

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra asijských studií

BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

Produktová inovace v japonském pivovarnickém průmyslu

Product Innovation in the Japanese Brewing Industry

OLOMOUC 2020, Petra Kubová

Vedoucí práce: Martin Šturdík, M.A.

*„Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci vypracovala samostatně
a uvedla veškeré použité prameny a literaturu.“*

V Olomouci dne 07.05. 2020

.....

Petra Kubová

Anotace

Cílem této práce je zjistit, jak významnou roli hrála produktová inovace ve vývoji a růstu japonského pivovarnického průmyslu. Toto téma rozšiřuji o teorii inovace a využití produktové inovace jako konkurenční výhody. Zaměřuji se zejména na historicko-ekonomické pozadí tohoto průmyslu a klíčové momenty v oblasti produktové inovace, které ho ovlivnily a později definovaly. Věnuji se také vládním regulacím trhu a systému danění pivních produktů v Japonsku. Současně shrnuji aktuální stav japonského pivovarnického průmyslu a jeho možný budoucí vývoj.

Klíčová slova: Asahi Breweries, Asahi Super Dry, daň z pivních produktů, inovace, Kirin Brewery Company, pivo, pivovarnický průmysl, produktová inovace

Počet stran: 48 (36 stran NS textu)

Počet znaků včetně mezer: 76 845 (64 063 textu)

Počet použitých pramenů a literatury: 34

Tímto bych chtěla poděkovat panu Martinu Šturdíkovi, M.A. za jeho ochotu a trpělivost při vedení mé bakalářské diplomové práce.

Obsah

Seznam obrázků.....	7
Seznam grafů	7
Ediční poznámka.....	8
Úvod.....	9
1 Počátek a vývoj pivovarnictví v Japonsku.....	10
1.1 Předválečné období (1900-1936).....	11
1.2 Období 2. světové války (1937-1945)	12
1.3 Poválečné období.....	14
1.3.1 Draft wars	15
1.3.2 Container wars	15
1.4 Společenské změny a jejich dopad na pivovarnický průmysl	16
1.5 Období 80. let	16
2 Teorie inovace.....	18
2.1 Definice inovace	18
2.1.1 Typy a úrovně inovací	19
2.1.2 Inovační řády	20
2.2 Inovace jako zdroj konkurenční výhody.....	22
3 Revoluce v produktové inovaci	23
3.1 Stručná historie Asahi Breweries.....	23
3.2 Pozvolný úpadek.....	24
3.3 Revoluční systém vývoje produktů.....	25
3.4 Asahi Nama Beer a Asahi Super Dry	28
4 Efekt Asahi Super Dry na japonský pivní trh.....	29
4.1 Reakce konkurence	30

4.2	Období hyperkonkurence.....	31
4.3	Změna ve smýšlení o produktové inovaci	32
4.4	Uklidnění situace na trhu	33
5	Další vývoj v produktové inovaci a současná situace.....	34
5.1	Happóšu	34
5.2	Piva 3. kategorie	35
5.3	Prémiová piva	35
5.4	Současná situace	36
5.4.1	Rozšíření do zahraničí	37
5.4.2	Budoucí změna v oblasti danění pivních nápojů	37
6	Shrnutí.....	39
	Závěr	41
	Seznam použité literatury	44
	Zdroje obrázků:.....	47

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 - Pivní bar.....</i>	<i>11</i>
<i>Obrázek 2 - Obecné etikety z roku 1943.....</i>	<i>13</i>
<i>Obrázek 3 - Asahi Gold</i>	<i>24</i>
<i>Obrázek 4 - Staré logo s vycházejícím sluncem a logo nové.....</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 5 - Model zobrazující systém vývoje nových produktů v Asahi Breweries.....</i>	<i>27</i>
<i>Obrázek 6 - Asahi Super Dry.....</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 7 - The Premium Malt's.....</i>	<i>36</i>

Seznam grafů

<i>Graf 1 - Tržní podíl společností na domácím trhu.....</i>	<i>30</i>
<i>Graf 2 - Porovnání počtu nových produktů představených v letech 1964-1993 na japonském pivním trhu.....</i>	<i>32</i>

Ediční poznámka

Japonská slova přepisuji pomocí české transkripce a uvádím je v kurzívě. Pro přepis japonských jmen jsem také použila českou transkripci a v textu jsou napsány v pořadí „jméno – příjmení“. Názvy japonských piv zapisuji pomocí anglické transkripce a jsou také uváděny v kurzívě. Anglické názvy určitých událostí či časových period, stejně jako původně anglické názvy značek piv ponechávám v anglickém jazyce a zapisuji je v kurzívě.

V práci pro zjednodušení používám zkrácené názvy pro pivovarnické společnosti: Kirin nebo Kirin Brewery (Kirin Brewery Company, Limited), Suntory (Suntory Beer Ltd.), Sapporo (Sapporo Breweries Ltd.) a Asahi nebo Asahi Breweries (Asahi Breweries, Ltd.).

Odkazy na zdroje jsou v textu uvedeny v závorkách ve formátu autor, rok vydání, strana. V případě internetových zdrojů jsou citace v závorkách ve formátu autor, rok vydání nebo název novin/stránky, rok vydání.

Původní cizojazyčné texty použité v této práci jsou přeloženy samotnou autorkou.

Úvod

Cílem mé práce je analyzovat problematiku japonského pivovarnického průmyslu a jeho vztahu k produktové inovaci. Popisuji, jaké faktory a události pivovarnictví v Japonsku ovlivnily a daly mu podobu, jakou má dnes. Zároveň čtenáři přibližují základy teorie inovací a nastiňují její problematiku a vývoj v Japonsku v historicko-ekonomickém kontextu. V práci se také stručně věnuji zásahům státu do tohoto průmyslu a jejich důsledkům.

V první kapitole práce se zaměřuji na historii pivovarnictví v Japonsku. Popisuji, jakým způsobem se tento nápoj do Japonska dostal a zmiňuji také první pivovary založené na jeho území. Dále se věnuji historickému vývoji dle jednotlivých období, konkrétně období před 2. světovou válkou, válečné a následně poválečné období. Poté nastiňuji první dva významnější konkurenční konflikty mezi hlavními pivovarnickými společnostmi. V závěru kapitoly vysvětluji, jaké společenské změny Japonsko prodělalo a reakci hlavních pivovarnických společností na tuto situaci.

V následující kapitole se zabývám teorií a definicí inovace. Popisuji rozdíl mezi invencí, inovací a produktovou inovací a uvádím několik možných definic těchto pojmů. Zmiňuji typy a klasifikace inovací a také jejich hodnotu pro podnik či společnost. Zahrnuji i teorii řádů inovací, načež navazuji podkapitolou o využití produktové inovace jako konkurenční výhody. V šesté kapitole následně spojuji tyto teorie s konkrétními událostmi z prostředí japonského pivovarnického průmyslu.

Třetí kapitola je věnována produktové inovaci v prostředí japonského pivovarnictví. Zaměřuji se zejména na společnost Asahi Breweries, která hrála v této oblasti klíčovou roli. Uvádím, jakým způsobem daná společnost využila produktovou inovaci k získání konkurenční výhody a jaké důsledky to mělo na japonský pivní trh a konkurenční společnosti.

