

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

**Oligopolní chování firmy Staropramen na daném
segmentu trhu**

Iveta Vrbová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomických teorií

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Iveta Vrbová

Provoz a ekonomika

Název práce

Ologopolní chování firmy Staropramen na daném segmentu trhu

Název anglicky

Ologopolic behaviour of Staropramen company on given market segment

Cíle práce

Cílem bakalářské práce bude analýza chování Staropramenu na českém trhu s pivem, z pohledu teorie oligopolu v příslušném odvětví ekonomiky a se zaměřením na chování oligopolu s dominantní firmou. Dále vyhodnocení a určení výsledku této analýzy.

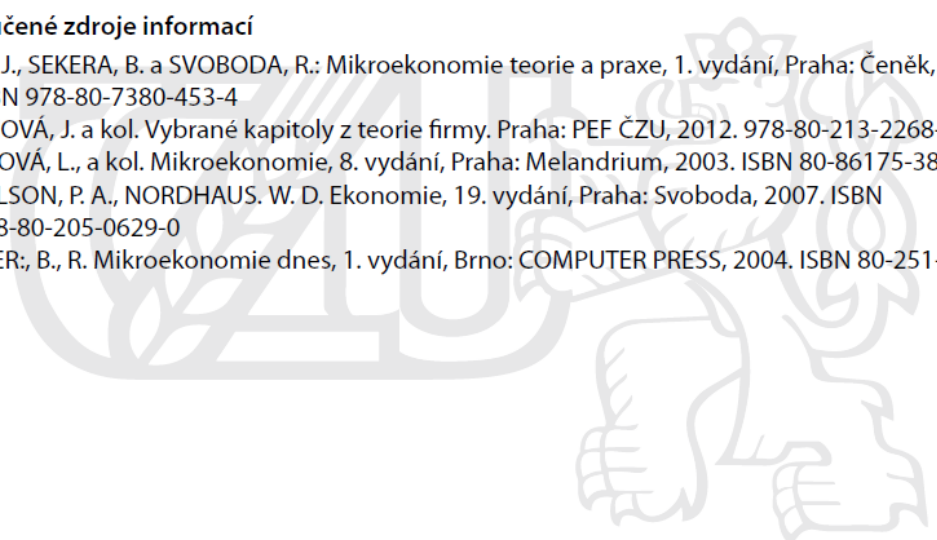
Metodika

Bakalářská práce bude zpracována na základě prostudované české a zahraniční odborné literatury, skript a volně publikovaných textů z internetových zdrojů. Hlavní použité metody v bakalářské práci budou deskripce a komparativní analýza.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Doporučené zdroje informací

- BRČÁK, J., SEKERA, B. a SVOBODA, R.: Mikroekonomie teorie a praxe, 1. vydání, Praha: Čeněk, A., 2013. ISBN 978-80-7380-453-4
- BURIANOVÁ, J. a kol. Vybrané kapitoly z teorie firmy. Praha: PEF ČZU, 2012. 978-80-213-2268-4.
- MACÁKOVÁ, L., a kol. Mikroekonomie, 8. vydání, Praha: Melandrium, 2003. ISBN 80-86175-38-3
- SAMUELSON, P. A., NORDHAUS. W. D. Ekonomie, 19. vydání, Praha: Svoboda, 2007. ISBN 978-80-205-0629-0
- SCHILLER; B., R. Mikroekonomie dnes, 1. vydání, Brno: COMPUTER PRESS, 2004. ISBN 80-251-0109-6
- 

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédli, CSc.

Elektronicky schváleno dne 3. 9. 2014

doc. Ing. Josef Brčák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Oligopolní chování firmy Staropramen na daném segmentu trhu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13. 3. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. PhDr. Karlovi Šrédlovi, CSc. za odborné vedení a cenné rady při vypracování této bakalářské práce. Dále bych také poděkovala své rodině a přátelům, za jejich trpělivost a podporu v době studia.

Oligopolní chování firmy Staropramen na daném segmentu trhu

Oligopolic behaviour of Staropramen company on given market segment

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá nedokonalostí na trhu a je členěna na dvě části. A to teoretickou část a praktickou část.

Teoretická práce pojednává o nedokonalé konkurenci na trhu, jejich základních pojmech a členěním na jednotlivé typy. Jedná se o monopol, monopolistickou konkurenci a oligopol. Podrobněji jsou popsány formy oligopolní konkurence, kterými jsou duopoly, oligopol s dominantní firmou a smluvní oligopol.

Praktická část analyzuje Pivovary Staropramen. Popsána je historie firmy, konkurenti pivovaru Staropramen. Strategické praktiky, které vedou k udržení se na trhu. V závěru je popsána činnost Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže a praktiky firem, které jsou v rozporu se zákonem.

Summary

This thesis deals with the imperfections in the market and is dividend into two parts. The theoretical and practical part.

Theoretical work focuses on imperfect competition in the market and its basic concepts and classification into different types. It is a monopoly, monopolistic competition and oligopoly. The detailed forms of oligopolistic competition, which are duopoly, oligopoly with dominant company and contract oligopoly, are described in the final part.

The practical part analyzes Staropramen Brewery. Describing its history and breweries that are competing with Staropramen. Also strategic practices of brewery are analyzed. In conclusion we will look into the activities of the Office for the Protection of Competition, and show which practices of companies are in violation of the law.

Klíčová slova: Oligopol, nedokonalá konkurence, Staropramen, pivo, kartel, dominantní firma, diferencovaný a homogenní produkt

Keywords: Oligopoly, imperfect competition, Staropramen, beer, cartel, dominant company, differentiated and homogeneous product

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíle práce a metodika	11
3 Teoretické pojetí oligopolního chování firem	12
3.1 Charakteristika trhu nedokonalé konkurence	12
3.1.1 Znaký a definice tržní struktury	12
3.1.1.1 Monopol	13
3.1.1.2 Monopolistická konkurence	14
3.1.1.3 Oligopol.....	14
3.2 Dělení oligopolní konkurence.....	16
3.2.1 Smluvní (koluzivní) oligopol.....	16
3.2.2 Oligopol s dominantní firmou.....	17
3.2.3 Duopoly	19
3.2.3.1 Modely odbytové konkurence	21
3.2.3.2 Modely cenové konkurence.....	23
4 Analytická část.....	27
4.1 Historie Staropramenu	27
4.2 Charakteristika Staropramenu	28
4.3 Analýza trhu s pivem	28
4.3.1 Produkce piva v České republice	29
4.3.2 Členění piva dle EU	30
4.3.3 Konkurence.....	30
4.3.4 Změna strategie prodeje	32
4.3.5 Konkurenční praktiky.....	35
4.3.6 Strategie podniku vedoucí k udržení postavení na trhu	36
4.3.6.1 Reklama.....	36

4.3.6.2	Gastronomické projekty Staropramenu.....	37
4.3.6.3	Kulturní události	37
4.3.6.4	Ostatní	39
4.4	Inovace.....	39
4.4.1	Úspěch piv Staropramenu.....	40
4.5	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže	41
4.5.1	Pokuty v pivovarnictví	42
5	Závěr	45
6	Seznam použitých zdrojů	47
7	Seznam příloh	51

1 Úvod

V tržní struktuře se setkáváme s členěním konkurence na dokonalou a nedokonalou. Dokonalá konkurence se však vyskytuje jen zřídka a vyznačuje se velkým množstvím firem na trhu, které však neovlivňují cenu na trhu a pouze ji přebírají. V reálném světě je alespoň jedna firma schopna ovlivnit cenu na trhu. Na nedokonalém trhu se objevují tři druhy tržního vztahu, které se liší pouze v počtu firem na trhu. Těmi jsou monopol, monopolistická konkurence a oligopol.

Nejběžněji se setkáváme s oligopolní konkurencí, která je charakterizovaná pouze několika firmami v odvětví. Pivovarnictví tyto podmínky oligopolu splňuje. Trh s pivem v České republice je ovládán čtyřmi velkými pivovary, které ovládají pivní trh. Dominantní postavení zaujímá firma Plzeňský Prazdroj, která ovládá 50 % podílu na trhu, druhým je Staropramen, který ovládá 16 % trhu s pivem. Praktická část popisuje strategii Staropramenu, která vede k udržení postavení a snaze zvětšit podíl na trhu. Mezi strategické cíle patří zvětšování exportu a rozšíření značkových sítí restaurací Staropramenu, zavádění nových výrobků (jako např. Staropramen Cool různých příchutí a novinkou trhu Sládkova limonáda), inovace výrobků (nové logo, coolkeg), účast a podpora kulturních událostí (pivní slavnosti, hudební festivaly).

Trh s pivem je však ovlivňován i vnějšími vlivy jako jsou klimatické podmínky. Působením dlouhé zimy nebo sucha dochází ke zpomalení vývoje rostlin nebo v případě dešťů k povodním, které se v roce 2013 projeví s dostatečnou silou. Nejvíce ublížila právě Staropramenu, který se potýkal se zaplaveným distribučním centrem v Radotíně. Dalším vlivem jsou ekonomické situace a zvýšení spotřební daně.

V poslední části je popsána funkce Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, která má za úkol jak už název vypovídá chránit hospodářskou soutěž na trhu a kontrolovat zadávání veřejných zakázek, posuzovat zneužívání dominantního postavení a pokutovat nedovolené kartelové dohody. Dále jsou uvedeny pokuty, které byly vypsány v pivovarnictví.

2 Cíle práce a metodika

Cíl

Cílem této bakalářské práce je analýza oligopolní konkurence na trhu s pivem a zejména firmy Staropramen. V teoretické části je důraz kladen na vysvětlení základních pojmů jednotlivých forem nedokonalé konkurence. Popsány jsou i jednotlivé druhy oligopolů, především chování oligopolu s dominantní firmou.

Praktická část je zaměřena na analýzu chování firmy Staropramen na českém trhu s pivem. Zhodnocení postavení Pivovaru Staropramen a jeho konkurence na českém trhu. Dále jsou popsány jednotlivé konkurenční praktiky, odehrávající se na trhu a zmíněné jsou i důležité strategie firmy, které jsou klíčové k udržení svého postavení na trhu. Závěrem práce je vyhodnocení a určení výsledku této analýzy.

Metodika

Bakalářská práce byla zpracována na základě prostudované české a zahraniční odborné literatury, skript a volně publikovaných textů z internetových zdrojů, zabývajících se problematikou nedokonalé konkurence. Hlavními použitými metodami v bakalářské práci jsou deskripce v teoretické části a komparativní analýza v praktické části. Problematika je vyobrazena i pomocí grafů nebo obrázků, pro lepší pochopení. Další důležité informace byly čerpány z výročních zpráv pivovarů, z interních zdrojů firmy Staropramen a nedílnou součástí byla data poskytnuta Českým statistickým úřadem.

3 Teoretické pojetí oligopolního chování firem

V rámci této kapitoly se podíváme na základní znaky nedokonalé konkurence. Věnovat se budeme i jednotlivým typům její tržní struktury jako jsou monopol, monopolistická konkurence a oligopol. Zaměříme se především na veškerou problematiku oligopolu, který je hlavním tématem mé práce.

3.1 Charakteristika trhu nedokonalé konkurence

3.1.1 Znaky a definice tržní struktury

Na trhu se můžeme setkat s konkurencí dokonalou a nedokonalou. Dokonalá konkurence se vyznačuje velkým počtem výrobců, volným vstupem firem na trh a homogenním produktem. „V reálném světě bychom ji marně hledali“ (MACÁKOVÁ, a kol., 2003a). Podle Samuelsona můžeme jako dokonalou konkurenci specifikovat trh s pšenicí (SAMUELSON, 2007). Tržní cena se vytváří na trhu bez vlivu výrobce, on je jen příjemcem ceny (HOLMAN, 2007). V praxi existuje převážně nedokonalá konkurence.

Základním znakem nedokonalé konkurence je diferencovaný produkt a určitý stupeň kontroly nad svojí tržní cenou. Dá se říci, že firmy hledají vhodnou cenu k maximalizování zisku a ke své životaschopnosti. Maximalizace zisku v nedokonalé konkurenci se vyjadřuje vztahem $MR=MC$, tedy situace, při níž se mezní příjmy rovnají mezním nákladům (HOLMAN, 2007). Při tomto stavu je firma takzvaně v rovnováze.

Další příčiny vzniku nedokonalé konkurence jsou podle Macákové nákladové podmínky, tzv. úspory z rozsahu a bariéry konkurence (MACÁKOVÁ, a kol., 2003a).

Úspory z rozsahu vznikají při velkém objemu produkce. „Náklady se rozpočítávají na větší počet výrobků, takže průměrné náklady s růstem výroby klesají“ (MACÁKOVÁ, a kol., 2003a). Dochází tak k vytlačování menších a méně silných firem, protože velké firmy mají vyšší objem produkce, tudíž vyrábějí levněji a mohou si dovolit prodávat za nižší ceny. Bariéry vedou k omezení počtu firem na trhu. Patří mezi ně ochranné známky, patenty, copyright, atd. (MACÁKOVÁ, a kol., 2003a).

