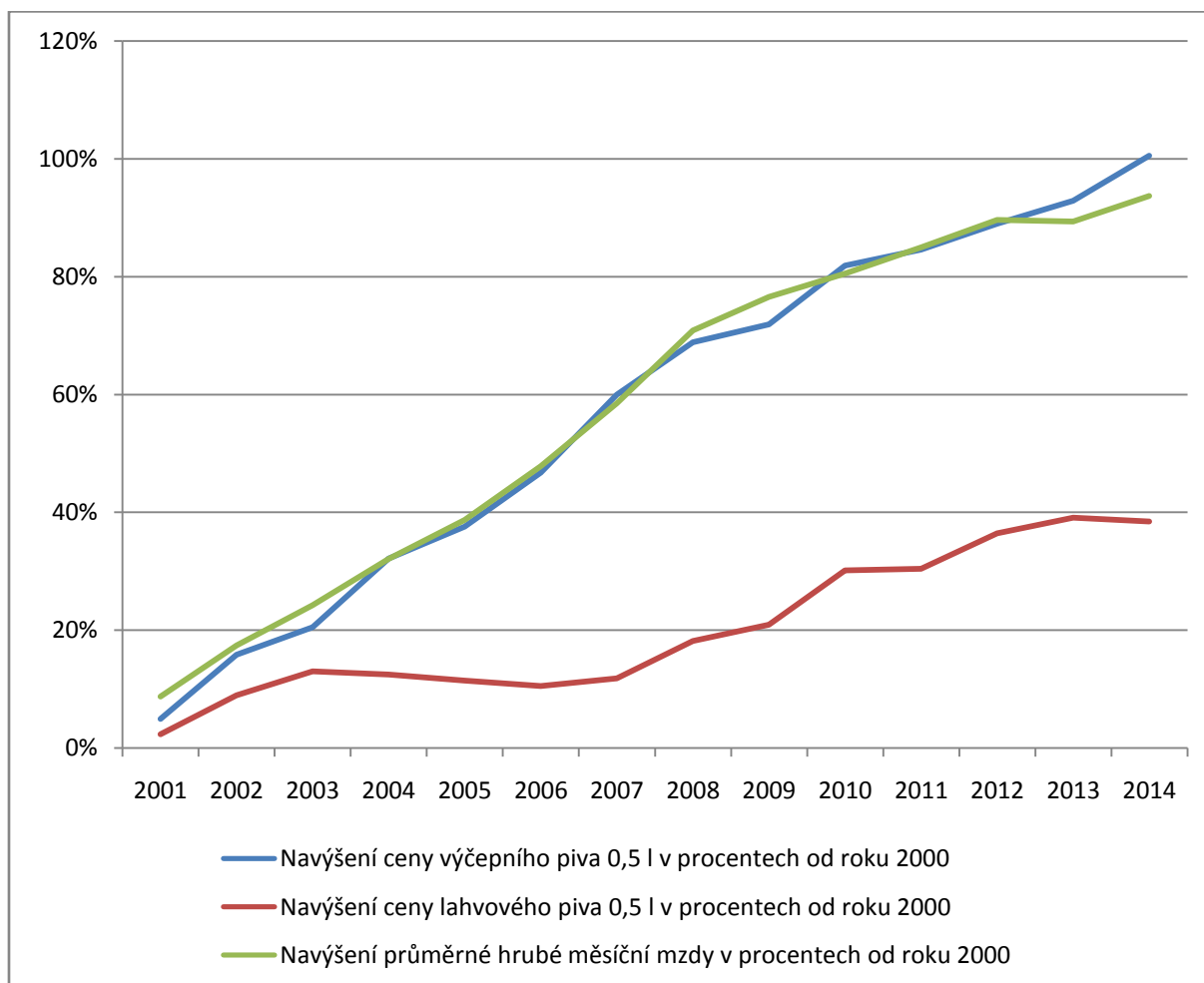


Zdroj: Vlastní výpočty

5.3 Změny ve spotřebitelské poptávce a její dopady na pivovarnictví

Změnu spotřebitelské poptávky po pivu způsobuje změna příjmu, změna ceny piva, změna cen substitutů a komplementů nebo změna spotřebitelských preferencí. Z analýzy v kapitole 5.1.3. vyplývá, že hrozba ze strany substitutů není vysoká a nemá velký vliv na změnu spotřebitelské poptávky. Na základě výsledků analýzy elasticity spotřeby piva v souvislosti se změnou ceny piva a změnou příjmů domácností, bylo zjištěno, že spotřeba piva statisticky významně reaguje na změnu příjmu domácností. (Syrovátka a kol., 2015) Cena má všeobecně na spotřebitele významný vliv. Od roku 2000 došlo k nárůstu ceny výčepního piva o 100 %, ovšem došlo i k nárůstu příjmů, kdy růst hrubé průměrné měsíční mzdy koresponduje s nárůstem ceny piva, což znázorňuje Graf 20.

Graf 20: Navýšení cen výčepního piva, lahvového piva a navýšení průměrné hrubé měsíční mzdy v procentech v letech 2000 až 2014



Zdroj: Data ČSÚ, zpracování vlastní

Na změnu poptávky mají vliv měnící se preference spotřebitelů. Ty souvisí s vývojem celého odvětví, tedy i se vstupem zahraničních investorů na český trh. Český pivní patriot si především uvědomil, že globalizace typické české pivo ničí. Nadnárodní společnosti nemají k dlouhodobým značkám odpovídající vztah, jejich prioritou je minimalizace nákladů a zisk. O konzervativnosti českého spotřebitele svědčí i fakt, že se pivo ze zahraničí téměř nedováží, jak ukazuje Tabulka 15.

Tabulka 15: Spotřeba piva v roce 2014 podle původu

Původ piva	spotřeba v hl	podíl spotřeby v procentech
Vyrobené v tuzemsku	15 486 952	95,47%
Dovezené ze zemí EU	285 502	1,76%
Z třetích zemí	5 111	0,03%
Nealkoholické tuzemské výroby	444 715	2,74%
Celkem	16 222 280	100,00%

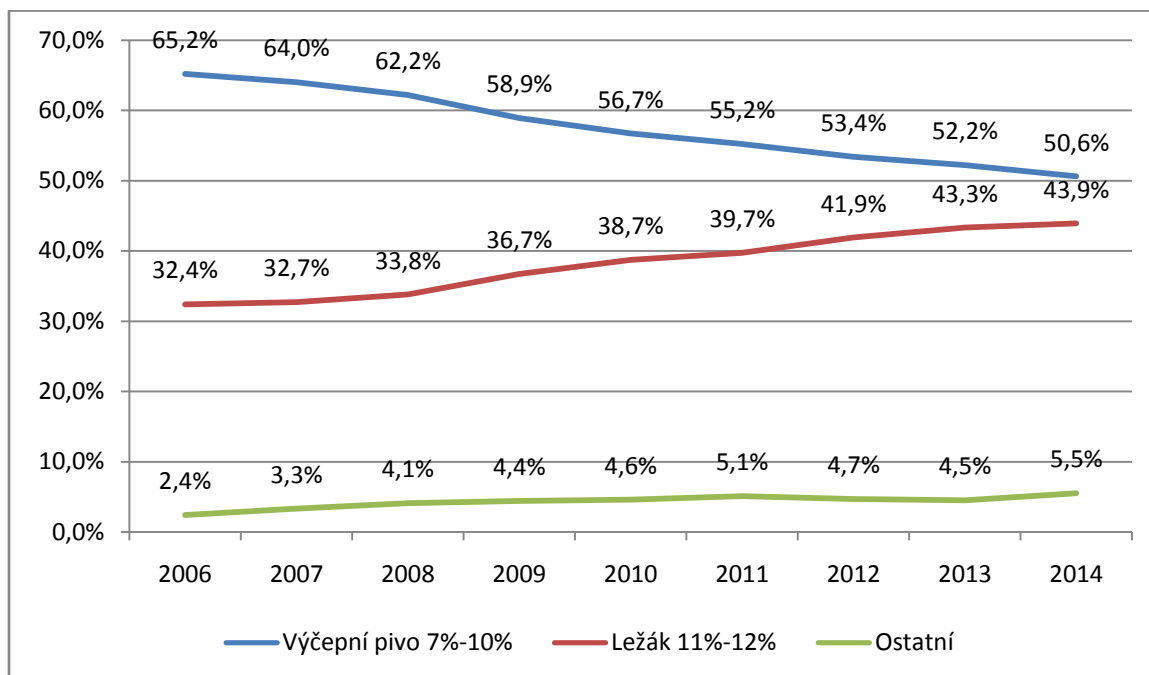
Zdroj: Pivovarský kalendář 2016

5.3.1 Změny v preferencích – spotřeba vícestupňových piv

V posledních letech stoupá obliba vícestupňových piv. Své místo na trhu potvrzují pivní speciály a stále rostoucí zájem o prémiová piva. Jak ukazuje Graf 21, výrazně klesá spotřeba desetistupňových piv, která jsou postupně nahrazována vícestupňovými pivy. Tento trend se projevuje v oblibě restauračních pivovarů, které jsou schopny nabízet speciální druhy piv a obměňovat nabídku.