Ve zbývajících kapitolách nastiňuji následný vývoj trhu a aktivitu pivovarnických společností v oblasti produktové inovace. Zahrnuji však také jak se celkově změnil přístup společností k inovaci a jak odlišné postoje mohou mít. Rozdílný přístup od Asahi Breweries uvádím na systému společnosti Kirin Brewery Company. Následně také zmiňuji, jak japonský daňový systém vedl ke kategorizaci pivního trhu a stručně tyto kategorie popisují. Na závěr vykresluji současnou situaci na japonském pivním trhu a diskutuji o jeho možném dalším vývoji.

1 Počátek a vývoj pivovarnictví v Japonsku

Není tomu ani pár stovek let, co se Japonsko s pivem seznámilo, a přesto nyní japonský pivní trh patří do deseti největších na světě (Rivers, 2019). Japonští obyvatelé mohli poprvé ochutnat pivo převážně díky cizincům cestujícím do nebo žijícím v Japonsku. Pivo ale údajně bylo tak drahé, že si ho mohli dovolit opravdu jen ti nejbohatší. V druhé polovině 19. století začali Nizozemci, Angličané, Němci a Američané dovážet do Japonska různé zboží ze Západu včetně piva. Prvním Japoncem, který sám uvařil pivo, je údajně Kómin Kawamoto, který našel recept v jedné z knih dovezených nizozemskými kupci (Alexander, 2014, str. 6-9). V roce 1869 byl údajně v Jokohamě otevřen první pivovar zvaný Japan Brewery, řízený Američanem Emilem Wiegandem. Pivovar prodával své pivo zejména cizincům nacházejícím se v Japonsku a o pár let později zkrachoval. Na začátku 70. let se objevil další pivovar, Spring Valley Brewery, který založil Američan norského původu William Copeland. Tento pivovar potkal stejný osud jako Japan Brewery, ale o několik let později byl pod novým vlastníkem znovu otevřen a stal se předchůdcem dnešního známého piva a společnosti Kirin (Harrel, 2011, str. 503).

Alexander (2014, str. 11) uvádí, že v této době samozřejmě začaly existovat i malé, ryze japonské pivovary, ale je o nich pramálo záznamů. Vaření piva bylo v této době velmi složité. Japonsko z hlediska zemědělství a infrastruktury nebylo vůbec vhodné ke splnění potřeb pivovarů, které tak musely ingredience dovážet ze Západu. Kvůli nevyvinuté infrastruktuře bylo téměř nemožné dopravovat své produkty mimo oblast, kde bylo pivo vyráběno. Pivo, které bylo stále importováno z evropských zemí, mělo v očích japonských spotřebitelů vyšší hodnotu a kvalitu, a i samotní pivovarníci se stále pevně drželi zejména německých receptů a technik, které však v japonském prostředí nepřinášely zdaleka tak efektivní výsledky. Domácí produkce zaostávala za importovaným zbožím a pivo stále mělo nálepku „cizího nápoje“. Přestože jeho popularita neustále rostla, většina těchto malých japonských pivovarů do roku 1912 zanikla (Alexander, 2014, str. 6-11). Za zmínku však ještě stojí, že roku 1876 byl na nejsevernějším ostrově Japonska Hokkaidó založen první státní pivovar Hokkaido Kaitakushi Beer Brewery, který začal vyrábět pivo značky Sapporo (Brewers Association of Japan, nedatováno).

1.1 Předválečné období (1900-1936)

S rostoucí oblibou piva a jeho rozšířením mezi širší veřejnost se začaly zakládat pivní bary, takzvané *bija hóru*¹ (z anglického *beer hall*). Jejich popularita tkvěla zejména v uvolněné atmosféře a západně laděném interiéru, který nabízel alternativu k tradičním japonským hospůdkám *izakaja*. Pivo se začalo integrovat do všedního života Japonců a stalo se běžným nápojem k japonským i západním jídlům, ale i k různým oslavám. Přestože pivo bylo stále drahé a dostupné zejména v hlavním a jiných velkých městech, pivní bary se kolem roku 1914 začaly stavět i ve vzdálenějších prefekturách. Pivo se tak nepřímo dostalo i do podvědomí lidí, kteří si ho zatím nemohli dovolit (Francks, 2009, str. 156-158).

Obrázek 1- Pivní bar



Zdroj: Brewers Association of Japan, nedatováno.

Pro menší podnikatele se však situace zkomplikovala hned na počátku 20. století. V roce 1901 vešel v platnost Zákon o spotřební dani z piva, který však spíše zdaňoval suroviny, ze kterých se pivo vařilo než samotný dokončený produkt (Alexander, 2014, str. 53). O pět let později došlo ke značné konsolidaci podniků v tomto průmyslu, zejména kvůli snížení míry konkurence mezi domácími společnostmi. Roku 1908, 7 let po jeho vydání, došlo ke změně Zákona o spotřební dani z piva, který nyní určoval, že pro získání licence na vaření piva je nutné vyprodukovat minimálně 180 000 litrů piva ročně (Brewers Association of Japan, nedatováno). Tyto změny znamenaly zánik pro mnoho malých pivovarů a jak jsem již výše zmiňovala, do roku 1912 většina z nich vymizela (Alexander, 2014, str. 11). Naopak tři velké společnosti, Sapporo Beer (dřívější Hokkaido Kaitakushi

¹ Přestože je japonské slovo pro pivo *biru*, v tomto slovním spojení se pro ulehčení výslovnosti změnilo postupem času na *bija*.

Beer Brewery), Japan Beer Brewery a Osaka Breweries se dohodly na fúzi a vytvořily společně DaiNippon Beer. Tato korporace následně držela 70 % podíl na trhu (Kirin Holdings Company, Limited, nedatováno).

První světová válka (1914-1918) znamenala pro japonské pivovarnictví obrovskou příležitost. Válkou pohlcená Evropa neměla prostředky zabývat se děním v Japonsku a evropské pivovary se z japonského trhu naprosto stáhly. Japonské společnosti tak po několik let měly volné pole působnosti jak ve své zemi, tak na ostatních východoasijských trzích. Přestože se zejména německé pivovary po konci první světové války hbitě do Japonska vrátili, japonské pivovary si svůj boom užívaly i po dobu 20. let 20. století (Alexander, 2014, str. 104). V této době se objem výroby piva zvýšil až trojnásobně (Francks, 2009, str. 158).

Přestože 20. a 30. léta nebyla pro Japonsko zrovna obdobím ekonomické prosperity, poptávka po pivních výrobcích neklesala. Na trhu panovala extrémní cenová konkurence, kdy prodejci byli v podstatě nuceni prodávat své výrobky pod výrobní cenou, aby vůbec získali nějaký tržní podíl (Kirin Holdings Company, Limited, nedatováno). Pivovarům nepomáhal ani v té době již zavedený systém, kdy maloobchody platily výrobcům až poté, co si pivo zakoupil zákazník. Společnosti se snažily s těmito problémy bojovat, ale žádné řešení nepřineslo dlouhodobější stabilizaci cen ani férovější jednání maloobchodníků (Alexander, 2014, str. 106). Efektivním řešením se nakonec ukázalo vytvoření kartelu. V roce 1933 se DaiNippon Beer spojilo s Nippon Beer Kosen a s podporou Kirin Brewery a Sakura Brewery se společností povedlo díky vědomé koordinaci objemu výroby a prodeje trh konečně stabilizovat (Kirin Holdings Company, Limited, nedatováno).