3.1.1.1 Monopol

O monopolu můžeme hovořit v případě, že firma nemá konkurenci, vyrábí jedinečný produkt, který nelze zaměnit za jiný. Na trhu působí pouze jeden prodávající a pokrývá celou tržní poptávku (BRČÁK, 2013). Jinými slovy je potlačena veškerá konkurence na trhu, což je ve své podstatě zcela opačný případ, nežli u konkurence dokonalé. Monopolní silou rozumíme. „Schopnost firmy stanovit cenu vyšší než mezní náklady“ (MACÁKOVÁ, a kol., 2003a).

Základní typy monopolu:

- Monopol z vlastnictví jedinečného faktoru
- Přirozený monopol
- Státem vytvořený (administrativní) monopol

Monopol z vlastnictví jedinečného faktoru jsou unikátní schopnosti nebo znalosti výrobních postupů, které nejsou známy pro nikoho dalšího (HOLMAN, 2007). Jako příklad mohu uvést likér Becherovka, či pivo Pilsner Urquell, jejichž složení zná omezený počet lidí. Jsou chráněny patenty udělovanými výhradně státem (SVOBODA, 2012). Přirozeným monopolem jsou například dálnice, železnice, rozvod elektřiny atd. Tato forma monopolu může být snadno ohrožena technologickým pokrokem (SAMUELSON, 2007). „Konkurenti na přirozené monopoly útočí a mění je na tvrdě soutěžící oligopoly“ (SAMUELSON, 2007). Státem vytvořený monopol je vázán na povolení státu. Mnohdy jsou ceny těchto monopolů vysoké i přes to, že stát reguluje cenu. Je to z toho důvodu, že regulační úřad neví, jaké jsou skutečné náklady (HOLMAN, 2005). Příkladem tohoto typu monopolu je česká pošta, která má monopol ve státních zásilkách.

Překážky vstupu do odvětví představují horší podmínky novým firmám do něj vstoupit. Hlavními jsou úspory z rozsahu, ale také dále právní omezení ve formě patentů, omezení vstupu, cla, kvóty. Dále také reklama, diferenciací produktu, zvýšení daní a vysoké náklady vstupu (SAMUELSON, 2007).

3.1.1.2 Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence je spojení dvou slov, „monopol“ a „konkurence“¹ (SVOBODA, 2012). Je podobná dokonalé konkurenci z důvodu velkého množství firem na trhu. Podobnost monopolu je vyjádřena dostatečnou velikostí firem, která má určitou tržní sílu (SCHILLER, 2004). Ta představuje „schopnost měnit tržní cenu zboží“ (SCHILLER, 2004). Dále se vyznačuje diferencovaným produktem, volným vstupem a výstupem z odvětví s nízkými bariérami. Z toho plyne, že na trh může kdykoliv přijít a odejít konkurence.

Předpokládá se dobrá informovanost na trhu. Pokud si firma v monopolistické konkurenci vybuduje určitou zákaznickou věrnost, díky schopnosti odlišit svůj produkt od konkurenčních produktů, nemusí se obávat snížení odbytu při zvýšení svých cen. „Věrnost značce činí křivku poptávky, které firma čelí, méně cenově pružnou“ (SCHILLER, 2004). V jiném případě zvýšením ceny firma odláká své spotřebitele koupí levnějšího substitutu.

Dosahování zisku lze pouze v krátkém období. „V dlouhém období zde působí tendence k nulovému ekonomickému zisku, protože neexistují žádné významnější bariéry pro vstup nových konkurentů na trh“ (HOLMAN, 2007). Tendence proto, že pokud firmy dosahují ekonomických zisků, konkurence vstupuje do odvětví.

Příkladem monopolistické konkurence jsou restaurace, kadeřnictví, obchody s potravinami, pekařství atd. Jsou to převážně podniky maloobchodů a služeb. (BRČÁK, 2013) „Někdy je monopolistická konkurence označovaná jako dokonalá konkurence tohoto století“ (BRČÁK, 2013).

3.1.1.3 Oligopol

Název pochází z řeckého slova „Ολιγος“ (óligos), což představuje málo firem v odvětví. „Oligopolní konkurence předpokládá existenci pouze několika firem v odvětví, z nichž alespoň některé mají významný podíl na trhu, a mohou tedy ovlivňovat cenu produkce

¹ Prvky dokonalé konkurence.

na trhu“ (SVOBODA, 2012). Nejen počet firem je důležitou charakteristikou, ale i relativní velikost firem. Trh může být ovládnán několika velkými a mocnými podniky, ale i malá firma může mít velkou sílu k ovládnání trhu (SCHILLER, 2004).

Chování konkurence je dalším důležitým bodem v oligopolu. Firmy sledují, jak se chová jejich konkurence a podle toho pak reagují například na změnu ceny produkce, změnu kvality nebo na samotnou reklamu.

Další překážky vstupu jsou:

- patentové omezení
- relativně vysoké náklady kapitálu na zavedení nové firmy
- preference spotřebitelů v relaci k existujícím firmám
- úmluvy a dohody mezi existujícími firmami (BRČÁK, 2013).

Může nastat situace, kdy bariérou vstupu jsou úspory z rozsahu. „Potom by každá firma usilující o vstup do odvětví měla dosahovat při produkci svých výrobků stejně nízkých průměrných nákladů jako již existující firmy v odvětví“ (SVOBODA, 2012).

V odvětví oligopolu se mohou vyrábět buď homogenní, nebo heterogenní (substituční) produkty.

Homogenní oligopol vyrábí stejnorodé komodity, statky blízké homogenním statkům. V tomto odvětví je silná oboustranná závislost firem, dochází k jednotné rovnovážné tržní ceně. Při změně ceny statku jedné firmy, výrazně ovlivní chování ostatních firem (BRČÁK, 2013). Jde například o leteckou dopravu.

Heterogenní produkce neboli diferencovaný statek, je díky svým vlastnostem odlišný od konkurenčních produktů na stejném trhu. Jde o blízké substituty, rozdíly mezi nimi nejsou podstatné. Příkladem mohou uvést trh s automobilem.

3.2 Dělení oligopolní konkurence

3.2.1 Smluvní (koluzivní) oligopol

Smluvní neboli koluzivní oligopol je model se skupinou firem vytvářející homogenní nebo heterogenní statky či služby a vystupuje na trh jako monopol, pokud pokrývá trh a jedná ve shodě. Mezi firmami s převážným podílem na trhu dochází k uzavírání tajné dohody o jejich spolupráci a tímto vzniká tržní síla kartelu (BRČÁK, 2013). „Kartel je skupina firem s explicitní, formální dohodou o určení cen a podílů na výstupu na určitém trhu“ (SCHILLER, 2007). Vzniká na základě toho, že vzájemná válka by je mohla oslabit, proto uzavírají spolupráci o určování cen a podílů na výstupu trhu a maximalizují svoje celkové zisky.

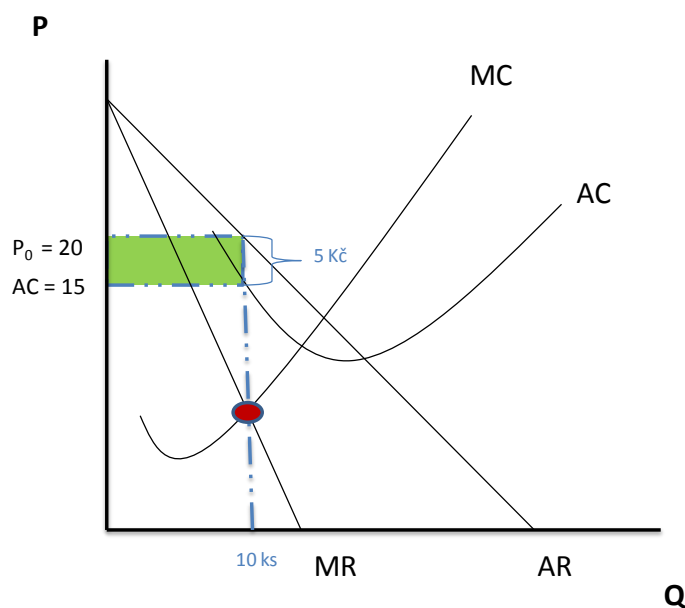
Kartelové dohody se týkají:

- stejných (monopolních) cen produkce
- velikosti produkce (množstevní kvóty)
- teritoriálním rozdělení trhu (BRČÁK, 2013).

Kartelové dohody o ceně a množství je nejvýhodnější uzavírat, pokud je málo firem na trhu. Jsou výhodné pro výrobce, ale pro spotřebitele už méně. Zásadně narušují tržní principy. Ve většině zemí jsou kartelové dohody nelegální a netolerovány, protože využívají kartel v neprospěch zákazníků - spotřebitelů. Proto je kartel sankcionován vysokými pokutami (HOLMAN, 2007). Koluze se kvůli pokutám sjednává ústně.

Nejnámějším legálním kartelem je OPEC (Organizace zemí vyvázející ropu). „OPEC je mezinárodní organizace, která svým členům, mezi něž patří Saudská Arábie, Irán a Alžírsko, stanovuje kvóty produkce ropy. Cílem je zajistit spravedlivost a stabilitu cen ropných produktů, efektivní, hospodárnou a odpovídající nabídku ropy pro spotřebitelské země a náležitý výnos z kapitálu investorů“ (SAMUELSON, 2007).

Může se stát, že mezi firmami vznikne cenová válka, která vzniká za účelem přerozdělení trhu ze strany některé firmy z kartelu. Použije k tomu snižování cen svých produktů za účelem odlákání spotřebitelů od svých konkurentů.



Graf 1 – Smluvní oligopol (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

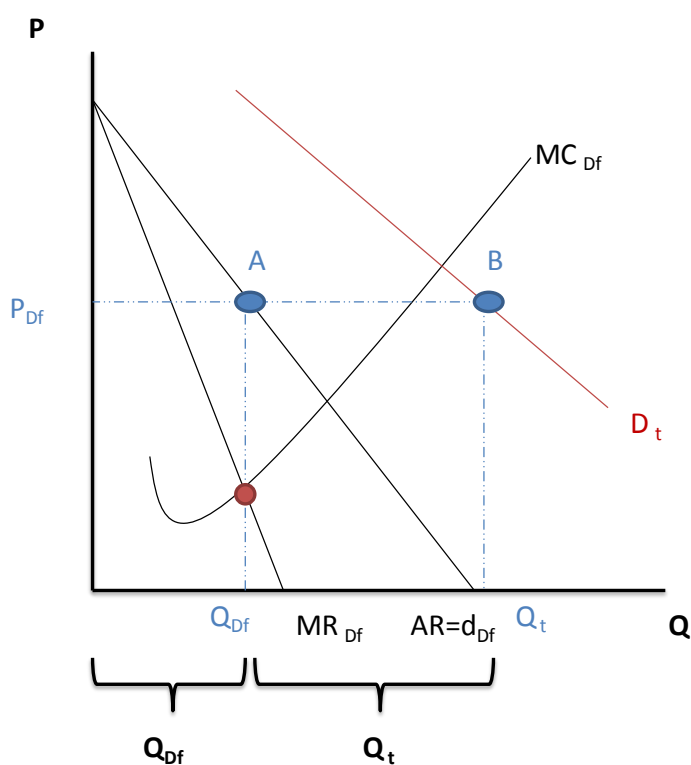
Graf ilustruje dvě firmy na trhu, které si rozdělí zisk 100 Kč na polovinu. Uvažujeme, že obě firmy mají stejnou cenovou strategii a nákladové křivky. Q_0 udává jaké množství by měly firmy vyrábět a vychází z $MR=MC$ (mezní příjmy se rovnají mezním nákladům). Předpokládáme, že každá z firem vyrábí 10 ks výrobku. Cena, na které se oligopolisti dohodli, je 20 Kč a je větší než náklady. Zisk na jednotku dostaneme, když odečteme cenu od průměrných nákladů, v tomto případě to je 5 Kč. Protože firma vyrábí 10 ks a zisk z každého výrobku činí 5 Kč, celkový zisk každé firmy bude 50 Kč (ŠETEK, 2012).

3.2.2 Oligopol s dominantní firmou

Oligopol s dominantní firmou se vyskytuje tam, kde je efektivnější pro silnou firmu přenechat část trhu slabším konkurentům. Dominantní firma se nazývá též cenový vůdce, protože udává cenu na trhu.