Spotřeba piv do deseti stupňů klesla od roku 2006 z 65 % na necelých 51 %. Naopak spotřeba ležáku vzrostla od roku 2006 do roku 2014 o asi 11 %. Positivní vzrůstající trend spotřeby mají i ostatní druhy piv. Dříve byl trh zaměřen na produkci lehčích typ. V posledních letech se projevuje posun spotřebitelských preferencí k ležákům, vícestupňovým pivům a pivním speciálům. Velkou oblibu si získala i nefiltrovaná a kvasnicová piva.

Graf 21: Vývoj podílu spotřeby piva podle druhů v tuzemsku v letech 2006 až 2014

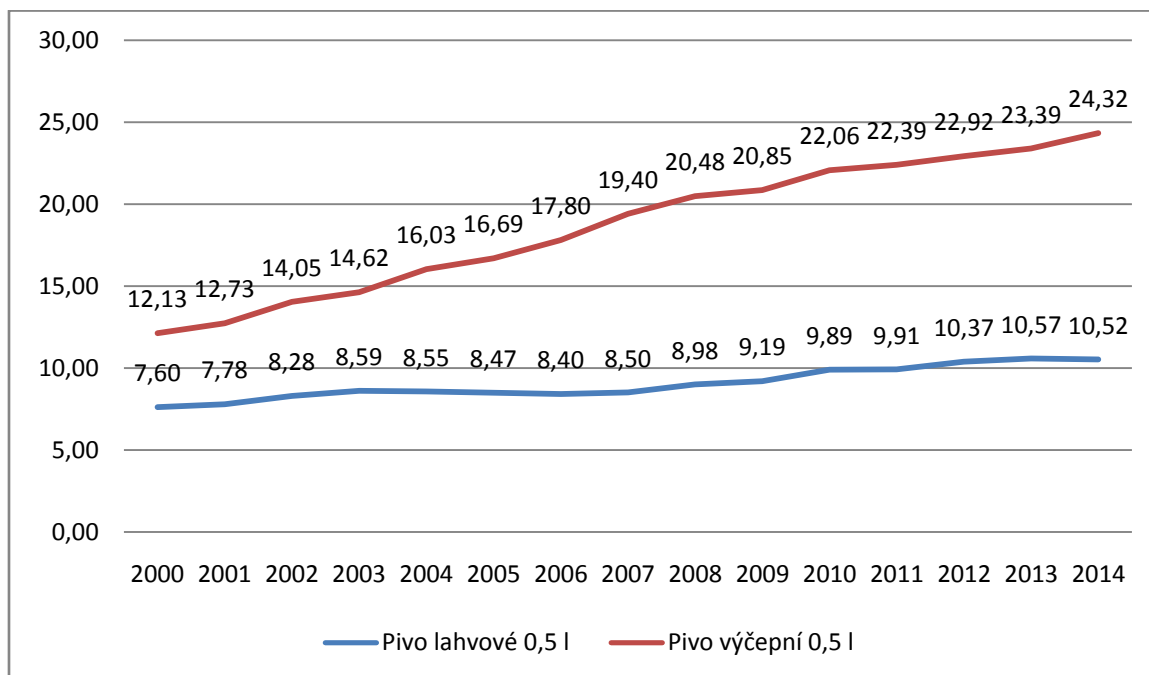


Zdroj: ČSPS

5.3.2 Přesun konzumace z gastronomických zařízení do domácností

Negativní vývoj spotřebitelského chování je přesun konzumace piva z gastronomických zařízení do domácností. Prodeje hospod a restaurací klesají na úkor domácností od roku 2011 a v roce 2014 byly v poměru 41% on-trade a 59 % off-trade. Zvýšené pití piva doma je způsobeno velkým cenovým rozdílem mezi točeným pivem a lahvovým, který je znázorněn na Grafu 22. Tyto změny spotřebitelského chování mají negativní dopad na minipivovary.

Graf 22: Vývoj cen piva lahvového a výčepního 0,5 l v letech 2000 až 2014



Zdroj: Data ČSU, zpracování vlastní

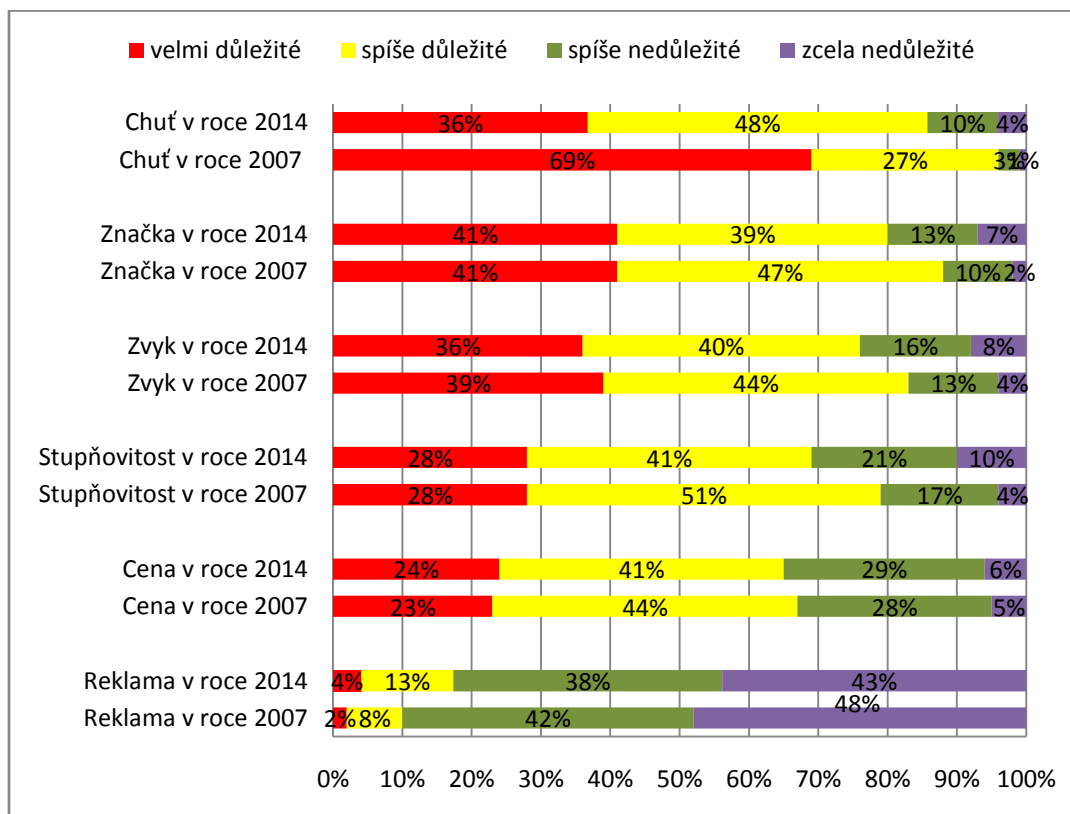
Zásadní vliv na konzumaci v hospodách má v posledních letech prostředí a poskytovaný servis. Tyto aspekty můžou značně rozdělit konzumenty piva, kteří kvůli ceně sedí a pijí doma a ty, kteří je spojí s celkovým zážitkem, který dotváří i konzumace jídla, příjemná obsluha apod.

5.3.3 Aspekty spotřebitelů při výběru piva

Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR v rámci projektu Pivo v české společnosti, který probíhal od roku 2004, porovnával aspekty při výběru piva. Dle tohoto výzkumu jsou preference při výběru piva zejména u mužské části dlouhodobě vyprofilované.

Nejdůležitějším kritériem je pro spotřebitele chuť, značka, zvyk a stupňovitost, což ukazuje Graf 23. Cena je až na páté pozici, ale neznamená to, že není důležitá. Z výzkumu vyplývá, že cena souvisí s finančními možnostmi spotřebitelů. S vyšší životní úrovní je zásadní chuť, s klesající životní úrovní nabývá na síle cena. Zásadní je i velká preference konkrétních značek pív. Co se týče reklamy, dle tiskové zprávy výsledky průzkumu nehovoří o skutečném vlivu reklamy na spotřebitele, spíše o ochotě si tento vliv připustit.

Graf 23: Důležitost aspektů při výběru piva v roce 2007 a 2014



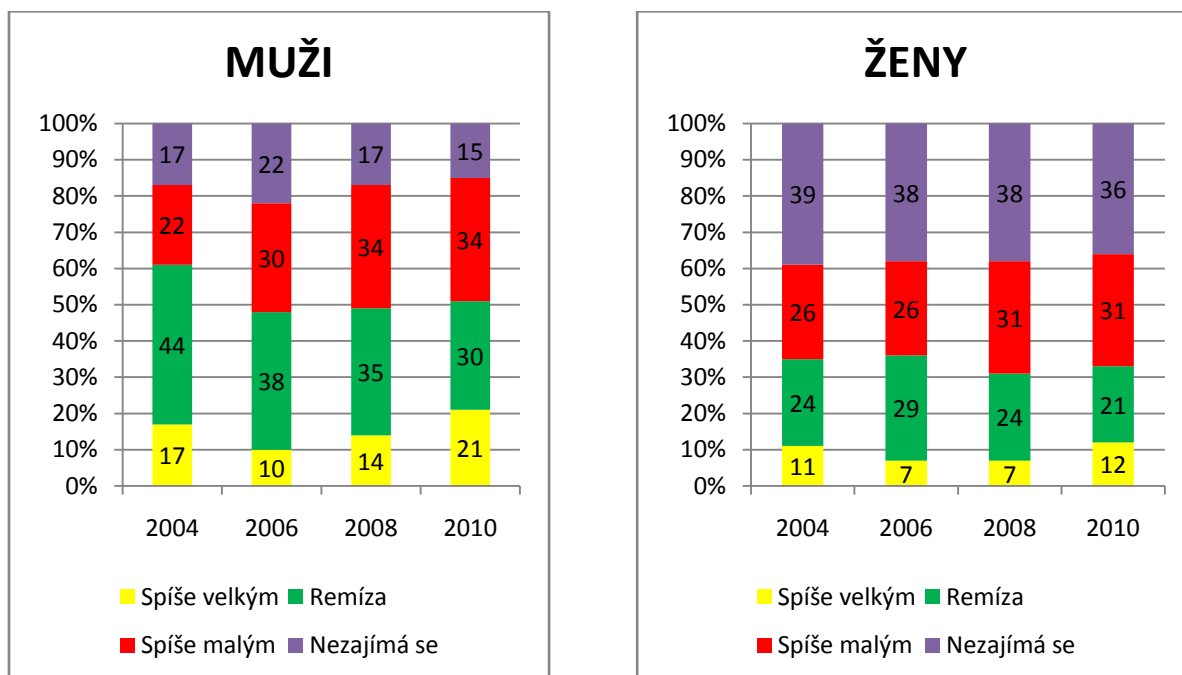
Zdroj: CVVM SOÚ AV ČR, v.v.i., Naše společnost