1.2 Období 2. světové války (1937-1945)

V roce 1937 vstoupilo Japonsko do konfliktu s Čínou a následně do 2. světové války. Období druhé světové války se neslo ve znamení restrikcí a vládních regulací. Pivo bylo stejně jako ostatní zboží přidělováno pomocí lístků a každá rodina měla nárok pouze na omezený počet lahví. Pivo však bylo hojně konzumováno mezi vojáky a námořnictvem, jejichž poptávka byla pro pivovary klíčová. Díky vojákům navracejícím se z války před jejím skončením (například kvůli zranění) se pivo dostalo i do nejdlejších koutů Japonska, kde do té doby bylo stále raritou. Japonská vláda se také snažila omezit závislost pivovarů na importu surovin nutných k výrobě piva a snažila se zavést pěstování zejména chmelu a ječmene a výrobu sladu. Vláda však také zavedla pro pivo fixní ceny,

ze kterých pak čerpala příjmy ve formě daní. I když se později daň zvyšovala, cena piva zůstala stejná. Veškerý dopad daně tedy pociťovaly pouze pivovary, které se však nemohly nijak bránit. Jediné pivovary, které tyto zásahy přežily, byly v podstatě DaiNippon Beer a Kirin Brewery (Alexander, 2014, str. 107-144). Mezi další restriktce patřilo také zvýšení minimálního objemu piva, který pivovar za rok musel vyprodukovat, aby mohl získat licenci. Toto množství bylo zvýšeno na 1 800 000 litrů. Od roku 1943 až do roku 1949 byl také vládou přísně kontrolován odbyt pivních výrobků (Brewers Association of Japan, nedatováno). Během válečného období také pivovary nemohly používat své vlastní etikety, byla tudíž užívána jedna obecná etiketa neohledě na původ piva (Kirin Holdings Company, Limited, nedatováno).

Obrázek 2 - Obecné etikety z roku 1943



Zdroj: Kirin Holdings Company, Limited, nedatováno.

1.3 Poválečné období

V poválečném období se v pivovarnickém průmyslu mnohé změnilo a mnohé zůstalo stejné. Díky válce se pivovary dokázaly osamostatnit a přetnout pouta s jejich evropskými předky. Pivo bylo konečně bráno jako čistě japonská komodita, kdy západní původ neznamenal nutně vyšší kvalitu. Bývalí vojáci, zvyklí na pivo z fronty, si oblíbili jeho pití a pokračovali i po válce. Pivovarnický průmysl se tedy stal jedním z průmyslových odvětví, které výrazně přispělo k obnově japonské ekonomiky (Alexander, 2014, str. 190). Konzumace piva vzrostla několikanásobně a v 70. letech dosáhla až na 40 milionů hektolitrů, což je asi 300 % nárůst na osobu v porovnání s objemem konzumace na osobu před cca 20 lety (Anderson, 2006, str. 21).

Jak jsem již zmiňovala, válečné období přežily v podstatě pouze dvě společnosti – DaiNippon Beer a Kirin Brewery. Spojenecké síly okupující poválečné Japonsko nastavily limit na celkovou produkci piva, což donutilo tyto dva pivovary podělit se o již tak malé množství výrobních surovin. Podle výšky tržního podílu, který držely během 2. světové války, si tyto dvě společnosti nastavily výrobní kvóty. Protože Kirin Brewery měla menší podíl, byla nucena méně vyrábět a utrpěla značné ztráty (Kirin Holdings Company, Limited, nedatováno). Nicméně ani DaiNippon Beer nezůstalo na vrcholu dlouho. Dle Antimonopolního zákona byla roku 1949 společnost rozdělena na Nippon Breweries (později Sapporo Breweries) a Asahi Breweries, což znamenalo její definitivní konec (Anderson, 2006, str. 21). Roku 1959 se navíc ještě zvýšilo požadované množství piva pro získání licence na 2 000 000 litrů za rok (Brewers Association of Japan, nedatováno).

Od 50. let představoval japonský pivní průmysl typický oligopol. Dominovala mu malá skupinka velkých firem (Kirin Brewery Company, Limited; Suntory Beer Ltd.²; Sapporo Breweries Ltd. a Asahi Breweries, Ltd.), která navíc díky své distribuční síti, finančním prostředkům na marketing společně s vládními regulacemi a jinými prostředky značně ztěžovala vstup na trh jakýmkoliv novým společnostem. Mezi těmito pivovary převládala vládou podporovaná necenová konkurence, kdy cena byla určována především tehdejšími lídrem, firmou Kirin. Necenová konkurence sice zajišťovala státu stabilní příjem z daní, nicméně nutila dané společnosti vymýšlet jiné způsoby, jak získat konkurenční výhodu. Díky svým prostředkům a reputaci Kirin dokázal být stále v čele bez vynaložení většího

² Suntory, známý výrobce whisky, vstoupilo na pivní trh až roku 1963.

úsilí. Kirin neinvestoval do inovací a reklamy v takové míře jako jeho konkurenti i z obavy obvinění z monopolizace. Pivovary se snažily získat konkurenční výhodu pomocí změn v balení, distribuci či reklamy. Vše ale bylo jejich konkurenty téměř okamžitě zkopírováno. Z těchto menších konfliktů stojí za zmínku takzvané *draft wars* a *container wars*³ (Craig, 1966, str. 303-304).

1.3.1 Draft wars

Termín *draft wars* (z japonského *nama bíru sensó*) označuje snahu pivovarů získat konkurenční výhodu pomocí nové metody úpravy piva. V restauracích i barech se pivo vždy podávalo v lahvích či plechovkách, nicméně postupně začalo získávat na oblibě i pivo točené. Pivovary se tak chtěly pokusit chuť a svěžest točeného piva zakonzervovat do láhve, což však vyžadovalo změnu postupu (Alexander, 2014, str. 225). V Japonsku se tradičně pivo vždy pasterizovalo, aby se očistilo od různých mikroorganismů a přebývajících kvasnic. Takové pivo je v Japonsku známé jako ležák. V roce 1967 však Suntory představilo stáčené pivo filtrované speciálně vyvinutým mikrofiltrem od NASA (Craig, 1996, str. 303). Mikrofiltrací pivo získá trvanlivost i bez tepelné úpravy (pasterizace), ale zároveň si zachová čerstvost a přirozenou chuť (Plzeňský Prazdroj, 2016). Asahi představilo podobný typ piva o rok později a Sapporo ho následovalo roku 1977. Vzhledem k tomu, že nejúspěšnějším produktem společnosti Kirin byl právě jejich ležák, přistupovala firma k tomuto kroku velmi opatrně. Až roku 1981 firma konečně představila jejich vlastní filtrované stáčené pivo, a přestože oblíba těchto piv od konce 60. let stabilně stoupala, k výraznějšímu posunu podílu na trhu nedošlo (Craig, 1966, str. 304).

1.3.2 Container wars

Jak sám název *container wars* (z japonského *jóki sensó*) napovídá, v tomto období se pivovary snažily diferencovat pomocí kreativních balení a obalů. Pivo se nabízelo v miniaturních sudech, v plechovkách s roztomilými potisky, a dokonce i v obalu ve tvaru vesmírné rakety. Od konce 70. let vystřídal společnosti mnoho různých tvarů a designů, nicméně podobně jako u *draft wars* žádného většího efektu se nepodařilo dosáhnout a od tohoto experimentování se na začátku 80. let téměř upustilo (Craig, 1996, str. 304).

³ Přestože uvádím názvy těchto pojmů i v japonském jazyce, v práci je dále označuji jejich anglickými jmény.