Slabší firmy nazýváme dokonale konkurenční lem nebo se můžeme setkat s pojmenováním dokonale konkurenční okraj. Dokonalé jsou proto, že přejímají ceny dominantní firmy a další prvky dokonalé konkurence (MACÁKOVÁ, a kol., 2003a). Cenu přejímá z toho důvodu, že kdyby stanovila cenu nižší, nežli dominantní firmy, mohly by se vyskytnout ve ztrátě, a také kvůli nákladovým podmínkám, které jsou horší než u velkého cenového vůdce. Kdyby naopak zvolily cenu vyšší než cenový vůdce, zřejmě by nic neprodaly, protože spotřebitelé by kupovali někde jinde.

Následující graf nám ilustruje určení optimálního výstupu dominantní firmy a jejich ceny.



Graf 2 – Oligopol s dominantní firmou (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Tržní poptávka celého odvětví (poptávka po produkci dominantní firmy, poptávka po dokonale konkurenčním lemu) je znázorněna křivkou D_t , poptávka pouze po dominantní

firmě, je označena $AR=d_{DF}$. Ze vztahu $MR_{DF}=MC_{DF}$, tedy rovnosti mezních příjmů dominantní firmy a mezních nákladů dominantní firmy určíme optimální objem produkce a cenu P_{DF} . Trh není nasycen, proto jeho zbývající část bude nabízet konkurenční lem znázorněný množstvím produkce mezi body A a B množství Q_{DT} a Q_t , a převezme cenu dominantní firmy.

Na té části trhu, kterou si ponechává dominantní firma, se může chovat jako monopol. V oligopolní konkurenci se můžeme setkat s „barometrickou firmou, která předpokládá měnící se firmu v pozici cenového vůdce. To vyjadřuje nestabilitu v odvětví, vzniklou bezohlednou konkurencí a snahu o přerozdělení trhu nebo pohyby cen (BRČÁK, 2013). „Taková firma² uskutečňuje jako první cenové změny a plní pro ostatní firmy úlohu jakéhosi barometru tržních podmínek“ (SVOBODA, 2012). To se děje, pokud dominantní firma umožňuje konkurenčnímu lemu dosahovat čistého ekonomického zisku, a jejich produkce se rozšiřuje, i když prodává za cenu stanovenou dominantní firmou. Může dojít k vystřídání cenového vůdce. Cenový vůdce je většinou firma s nejnižšími náklady, dlouholetou tradicí, značkou, která je známá a je největší na trhu (BRČÁK, 2013).

3.2.3 Duopoly

Je model oligopolní konkurence, kdy se vyskytují na trhu dvě firmy, které si navzájem konkurují. Pro popsání chování mezi konkurenty slouží různé modely duopolu. Rozdílné modely mají odlišné podoby, ty odpovídají vztahu dvou firem, které mají řadu podob. Prostřednictvím reakční funkce se vyjadřují jednoduché typy očekávané reakce jednotlivých konkurentů (BURIANOVÁ, a kol., 2012).

V následujícím obrázku č. 3 jsou pro lepší přehled zobrazeny modely duopolů.

² V pivovarnictví například Plzeňský Prazdroj.

Vztah mezi firmami	Typ konkurence	Typ reakce konkurenta (na změnu proměnné Q,P)	Název modelu
Konkurenční	Odbytová (Q)	Nereaguje	Cournotův
		Reaguje	Stackelbergův (Bowleyho)
	Cenová (P)	Nereaguje	Bertrandův (Edgeworthův)
		Reaguje	Se shodnou reakcí
			Chamberlinův
			Sweezyho

Tabulka 1 – Přehled modelů duopolu (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Mezi konkurenty dochází buď ke konkurenci odbytové, nebo cenové. To záleží na základě privilegií výroby. V dané situaci se konkurent může rozhodnout, zda bude reagovat nebo reagovat nebude. Po tomto rozhodnutí konkurent volí modely, které jsou popsány a rozebrány na následujících stránkách.

„Každá firma v oligopolní konkurenci má svou funkci očekávané poptávky, která zahrnuje jak očekávanou reakci kupujících na volbu firmy, tak i očekávanou reakci konkurenčních firem na její tržní cenu a množství realizované nabídky“ (BRČÁK, 2013).

Podmínky nedokonalé konkurence určují míru maximalizace zisku firem. Volba množství nabídky se vyjádří podle vztahu:

$$MR(q) = MC(q),$$

Volba tržní ceny vychází z:

$$MR(P) = MC(q(P)).$$

Vytváření tržní rovnováhy na trhu duopolu utvářejí procesy, ve kterých se provázaně přizpůsobují tržní ceny a realizované tržní množství. Toto přizpůsobování vzniká na základě komparace očekávání firem vycházející z funkce očekávané poptávky a reakcí konkurenta. Následně dochází k úpravám očekávání funkce poptávky a reakci konkurenta. Ve chvíli, kdy se očekávání rovná skutečnosti jsou firmy ochotny zůstat v tomto postavení na oligopolním

trhu, při daných nákladových podmínkách. Tato situace je vyjádřena jako rovnováha na trhu duopolu a vyvolá větší stabilitu tržních cen a stabilitu množství dodávané produkce. Z důvodu omezeného vstupu firem na trh bude tato rovnováha docela stabilní na rozdíl od monopolistické konkurence (BRČÁK, 2013). V případě, že do odvětví vstoupí v dlouhém období i přes omezení „nové firmy v omezeném počtu, vyvolá to tendenci přibližování se tržních cen firem k jejich průměrným nákladům, aniž by muselo dojít k úplné redukci ekonomických zisků $P > AC$, neboť vstup firem bude omezen potřebnou výší kapitálů“ (BRČÁK, 2013).

Dělí se na základě strategického chování oligopolistů. Buď se chovají firmy na základě kooperativní strategie, která vyjadřuje spolupráci firem (dohody o cenách, rozdělení trhu) nebo strategie nekooperativní, kde firmy nespolupracují a jednájí na vlastní pěst za účelem vlastního užitku.

3.2.3.1 Modely odbytové konkurence

Odbytová konkurence je znázorněna těmito modely: Cournotův model a Stackelbergův model. Hlavními rozdíly modelů je oboustranná reakce firem.

3.2.3.1.1 Cournotův model

Tento model je pojmenovaný podle francouzského matematika Augustina Cournota. Vychází z nekooperativní strategie. Cournotův model předpokládá, že při rozhodování firmy o vlastním množství produkce považuje za dané vycházet z množství produkce svého konkurenta. Společnou silou budou na trh dodávat větší množství, než v případě monopolu, a zároveň budou dosahovat ekonomického zisku (HOLMAN, 2007).

Mezní náklady výroby jsou konstantní. Výsledkem je rovnovážná cena, která je nad úrovní ceny v dokonalé konkurenci. Leží mezi kartelem a Bertrandovým oligopolem.

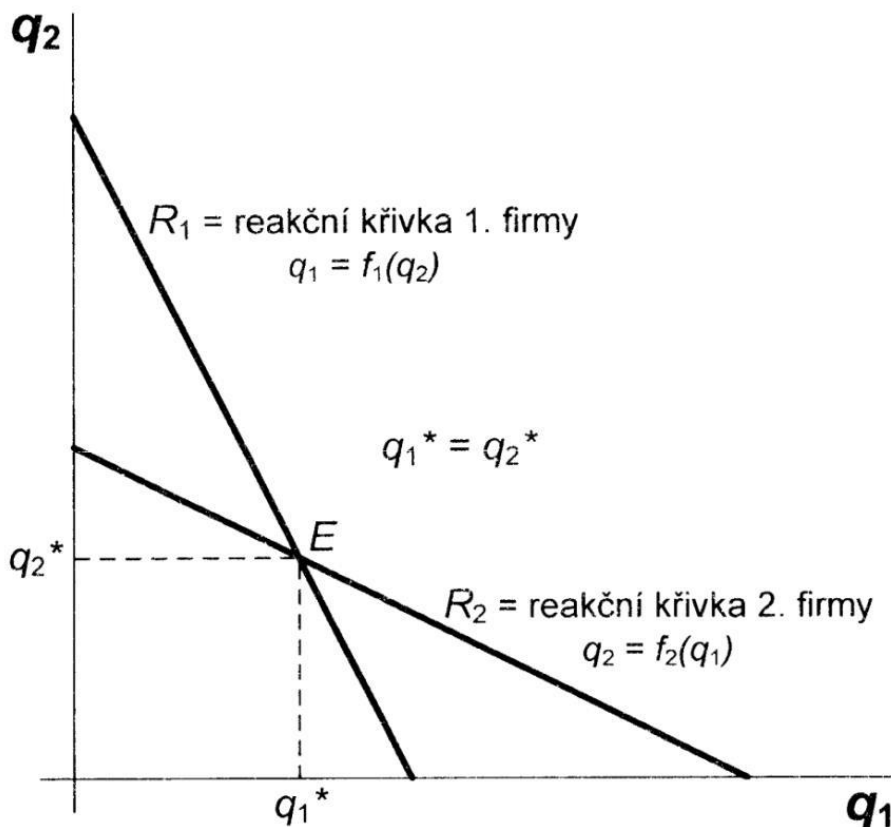
Uvažujeme, že na trhu existuje dvě firmy navzájem si konkurující, které vyrábí homogenní produkt a mají stejné nákladové podmínky. Pomocí lineární funkce lze vyjádřit tržní poptávkovou funkci.

$$P = a - bQ \quad \text{přičemž} \quad Q = q_1 + q_2 \quad (\text{BRČÁK, 2013}).$$

Ziskové funkce obou firem, které se snaží maximalizovat svůj zisk lze vyjádřit jako:

$$\pi_1 = TR_1 - TC_1 \quad \pi_2 = TR_2 - TC_2 \quad (\text{SVOBODA, 2012}).$$

Reakční křivky znázorňují vztah mezi výstupy jedné firmy v závislosti na její představě o výstupu druhé firmy.



Obrázek 1 – Graf rovnováhy Cournotova modelu (BURIANOVÁ, a kol., 2012)

Obrázek grafu vyjadřuje rovnováhu v bodě q_1^* a q_2^* , kde obě firmy maximalizují své zisky. Cournotův model se vyznačuje vysokou stabilitou rovnováhy odbytového modelu, proto žádná z firem nevnímá potřebu měnit množství q . V tomto modelu konkurent nebere

v potaz jakoukoli reakci na změnu své produkce. To je však velice nepravděpodobné, protože při existenci malého počtu firem na trhu si nemohou dovolit přehlížet chování svých konkurentů (BRČÁK, 2013).

3.2.3.1.2 Stackelbergův model

Model duopolu byl pojmenovaný po německém ekonomovi Heinrichu von Stackelbergovi. Model je podobný Cournotůvu modelu, ale Stackelbergovy firmy jsou poučitelné a pokud firmy odhadnou způsob, jakým její konkurent bude reagovat, budou realizovat vyšší zisk. Tento model tedy bere v úvahu reakci firmy na chování druhé firmy. Jde o asymetrické chování, kdy jedna firma je v postavení vůdce a druhá v pozici opačné (MACÁKOVÁ, a kol, 2003b).

Stackelbergův model pracuje s tím, že firmy produkují homogenní produkt, vzájemně si na trhu konkurují a počítá se existencí asymetrie informací (BRČÁK, 2013).

Asymetrické chování firem je vystupování jedné firmy jako vůdce a druhé firmy jako jeho následovníka.

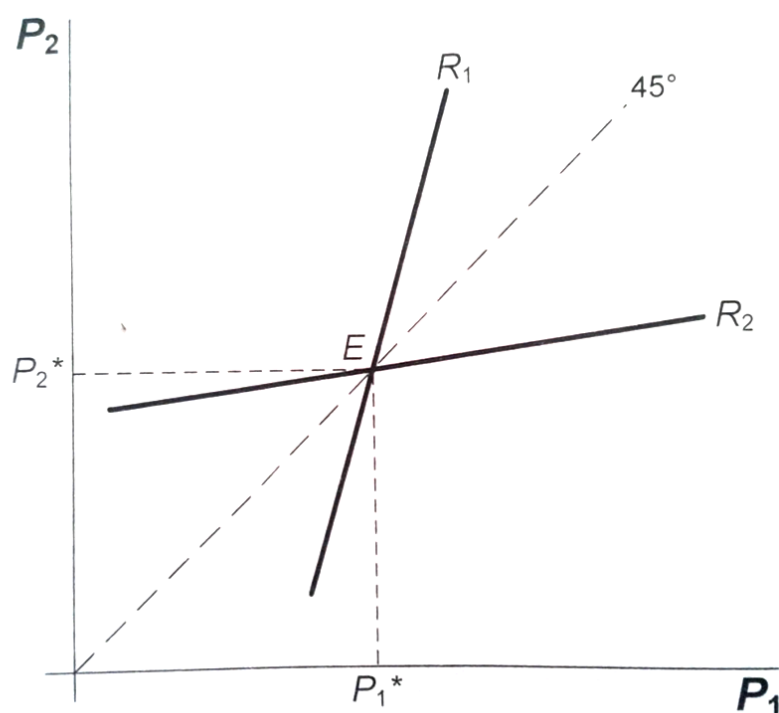
Když srovnáme Cournotův model a Stackelbergův model, všimneme si, že v prvním případě firmy produkovaly stejný výstup za stejné ceny, naopak v tomto modelu vůdce obdrží informační výhodu, a proto vyrábí větší objem produkce za nižší ceny (BRČÁK, 2013).