Při porovnání průzkumu z roku 2007 a 2014, je zřejmý rozdíl v důležitosti chuti ve srovnávaných letech. Chuť hodnotilo jako velmi důležitou v roce 2007 69 % respondentů a 36% respondentů v roce 2014. Tento vývoj preferencí je ovlivněn vývojem odvětví, zejména vstupem zahraničních investorů. V roce 2007 Plzeňský Prazdroj vlastnila britská společnost SAB Miller, Staropramen Interbrew a Starobrno Heineken. Do tohoto roku bylo v rámci restrukturalizace uzavřeno 21 průmyslových pivovarů. To zásadně ovlivnilo českého spotřebitele, kdy se stále více objevují články o „europivu“, které se stalo synonymem pro piva vyráběná nadnárodními společnostmi s unifikovanou chutí. Tento proces podnítil českého pivního spotřebitele a na první místo preferencí při výběru piva se staví s velkým náskokem chuť. Postoj spotřebitelů měl kladný dopad na zakládání minipivovarů, které svůj úspěch staví především na kvalitě a pestrosti nabídky piva.

Z dalšího výzkumu z roku 2010 Vybrané postoje veřejnosti k českému pivu a pivovarnictví, prováděným Sociologickým ústavem AV ČR vyplývá, že se veřejnost přiklání emocionálně spíše na stranu malých pivovarů. Vývoj souvisí s postupnou stabilizací českého pivovarnictví od roku 1989, kdy se na stranu velkých pivovarů v roce 2010 přiklonilo

21 % mužů oproti roku 2006, kdy to bylo pouze 10 % mužů, jak ukazuje Graf 24. V grafu jsou znázorněny odpovědi na otázku: „Kdybyste si soupeření o podíl na českém trhu mezi velkými a malými pivovary představil jako sportovní utkání, kterému mužstvu byste držel palce? Spíše velkým pivovarům, spíše malým pivovarům, byla by nejlepší remíza nebo je Vám to jedno a nezajímáte se o to?“

Graf 24: Odpovědi z výzkumu Sociologického ústavu AV ČR



Zdroj: CVVM SOÚ AV ČR, v.v.i., *Naše společnost* 09/2004/ 09/2006/ 09/2008/, 09/2010

Největší vliv na změnu spotřebitelské poptávky mají měnící se preference spotřebitele. Cena produktu i příjem spotřebitele mají nižší váhu, protože mají téměř totožnou trendovou vzrůstající lineární funkci. Cena substitutů má na poptávku malý vliv. Souhrn faktorů, ovlivňujících poptávku po pivu uvádí Tabulka 16.

Tabulka 16: Shrnutí faktorů, které ovlivňují spotřebitelskou poptávku po pivu

Faktor	Důležitost
Příjem spotřebitele	Střední
Cena piva	Střední
Cena substitutů	Nízká
Změna preferencí spotřebitele	Vysoká

Zdroj: *Vlastní práce*

5.4 Dopady změn v pivovarnictví na malé české pivovary

Pivní trh prošel velkými změnami. Na trh vstoupily zahraniční společnosti, některé pivovary byly zhodnocovány, jiné se zavíraly. Vedle modernizace pivovarů se tak ukázala i degradace českého pivovarnictví. Projevuje se silný konkurenční tlak. Pro kapitálově silné pivovary se stává strategickým záměrem posílení a zvýšení tržní pozice, zvýšení výrobních kapacit a nárůst exportu. Na malé a střední pivovary může tento tlak v odvětví působit likvidačně. Vlivem tlaku v odvětví, který je analyzován v kapitole 5.1. a vlivem koncentrace, která je popsána v kapitole 5.2., docházelo k uzavírání velkého počtu pivovarů, jak ukazuje Tabulka 17. To vzhledem k dlouholeté historii pivovarů a českému pivnímu patriotizmu, zásadně ovlivnilo českého pivního spotřebitele.

Od roku 1990 bylo uzavřeno 27 průmyslových pivovarů, ve čtyřech z nich byla v průběhu let výroba obnovena, ovšem s podstatně nižším výstavem. Např. v roce 1998 byl uzavřen pivovar Vratislavice nad Nisou s posledním výstavem asi 344 tisíc hl. V roce 2000 pivovar obnovil výrobu, ovšem s výstavem pouhých necelých 15 tisíc hl. Jeho výstav postupně stoupá. Tento pivovar byl uzavřen Pražskými pivovary a.s., později přejmenované na Pivovary Staropramen.

Je výhodné z ekonomického hlediska investovat do rozšíření určitých pivovarů a výrobu z ostatních do nich převést. Je to však riskantní vůči reakci spotřebitelů. Společnost se snaží zdůraznit, že značka i kvalita piva zůstane zachována, ovšem dojde k přetržení důležité spotřebitelské vazby nejen na značku, ale i na místo její výroby. Spotřebitelé tak vidí pivovarské společnosti jako pivovary, pro které je na prvním místě zisk, místo kvality produkce.

Typickým znakem pro průmyslové pivovary je zavádění nových technologií jako jsou cylindricko-kónické tanky a HGB technologie. Cylindro-kónické tanky nahradily otevřené kvasné kádě a jedinou nevýhodou je nemožnost sběru tzv. deky neboli pěny z odumřelých kvasinek. Úspěchy takto vyráběných piv ve srovnávacích soutěžích dokazují, že pivo není zásadně negativně chuťově ovlivněno. Problém nastane, když pivovar zrychluje proces kvašení, což moderní cylindro-kónické tanky umožňují. Pivo má potom nižší plnost.

Daleko větší dopad na kvalitu piva mají High Gravity Brewing (HGB) technologie. Tato technologie měla pomoci sládkům, kteří kvůli nestabilitě vstupních surovin vařili moc silné pivo. Jednalo se o naředění piva vodou. Projevil se tlak průmyslových pivovarů na ekonomické výsledky, kdy se rozředí pivo s daleko vyšší stupňovitostí a vyrobí se více piva s nižšími náklady. Takové pivo nemá ovšem dostatek oxidu uhličitého a dosycuje se vodou s oxidem uhličitým neboli sodovkou. Vznikne pivo, které obsahuje moc bublinek s rychle padající pěnou. Jsou zastánci i odpůrci těchto technologií. Ovšem zájem o poctivé vařené pivo dokládá neustálý nárůst minipivovarů.

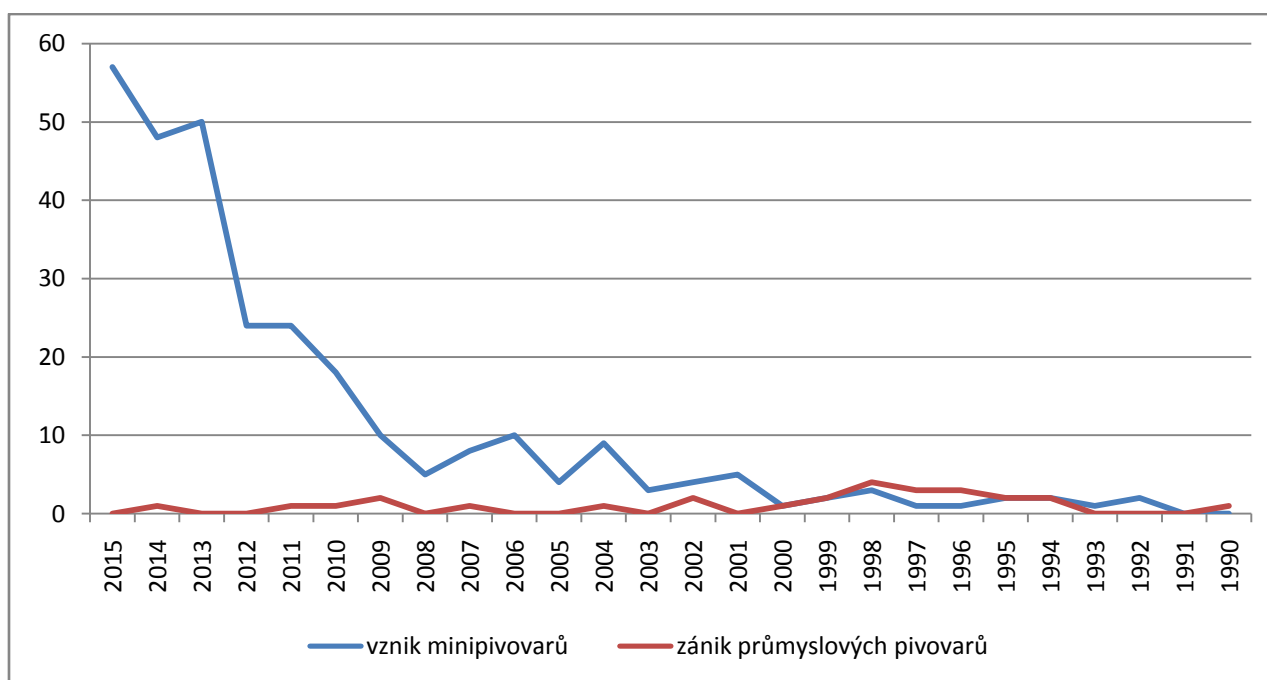
Tabulka 17: Průmyslové pivovary, ve kterých byla od roku 1990 zastavena výroba