1.4 Společenské změny a jejich dopad na pivovarnický průmysl

Po ustálení situace po 2. sv. válce a celkové stabilizaci státu očekával Japonsko strmý ekonomický růst a s tím i změna a posun v chutích a životním stylu spotřebitelů. Od 60. let prodej pivních produktů rapidně stoupal, podpořen růstem mezd a platů a rozšířením elektronických spotřebičů v domácnostech, zejména lednice. Zákazníci si nyní mohli nakoupit větší množství lahví nebo plechovek piva, které preferovali a ponechat si je v lednici, aniž by se pivo zkazilo (Iida, 2013, str. 4-5). V zimních měsících také lidé začínali využívat elektrické topení, díky čemuž se v této sezóně zvýšila konzumace piva (Alexander, 2014, str. 191).

I přes veškeré změny v životním stylu Japonců se však v pivním průmyslu příliš nových inovativních produktů nevyskytovalo. Pivovary, zaběhlé v systému necenové konkurence, se obávaly přímého útoku na vedoucí Kirin a stále produkovaly zejména ležáky (Alexander, 2014, str. 226). Období 70. let se tudíž vyznačovala naprostou dominancí společnosti Kirin a ležáku *Kirin Lager*. Její tržní podíl přesáhl 60 %, zatímco Sapporo (20 %), Asahi (15 %) a Suntory (10 %) se pohybovaly na naprosto opačné straně spektra. V roce 1973 však byla navržena úprava Antimonopolního zákona, která by dávala japonské Komisi pro spravedlivý obchod pravomoc rozdělit monopolistické společnosti⁴. Společnost Kirin nechtěla, aby jí potkal stejný osud jako DaiNippon Beer Company. Od té doby tedy přestala usilovat o tržní podíl výrazně přesahující 60 % a nepodnikala ani žádné významné prodejní kampaně (Konishi a Yurtseven, 2013, str. 37-38).

1.5 Období 80. let

Jak jsem již zmínila, s ekonomickým růstem se měnily i potřeby a možnosti spotřebitelů. Poválečná generace, která nyní byla největším konzumentem pivních produktů, vyžadovala jiný druh piva, než pili jejich rodiče nebo prarodiče. Strava Japonců se změnila a obsahovala nyní mnohem masnější, těžší jídla, která se nejlépe doplňují lehkým, svěžím nápojem, přičemž ležák značky Kirin tyto kritéria moc nesplňoval. Více

⁴ Tato úprava byla schválena roku 1977.

spotřebitelů si také vybíralo produkt, který uspokojoval jejich individuální potřebu a chuť. To bylo umocněno faktem, že lidé bydlící v městech neměli ve svých bytech dostatečný prostor na nákup celé bedny piva, jak se to dělávalo dříve. Lidé nyní měli možnost nakupovat pivo jen po pár lahvích nebo plechovkách, což umožňovalo více experimentovat a ochutnávat. Pivo také začaly více konzumovat ženy, které údajně vyhledávaly trochu jiné chutě než muži (Craig, 1996, str. 306).

Tyto podmínky přímo naváděly k produktové inovaci. Pivovary, do tehdejší doby obávající se přímého útoku na Kirin, vycítily příležitost. Přeci jen do té doby bylo na trh uvedeno pouze 0,76 nových produktů za rok. V 80. letech však inovace produktů raketově vzrostla, zejména po roce 1987.

Za první úspěšný nový produkt se však dá považovat pivo *Malt's* od Suntory, které ale stále spadalo do tehdejší normy sladových piv. Hned v prvním roce po svém uvedení na trh (1986) se ho prodalo až 2 miliony beden⁵, což na tehdejší poměry byl dvojnásobek množství, které bylo potřeba, aby byl produkt považován za hit. Opravdovou lavinu nových produktů však strhlo až *Asahi Super Dry* roku 1987 (Craig, 1996, str 306).

⁵ Jedna bedna obsahovala přibližně 20 lahví.

2 Teorie inovace

Dříve než začnu popisovat důležitost produktové inovace pro získání konkurenční výhody, je nezbytné definovat pojmy spojené s tímto tématem. Na začátku je nutné zmínit rozdíl mezi slovy **invence** a **inovace**. Invence je výsledkem nějakého kreativního myšlení a využití svých znalostí a již zavedených postupů k vytvoření něčeho nového – nové teorie, postupu či metody. Invence je tedy spíše teoreticko-vědomostního charakteru a lze ji chránit pomocí práva duševního vlastnictví. Inovace je pak druhem invence, který se využívá v praxi v managementu, marketingu, distribuci a v dalších oblastech byznysu obecně (Štrach, 2009, str. 136-137).

2.1 Definice inovace

Přestože by asi každý z nás dokázal vysvětlit, co slovo **inovace** znamená, definovat ho není tak lehké. Skoro každý ekonom inovaci chápe a popisuje jinak, případně ji vztahuje i k jeho/její konkrétní oblasti zájmu. Konkrétněji však zmíním Josefa Aloise Schumpetera (1883-1950), který je jakýmsi otcem inovačních teorií. Schumpeter vztahuje inovace zejména k zisku, ale tomuto tématu se budu věnovat až později. Dle Schumpetera stojí za inovacemi velké společnosti, které mají k dispozici finanční prostředky na výzkum a vývoj nových produktů, technologií a podobně. Schumpeter ve svých dílech tvrdí, že jakákoliv výroba se vždy narušila nějakou změnou (tedy inovací), která posunula svět a společnost vpřed. Tyto změny popisoval jako:

- Nový výrobek nebo výrobek s novými vlastnostmi, který zákazníci neznají.
- Nový výrobní proces či výrobní proces neznámý v daném odvětví nebo také nové využití výrobku.
- Otevření nového trhu nebo trhu, na který dosud nebyl přístup.
- Nové zdroje surovin, které nebyly přístupné nebo se musely vytvořit.
- Nový obchodní model nebo organizační struktura, jejímž důsledkem je vytvoření monopolu nebo naopak zničení monopolu na trhu (Zuzák, 2011, str. 300-302).

Cherroun (2014, str. 141) uvádí ve své práci několik definic tohoto pojmu, avšak mezi nejkompexnější patří bezesporu tato: „Inovace je hodnota/míra, do které společnost vytváří hodnotu pro zákazníka skrze přeměnu nových znalostí či technologií ve výdělečné produkty a služby určené pro domácí i světový trh. Zahrnuje širokou škálu aktivit, které mají podpořit výkon společnosti, včetně implementace nového či výrazně vylepšeného produktu, služby, distribučního či výrobního procesu, marketingové strategie nebo organizační metody.“

Schumpeterova teorie a teorie, kterou uvádí Cherroun, se v jejich podstatě shodují. **Produktová inovace** má obdobně mnoho definic, které se liší zejména v úhlu pohledu a externího prostředí autora. Někdo produktovou inovaci bere tradičně z pohledu technologie, někdo ale i z pohledu zákazníka. Z pohledu zákazníka totiž produktová inovace hraje roli v určení hodnotové nabídky⁶. Inovativní produkt nabízí zákazníkovi odlišnou hodnotovou nabídku než produkt vytvořený do té doby běžnou technologií. Jiní zase definují produktovou inovaci i jako představení zákazníkovi novou řadu benefitů, aniž by se samotný produkt nějak změnil (Hoonsopon & Ruenrom, 2012, str. 251). Obecně můžeme říct, že produktová inovace se pohybuje v oblasti již existujících trhů a soustředí se na vylepšování vlastností, designu a ostatních částí výroby daného produktu (Cherroun, 2014, str. 147).