3.2.3.2 Modely cenové konkurence

Modely Bertrandův, Chamberlinův a Sweezyho předpokládají určení výše ceny firmou a zkoumají reakci na změnu tržní ceny konkurenta. Výchozí proměnná je tedy cena. Chování firem může probíhat i na základě očekávaného množství produkce, kterou konkurenční firma vyprodukuje.

3.2.3.2.1 Bertrandův (Edgeworthův) model

Model pojmenovaný po francouzském matematikovi Josephu Bertrandovi, vycházející z nekooperativní strategie. V odvětví jsou dvě firmy, které produkují homogenní produkt, mají stejnou sílu a navzájem si konkurují (BRČÁK, 2013). Oproti Cournotova modelu firma vychází z cen svého konkurenta. Firmy zde nedosahují ekonomického zisku, protože cena, za kterou prodávají, se rovná jednotkovým nákladům (HOLMAN, 2007).



Obrázek 2 – Rovnováha Bertrandova modelu (SVOBODA, 2012)

Z obrázku je patrná kombinace cen P_1 a P_2 , které přinášejí firmě maximální zisk. Cena, za kterou prodávají firmy R_1 a R_2 jsou stejné, protože firmy vyrábějí homogenní produkt. Rovnováha bodu E se nachází na přímce o 45° .

Firmy v tomto modelu upravují svou tržní cenu až do chvíle, kdy se jednotkové náklady rovnají nule. Tato situace chování firem se nazývá cenová válka. Výsledkem této cenové války je nulový ekonomický zisk (HOLMAN, 2007).

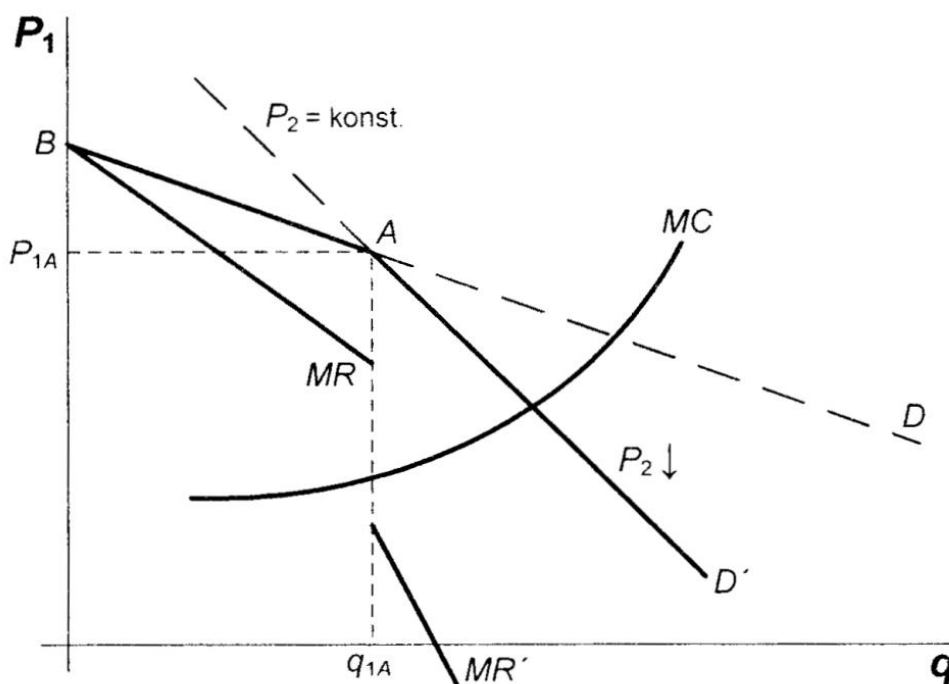
3.2.3.2.2 Chamberlinův model

Pojmenován po americkém ekonomovi Eduardu H. Chamberlinu, který zavedl pojem diferenciacce produktu.

Jde o duopolní trh, kde jedna z firem vystupuje jako cenový vůdce, který je majitelem informací a zná funkci nabídky druhé firmy, při tom maximalizuje svůj zisk. Druhá firma cenu přebírá jako danou. Cenový vůdce také bere v úvahu možnou reakci konkurenta (BRČÁK, 2013).

3.2.3.2.3 Sweezyho model

Tento model je pojmenovaný podle Paula Sweezyho, amerického ekonoma. Jde o model se zalomenou poptávkovou křivkou. Tento model je zvláštní tím, že firmy vyrábí diferencovaný produkt a očekává se, že konkurenční firma nebude reagovat na zvýšení ceny, naopak pouze na snížení tržní ceny, bude reagovat také snížením.



Obrázek 3 – Graf Sweezyho modelu (BRČÁK, 2013)

Obrázek 3 znázorňuje křivku D a D' . Křivka D představuje firmu, která změnu ceny nenásleduje. Křivka D' udává konkurentovo následování změny P . V případě nenásledování ceny, pokud dojde k jejímu zvýšení, ztratí firma větší počet spotřebitelů. Při snížení ceny jich naopak osloví více.

Křivka je zalomená kvůli následování snižující se ceny, ale ani jeden podnik nebere ohled na zvyšování ceny. Proto není křivka MR (mezních příjmů) spojená. Tento model lze aplikovat i v případě více firem na trhu.

4 Analytická část

V analytické části se budeme zabývat společností Staropramen. Jejimi strategiemi k udržení postavení na trhu, dále strukturou konkurence na trhu a pokutami udělenými Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže v pivovarnictví. Budeme vycházet z roku 2013, protože výroční zprávy z roku 2014 nejsou stále k dispozici.

4.1 Historie Staropramenu

Historická část Staropramenu sahá až k 13. červenci roku 1869, kdy se v novinách objevila zpráva o upisování akcií na pivovar. Posléze byla zahájena stavba na pražském předměstí Smíchova. První rok se uvařilo 10 tisíc hektolitrů piva, v dnešní době by se s množstvím uvařeného piva řadil mezi minipivovary. Proslulé jméno získala společnost po jednom ze svých piv roku 1913. Firma prosperovala a zařadila se mezi největší výrobce piva. Tuto pozici si udržuje dodnes (PIVOVARY STAROPRAMEN, 2014).

Bylo nutné zabránit nekalé konkurenci těžící z dobrého jména smíchovského piva, proto si pivovar nechal zaregistrovat šestnáct ochranných známek.

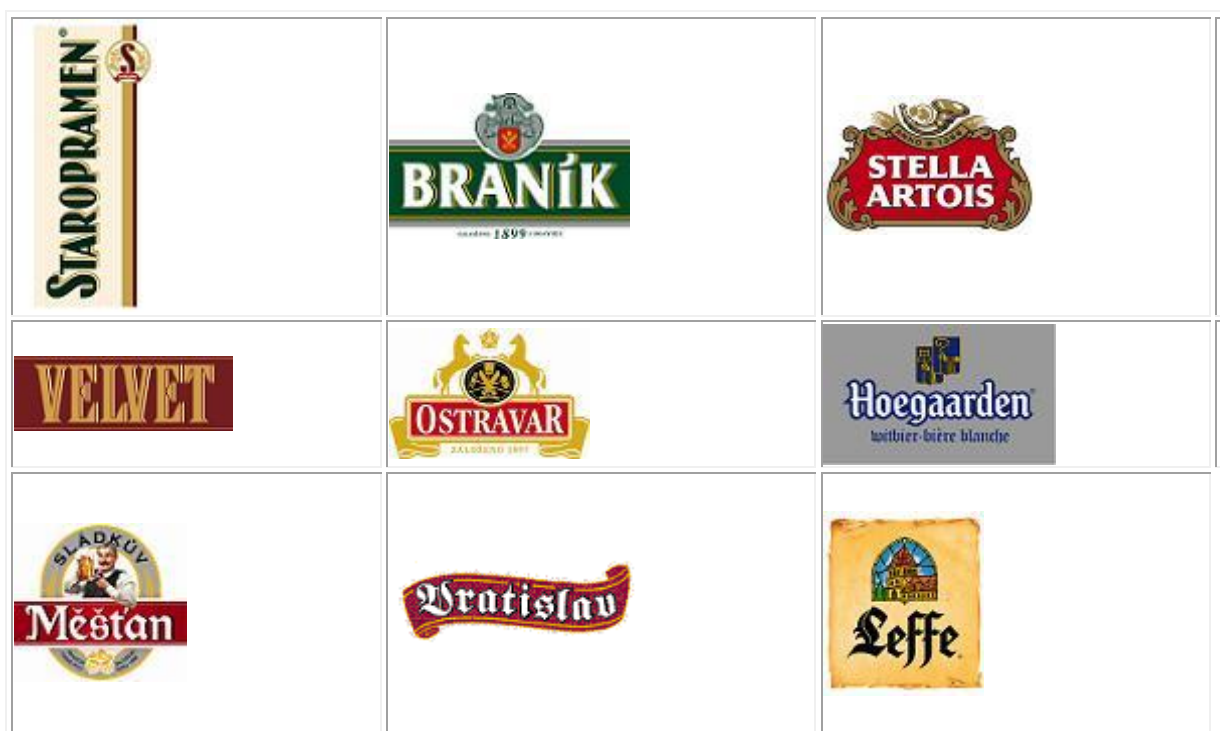
Roku 1992 vznikla společnost Pražské pivovary, a.s., která měla ve vlastnictví pivovary Staropramen a Braník. Akcie firmy nebyly nikdy nabídnuty domácím investorům a roku 1994 byla firma prodána britské skupině Bass na základě přímých předprivatizačních prodejů. Roku 1997 se do společnosti začlenily pivovary Ostravar a Vratislav nad Nisou. V roce 2000 se společnost stala součástí společnosti Interbrew.

V roce 2007 se pivovar Braník sloučil s výrobní provozovnou Staropramen a výroba v Braníku byla ukončena. Podnětem bylo dosažení maxima jeho kapacity a případná modernizace nebyla možná z důvodu příslušnosti pivovarnického komplexu ke kulturním památkám.

Od června 2012 je společnost Pivovary Staropramen s.r.o. součástí významné nadnárodní pivovarnické skupiny Molson Coors Brewing Company, která je jednou z největších společností na světě.

4.2 Charakteristika Staropramenu

Staropramen je druhým největším pivovarem v České republice, který efektivně konkuruje dominantní firmě na trhu, kterou je Plzeňský Prazdroj. Portfolio výrobků firmy Staropramen se skládá ze škály piv Staropramen a Braník, regionální značky Ostravar, Měšťan a Vratislav. Doplněna je o pивní speciály belgických značek Stella Artois, Hoegaarden, Leffe a další viz obrázek níže.



Obrázek 4 – Portfolio (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

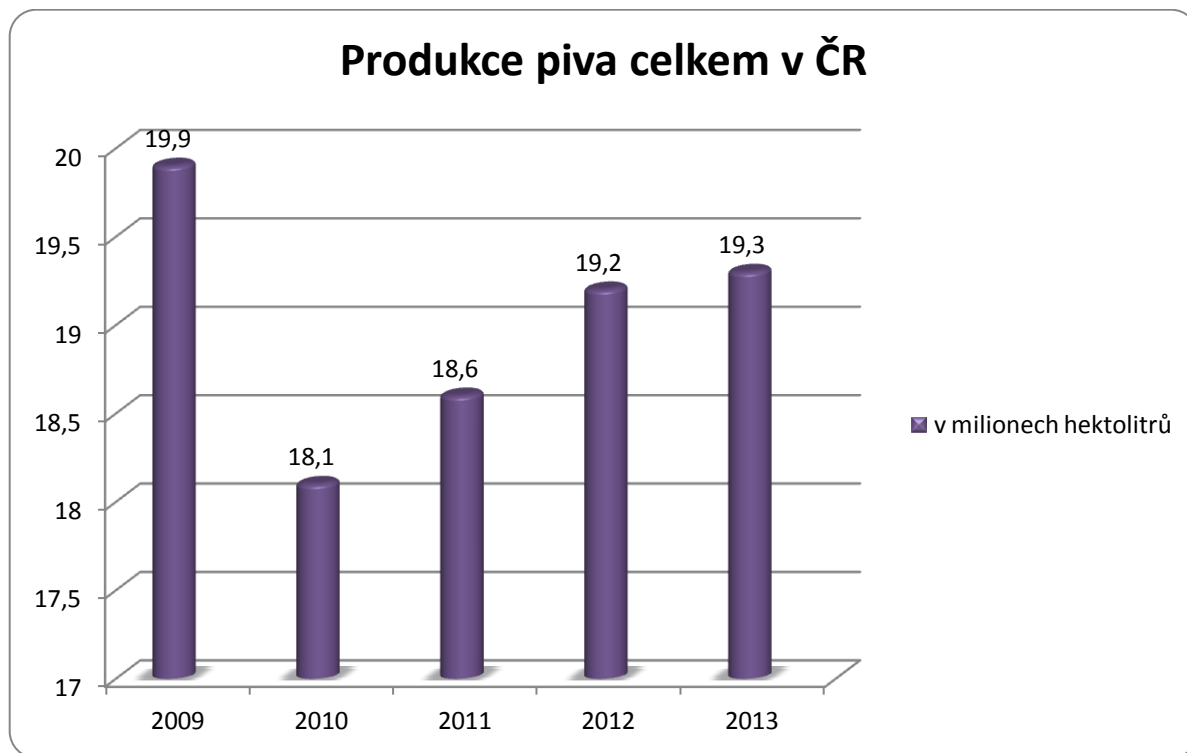
Dnes se produkty Staropramen exportují až do 35 zemí celého světa. Nově od roku 2013 i do zemí jako je Finsko, Spojené arabské emiráty, Bělorusko. Společnost provozuje celkem dva pivovary - Staropramen v Praze a Ostravar v Ostravě. Vlajkovou lodí společnosti je značka Staropramen.