Poř.číslo	Pivovar podle místa provozu	Rok posledního výstavu	Výstav roku 1990 hl
1	Jablonec nad Nisou	1990	44 186
2	Cheb	1994	205 157
3	Studená	1994	11 170
4	Bobruška	1995	84 212
5	Uherský Ostroh	1995	44 708
6	Domažlice	1996	174 499
7	Karlovy Vary	1996	250 483
8	Břeclav	1996	215 525
9	Vsetín	1997	73 431
10	Děčín	1997	136 435
11	Jarošov	1997	329 174
12	Most-Sedlec	1998	362 893
13	Praha-Holešovice	1998	399 120
14	Prostějov	1998	203 137
15	Hradec Králové	1998	297 964
16	Lanškroun	1999	54 311
17	Bylnice	1999	20 407
18	Olomouc	2000	176 172
19	Litoměřice	2002	167 201
20	Svitavy	2002	225 317
21	Opava	2004	339 120
22	Praha-Braník	2007	264 796
23	Kutná Hora	2009	157 412
24	Znojmo	2009	246 844
25	Louny	2010	282 159
26	Ústí nad Labem-Krásné Březno	2011	254 989
27	Český Krumlov	2014	134 629

Zdroj: Statistika ČSPS3

Vlna vzniku minipivovarů u nás byla právě v době, kdy zahraniční společnosti začaly postupně uzavírat pivovary a znehodnocovat uznávané tradiční postupy výroby českého piva, zejména v oblasti piv výčepních a ležáků. Ekonomika zvítězila nad kvalitou. S tím se nesrovnalo mnoho opravdových pivovarnických odborníků a začala velká vlna rozvoje minipivovarů a odchody kvalitních sládků do zahraničí. Obrovský rozmach minipivovarů začal po každoročně vzrůstajícím počtu uzavíraných průmyslových pivovarů, jak ukazuje Graf 25.

Graf 25: Zastavení výroby průmyslových pivovarů v České Republice a počet založených minipivovarů v jednotlivých letech



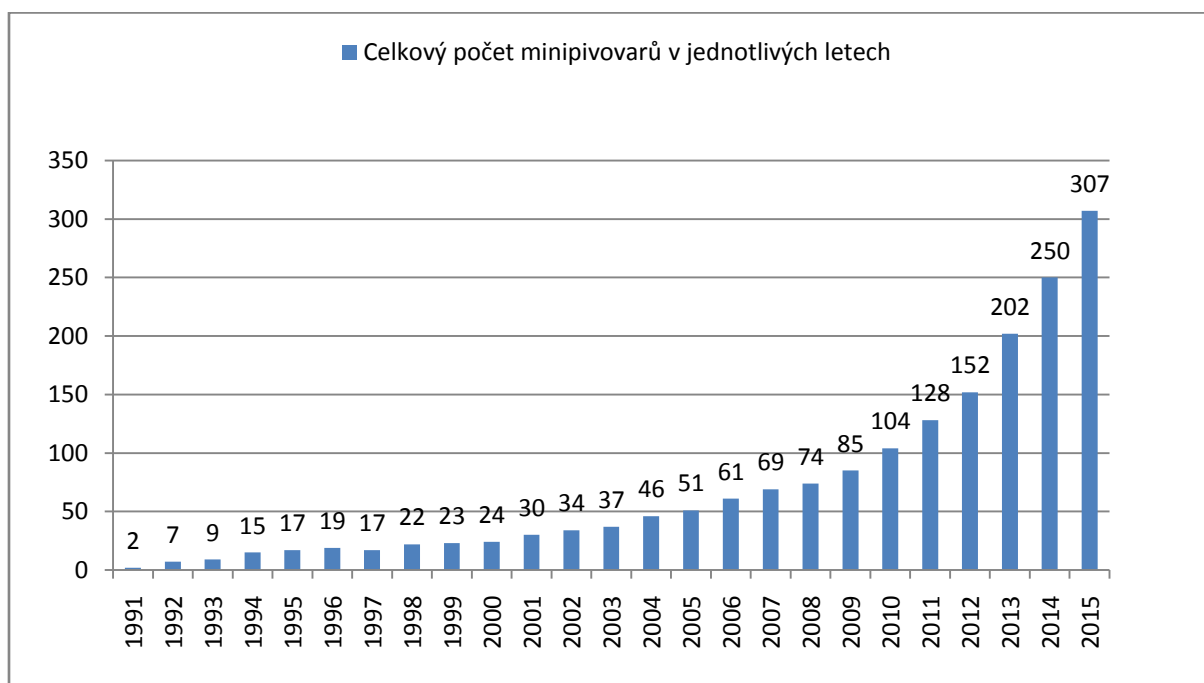
Zdroj: ČSPS, zpracování vlastní

Segment minipivovarů byl u nás před rokem 1989 zcela zničen, zůstal jen jediný, U Fleků. V současné době je obtížné stanovit přesný počet minipivovarů, jelikož je jejich počet nestálý. V průběhu roku vznikají nové minipivovary, jiné uzavírají výrobu. Některé minipivovary vykazují určité vlastnosti průmyslových pivovarů. Na druhé straně jsou to minipivovary, které se blíží spíše domácímu vaření piva, tzv. homebrewingu.

Na rozdíl od jiných zemí, např. USA, nejsou minipivovary u nás obsáhle vymezeny. Z odborné literatury se jim obsáhleji věnuje publikace *Restaurační minipivovary v České republice* a ta definuje minipivovarem podnik s ročním výstavem nejčastěji 500 až 3000 hl,

maximální kapacitou 10 000 hl piva ročně, což spadá do nejnižší daňové sazby. Může být postaven samostatně a pivo prodávat, nebo jako součást restaurace, což je častější. (Čapková, Janík, Potěšil, 1999) Minipivovary tvoří velice heterogenní skupinu. Některé vaří svrchně vařené pivo, další se věnují speciálům, které jsou zcela výjimečné. Masivní zakládání minipivovarů ovlivňuje strukturu českého pivovarnictví. Každoročně probíhá velký nárůst minipivovarů, což znázorňuje Graf 26. Výrobou technologického zařízení pro minipivovary se zabývalo stále více firem a založení minipivovaru nebylo tak nákladné jako kolem roku 2000.

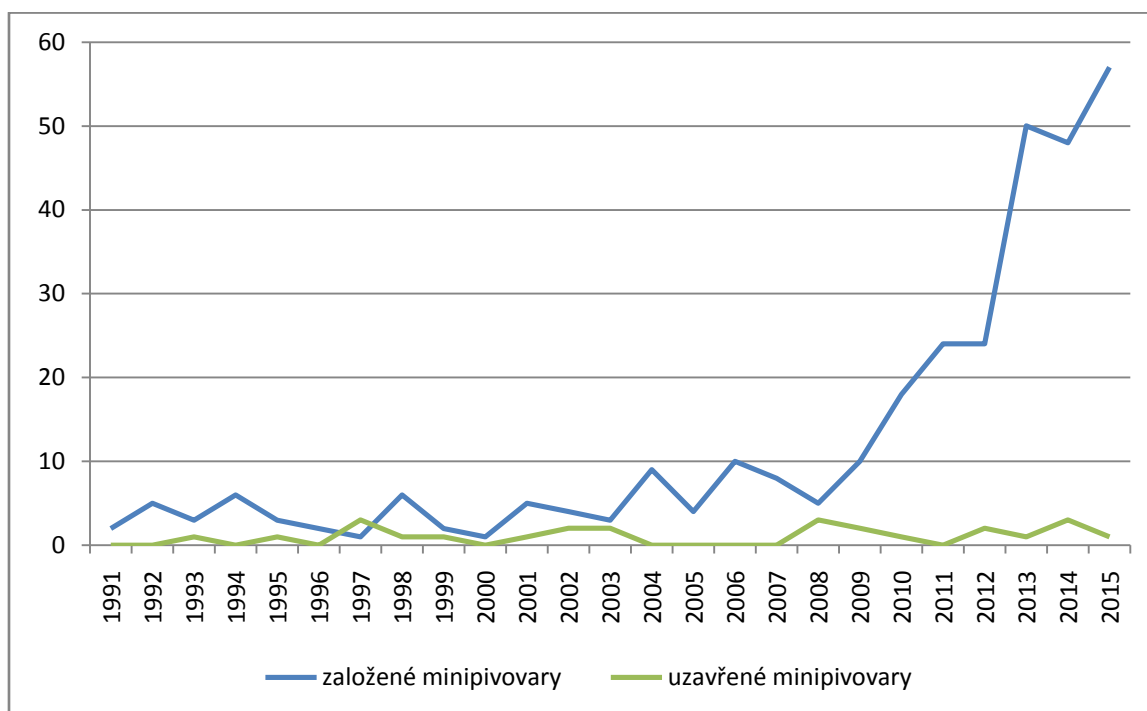
Graf 26: Celkový počet minipivovarů v jednotlivých letech