2.1.1 Typy a úrovně inovací

Inovace se dají klasifikovat několika způsoby. Základním způsobem je rozdělit inovace podle předmětu, který je inovován, například takto:

- inovace produktu
- inovace služby
- inovace obchodního modelu
- inovace výrobního postupu a technologie

Někdy jsou také uváděny i inovace **organizační**, **společenské** a **enviromentální**. Organizační inovace je v zásadě jakákoliv změna v organizační struktuře firmy či jejího

⁶ Důvod, proč by si zákazník měl produkt zakoupit.

managementu. Společenské i enviromentální inovace jsou rozdílné v tom, že jejich prvotním hybatelem není snaha zvýšit zisk. Společenská inovace se snaží zlepšit situaci například ve vzdělávání či zdravotnictví. Jakékoliv produkty, kampaně nebo postupy, které mají přispět k pomoci životnímu prostředí, jsou enviromentální inovace. Inovace samozřejmě nemusí spadat pouze do jedné odnože, inovace se naopak často prolínají a ovlivňují navzájem (Zapfl, 2018).

Inovace lze rozdělit také na **radikální** versus **přírůstkové** (inkrementální), **technologické** versus **administrativní** a **procesní** versus **produktové** (Franková, 2011, str. 570). Radikální inovace jsou, jak název sám napovídá, naprosto nové a průlomové. Tyto inovace mají velké dopady a důsledky, jako například vytvoření zcela nového trhu. Přírůstkové inovace jsou vesměs další vývoj již existujícího produktu, procesu, technologie a podobně. Jejich důsledkem může být například zvýšení kvality nebo snížení nákladů (Zapfl, 2018). Franková (2011, str. 567) nadále uvádí také rozdělení inovací dle jejich originality na **inovace napodobovací** a **inovace originální**. Napodobovací inovace je výsledkem aplikace již známé metody/procesu v novém prostředí, kdežto originální inovace je nová ve všech ohledech.

2.1.2 Inovační řády

Nejrozšířenější klasifikaci inovací, takzvané inovační řády, však vytvořil nejpravděpodobněji František Valenta. František Valenta byl známým českým ekonomem, který se teorii a metodologii inovací věnoval několik desítek let. Pojem inovace chápal trochu širěji než například Schumpeter a věřil, že inovací je jakákoliv změna v podniku, i když je daná změna světu již známá a není tedy převratným objevem. Pokud je aplikována v novém prostředí, je to dle Valenty inovace (tedy napodobovací inovace). Ne každá inovace však má pozitivní dopad, což ve své teorii o řádech inovací také uvedl (řád -n). Teorie řádů inovací v podstatě rozděluje inovace dle jejich komplikovanosti a jejich efektu na podnik. Zdůrazňuje vztah mezi zdařilou inovací a takzvaným mimořádným inovačním ziskem, který klesá s tím, jak se daná inovace stává běžnější a konkurenti ji imitují (Sirůček, 2016, str. 71-76). Můžeme tedy říct, že tyto řády popisují úroveň inovací v souvislosti s konkurenční výhodou pro daný podnik. V čím vyšším řádu se inovace nachází, tím déle bude podnik držet konkurenční výhodou na trhu (Zuzák, 2011, str. 306)

V původním znění Valenta uvedl sedm řádů inovací, ty však později rozšířil. V nejaktuálnější verzi jsou tedy řády inovací ve znění: „degenerace“ (řád -n), „regenerace“ (0. řád), „racionalizace“ – racionalizační inovace (1-4. řád), „kvalitativní inovace“ (5-8. řád) a „technologický převrat – mikro technologie“ (9. řád) (Sirůček, 2016, str. 76).

Sirůček (2016, str. 76-77) popisuje jednotlivé Valentovy řády inovací:

- **Řád -n** - „degenerace“ v podstatě znamená, že ubývají nějaké vlastnosti či schopnosti. Týká se to zejména opotřebení.
- **0. řád** - „regenerace“, neboli obnovovací změny. Předmět zůstává, pouze se u něj obnoví jeho schopnosti, příkladem může být údržba či oprava.
- **1. řád** - „kvantitativní změna“, prosté navýšení objemu výroby bez kvalitativních změn.
- **2. řád** - „intenzita“, v podstatě navýšení intenzity výroby z určitých organizačních důvodů. Proces výroby ani kvalita se nemění.
- **3. řád** – „reorganizace“ lze chápat jako určitou změnu v organizačním postupu, která má vylepšit efektivnost. Nedochozí ke změnám postupu či kvality. Příkladem může být přesun operací mezi pracovišti.
- **4. řád** – „kvalitativní adaptace“ zahrnuje změny technologického rázu, které však nemění kvalitu výrobku pro zákazníka. Změní se například postup při výrobě daného produktu.
- **5. řád** – „varianta“ spočívá ve změně kvality části produktu, například rychlejší stroj.
- **6. řád** – „generace“ zachovává danou konstrukci výrobku, ale mění se kvalita jeho řešení, například jiný pohon stroje.
- **7. řád** – „druh“ je inovací, kdy princip používané technologie zůstává stejný, ale mění se její konstrukce.

- **8. řád** – „rod“ na rozdíl od „druhu“ již mění princip technologie. Příkladem může být netkaná textilie.
- **9. řád** – „kmen“ je nejvyšším řádem inovace. Takováto inovace přináší do té doby neznámé postupy, technologie a konstrukce. Valenta dokonce tvrdil, že mění přístup k přírodě a za příklad dával genovou manipulaci.

2.2 Inovace jako zdroj konkurenční výhody

I v této podkapitole věnuji její značnou část Schumpeterovi. Již na počátku 20. století uvedl Schumpeter ve svých pracích základ teorie o získání konkurenční výhody pomocí inovací. Tvrdil, že „pravý“ zisk je výsledkem inovací a liší se tím, že je nadprůměrný. Průměrný zisk je tudíž běžným ziskem, který je výsledkem rizika, jež podstupuje každý podnikatel. Proces inovací pojmenoval jako takzvané „tvořivé ničení“ a tento pojem vysvětluje tím, že při každé inovaci dochází ke zničení toho starého a nahrazuje ho to nové. Tato inovace poté narušuje rovnováhu trhu zejména ve prospěch inovátora, který je odměněn nadprůměrným (tedy „pravým“) ziskem. Toto přirozeně poté inspiruje konkurenční společnosti ke stejné nebo podobné aktivitě, čímž konkurenční výhoda a monopol daného podniku dříve či později zaniká. Schumpeter se výrazně stavěl proti velmi běžné cenové konkurenci a byl zastáncem konkurování si právě pomocí inovací, pomocí kterých se podporuje prodej a rozvíjí se technologie a výrobní procesy. V tomto „tvořivém ničení“, jehož pohonem je touha po monopolním postavení na trhu, viděl princip pokroku a vývoje ekonomiky (Zuzák, 2011, str. 300-309).

Valenta poté tuto teorii rozvinul ve svých řádech inovací, kde se dlouhodobost konkurenční výhody určuje dle komplexnosti inovace. Inovace se odrážejí ve finančním vyjádření a pomáhají společnosti soutěžit se svou konkurencí. Dle Valenty jsou inovace dokonce až důkazem o existenci podniku a jeho relevantnosti (Sirůček, 2016, 75).

Není pochyb, že inovace jsou nedílnou součástí růstu a úspěchu společnosti. V současné době, kdy díky globalizaci jsou na trhu dostupné téměř jakékoliv produkty hned v několika variantách, je v podstatě nutné neustále produkty inovovat, přestože se jedná zejména o inovace inkrementální.