4.3 Analýza trhu s pivem

Zlatavý mok je díky své historii zapsán do paměti spotřebitelů jako české dědictví a nedá se zapřít jeho oblíbenost. Patří k české kultuře a plní společenskou funkci. I proto se naše republika řadí mezi největší konzumenty piva.

4.3.1 Produkce piva v České republice

Celková výše vyrobeného piva za rok 2013 činila přes 19 milionů hektolitrů piva. Viz graf níže.



Graf 3 – Produkce piva celkem v ČR (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

Graf znázorňuje situaci na českém trhu, kdy v roce 2010 byl kvůli ekonomické recesi zaznamenán obrovský propad v produkci piva (PAULŮ, ŠÁMAL, 2013). Od roku 2011 má produkce piva mírnou stoupající tendenci. Důvodem je i přesun konzumace piva do domácností. Proto roku 2013 Český svaz pivovarů určil na 27. září oficiální svátek - Den českého piva, aby se konzumenti vrátili zpět do pohostinství. V tento den provozovny nabízejí piva s různou kombinací slev.

Deštivé počasí a povodně v červnu 2013 ovlivnilo výstav piva. S tímto klimatickým jevem se nejvíce potýkal Staropramen, jehož celý centrální logistický sklad v Radotíně v Praze, na soutoku řek Vltavy a Berounky skončil pod vodou, viz obrázek č. 5. I přes krizovou situaci Staropramen obstál, a ani na jeden den nebyl přerušen transport výrobků. Produkty se skladovaly v náhradním skladě na Zličíně, sklad ale kapacitně nevyhovoval, proto se firma potýkala s hledáním dalšího uskladňovacího místa. Díky obětavosti

zaměstnanců utrpěla firma minimální přímé obchodní škody a velice rychle se vzpamatovala ze škod.



Obrázek 5 – Logistické centrum Radotín (PIVOVARY STAROPRAMEN, 2015)

4.3.2 Členění piva dle EU

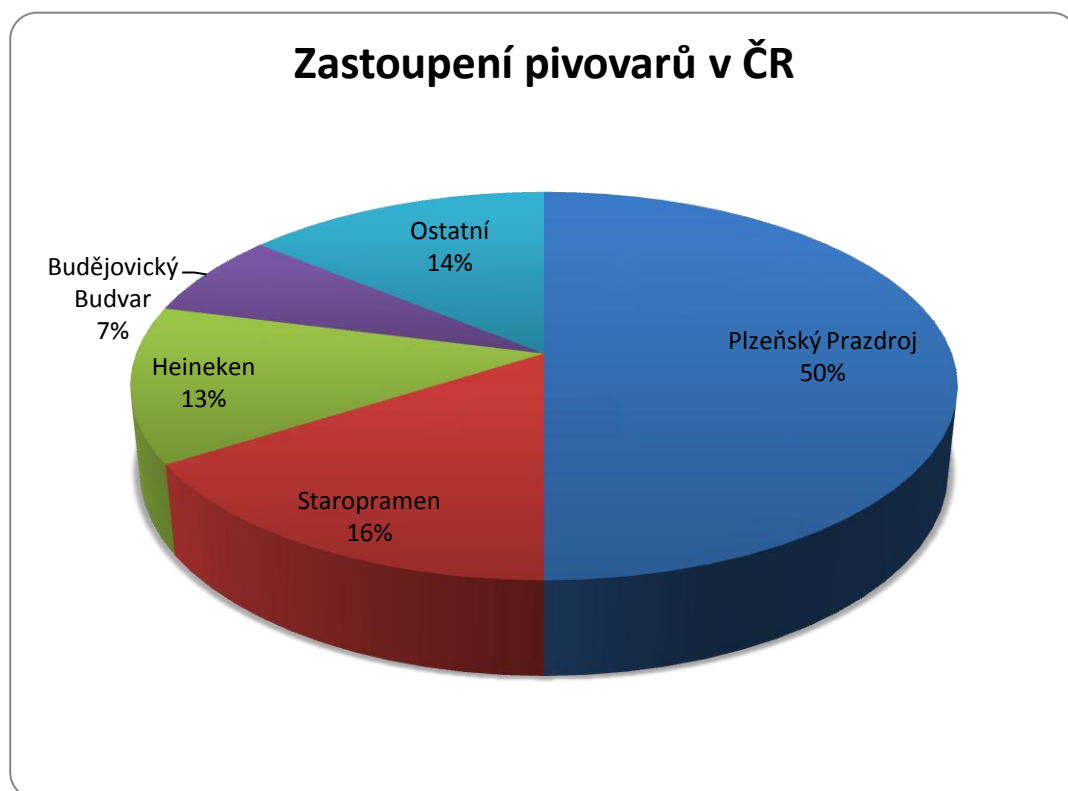
Rozdělení piva dle směrnic EU se člení do čtyř skupin podle barvy (světlá, polotmavá, tmavá a řezaná piva) a 11 podskupin podle extraktu původní mladiny před zkvašením a obsahu alkoholu (SBÍRKA ZÁKONŮ, 1997). Pivo se podle druhu kvašení dělí na piva svrchně kvašená a spodně kvašená. Rozdílnost je ve vstupních surovinách, technologiích a zásadně variabilních kvasničných kulturách. Piva svrchně kvašená jsou výraznější chuti, kvasí při vyšších teplotách a patří do kategorie speciálů. Tento druh piva se vaří zejména v Belgii, Británii, Francii a Německu. Mezi tyto piva ze škály Staropramenu patří Hoegaarden a Leffe Bruin. Spodně kvašená piva lze označovat jako pivo českého typu. Jde o typ Lager plzeňského typu. Kvašení probíhá od 7 – 14 °C.

4.3.3 Konkurence

V České republice se nachází přibližně 281 pivovarů. Ve srovnání s rokem 1901, kdy se zde nacházelo 800 pivovarů, je vidět znatelný pokles. Největší byl zaznamenán v období

komunismu, kdy pivovary byly znárodněny. Na začátku 90. let zbyla již jen stovka pivovarů, ale v té době začaly vznikat minipivovary, které svým počtem nyní převyšují velké a střední pivovary.

Mezi největší pivovary patří: Plzeňský Prazdroj³, Staropramen, Heineken⁴, Budějovický Budvar, Pivovary Lobkowicz, Pivovary Svijany a rodinný pivovar Bernard.



Graf 4 - Zastoupení pivovarů v ČR (VLASTNÍ PROPOČTY, data z výročních zpráv)

Převážná část pivovarů, která vyprodukuje za rok 200 000 hektolitrů, spadá pod velké nadnárodní společnosti. Kromě Budějovického Budvaru, který je podnikem národní. (BUDĚJOVICKÝ BUDVAR, 2015). Podniky spadající pod nadnárodní společnosti mají dostatečný finanční kapitál, ekonomickou sílu a možnost vyvážet do více zemí světa. Největší je SABMiller, který vlastní Plzeňský Prazdroj u nás má 50% podíl na trhu, z celosvětového žebříčku je druhým největším producentem na světě (ČTK, 2014). Druhé postavení na českém trhu se 16 % podílem zaujímá pivovar Staropramen ovládaný nadnárodní společností

³ Součástí značky Plzeňský Prazdroj jsou: Gambrinus, Velkopopovický Kozel, Radegast, Frisco, Master.

⁴ Součástí značky Heineken jsou: Starobrno, Krušovice, Břežňák, Zlatopramen.

Molson Coors Brewing. Třetím je Heineken s tržním podílem kolem 13 %, čtvrtým je Budějovický Budvar se 7 % podílem a 14 % patří zbytku.

V dnešní době je velká poptávka po pivních speciálech, na které se nejvíce soustředí malé pivovary, které mají dostatečný prostor na výrobu. Velké pivovary, jako je Staropramen, se především soustředí na již osvědčený styl piva. Jde o spodně kvašená piva plzeňského typu, viz zmíněné výše v kapitole 1.5.

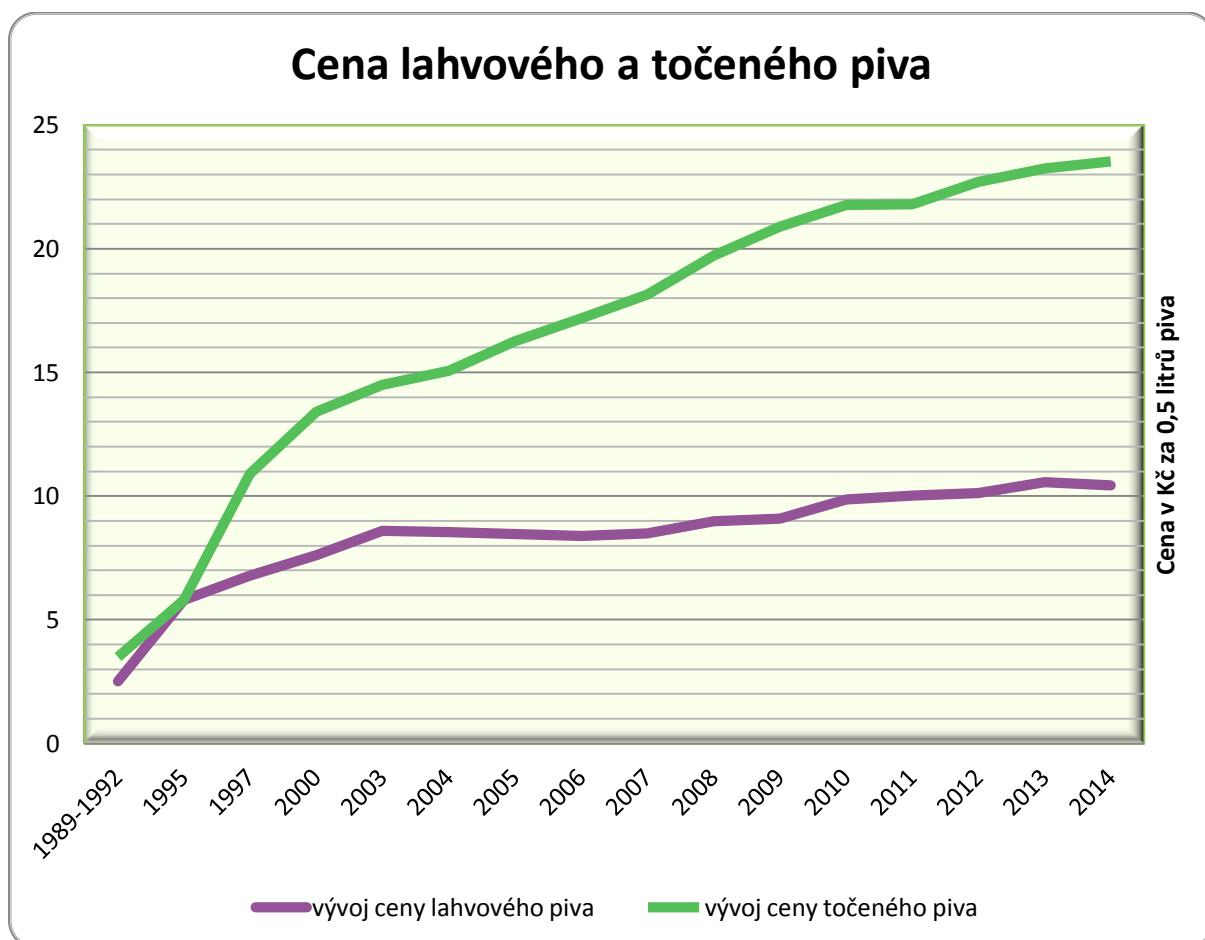
Velké pivovary často vyrábí pivo následným ředěním vodou pomocí technologie High Gravity Brewing. Tento proces umožňuje s velkou přesností naředit silněji uvařené pivo do příslušné stupňovitosti piva (PETR, 2012) a mnohdy používají náhražky typických kultur z důvodu snížení nákladů na jednotku produkce.