Zdroj: ČSPS

S rozmachem minipivovarů je spojena obrovská koncentrace v odvětví, vstup zahraničního kapitálu a změna preferencí pivního spotřebitele, zejména rostoucí obliba vícestupňových a prémiových piv a důraz na chuť piva, která je pro spotřebitele důležitější než cena, jak uvádí kapitola 5.3. této práce. Minipivovary si dokážou přilákat zákazníka svou pestrou nabídkou piv a kvalitou piva. Dochází postupně k chuťovému přibližování piv z velkých pivovarů a k výraznému prohlubování chuťového rozdílu mezi pivem z minipivovaru a pivem z velkého pivovaru. Zajímavým faktem je, že naprostá většina z nich pokračuje ve své činnosti, uzavřených minipivovarů bylo od roku 2010 pouze osm, což ukazuje Graf 27 a svědčí to o ekonomické prosperitě a spotřebitelské oblibě minipivovarů.

Graf 27: Počet založených a uzavřených minipivovarů v jednotlivých letech



Zdroj: ČSPS

Spotřebitel v chování velkých pivovarů vidí klesající kvalitu průmyslově vyráběných piv. Oproti tomu minipivovary zachovávají tradiční výrobu, což zvyšuje jejich oblibu, zvláště pak restauračních pivovarů. Malé pivovary jsou flexibilnější v porovnání s velkými co se produkce týče a nabízejí široký sortiment druhů piv. Na trend pestrosti nabízených piv vyvolaný nabídkou minipivovarů reagují i velké pivovary. Začaly vyrábět nefiltrované verze svých piv, měsíční speciály či svrchně kvašená piva, což bylo dříve u průmyslových pivovarů nemyslitelné. Od roku 2013 se předpovídalo, že počet minipivovarů již dosáhl svého maxima. Nyní se prognózy mění a očekává se, že jich bude okolo tisíce do pěti let. Neustále rostoucí oblibu minipivovarů u nás dokazuje fakt, že se Česká republika stala zemí s největším počtem pivovarů na osobu.

Souhrn změn vedoucích k podpoření vzniku minipivovarů

Důležitou změnou, která má pozitivní dopad na malé české pivovary je změna preferencí spotřebitelů na vícestupňová piva a na oblibu v pivních speciálech. Minipivovary jsou schopny velice flexibilně reagovat na přání zákazníků a nabídnout pestrý výběr nejrůznějších speciálů. Minipivovary vyrábějí nefiltrované a nepasterizované pivo, které si uchovává svoji jedinečnou chuť, které zpasterizované a filtrované pivo průmyslových pivovarů postrádá.

Jednou z nejdůležitějších konkurenčních výhod pro minipivovary je naprostá rozdílnost segmentů minipivovarů a průmyslových pivovarů. Minipivovarů se netýká konkurenční prostředí velkých společností analyzované v kapitole 5.1. a jejich cenové války. Minipivovary si na základě své specifické a originální pivní nabídky stanovují svoji cenu.

Velké pivovary v rukou zahraničních společností, které uzavíraly velký počet pivovarů, jež byly mnohdy historicky i kulturně spjaty s regionem, se zásadně dotkly českého patriotizmu a tímto krokem podpořily vznik regionálních restauračních pivovarů. Velké korporace tak ukázaly spotřebiteli, že nemají k dlouholetým značkám piva patřičný vztah.

Důležitým faktorem pro rozvoj minipivovarů jsou aspekty při výběru piva analyzované v kapitole 5.3.3. této práce, kdy pro spotřebitele není zásadní cena, které malé pivovary nemůžou velkým korporacím konkurovat. Nejdůležitější je pro spotřebitele u výběru piva chuť, která je nejsilnější konkurenční silou minipivovarů, které vsází na chuťovou odlišnost a originalitu, na rozdíl od velkých společností.

5.5 Srovnání ukazatelů výkonnosti vybraných pivovarů

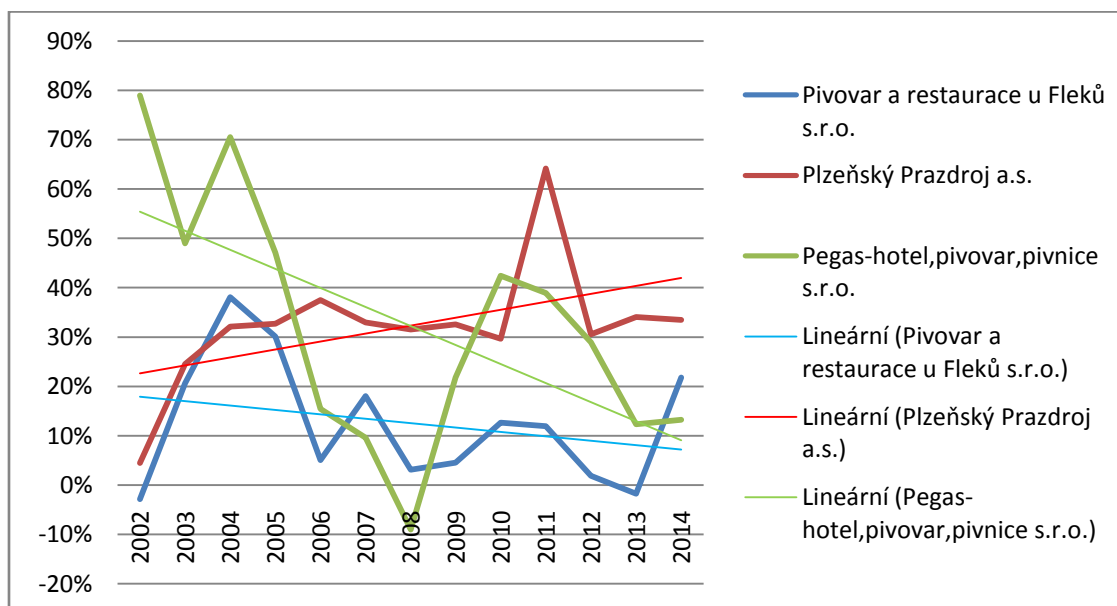
Pro srovnání ukazatelů výkonnosti byl zvolen průmyslový pivovar s největším výstavem Plzeňský Prazdroj v kontrastu s nejstaršími minipivovary, které působí dodnes, minipivovar U Fleků v Praze a minipivovar Pegas v Brně.

Minipivovar u Fleků je nejstarší v České republice. Pojmenován je po Jakubu Flekovském, který jej koupil v roce 1762. V roce 1843 se v pivovaru začal vařit Flekovský tmavý ležák 13, který je možné U Fleků ochutnat i dnes. V roce 1907 byl minipivovar zakládajícím členem Pražského společenství sládků, prostřednictvím kterého se malé pivovary snažily čelit tlaku velkého kapitálu strojových pivovarů. V roce 1948 proběhlo znárodnění a přešel pod národní podnik Pražské pivovary. Na počátku devadesátých let byl minipivovar vrácen původním majitelům, rodině Brtníků. Pivovar je současně atrakcí pro zahraniční turisty. Chloubou je samotný pivovar, jeho historická varna z počátku století, kvasné kádě ve spilce z dubového dřeva a chladicí stoky. Ve sklepení je otevřeno první pražské pivovarské muzeum. Pivovar má výstav 2 100 hl s velikostí varny 60 hl/várka. (Pivovarský kalendář, 2016) Prvním pivovarem na Moravě po roce 1989 byl minipivovar Pegas. K pivovaru patří

nejen restaurační, ale i hotelová část a do provozu byl uveden v roce 1992. K základní nabídce pivovaru patří Světlý ležák, svrchně kvašené Pšeničné pivo, polotmavý speciál Gold nebo Oatmeal Stout a další speciální piva. Všechna piva jsou nefiltrovaná a nepasterizovaná. Pivovar má výstav do 2 500 hl s velikostí varny 20 hl/várka. (Pivovarský kalendář, 2016)

Pro srovnání průmyslového pivovaru Plzeňský Prazdroj a dvou uváděných nejstarších minipivovarů U Fleků a Pegas byly zvoleny ukazatele rentability a to rentabilita aktiv ROA, rentabilita vlastního kapitálu ROE a rentabilita tržeb ROS, dále ukazatel marže přidané hodnoty a to v letech 2002 až 2014. Rentabilita je vypočítána ze zisku před zdaněním, úroky a odpisy, neboli EBITDA, který ukazuje provozní výkonnost společností. Pro vizualizaci trendu vývoje je použita přímka. Vývoj lineární trendové funkce rentability aktiv je klesající u obou minipivovarů a naopak rostoucí u Plzeňského Prazdroje, jak ukazuje Graf 28.