3 Revoluce v produktové inovaci

Z dějin japonského pivovarnictví můžeme vidět, že pivní trh v Japonsku má tendenci velmi stagnovat. Nelze přímo poukázat na jednoho viníka, je však zřejmé, že příčiněním japonské vlády byly pivovarnické společnosti chyceny do jistého modelu, kterému nebylo úniku. Cenová konkurence byla v podstatě státem zakázána a tehdejší lídr, Kirin Brewery Company měl od 70. let taktéž neoficiálně zabráněno nadále růst, jinak mu hrozil zánik. Pivovary tak neměly dostatečnou motivaci k větším produktovým inovacím, což ještě umocňoval určitý tradicionalismus v oblasti chuti pív pocházející od německých pivovarníků. Kvůli vládním restrikcím v Japonsku v podstatě neexistovaly žádné minipivovary, které by spotřebitelům nabízely odlišné varianty než většinové značky a vyzývaly tak velké pivovary k inovaci jejich produktů. Určité inovace samozřejmě probíhaly, nicméně to byly většinou zejména inovace výrobních procesů a technologické inovace, jako například v období *draft wars*. V 80. letech však trh zaznamenal značný nárůst nových produktů, a jakožto určitý milník slouží právě produkt *Asahi Super Dry* (1987). Asahi, donucené vnějším i vnitřním prostředím ke značné reorganizaci a změně strategie, ve výsledku dokázalo přetvořit tehdejší trh a přístup ostatních společností k produktové inovaci. Níže tedy rozeberu příklad společnosti Asahi Breweries, které se podařilo pomocí produktové inovace vyhnout se bankrotu, a nakonec ji dovedla až na první místo na domácím trhu.

3.1 Stručná historie Asahi Breweries

Počátky tohoto pivovary se datují až do roku 1889, kdy byla založena společnost Osaka Beer Brewing Company. Tento pivovar začal vyrábět pivo zvané *Asahi*, které bylo velmi oceňované i v západních zemích. Roku 1897 pivovar otevřel svůj první pivní bar a o tři roky později také vypustil na japonský trh první lahvové pivo. Později se společnost stala součástí korporace DaiNippon Breweries, která byla roku 1949 rozpuštěna a vzniklo tak Asahi Breweries. Mezi první úspěchy Asahi se dá považovat vypuštění prvního piva v plechovce na japonský trh, a to roku 1958 (Harrel, 2011, str. 67).

Roku 1957 představilo Asahi svou novou značku, *Asahi Gold*. Ta ze začátku byla celkem populární, ale s průběhem času její popularita začala značně klesat. Asahi Breweries velmi lpělo na tradičních německých receptech a chutích, ale ty již neodpovídaly

poptávce japonských spotřebitelů. Pivo také často dlouho sedělo na skladu a jeho kvalita se tak zhoršovala, bylo dokonce popisováno, že je cítit shnile (Iida, 2013, str. 3-4). *Asahi Gold* nicméně zůstalo stěžejním produktem až do 80. let (Ryall, 2019).

Obrázek 3 - Asahi Gold



Zdroj: Asahi Group Holdings, Ltd., ©2020.

3.2 Pozvolný úpadek

I přes veškeré společenské změny, které nabádaly k tomu zaměřovat se spíše na koncového zákazníka, se Asahi stále soustředilo spíše na velkoobchodní prodej svých produktů restauracím a nočním podnikům. Kvůli špatné a neefektivní reklamě se však Asahi propadalo stále níž a níž a prodejci téměř žadonili, aby si jejich pivo někdo koupil. Jak jsem výše uvedla, *Asahi Gold* bylo bohužel i chuťově značně neuspokojivé, což vedlo k tomu, že Asahi získalo reputaci „špatného piva“ a ztrácelo tržní podíl i jako velkoobchodní prodejce. Mnoho odběratelů přešlo od Asahi ke Kirin, což opět rozšířilo mezeru mezi těmito pivovary (Iida, 2013, str. 4-5).

V 70. letech přesáhl tržní podíl společnosti Kirin Brewery 60 % (Anderson, 2006, str. 21). Naproti tomu Asahi kontinuálně klesalo. Management společnosti trval na zavedených postupech, přestože už byly zastaralé a společnost zaostávala. I na pokraji bankrotu odmítal přijmout jakékoliv inovativní strategie (Iida, 2013, str. 6). Tyto události nakonec vedly na počátku 80. let k zavedení programu pro odchod do předčasného důchodu pro

550 zaměstnanců. Tržní podíl klesl pod 10 % a Asahi muselo požádat banku a přátelskou společnost o refinancování zásob (Craig, 1996, str. 305).

Podíl Asahi na pивním trhu v roce 1986 klesl na pouhých 9,6 %. Graf 1 ukazuje, jak procentuální podíl od roku 1949 nejdříve pozvolna, a poté strmě klesal až narazil na dno roku 1986. Asahi, což v překladu znamená „vycházející slunce“ začalo být údajně přezdíváno slovem *júhi* – „zapadající slunce“, reflektující úpad této společnosti (Iida, 2013, str. 6).

Asahi Breweries bylo vždy aktivní v rámci produktové inovace. Bylo první, kdo přišel s lahvoým pivem, s pivem v plechovce, bylo v počátcích *draft wars* i *container wars*. Všechny tyto kroky mu však poskytly pouze krátkodobou konkurenční výhodu, protože to byly pouze inkrementální inovace nižších řádů a brzy byly imitovány konkurencí (Craig, 1996, str. 305). To, co Asahi nyní potřebovalo, byla udržitelná konkurenční výhoda. Udržitelná (také dlouhodobá) konkurenční výhoda spočívá v obtížnosti zkopírování konkurencí a diferenciací. Je to něco, co se buď z důvodu finanční zátěže nebo specifického postupu nedá lehce zkopírovat a co nikdo jiný nenabízí. Samozřejmě získat udržitelnou konkurenční výhodu vyžaduje určitou kombinaci schopností, finanční prostředky a čas (Hitt, Ireland a Hoskisson, 2016, str. 89-90). Udržitelnou konkurenční výhodu lze získat například pomocí produktové inovace vyššího řádu (dle Valentových řádů inovací). Management Asahi Breweries byl však tak zatvrzelý v pokračování „tradice“, že naprosto ztratil kontakt s realitou. Spotřebitelé měli naprosto jiné chutě a potřeby než před několika lety a produkty Asahi je neuspokojovaly.