Tímto se zvětšuje trh malých pivovarů, které vyrábí pivo typickým způsobem a mohou se prosazovat na trhu díky pestrosti pivních stylů. Zdroj uvádí, že malé pivovary ovlivňují velké pivovary (SVĚT POTRAVIN, 2015).

Podle průzkumu společnosti GfK, spotřebitele více zajímá, jaké mají pivo a nedbají na marketingové tahy velkých pivovarů (PETR, 2014). Spotřebitel raději ochutnává nová piva malých pivovarů. A již nově se na etiketách malých pivovarů začínají objevovat nápisy „pivo neředíme vodou“.

4.3.4 Změna strategie prodeje

Spotřebitelé v posledních letech, zejména kvůli zvyšujícím se cenám piva a rozdílnosti cen točeného a lahvového piva, konzumují zlatavý mok spíše v domácnostech. Viz graf 5. Tato změna je obecně zapříčiněna také změnou životního stylu. Konzumenti častěji v letním období pořádají soukromé letní sešlosti, grilování, oslavy atd., proto je častější nákup do domova.



Graf 5 – Cena lahvového a točeného piva⁵ (ČSÚ, 2015)

Z grafu jsou patrné stále se rozevírající nůžky mezi cenami lahvového a točeného piva. V neposlední řadě se musí brát ohled i na to, kolik činila v průběhu let průměrná mzda. Ač v roce 1989 činila cena točeného piva 3,50 Kč a cena lahvového piva 2,50 Kč dnes jsme na tom lépe, protože průměrná mzda v roce 2014 činila 24 806 Kč a v roce 1989 činila 3 170 Kč. Za současnou průměrnou mzdu si nyní můžeme pořídit 2 349 lahvových piv a 1053 točených piv, za průměrnou mzdu v roce 1989 zřejmě méně a to 1268 lahvových piv a 905 točených piv (KURZY.CZ, 2015).

V 90. letech došlo k výraznému zdražení piva, ale zároveň ke zvýšení kvality, příčinou byla změna režimu. Cena piva nicméně stoupala pomaleji než u ostatních potravin a cena byla

⁵ Cena je uvedena průměrem z jednotlivých značek v prodejnách a restauracích. Srovnává se pivo desetistupňové s obsahem alkoholu 3,4 – 4,1%.

dokonce u točeného piva nižší, protože cena se odvozovala od ceny nákupní. Konstantní marže byla jak pro velkoobchodníky tak maloobchodníky.

Vlivem růstu cen piva v roce 2010 bylo zvýšení spotřební daně a zároveň vzrůst cen vstupů do výroby. Příčina pohybu ceny i v roce 2011 byla zvýšená nezaměstnanost, která vedla k poklesu příjmů spotřebitelů (E15, 2012).

Staropramen je na tolik silný, že když zvýší cena piva Plzeňského Prazdroje, on ho okamžitě následuje. Jako se stalo roku 2013, kdy se zvedla cena o 3 Kč. Spolu dohromady tvoří více jak polovinu trhu (PARLAMENTNÍ LISTY, 2013).

Rozdíl mezi točeným pivem a lahvovým je ve vyšších nákladech. Výroba lahvového piva je dražší z důvodu nákladů na obaly. Jejich vymytí, lepení etiket, zátkování a následný výkup. I přes vyšší náklad na lahvové pivo je točené pivo dražší z důvodu stoupajících nákladů na rozvoz provozovnam, poskytování výčepního zařízení a reklamních předmětů pro udržení kvality piva. Velké pivovary tlačí provozovny k vyšší ceně a poté nezbývá moc prostoru pro marži hospodským.



Obrázek 6 – Spotřeba piva na on-trade a off-trade trhu (PAULŮ, ŠÁMAL, 2013)

Z grafu je patrné, že od roku 2010 převládá prodej v maloobchodních sítích. A tento trend přesunu poptávky na off-trade se zvyšuje až do roku 2013. Proto Staropramen v roce 2012 inovoval své obaly, aby upoutal své zákazníky (ČTK, 2012). Pokles odbytu v pohostinství je jak kvůli vysoké spotřební dani, která je u točeného piva vyšší, tak rostoucí obliba domácích sešlostí. V roce 2014 se pokles prodeje na on-trade trhu konečně zastavil, protože pivovary se snaží o provozovny pečovat, ale stále je znatelný procentuelní rozdíl. Cena na off-trade trhu je pro spotřebitele zajímavější v její nízké ceně a schopností velkoobchodů nabízet lahvové pivo s akčními cenami, které dohadují s pivovary.

4.3.5 Konkurenční praktiky

Na trhu panuje silný konkurenční boj. Obchodní praktiky velkých pivovarů vyplývají z dotací poskytovaných provozovatelům pohostinství s cílem přilákat zákazníky. Zapojují se do něj ale i střední i menší pivovary, které disponují finančními prostředky. Pivovary se předhánějí, kdo přijde s lepší nabídkou k dosažení většího počtu provozoven, které jim přinesou požadující výtoč a náležité zisky.

Staropramen poskytuje restauracím jak technické vybavení, pravidelný servis, reklamní předměty jako jsou sklenice, zástěry, ubrusy, podtácky, popelníky, markýzy, slunečníky tak v případě potřeby vybaví celý bar v rámci statisíců korun. Hospoda je poté zavázána firmě na několik let plnit nastavenou výši odběru piva. Dotace v podobě poskytnutí finančních zdrojů se velice nelíbí malým pivovarům, které si nemohou dovolit tuto cenovou strategii.

Pro rok 2014 a 2015 jsou plánem pivovaru Gambrinus příspěvky provozovatelům nižší cenové kategorie na rekonstrukci sociálního zařízení a interiéru v rámci desítky milionů korun. Hospody, které již využily příspěvku, si pochvalují změny a pocítují nárůst zákazníků. Gambrinus je stále nejprodávanější značkou u nás díky nízké ceně (PETR, 2015).

Praktiky pivovarů jsou přísné a stává se, že provozovatel pohostinství musí pivovaru zaplatit rozdíl očekávané a reálné výtoče. Pivovary si hlídají, jestli se jim daná dohoda vyplatí. Výtoč by měla vzrůst na tolik, aby zisk z prodeje pokryl náklady na vybavení či rekonstrukci restaurace (PETR, 2015).

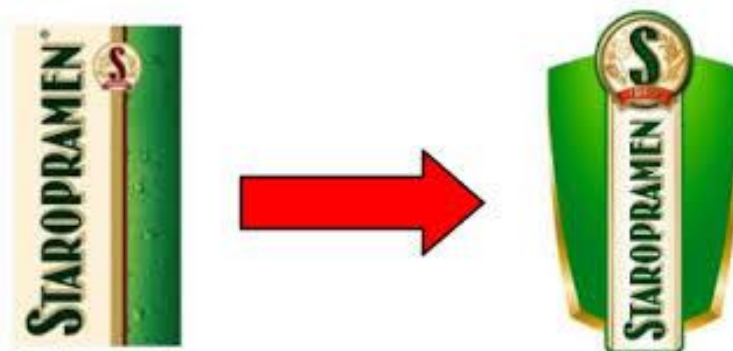
Tímto vzniká otázka, zdali nedochází k nekalým praktikám na trhu, ale Úřad pro ochranu hospodářské soutěže toto jednání toleruje, protože se tak jedná na základě smluv o propagaci značky společnosti.

4.3.6 Strategie podniku vedoucí k udržení postavení na trhu

Hlavními strategiemi podniku jsou dotace hospod, které jsou zmíněné výše. Dále široká síť provozoven Staropramen, účast na festivalech či jiných slavnostech, charitativních akcí. Neméně důležitým bodem je i propagace skrze masová média a reklamní nosiče.

4.3.6.1 Reklama

V roce 2012 Staropramen odstartoval novou reklamní kampaň sloganem „Jeden za všechny, všichni na jedno“. Půlminutové reklamní spoty byly zaměřeny na zážitek ze setkání s přáteli. Záměrem Staropramenu bylo dostat značku do povědomí zákazníků spojením příjemných zážitků strávených ve společnosti přátel s konzumací piva. Zároveň byli konzumenti seznámeni s novým logem (E15, 2012).



Obrázek 7 – Změna loga z roku 2006 (E15, 2012)

Reklama vychází z dodržování etického kodexu české Rady pro reklamu. Nesmí vyvolávat nadměrnou konzumaci piva, cílem je hlavně získání věrnosti spotřebitelů. Dále nesmí být zaměřena na osoby mladší 18 let, spojována s léčivými účinky či povzbuzujícími nebo fyzickými schopnostmi a nijak spojována s řízením dopravních prostředků. S alkoholem nesmí být spojovány děti, žena těhotná či kojící. Obsah alkoholu je na etiketách obsažen

pouze z informativního hlediska a není nejdůležitější částí reklamy. Musí vycházet z pravdivých údajů (RADA PRO REKLAMU, 2013).

4.3.6.2 Gastronomické projekty Staropramenu

Síť restaurací Potrefená Husa slavila v loňském roce již 16 let působení na trhu. V této síti je nabízena celá škála produktů pív Staropramen doplněná o belgická piva Stella Artois a Hoegaarden. Jen v Praze je 16 provozoven a jejich celkový počet je 30. Nejznámější Potrefená Husa je ve dvoře Staropramenu. Již od roku 1871 zde stála restaurace „Na Verandách“.

Staropramen se pyšní dalšími gastronomickými projekty, jako je Vinohradský Parlament, který se liší zejména honosnějším interiérem, který je honosnější a je zatím největším podnikem Staropramenu u nás. Tento projekt je spojený s belgickou restaurací Bruxx, která nabízí širokou nabídku belgických pív a gastronomie. Obě tyto restaurace se nachází v prostorách Národního domu na Vinohradech.

Mimo Prahu se můžeme setkat s restauracemi Sportovka a Staré dobré časy. Sportovka už svým názvem vypovídá, že zde má zákazník k dispozici sportovní přenosy se sázkovou kanceláří přímo v provozovně. Staré dobré časy jsou interiérově vybaveny historickými prvky z 30. let. Najdeme zde i ohřívačky na pivo a pivní tácky z porcelánu (PIVOVARY STAROPRAMEN, 2015).

Projekt, který se připravuje, jsou restaurace s názvem Naše hospoda. Nyní již čtyři podniky fungují pod tímto názvem přímo ve vlastnictví původních majitelů, nikoliv franšizantů jako je to u Potrefěných Hus (PIVOVARY STAROPRAMEN, 2015).

4.3.6.3 Kulturní události

Kulturní události jsou zaručenou reklamou. Staropramen využívá kulturních událostí, jako jsou například hudební festivaly či slavnosti k rozšíření povědomí o své značce a vytváří se prostor k prodeji svých výrobků. V roce 2005 se stal Staropramen generálním partnerem

festivalu Rock for People. Partnerem jsou i programu Miss Agro, známé soutěže nejkrásnější dívky Zemědělské univerzity v Praze. Dále podporuje další festivaly jako například Votvírák, Let it Roll, Rock for Churchill aj. V loňském roce se ukázal na 15 letních festivalech v České republice.

Důležitým partnerem je O2 aréna. Již 12 rokem nabízí Staropramen návštěvníkům své pivo a to již od prvního dne otevření arény. Jedná se o nejmodernější halu ve střední Evropě, která pořádá množství hudebních akcí (SMÍCHOVSKÉ LISTY, 2014).

V roce 2013 se stal generálním partnerem Prague Pride festivalu, zaměřujícím se na LGBT⁶ komunitu. Společnost Staropramen je každoročně kritizována od sdružení D.O.S.T., která vyslovuje nesouhlas s veřejným projevem homosexuality a jejich legálním registrovaným životem (IDNES, 2013).

Zásadním bodem reklamní aktivity je pro Staropramen hudba. Říká se, že hudba spojuje lidi a to samé platí o pivu. Proto využívá znaku Staropramen ve tvaru kytary, jako znamení hudby.



Obrázek 8 – Logo Staropramen (MISS AGRO, 2015)

⁶ LGBT – jde o označení skupiny gayů, lesbiček, bisexuálů a transgender osob.