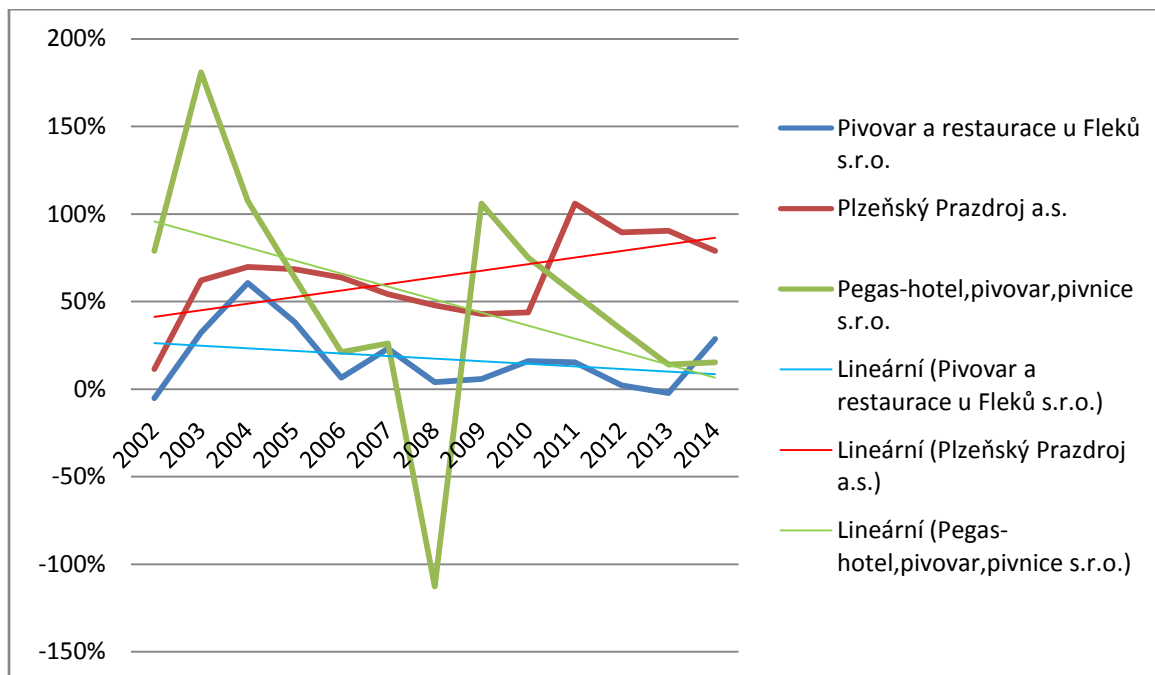
Graf 28: Vývoj rentability aktiv pivovaru U Fleků, Pegas a Plzeňského Prazdroje v letech 2002 až 2014



Zdroj: Zveřejněné účetní uzávěrky společností, zpracování vlastní

Ve vývoji rentability vlastního kapitálu dosahuje nejlepších výsledků s velkým rozdílem Plzeňský Prazdroj, minipivovary Pegas a Fleků mají klesající trendovou funkci, jak znázorňuje Graf 29.

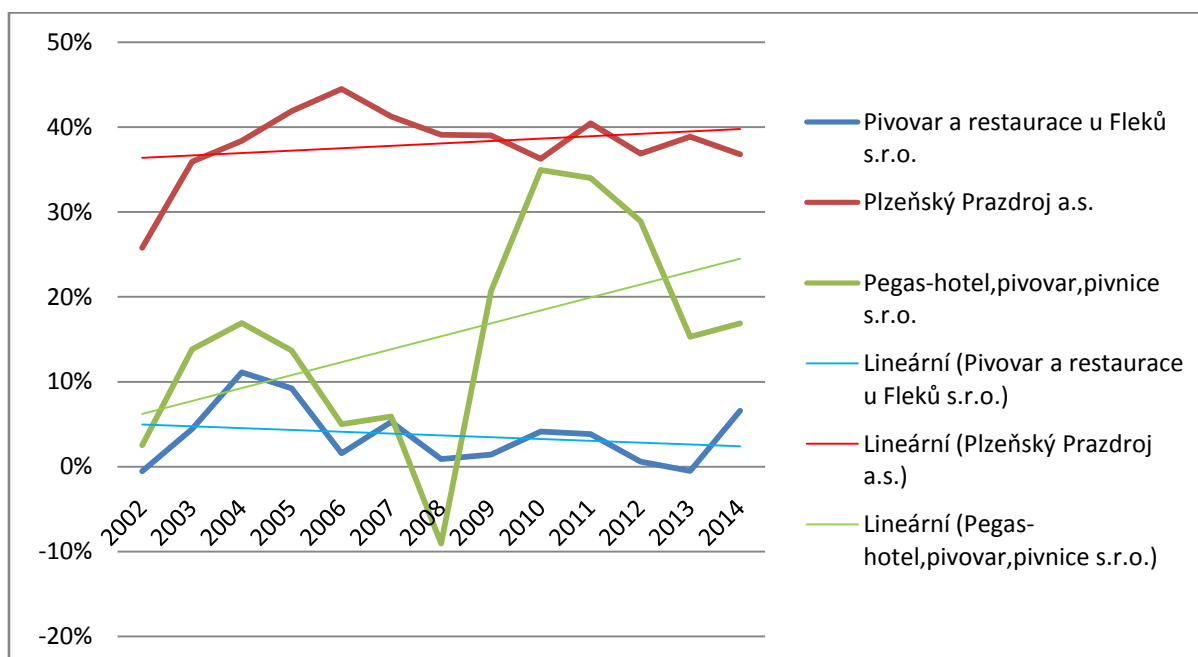
Graf 29: Vývoj rentability vlastního kapitálu pivovaru U Fleků, Pegas a Plzeňského Prazdroje v letech 2002 až 2014



Zdroj: Zveřejněné účetní uzávěrky společností, zpracování vlastní

Vývoj rentability tržeb je u minipivovaru Pegas a Plzeňského Prazdroje rostoucí, pivovar U Fleků má klesající vývoj, jak ukazuje Graf 30.

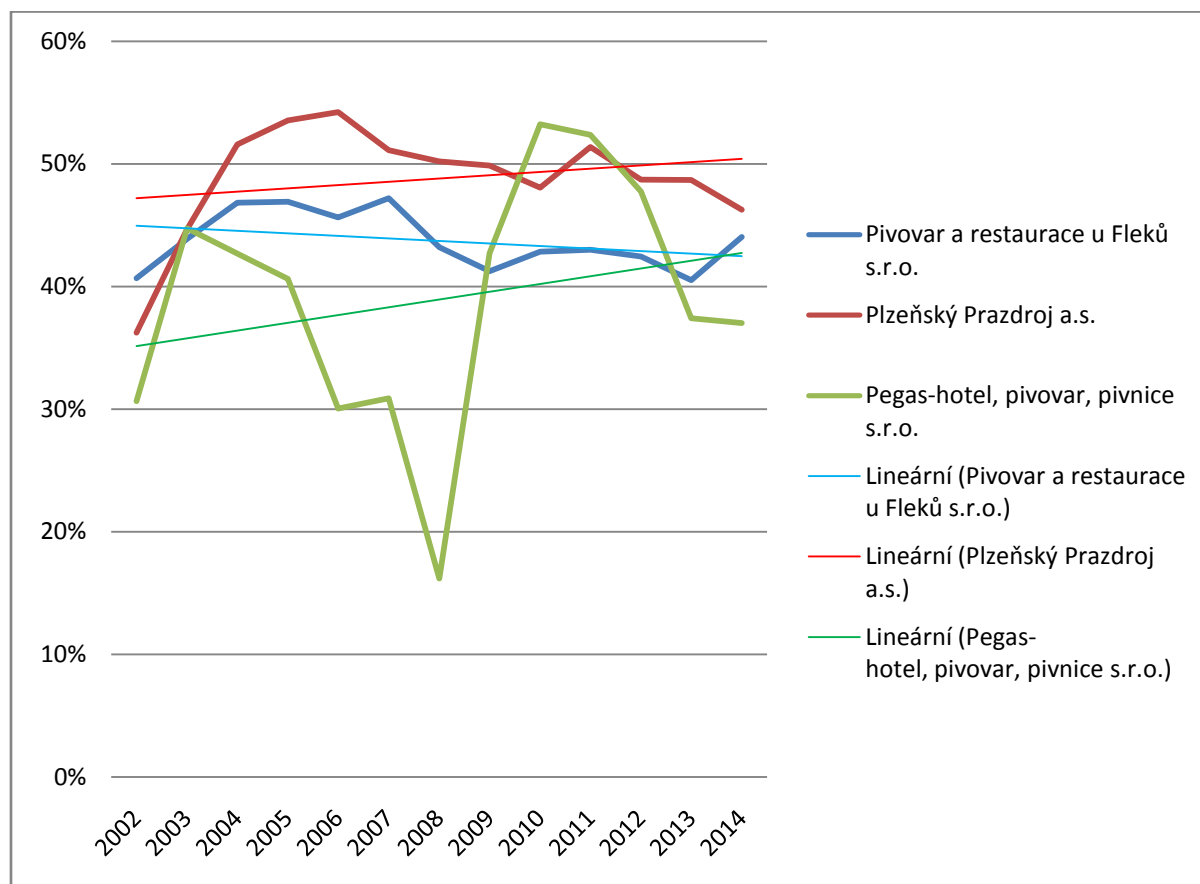
Graf 30: Vývoj rentability tržeb pivovaru U Fleků, Pegas a Plzeňského Prazdroje v letech 2002 až 2014



Zdroj: Zveřejněné účetní uzávěrky společností, zpracování vlastní

Lineární spojnice trendu marže přidané hodnoty v Grafu 31 ukazuje nejlepší výsledky Plzeňského Prazdroje. Rostoucí funkci má i minipivovar Pegas oproti marži přidané hodnoty pivovaru U Fleků, která klesá.