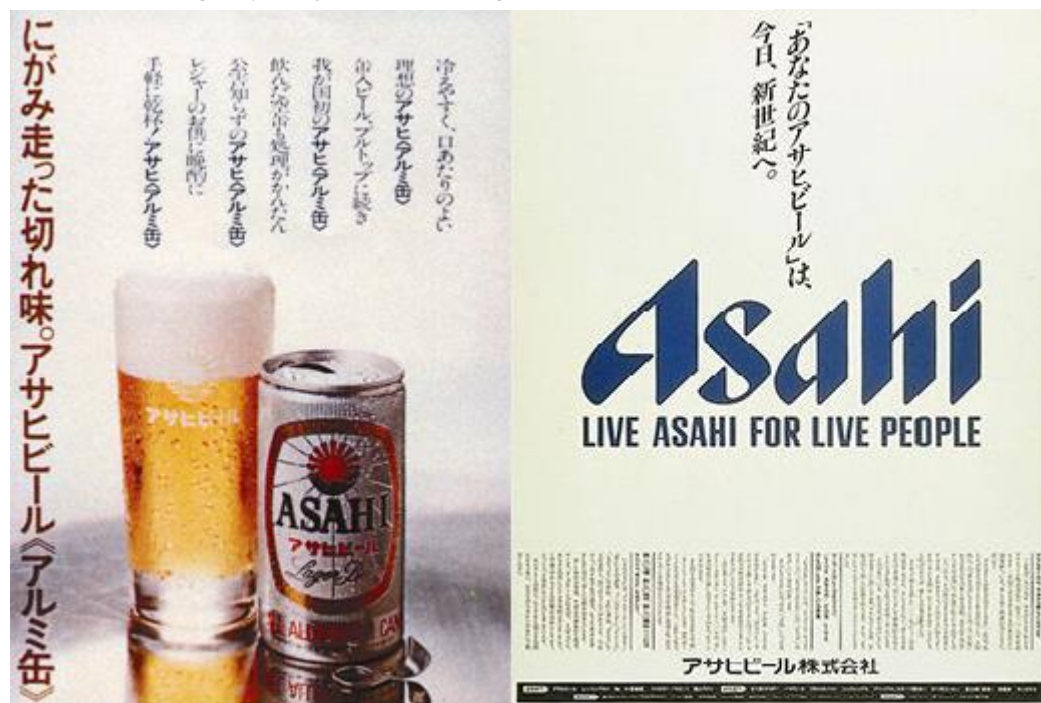
3.3 Revoluční systém vývoje produktů

Jak jsem již zmínila, před 80. lety všechny pivovary v oblasti produktové inovace stagnovaly. Vývoj nových produktů byl pomalý a nesystematický, nebyla pro něj vymezena žádná divize, která by se mu neustále věnovala. Místo toho byla produktová inovace pouze vedlejší aktivitou, na kterou nebylo vynaloženo velké úsilí ani čas. V čele produktové inovace bylo vždy pouze výrobní oddělení, které nebylo nijak spjato s oddělením marketingu. Chuť produktů tedy určovalo výrobní oddělení a úkolem marketingového oddělení bylo tento produkt prodat, ať už chutnal jakkoliv. Veškeré průzkumy nebo statistiky ohledně preferencí spotřebitelů navíc nebyly v podstatě vůbec využity (Craig, 1995, str. 13-14).

Nový generální ředitel, Cutomo Murai, si uvědomoval, že společnost potřebuje změnu zejména organizační struktury a korporátní identity. Poprvé od založení společnosti také došlo ke změně loga firmy (Iida, 2013, str. 6-8). Murai jako jeden z největších problémů viděl nedostatečnou komunikaci mezi jednotlivými odděleními, kvůli které nebylo Asahi schopno efektivně vyvíjet nové produkty. Byl to také jeden z hlavních důvodů, proč pivo Asahi bylo špatné kvality a proč byli zaměstnanci tak neochotní přistoupit k jakýmkoliv změnám a inovacím. Jednotlivá oddělení (zejména výrobní a marketingové) se navíc navzájem obviňovala z neúspěchu společnosti (Dörrenbacher a Gammelgaard, 2013, str. 253-254).

Na přiložených obrázcích můžeme vidět pivo, které nese logo Asahi v podobě vycházejícího slunce. Na pravé straně se nachází nové logo Asahi, demonstrující posun k modernější korporátní identitě.

Obrázek 4 - Staré logo s vycházejícím sluncem a logo nové



Zdroj: Asahi Group Holdings, Ltd., ©2020.

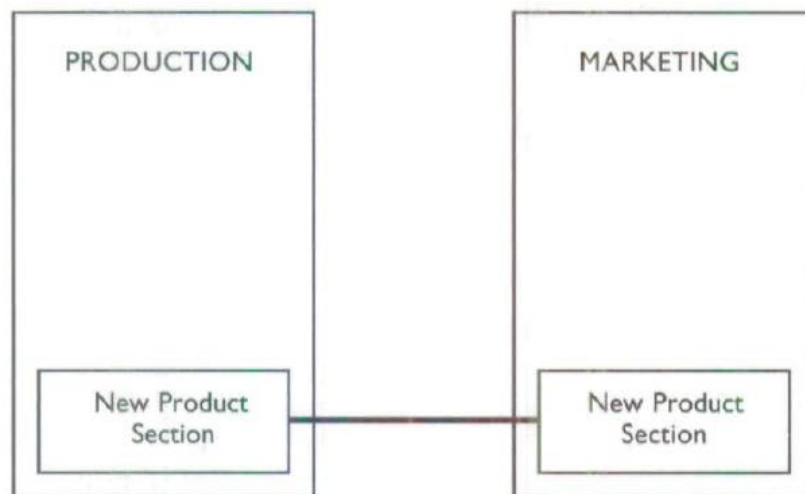
Postupně došlo v Asahi ke vzniku R&D⁷ oddělení, které však nebylo samostatné, jak je to ve společnostech běžné. Nový systém spočíval zejména ve vytvoření nových sekcí jak v marketingovém, tak ve výrobním oddělení. Tyto sekce úzce spolupracovaly na vývoji nových produktů a měly zlepšit propojení těchto dvou oddělení. V nových sekcích bylo

⁷ Research & Development

přibližně 4-7 zaměstnanců, většinou mladšího věku (20-30 let). Největší změnou však pravděpodobně bylo, že nyní mělo v oblasti konceptu a chuti nového produktu hlavní slovo marketingové oddělení. Začaly se tedy plně využívat průzkumy o preferencích spotřebitelů a výrobní oddělení konečně začalo vařit piva, která by těmto preferencím odpovídala. Obě sekce poté tyto piva společně testovaly, ochutnávaly a diskutovaly o případných změnách. Byla také snížena byrokracie ve schvalování změn a usnadněna komunikace s vrcholovým managementem. Vývoj nových produktů se tedy značně urychlil a zefektivnil, navíc se také zlepšily vztahy mezi výrobním a marketingovým oddělením (Craig, 1995, str. 15-17).

Obrázek zobrazuje nový model spolupráce výrobního (vlevo) a marketingového (vpravo) oddělení. V každém oddělení byla vyčleněna sekce, která se věnovala produktové inovaci a byla propojena s tou druhou. Tyto sekce pak úzce spolupracovaly a tvořily most mezi výrobním a marketingovým oddělením.

Obrázek 5 - Model zobrazující systém vývoje nových produktů v Asahi Breweries



Zdroj: Craig, Tim; 1995.

Další ze změn bylo dřívější a hlubší zapojení ostatních oddělení a sekcí do vytvoření produktu, jako například sekce distribuce, balení či reklamy. Dříve totiž tyto oddělení byly seznámeny s produktem až po jeho úplném dokončení. Díky tomu, že byly nyní zapojeny do inovačního procesu dříve a hlouběji, působil výsledný produkt mnohem uceleněji. Větší využití průzkumů a zvýšení jejich frekvence vyvolalo v zaměstnancích pocit, že inovace je opravdu nutná a je potřeba jednat rychle. V rámci několika let se inovační proces v Asahi systematizoval a utvořily se předepsaná pravidla a postupy pro

veškeré kroky, od počátečního sběru dat přes testování produktu až po konečné schválení nejvyšším vedením (tamtéž, str. 19-22).

Hirotaro Higuči, nový výkonný ředitel, byl navíc přesvědčený, že aby pivo bylo kvalitní, musí být čerstvé. Nařídil tedy likvidaci veškerých zásob, které byly již zastaralé a na skladu ležely moc dlouho. To stálo společnost asi 1,5 bilionu japonských jenů, což byla asi polovina zisku Asahi za rok 1985. Zařídil také import kvalitních surovin z Německa, které pomohly vylepšit kvalitu piva (Dörrenbacher a Gammelgaard, 2013, str. 258). Asahi tedy bylo konečně připraveno přijít na trh s novými produkty.