4.3.6.4 Ostatní

Důležitým bodem strategie jsou i dobročinné akce. Podporuje dětské domovy, každý říjen probíhají dny pomoci potřebným střediskům, například Domov Sue Ryder, stanice přírodovědců, organizaci Helpes. Ta se zabývá výcvikem asistenčních psů, kde je firma generálním partnerem. Dále jsou spoluzakladateli Iniciativy zodpovědných pivovarů.

Iniciativa zodpovědných pivovarů vznikla roku 2003, kdy Český svaz pivovarů a sladoven sestavil pracovní komisi. Pivovary se připojují na základě dobrovolného rozhodnutí. Zabývá se podporou a propagací zodpovědného jednání v konzumaci piva, prodeji a marketingu, aktivním dialogem s odbornou veřejností i tiskem apod. (ČSPS, 2015). Projekt vznikl kvůli ochraně životního prostředí, úspory energie, snížení spotřeby vody a emisí, recyklovatelnost odpadů a vedlejších produktů.

Staropramen roku 2011 vymyslel projekt „sbírej víčka“. Jde o plastová víčka z pet lahví a kovové zátky. Kovové zátky se odprodají a spolu s plastovými víčky, které se roztaví, staví Staropramen na festivalech bezbariérový přístup pro vozíčkáře. Vybavuje však i dětská hřiště, výcvikové prostory pro asistenční psy Helpes a pro Domov pro seniory Sue Ryder byl předán finanční dar ve výši 40 000 Kč (PIVOVARY STAROPRAMEN, 2015).

4.4 Inovace

Důležitou strategií, na kterou Staropramen klade velký důraz, jsou inovativní procesy. Například do zefektivňování výroby, nových technologií, zvyšování kvality výrobků, z důvodu úspor fixních nákladů. V posledních třech letech vložil Staropramen stamiliony korun do investic. Firma představila zaměstnancům v roce 2011 dlouhodobý program s názvem „VIZE 2019.“ Cílem je, aby se stal Staropramen nejinnovativnější firmou v České republice. Stanoven byl rok 2019, který se pojí se 150. výročím od založení pivovaru.

Rok 2010 byl premiérou pro zavedení ležáku Staropramen 11. Při výrobě se používají tři druhy sladu a to český, bavorský a karamelový. Má zlatavou barvu a dosahuje 11, 3% stupňovitosti piva (PIVOVARY STAROPRAMEN, 2015).

Poptávka po ovocných pivech je znatelná, a proto firma Staropramen již od roku 2011 vyrábí beermixy s příchutí citronu a grepu, který je populárnější. Každý rok se vždy na sezonu objeví nová příchut'. Letos to byla třešeň, dříve cidermix a pomeranč. Tato ovocná piva mají pouze 2% alkoholu. Zájem o ovocná piva se snížil, ale získala se klientela spotřebitelů, která ráda experimentuje (HRDLIČKOVÁ, 2014).

Novinka Staropramen nefiltrovaný byl uveden na trh v roce 2011, jeho příprava trvala osm měsíců. Je nepasterizovaný s pevnou strukturální pěnou a obsahuje přiměřené množství koriandru (PIVOVARY STAROPRAMEN, 2015).

Dnešním trendem je zdravý životní styl a Staropramen přišel loni s novou inovací na nápojovém trhu a to novým produktem „Sládkova nealkoholická limonáda“. Vyrábí se ve dvou provedeních, originál a s příchutí jablka. Jde o výrobek, který je čistě přírodní, vyrábí se z přírodních surovin, hlavně z kvalitního českého sladu. Neobsahuje žádné konzervanty a umělá barviva. Limonáda je určena pro dospělé starší 18 let. To i přes to, že je zcela nealkoholická, ale značka je spojena s alkoholem, proto je nevhodná pro děti.

Významnou inovací bylo zavedení na trh samochladícího sudu Staropramen coolkeg v roce 2007. Díky využití schopností přírodního kamene zeolitu, který absorbuje vodu, umožňuje samochladící efekt. Prodává se ve 20 litrovém provedení a dokáže se vychladit na 5°C během jedné hodiny.

4.4.1 Úspěch piv Staropramenu

Každoročně se Staropramen účastní soutěží o nejlepší pivo v degustačních soutěžích České pivo, pořádané Českým svazem pivovarů a sladoven a degustační soutěže Zlatý pohár PIVEX. Na obou soutěžích dosahuje úspěchu.

České Pivo – úspěchy v roce 2013

- Kategorie nízkoalkoholických piv – 1. místo Staropramen Cool Grep
- Kategorie světlých výčepních piv – 1. místo Staropramen Světlý

České Pivo – úspěchy v roce 2014

- Kategorie světlá výčepní piva – 3. místo Staropramen Světlý
- Kategorie světlý ležák – 2. místo Staropramen 11 (ČSPS, 2014).

Soutěž Zlatý pohár PIVEX patří mezi nejprestižnější degustační hodnocení pív. Hodnotí se chuť, plnost, vůně, říz, hořkost a další. V lednu 2015 proběhl 23. ročník a Staropramen se umístil takto:

- Kategorie světlý ležák – 1. místo Staropramen Ležák
- Superior kolekce – Staropramen Světlý, Staropramen Ležák
- Kategorie světlá výčepní piva – 2. místo Staropramen Světlý
- Certifikát kvality – Staropramen Granát

4.5 Úřad pro ochranu hospodářské soutěže



Obrázek 9 – logo ÚOHS (ÚOHS, 2015)

Tento úřad vznikl roku 1991. Dříve Český úřad pro hospodářskou soutěž. Byl založen v Brně, kvůli nezávislosti v rozhodování. Po jednom roce byl z důvodu privatizačních procesů nahrazen Ministerstvem pro hospodářskou soutěž. Již od 1. listopadu 1996 navázal na funkci ministerstva Úřad pro ochranu hospodářské soutěže vymezen zákonem č. 273/1996 Sb., ve znění zákona č. 187/1999 Sb. (ÚOHS, 2012).

Úřad má za úkol, jak je patrné z názvu, chránit hospodářskou soutěž na trhu a kontrolovat zadávání veřejných zakázek, posuzovat zneužívání dominantního postavení a pokutovat nedovolené kartelové dohody. Vykonává funkci poradenskou, monitorovací a

konzultační. Novou rolí tohoto orgánu je od února 2010 dohled nad dodržováním zákona o významné tržní síle a zneužívání těchto sil (ÚOHS, 2012).

V čele tohoto ústředního orgánu státní správy je předseda, jmenován podle návrhu vlády prezidentem naší republiky na 6 let, maximálně na dvě funkční období. Předseda nesmí být v seskupení politického hnutí a zároveň členem žádné politické strany.

Významnou prioritou ÚOHS je zveřejňování všech pravomocných rozhodnutí ve Sbírkách rozhodnutí a zároveň na internetových stránkách.⁷

Úlohou tohoto orgánu je tedy zajištění fungující soutěže, nejde o ochranu jednotlivců soutěžících mezi sebou.

Úřad je v pozici rozhodčího, který dbá na dodržování pravidel v chování společností, které soutěží mezi sebou na trhu. Některé společnosti se chtějí vyhnout soutěži a stanovují si vlastní pravidla hry jako například vytěsnění konkurentů z trhu. ÚOHS může zakázat platnost dohod a uložit sankci společnostem, které porušili hospodářskou soutěž (ÚOHS, 2012).

Odbor fúzí, který je součástí ÚOHS, kontroluje dopad sloučení soutěžitelů na hospodářskou soutěž. Zahrnuje i kontrolu splnění závazků a podmínek uděleny Úřadem. Kontroluje se, zda nedochází k fúzi před podáním žádosti na povolení fúze a před nabytím právní moci rozhodnutí, které je Úřadem povoleno. Pro usnadnění rozpoznání spojení soutěžitelů ÚOHS vede přednotifikační konzultace v předmětu podávání návrhů ke schválení spojení, zároveň vydává koncepční materiály k této věci.

4.5.1 Pokuty v pivovarnictví

Při posuzování spojení má ÚOHS tři možnosti. Buď povolí fúzi bez omezení, zakáže ji, nebo odstraní možné narušování hospodářské soutěže.

⁷ Dostupných na www.compet.cz

Názorný příklad povolené fúze bez omezení je z roku 1994, kdy Pražské pivovary koupila britská společnost Bass a získala většinový podíl v pivovarech Vratislavice a Ostravar. Tato fúze nepodléhala antimonopolnímu úřadu z důvodu malého objemu produkce.

Velmi sledovanou kauzou byla fúze pivovarů Radegast a Plzeňský Prazdroj v roce 1997, kdy byla fúze zamítnuta, ale o rok později povolena. Rozhodnutí ÚOHS se setkalo s nepochopením spotřebitelů o tomto sloučení. Úřad povolil tedy tuto fúzi v době, kdy japonská společnost Nomura vstoupila do české banky IPB a získala kontrolu nad těmito pivovary.

Roku 1999 získala společnost SAGMiller kontrolu nad Plzeňským Prazdrojem. ÚOHS toto spojení povolilo za předpokladu 5 leté dostupnosti značek Gambrinus, Radegast, Velkopopovický Kozel na našem trhu. Tímto došlo ke změně struktury trhu s dominantním postavením této firmy.

ÚOHS zpozoroval v roce 2002 nesoutěžní jednání u Plzeňského prazdroje a Pivovaru Radegastu, kteří ve svých smlouvách nařizovali minimální množství odběru piva. Došlo k velkým překážkám pro vstup nových a menších pivovarů do restaurací. Protože zmíněné pivovary zavazovaly provozovny k takové velikosti odběru piva, že neměly možnost točit pivo od konkurence. Toto porušení zákona bylo sankcionováno 2, 3 miliardami Kč. Pivovary požádaly o výjimku ze zákazu dohod narušujících soutěž a úřad ÚOHS ji roku 2006 schválil. Plzeňský Prazdroj se zavázal, že upraví dodatek smlouvy u svých odběratelů a minimální roční odběr stanovil na maximální 70% dodávku objemu piva z průměru let 2003 až 2005. Provozovatelé tak získali možnost odebírat pivo od jiných pivovarů. Dále závazek zahrnoval i případný meziroční pokles spotřeby piva a odběratelům v tomto případě bylo nabídnuto snížení minimálního odběru.

V roce 2007 prověřoval úřad celý trh pivovarnictví. Z hlediska výhradního, minimálního nebo určitého odběru piva, které se objevují ve smlouvách pivovarů s kupujícími, neshledal nesoutěžní jednání. Objem piva vázaného ve smlouvách činil pouze 30% z celkové produkce piva na území České republiky na on-trade trhu. Narazil však na zákaz exportů piva, objevujících se ve smlouvách jednotlivých firem. Smlouva obsahovala zavázání kupujícího nevyvážet zboží za hranice České republiky. Pokud kupující smlouvu porušil, byl sankcionován od daného pivovaru. Docházelo tedy k bariérám soutěže mezi státy a

k teritoriální ochraně výrobcům piva. Tyto zákazy se objevovaly například u Staropramenu, Platanu a Regentu. Řešením byla soutěžní advokacie, která funguje bez správního řízení. Nebyly uděleny žádné pokuty a pivovary přijmuly opatření doporučené ÚOSH (VRÁNA, 2008).

5 Závěr

V úvodní části je popsána charakteristika trhu nedokonalé konkurence a jsou vysvětleny jednotlivé tržní struktury – monopol, monopolistická konkurence a oligopol. Oligopolní trh je charakterizován malým množstvím firem na trhu, vyrábějící ne zcela homogenní produkt a to kvůli široké nabídce druhů piv. Základní pojmy oligopolu jsou vysvětleny pomocí ekonomických modelů, které se člení na tři základní formy – smluvní oligopol, duopol a oligopol s dominantní firmou. Pomocí grafického znázornění je pro lepší pochopení objasněno jejich fungování a dopady na trhu.

Druhá část je zaměřena na analýzu Pivovarů Staropramen s. r. o., která vykazuje druhou pozici na trhu s pivem v České republice a spolu s dalšími dvěma nadnárodními a jedním národním podnikem, ovládají převážnou část trhu, což je téměř 90 % celkové produkce piva.

Dominantní postavení s udávající cenou piva na trhu, zaujímá společnost Plzeňský Prazdroj s 50 % podílem, ovládaná společností SABMiller, která je druhou největší nadnárodní společností na světě. Druhé postavení zaujímá již výše zmíněný Staropramen s 16 % podílem na trhu, který je součástí pivovarnické skupiny Molson Coors Brewing Company. Další pivovarnická společnost zaujímající 13 % podílu na trhu je Heineken a posledním se 7 % podílem je česká národní společnost Budějovický Budvar.