Graf 31: Vývoj marže přidané hodnoty pivovaru U Fleků, Pegas a Plzeňského Prazdroje v letech 2002 až 2014



Zdroj: Zveřejněné účetní uzávěrky společností, zpracování vlastní

U srovnání ukazatelů dvou nejstarších minipivovarů v České republice a největšího pivovaru u nás je pozoruhodné, že při tak rozdílných výstavech bylo možné pivovary vůbec srovnat. Pivovar s výstavem přes 7,5 mil. hl., který využívá zahraničního kapitálu, úspor z rozsahu, vývozu do zahraničí a distribuční cesty mateřské společnosti je možno porovnat v rentabilitě či marži přidané hodnoty s pivovary, jejichž výstav činí něco málo přes 2 000 hl. ročně a jejichž produkce je spotřebovávána většinou přímo na místě výroby. Značí to o pevném místě minipivovarů na českém trhu, jejich stabilitě a veliké spotřebitelské oblibě.

6 SOUHRN

Globalizační procesy mají na konkurenceschopnost a intenzitu soupeření společností v pivovarnictví obrovský vliv. Pivovary, které se dostaly do rukou nadnárodních společností, získaly nové distribuční sítě a výrazně posílily svůj export. To mělo za následek nutnost zvyšování výrobních kapacit v pivovarech, které byly doprovázeny velkými investicemi. Docházelo nejen k fúzím pivovarských společností, kterým se tak rozrůstaly distribuční trhy a měly přístup k investicím od mateřských společností, ale i k fúzím samotných pivovarů, čímž si společnosti posilovali svoji pozici na domácím trhu.

První příčku mezi pivovarskými společnostmi zaujímá Plzeňský Prazdroj a.s., který řídí cenovou politiku českého pivovarnictví. V reakci na zvýšení cen energií a vstupních surovin pivovar odstartoval průběh zdražování piva. Postupně jej v této cenové politice následovaly i ostatní společnosti. Cenová válka, kterou velké společnosti držely ceny piva na nejnižší úrovni a zdražování se projevilo jen v neudržitelném nárůstu cen vstupů, ovlivnila nejvíce menší pivovary, které díky automatizaci, zvyšování výroby a odbytu velkých společností, byly v těžké konkurenční pozici.

Velké společnosti dosahovaly snižování nákladů přesouváním výroby do jiných pivovarů mateřské společnosti. Aby snížily především transportní náklady, přistoupily k licenční výrobě piva v pivovarech mateřské společnosti.

Kvůli zvýšení prodeje a posílení tržní pozice zaváděly společnosti různá balení piv, stáčely piva do PET lahví, nabízely nealkoholická piva, vícestupňová piva či pivní speciály nebo pivní nápoje s nižším obsahem alkoholu a ovocnou příchutí, v čemž dominovala společnost Staropramen a ostatní ji v tomto trendu následovaly. Pivovarské společnosti zařadily do svého portfolia stěžejní značky mateřské společnosti a prosazovaly je na domácím trhu.

Tyto faktory konkurenčního soupeření se projevily u všech hlavních společností, které svým výstavem zaujímají významný podíl na českém trhu. Výjimku tvoří Budějovický Budvar, který je národním podnikem a pro zvýšení výroby nepoužívá známky koncentrace a spojování pivovarů, ale soustřeďuje se na posilování exportu.

Odvětví pivovarnictví je v České republice je velmi koncentrované. Stagnuje domácí spotřeba a jsou vyvíjeny velké investice pro zvyšování výroby a růst exportu. Roste vyjednávací vliv dodavatelů ze sladovnictví a chmelařství a současně se projevuje velký vliv odběratelů, zejména obchodních řetězců. Odvětví se vyznačuje vysokými bariéry vstupu, hlavně kapitálovou náročností, úsporami z rozsahu, přístupem k distribučním kanálům a očekávanými odvetnými opatřeními. Souhrn Porterova modelu pěti hybných sil uvádí Tabulka 18.

Tabulka 18: Souhrn rozboru pěti hybných sil Porterova modelu odvětví pivovarnictví

Číslo	Hybná síla Porterova modelu	Členění	Důležitost
1	Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty		Vysoká
2	Bariéry vstupu	Úspory z rozsahu	Vysoká
		Diferenciace produktu	Střední
		Kapitálové požadavky	Vysoká
		Přístup k distribučním kanálům	Vysoká
		Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu	Nízká
		Očekávaná odvetná opatření	Vysoká
3	Hrozba ze strany substitutů	Míchané nápoje na bázi piva	Nízká
		Nealkoholické nápoje	Nízká
		Víno	Střední
4	Vyjednávací vliv odběratelů	Obchodní řetězce	Vysoká
		Gastronomická zařízení	Střední
		Spotřebitelé	Nízká
5	Vyjednávací vliv dodavatelů	Chmelařské společnosti	Vysoká
		Sladařské společnosti	Vysoká

Zdroj: Vlastní práce

Preference českého spotřebitele se pod tlakem vývoje odvětví změnilo. Dává přednost ležákům, chuťově plným pivům a speciálům. Při výběru piva klade zákazník velký důraz na kvalitu a chuť, která se díky snaze velkých společností snižovat náklady pod tlakem tržních cen a zvyšovat trvanlivost, v průběhu let zhoršovala.

Nadnárodní zahraniční společnosti, které až na výjimky vlastní nejdůležitější tuzemské pivovary, nemají k často několik staletí trvajícím pivním značkám potřebný vztah a ve snaze maximalizovat zisk a minimalizovat náklady část provozů nenávratně uzavřely, čímž v podstatě probudili českého pivního spotřebitele. Důležitým faktorem se stal konkurenční boj velkých pivovarů spojený se snižováním provozních nákladů a rozšiřováním výroby. To bylo spojeno s rizikem klesající kvality průmyslově vyráběných piv. Tyto faktory ovlivňují

spotřebitele a pod vlivem těchto změn roste počet malých pivovarů, které se zaměřují na pивní speciály a dodržování klasických postupů při výrobě piva.

Je zřejmé, že minipivovary probudily pивní trh. Sice nemohou svým výstavem ani podílem na trhu konkurovat průmyslovým pivovarům, ale svou pestrou nabídkou, kvalitou a širokou škálou chutí uspokojují požadavky spotřebitele. Na tuto skutečnost následně reagují i pивní giganti, kteří rozšiřují svoji nabídku pив a snaží se především marketingově poukázat na pečlivost a kvalitu své výroby.

7 LITERATURA

Anheuser-Busch InBev [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Anheuser-Busch_InBev.

BIKKER, Jaccob A. a Katharina HAAF. *Measures of competiton and concentration in banking industry: A rewiev of the literature*. Central bank of Netherlands, 2002.

Budějovický Budvar [online]. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.budejovickybudvar.cz/o-spolecnosti/historie.html>.

ČIHLÁŘ, Tomáš. *Pošumavské pivovary: po stopách starých pivovarů a pivovárků západního Pošumaví aneb od Albrechtic až do Žichovic*. Sušice: Radovan Rebstock, 2003. ISBN 80-85301-90-3.

ČAPKOVÁ, Veronika, Petr JANÍK a Václav POTĚŠIL. *Restaurační minipivovary v České republice*. Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, 1999. ISBN 80-902658-0-4.

Česká pivovarnická fúze aneb od IPB po SABMiller [online]. [cit. 2016-12-19]. Dostupné z: <https://www.pivovary.info/prehled/prazdroj/fuze.htm>.

Česko je zemí s nejvíce pivovary na obyvatelE [online]. 2016 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://www.svet-potravin.cz/clanek.aspx?id=5433>.

DOUCEK, Petr a Lea NEDOMOVÁ. Porovnání ICT sektorů v České republice a Slovenské republice. [online]. 2011 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/aop/abstrakt.php3?IDcl=347>.

Ebitda [online]. [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: www.ebitda.cz.

Factors Affecting Demand. Econport [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.econport.org/content/handbook/Demand/Factors.html>.

HASÍK, Tomáš. *Svět piva a piva světa*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4648-7.

Historie piva [online]. 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Historie_piva.

Historie piva v Čechách [online]. 2014 [cit. 2017-01-19]. Dostupné z: <https://beerweb.cz/o-pivu/historie-piva-v-cechach>.

Historie pivaru Starobrno [online]. [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: http://pivovary.info/prehled/starobrno/starobrno_h.htm.

Historie pivovaru Budvar [online]. [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: http://pivovary.info/prehled/budvar/budvar_h.htmml.

Historie pivovaru Přerov [online]. [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: http://pivovary.info/prehled/prerov/prerov_h.htm.

Historie pivovaru Staropramen [online]. [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: http://pivovary.info/prehled/staropramen/staropramen_h.htm.