Celkový výstav piva za rok 2013 činil 19, 3 milionů hektolitřů piva. Samotný Staropramen vyprodukoval 3, 14 milionů hektolitřů piva, z toho jedna pětina výstavy tvoří export. V roce 2010 došlo k propadu produkce piva kvůli ekonomické recesi. Následkem bylo zvýšení spotřební daně a spotřebitelé začali konzumovat pivo více v domácnostech, protože pivo točené je znatelně dražší než cena lahvového piva. Vlivem této změny musel Staropramen změnit strategii prodeje, proto inovoval obaly a nové etikety na lahvová piva. Procentuelní odbyt v maloobchodech je 59 % a v restauracích 41 %. Vliv na produkci piva má beze sporu i počasí, které může ovlivnit suroviny potřebné pro vaření piva. V roce 2013 zasáhly povodně celé logistické centrum v Praze Radotín a Staropramen musel čelit obměnou svých obalů a řešení problémů s uskladněním svých výrobků. Tuto situaci však dokázala firma vyřešit bez znatelných ztrát.

Pivovary Staropramen si drží svoje postavení na trhu díky svojí inovativní činnosti, se kterou nezhájí. Jakmile jedna pivovarnická skupina zavede nějakou novinku, ostatní firmy ji začnou následovat. Viz restaurační zařízení Pilsner Urquell Original, které fungují od roku 1995. Pro pivovary tyto frančizy představují reklamu a zároveň zaručený odběr piva. Staropramen začal zakládat restaurační zařízení roku 1998.

Lídr v tvorbě beermixu je jak Staropramen, tak Plzeňský Prazdroj. V případě Staropramenu, který vyrábí Staropramen Cool s různými příchutěmi, Plzeňský Prazdroj produkuje Frisca se čtyřmi druhy příchutí a cider Kingswood. Dominantní firma přišla s touto novinkou již v roce 2004, Staropramen tak učinil až v roce 2011. Předloni roku 2013 však Staropramen přišel s novinkou na trh. Jako jediný pivovar vyrábí nealkoholickou Sládkovu limonádu vyrobenou ze sladu.

V posledních pár letech se malým pivovarům daří a každým rokem vzniká řada nových. Konzumenti totiž stále raději ochutnávají pivní speciály, které si právě mohou dovolit spíše menší pivovary, zejména minipivovary a to z důvodu dostatečného prostoru pro výrobu a malého výstavu piva. Velké pivovary se převážně drží svého osvědčeného stylu piva plzeňského typu. Spotřebitelé si však stěžují na velké korporace, které vaří piva s vyšší stupňovitostí piva a následně ředí vodou do příslušné stupňovitosti z důvodu úspory fixních nákladů.

V závěru analytické části je popsána činnost důležitého orgánu, který hlídá nekalou konkurenci na trhu nejen v pivovarnictví. Jde o Úřad pro ochranu hospodářské soutěže se zkratkou ÚOHS. Jsou uvedeny některé případy, které byly kontrolovány. Roku 1994 Úřad povolil z důvodu malého objemu produkce fúzi Pražských pivovarů, které koupila nadnárodní společnost Bass a získala většinový podíl v pivovarech Vratislavice a Ostravat.

6 Seznam použitých zdrojů

1. BRČÁK, J., SEKERA, B. a SVOBODA, R. *Mikroekonomie teorie a praxe*, 1. vydání, Praha: Čeněk, A., 2013. 261 s. ISBN 978-80-7380-453-4.
2. BURIANOVÁ, J., L. SEVEROVÁ, A. SOUKUP, D. SPIESOVÁ, R. SVOBODA, K. ŠRÉDL a E. URBÁNKOVÁ. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. 1. vydání, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. ISBN 978-80-213-2268-4.
3. HOLMAN, R. *Ekonomie*, 4. vydání, Praha: C. H. Beck, 2005. 709 s. ISBN 80-7179-891-6.
4. HOLMAN, R. *Mikroekonomie, středně pokročilý kurz*, 2. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007. 592 s. ISBN 978-80-7179-862-0.
5. MACÁKOVÁ, L., a kol. *Mikroekonomie*, 8. vydání, Praha: Melandrium, 2000. 261 s. ISBN 80-86175-38-3.
6. MACÁKOVÁ, L., a kol. *Mikroekonomie, Repetitorium, středně pokročilý kurz*, 4. vydání, Slaný: Melandrium, 2003. 239 s. ISBN 80-86175-33-2.
7. SAMUELSON, P. A., NORDHAUS. W. D. *Ekonomie*, 19. vydání, Praha: Svoboda, 2007. 1011 s. ISBN 978-80-205-0629-0.
8. SCHILLER, B., R. *Mikroekonomie dnes*, 1. vydání, Brno: COMPUTER PRESS, 2004. 404 s. ISBN 80-251-0109-6.
9. SVOBODA, R., ŠRÉDL, K. *Nedokonalé konkurence na trzích potravin*, 1. Vydání, Praha: Alfa, 2012. 239 s. ISBN 978-80-87197-61-5.
10. Dle zákona § 11-13 oddílu 3 vyhlášky č. 335/1997 Sb. zákona č. 111/1997 Sb.
11. SMÍCHOVSKÉ LISTY, *145 let pivovaru Staropramen. Komerční příloha*, duben 2014.

Internetové zdroje

12. BUDĚJOVICKÝ BUDVAR, profil, citováno 17. 2. 2015. Dostupné z: <http://www.budejovickybudvar.cz/o-spolecnosti/profil.html>.
13. ČSPS, Společenská zodpovědnost pivovarů, citováno 24. 2. 2015. Dostupné z: <http://www.ceske-pivo.cz/spolecenska-zodpovednost>.

14. ČSPS, Vítězové degustační soutěže České pivo 2014, citováno 25. 2. 2015. Dostupné z: <http://www.ceske-pivo.cz/vitezove-degustacni-souteze-ceske-pivo-2014-0>.
15. ČSÚ, *Statistický bulletin, Cena lahvového piva, Cena točeného piva*, citováno, 27. 2. 2015. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajpubl/330086-14-q3_2014-xu.
16. ČTK, *Boj o pilaře. Piva v nových lahvích. Staropramen mění obaly*, Týden.cz, citováno 17. 2. 2015. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/relax/apetit/piva-v-novych-lahvich-staropramen-meni-obaly_228060.html#.VOSAouaG9aw.
17. ČTK, *SABMiller, vlastník prazdroje, počítá v Evropě se zlepšením*, citováno 18. 2. 2015. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2562517/sabmiller-vlastnik-prazdroje-pocita-v-evrope-se-zlepsenim.html>.
18. E15, *Staropramen mění logo a slogan a zahajuje novou kampaň*, Strategie.cz, citováno 20. 2. 2014. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/nove-kampane/staropramen-meni-logo-a-slogan-a-zahajuje-novou-kampan-740391>.
19. E15, *Zbyněk Kovář: Tradiční pivo už nemá tak neotřesitelnou pozici*, citováno 22. 2. 2015. Dostupné z: http://nazory.euro.e15.cz/rozhovory/zbynek-kovar-tradicni-pivo-uz-nema-tak-neotresitelnou-pozici-756911#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink
20. HRDLIČKOVÁ, L., *Ovocná piva nám pomohla na klesajícím pivním trhu, říká šéf Staropramenu*, Hospodářské noviny, citováno 24. 2. 2015. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-62266860-ovocna-piva-nam-pomohla-na-klesajicim-pivnim-trhu-rika-sef-staropramenu>.
21. IDNES, *Staropramen zteplal, tvrdí Akce D.O.S.T. Konzervativcům vadí podpora gayů*, citováno 17. 2. 2015. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/staropramen-zteplal-tvrdi-akce-d-o-s-t-konzervativcum-vadi-podpora-gayu-1ad-domaci.aspx?c=A130801_164855_domaci_brd.
22. KURZY.CZ, *Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2015*, citováno 28. 2. 2015. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=4>.
23. MISS AGRO, *Generální partneři*, citováno 16. 2. 2015. Dostupné z: <http://missagro.cz/partneri/>.
24. PARLAMENTNÍ LISTY, *A už dost, vládo. Lidé se naštváli kvůli drahému jídlu*, citováno 22. 2. 2015. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/tema/A-uz-dost-vlado-Lide-se-nastvali-kvuli-drahemu-jidlu-264344?beta=up>.

25. PAULŮ, R., ŠÁMAL, F., *Zpráva o stavu českého pivovarnictví a sladařství za rok 2013*, Český svaz Pivovarů a Sladoven. Citováno dne 16. 2. 2015. 36 str. Dostupné z: http://www.ceske-pivo.cz/sites/default/files/dokumenty_tz/2014_04_zprava_hospodarske_vysledky_oboru_za_2013-final.pdf.
26. PETR, M., *Pivovarští obři ztrácejí zákazníky. Rostou menší výrobci*, Lidové noviny, citováno 16. 2. 2015. [online]: http://byznys.lidovky.cz/pivovarsti-obri-ztraceji-zakazniky-rostou-mensi-vyrobci-p3p-/firmy-trhy.aspx?c=A140221_155252_firmy-trhy_jzl.
27. PETR, M., *Pivovary se přetahují o hospody. Prazdroj dá podnikům i na nová WC*, Lidovky.cz, citováno 21. 2. 2015. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/pivovary-se-pretahuji-o-hospody-prazdroj-da-podnikum-i-na-nova-wc-pye-/pivo.aspx?c=A150220_102641_firmy-trhy_sho
28. PETR, M., *Vodou neředíme, hlásí první malé pivovary. Vymezují se proti velkým konkurentům*, citováno 19. 2. 2015. Dostupné z: <http://life.ihned.cz/c1-54500610-vodou-neredime-hlasi-prvni-male-pivovary-vymezuji-se-proti-velkym-konkurentum>.
29. PIVOVARÝ STAROPRAMEN, *Historie pivovaru*, citováno 15. 2. 2015. [online]: <http://www.staropramen.cz/o-pivovaru/historie-pivovaru/>.
30. PIVOVARÝ STAROPRAMEN, *Společnost Pivovary Staropramen spouští nový gastronomický projekt Naše hospoda*, citováno 16. 2. 2015. [online]: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy-a-zajimavosti/archivy-dle-roku/2014/spolecnost-pivovary-staropramen-spousti-novy-gastromicky-koncept-nase-hospoda/>.
31. PIVOVARÝ STAROPRAMEN, *Značkové hospody Staropramen*, citováno 22. 2. 2015. Dostupné z: <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy-a-zajimavosti/archivy-dle-roku/2002/znackove-hospody-staropramen/>
32. RADA PRO REKLAMU, citováno 25. 2. 2015. Dostupné z: www.rpr.cz/download/rpr/kodex.doc.
33. SVĚT POTRAVIN, *Malé pivovary ovlivňují chování velkých pivovarů*, citováno 16. 2. 2015. [online]: <http://www.svet-potravin.cz/clanek.aspx?id=4028>.
34. ŠETEK, D., *Mikroekonomie 1 – 23. Oligopol*, citováno 15. 2. 2015. [online]: <http://www.ekospace.cz/1-mikroekonomie-1/129-23-oligopol>.
35. VRÁNA, F., *Situace v pivovarnictví z pohledu ÚOHS*, citováno 19. 2. 2015. Dostupné z: <http://www.pivovary.info/view.php?cisloclanku=2008120006>

36. ÚOHS, *Historie úřadu*, citováno 19. 2. 2015. Dostupné z: <http://www.uohs.cz/cs/o-uradu/historie-uradu.html>.

7 Seznam příloh

Seznam grafů:

1. Graf 1 – Smluvní oligopol (vlastní zpracování)
2. Graf 2 – Oligopol s dominantní firmou (vlastní zpracování)
3. Graf 3 – Produkce piva celkem v ČR (vlastní zpracování grafu)
4. Graf 4 - Zastoupení pivovarů v ČR (Vlastní propočty, data z výročních zpráv)
5. Graf 5 – Cena lahvého a točeného piva (ČSÚ, 2015)

Seznam obrázků:

1. Obrázek 1 – Graf rovnováhy Cournotova modelu (BURIANOVÁ, a kol., 2012)
2. Obrázek 2 – Rovnováha Bertrandova modelu (Svoboda, 2012)
3. Obrázek 3 – Graf Sweezyho modelu (BRČÁK, 2013)
4. Obrázek 4 – Portfolio (vlastní zpracování)
5. Obrázek 5 – Logistické centrum Radotín (Pivovary Staropramen, 2015)
6. Obrázek 6 – Spotřeba piva na on-trade a off-trade trhu (PAULŮ, ŠÁMAL, 2013)
7. Obrázek 7 – Změna loga z roku 2006 (E15, 2012)
8. Obrázek 8 – Logo Staropramen (Miss Agro, 2015)
9. Obrázek 9 – logo ÚOHS (ÚOHS, 2015)

Seznam tabulek:

1. Tabulka 1 – Přehled modelů duopolu (vlastní zpracování)