- Historie pivovaru Vysoký Chlumeč [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: https://pivovary.info/prehled/vysokychlumece/vysokychlumece_h.htm.
- CHLÁDEK, Ladislav. *Pivovarnictví*. Praha: Grada, 2007. Řemesla, tradice, technika. ISBN 978-80-247-1616-9.
- Chmelařská ročenka, Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, 2014.
- Josef Groll [online]. 2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Josef_Groll.
- JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 802474385x.
- KERMALLY, Sultan. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1013-3.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-885-1.
- KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2005. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7179-847-9.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KUBĚNKA, M. ROE - Rentabilita vlastního kapitálu. [online]. c2012. [cit. 2017-01 16]. Dostupný z <http://www.kmprogress.cz/index.php/clanky/9-ewrtrew.>>.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MAIER, Tomáš a Aneta FABIÁNOVÁ. *Ekonomické aspekty vzniku restauračního minipivovaru*. Kvasný průmysl. 2011, 9(57).
- MALACH, Antonín. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0906-6.
- Návrh zákona o ochraně zdraví: Pivo není voda [online]. 2016 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://ekonomie-selskeho-rozumu.webnode.cz/news/pivo-neni-voda>.
- Obchodní rejstřík firem. Výroční zprávy všech zkoumaných společností. [online]. 2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/Uvod.aspx>.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2.
- PELTZMAN, Sam. *The gains and losses from industrial concentration*. Stanford: Center of economic analysis of human behavior, 1977.
- Pivo, Bier & Ale: měsíčník o kvalitě, tradici a rozmanitosti. Praha: Row, 2017. ISSN 1804-7165.

- Pivovar Staropramen [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Pivovar_Staropramen#Vlastnick.C3.A9_pom.C4.9Bry.
- Pivovarský kalendář 2016 Praha: Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, 2016. ISBN 978-80-86576-68-x.
- Pivovary Lobkowicz Group [online]. [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Pivovary_Lobkowicz_Group.
- Plzeňský Prazdroj [online]. 2016 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: http://pivovary.info/prehled/prazdroj/prazdrojfuze_h.htm.
- POLÁK, Milan. *Pražské pivovárky a pivovary*. Praha: Libri, 2003. ISBN 80-7277-193-0
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- Sabmiller. *Wikipedia* [online]. [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/SABMiller>
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. v Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- Spotřeba piva v ČR v roce 2015 [online]. 2016 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <https://www.beerweb.cz/novinky/ceska-republika-spotreba-piva-za-rok-2015>.
- Spotřební daň. *Firemní finance* [online]. [cit. 2017-05-04]. Dostupné z: <https://www.citacepro.com/dok/yFGz8vyYmYjGirE9>
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika*, C. H. Beck, Praha, 2010, ISBN 80-7400-336-3.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYROVÁTKA, Pavel, Helena CHLÁDKOVÁ a Pavel ŽUFAN. *Consumer Demand for Wine and Beer in the Czech Republic, and Their Mutual Influences*. Acta Univ. Agric. Silvic. Mendelianae Brun. 2015, 63, 2119-2125, 2015.
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.
- TYPY A DRUHY ČESKÉHO PIVA [online]. 2008 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: <http://www.svet-piva.cz/clanky-o-pivu/typy-a-druhy-ceskeho-piva.html>.
- VINOPAL, Jiří. 2006. „Pivo a hospody v české společnosti. Lokální pivní patriotismus a situace českého pivovarnictví pohledem veřejnosti.“ Kvasný průmysl 52 (2): 56-58. ISSN 0023-5830.

- VINOPAL, Jiří. *Pivní mixy na českém pivním trhu v roce 2014* [online]. Sociologický ústav AV ČR, 2014 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/ostatni-ruzne/pivni-mixy-na-ceskem-pivnim-trhu-v-roce-2014>.
- Výstav piva [online]. 2015 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/V%C3%BDstav_piva
- ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
- ŽUFAN P., PYŠNÝ T. (2005): *Bariéry vstupu vodětví pivovarnictví v České republice*. (Barriers to entry in the czech brewing industry). in: Sborník prací z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy XiV – znalostní ekonomika. ČZU, Praha, pp. 490–494; ISBN 80-213-1372-2.
- ŽUFAN, P. *Komparace pivovarnictví a vinařství z pohledu odvětvové analýzy*. In Agrární perspektivy XIII. Praha: PEF ČZU v Praze, 2004,. ISBN 80-213-1190-8.

8 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Spotřeba piva v České Republice na osobu za rok v jednotlivých letech.....	50
Graf 2: Tuzemská spotřeba piva v roce 2014 podle druhů piv	53
Graf 3: Porovnání podílu z celkové spotřeby piva v ČR v roce 2014 a 2004 dle obalů v procentech	54
Graf 4: Podíl výstavu největších pivovarů v České Republice dle vlastníků v roce 2014.....	56
Graf 5: Porovnání tuzemské spotřeby piva a exportu piva v letech 2007- 2014.....	57
Graf 6: Porovnání výzkumů v roce 2012, 2013, 2014 o vnímání pivních mixů jako piva	59
Graf 7: Spotřeba nealkoholických nápojů na obyvatele za rok v litrech.....	60
Graf 8: Spotřeba vína na osobu v litrech v letech 2001 až 2014.....	61
Graf 9: Porovnání spotřeby piva a nealkoholických nápojů a vína v letech 2006 až 2014 na osobu v litrech za rok	61
Graf 10: Vývoj off-trade a on-trade v letech 2004 až 2014	63
Graf 11: Vývoj sklizní chmele v ČR v letech 1995 až 2014.....	65
Graf 12: Výroba sladu v roce 2014 v tunách	66
Graf 13: Produkce jarního ječmene v ČR a orientační spotřeba jarního ječmene na výrobu sladu v ČR v letech.....	66
Graf 14: Výnos jarního ječmene t/ha v letech 2007 až 2014 a průměrné ceny ječmene od zemědělských výrobců	67
Graf 15: Vývoj výstavu největších pivovarů v České republice v mil. hl. v letech 1995 až 2014.....	68
Graf 16: Vývoj koncentračního koeficientu pěti největších pivovarských společností v uvedených letech	69
Graf 17: Koncentrace v pivovarnictví dle výstavu v roce 2014.....	69
Graf 18: Koncentrace v pivovarnictví dle výstavu v roce 1990.....	70
Graf 19: Koncentrační křivka pěti největších společností dle produkce v roce 2014.....	70
Graf 20: Navýšení cen výčepního piva, lahvového piva a navýšení průměrné hrubé měsíční mzdy v procentech.....	71
Graf 21: Vývoj podílu spotřeby piva podle druhů v tuzemsku v letech 2006 až 2014.....	73
Graf 22: Vývoj cen piva lahvového a výčepního 0,5 l v letech 2000 až 2014.....	74
Graf 23: Důležitost aspektů při výběru piva v roce 2007 a 2014.....	75
Graf 24: Odpovědi z výzkumu Sociologického ústavu AV ČR.....	76

Graf 25: Zastavení výroby průmyslových pivovarů v České Republice a počet založených minipivovarů v	79
Graf 26: Celkový počet minipivovarů v jednotlivých letech	80
Graf 27: Počet založených a uzavřených minipivovarů v jednotlivých letech	81
Graf 28: Vývoj rentability aktiv pivovaru U Fleků, Pegas a Plzeňského Prazdroje v letech 2002 až 2014	83
Graf 29: Vývoj rentability vlastního kapitálu pivovaru U Fleků, Pegas a Plzeňského Prazdroje v letech	84
Graf 30: Vývoj rentability tržeb pivovaru U Fleků, Pegas a Plzeňského Prazdroje v letech 2002 až 2014	84
Graf 31: Vývoj marže přidané hodnoty pivovaru U Fleků, Pegas a Plzeňského Prazdroje v letech 2002 až 2014.....	85

9 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní charakteristiky odvětví.....	14
Tabulka 2: Výstav piva v roce 2014 dle skupin pivovarů.....	31
Tabulka 3: Výstav pivovarských společností v roce 2014.....	32
Tabulka 4: Deset největších pivovarů v České Republice v roce 1990	33
Tabulka 5: Nadnárodní pivovarské společnosti s výrobou 10 a více mil. hl. piva ročně, podle stavu k 31.12.2014.....	38
Tabulka 6: Souhrn vývoje majetkových vztahů společnosti Plzeňský Prazdroj a.s.....	39
Tabulka 7: Souhrn vývoje majetkových vztahů společnosti Pivovary Staropramen s.r.o.	42
Tabulka 8: Souhrn vývoje majetkových vztahů společnosti Heineken ČR a.s.	44
Tabulka 9: Souhrn vývoje majetkových vztahů společnosti Pivovary Lobkowicz Group a.s.	46
Tabulka 10: Porovnání sazby daně podle výroby hl. ročně v roce 2009 a v letech následujících.....	50
Tabulka 11: Typy a druhy českého piva	51
Tabulka 12: Bariéry vstupu do odvětví - shrnutí.....	57
Tabulka 13: Hrozby ze strany substitutů - shrnutí	62
Tabulka 14: Vyjednávací síla odběratelů - shrnutí.....	63
Tabulka 15: Spotřeba piva v roce 2014 podle původu.....	72
Tabulka 16: Shrnutí faktorů, které ovlivňují spotřebitelskou poptávku po pivu.....	76
Tabulka 17: Průmyslové pivovary, ve kterých bylo od roku 1990 zastavena výroba	78
Tabulka 18: Souhrn rozboru pěti hybných sil Porterova modelu odvětví pivovarnictví	87

10 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model analýzy odvětví	15
Obrázek 2: Základní formy koncentrace	20
Obrázek 3: Klasifikace zisku.....	25
Obrázek 4: Rozmístění klíčových pivovarů v odvětví v České Republice	35