3.4 Asahi Nama Beer a Asahi Super Dry

Asahi již v roce 1984 požádalo 5 000 japonských konzumentů, aby popsali ideální chuť piva. Ve výsledku spadaly odpovědi do dvou kategorií: první byla *koku* – bohatá, plná chuť a druhá byla *kire* – svěží chuť, díky které se chcete napít znova. V japonském pivovarnickém průmyslu bylo do té doby *koku* a *kire* považováno za dvě jednotlivé chutě, které nelze spojit – typickým představitelem *koku* byl *Kirin Lager* a *kire* zastupovalo pivo *Black Label* společnosti Sapporo. Asahi se nicméně chtělo pokusit tyto dvě chutě propojit a požádalo své R&D oddělení⁸, aby vytvořilo pivo, které je trochu více *koku* než *Kirin Lager*, a trochu více *kire* než *Sapporo Black Label* (Craig, 1996, str. 306).

V únoru 1986 přišlo Asahi na trh se značkou *Asahi Nama Beer*. Toto pivo jako první využívalo průzkumy spotřebitelských chutí a mělo tedy Asahi zlepšit pozici na trhu, dočkalo se však asi jen 0,5 % nárůstu. V červnu téhož roku se R&D oddělení rozhodlo vyvinout další inovativní produkt. Výrobní oddělení, obávající se kanibalizace *Asahi Nama Beer* a nedostatku zkušeností s výrobou piv v tomto chuťovém portfoliu proti tomuto značně protestovalo. R&D oddělení na novém produktu nicméně trvalo a vzniklo tak *Asahi Super Dry*. To mělo ještě trochu ostřejší a sušší chuť než *Asahi Nama Beer*, ale stále se pohybovalo v podobné škále chutí (Iida, 2013, str. 11-12). Generální ředitel Higuči nejprve s vypuštěním dalšího produktu nesouhlasil, ale po ochutnání *Asahi Super Dry* projekt schválil a roku 1987 vstoupilo *Asahi Super Dry* na trh (Dörrenbacher a Gammelgaard, 2013, str. 258).

⁸ Tvořené ze sekcí výrobního a marketingového oddělení.

4 Efekt Asahi Super Dry na japonský pivní trh

O *Asahi Super Dry* se nedá jen říct, že bylo úspěchem. *Asahi Super Dry* bylo revoluční. Do té doby se v tomto průmyslu považoval produkt za hit, pokud se ho prodalo 1 milion beden za rok. Asahi prodalo již v roce 1987 (tedy v rok vydání) 13,5 milionu beden *Asahi Super Dry*. *Asahi Super Dry* se prodávalo v takovém množství, že nabídka nedostačovala poptávce. Vedení společnosti dokonce zakázalo svým zaměstnancům kupovat vlastní produkt, aby se dostalo více na zákazníky (Craig, 1996, str. 306-307). Asahi, které z řady obav vyprodukovalo pouze 1 milion beden, muselo začít rychle stavět nové továrny, aby dokázalo uspokojit poptávku (Iida, 2013, str. 12-13).

Obrázek 6 - Asahi Super Dry



Zdroj: Asahi Group Holdings, Ltd., ©2020.

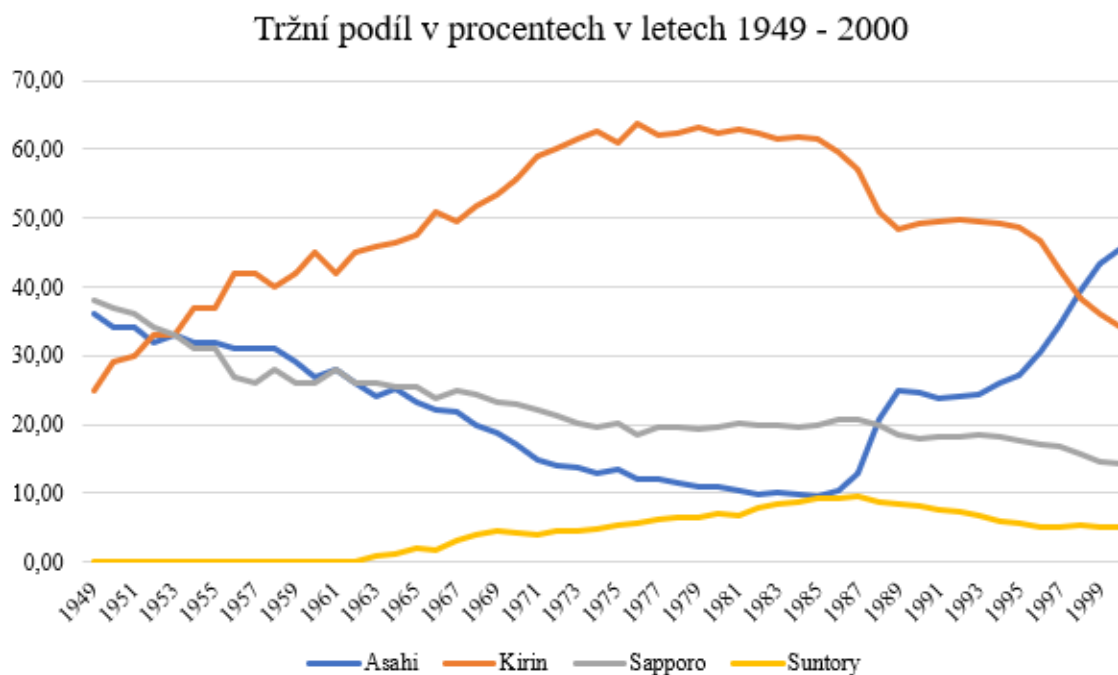
Tržní podíl Asahi vyšplhal během roku na 20 %, přirozeně na úkor zejména Kirin Brewery. Společnost Kirin se začala příliš spoléhat na popularitu svého *Kirin Lager* a absolutně nebrala v potaz nějaké změny v preferencích spotřebitelů. Samozřejmě musíme brát i ohled na celkovou regulaci trhu japonským Ministerstvem financí a nátlak na Kirin, aby svou dominanci značně korigovala. Jeho podíl na trhu klesl v roce vydání *Asahi Super Dry* na 50 %, což bylo pro mnohé opravdu šokující (Alexander, 2014, str. 224-228).

4.1 Reakce konkurence

Na začátku roku 1988 se pivovary chtěly útoku Asahi bránit, ale to jim pod záminkou obvinění z okopírování designu a jména uvedení jejich konkurenčních výrobků na trh Asahi tímto způsobem zdrželo. Toto zdržení stačilo na to, aby si lidé „suché pivo“ spojili automaticky s *Asahi Super Dry*. Piva, snažící se marně zkopírovat jeho chuť, nebyla úspěšná. Pivovary přepokládaly, že „suchost“ *Asahi Super Dry* byla docílena pouze pasterizací ve vyšší teplotě, což dává pivu vyšší obsah alkoholu, méně cukru a ostřejší říz. Daný pivovarnický proces byl však mnohem složitější, což dávalo *Asahi Super Dry* jeho jedinečnou chuť, která přesně doplňovala chuť moderní japonské stravy. Ostatní pivovary tak od „suchých piv“ upustily a zcela přenechaly tento trh Asahi (Craig, 1996, str. 306-307).

Přívalem produktů s takzvanou suchou chutí neboli *karakuči* se v Japonsku nazývá také pojmem *dorai sensó*, z čehož vzniknul i anglický název *Dry beer wars* (Alexander, 2014, str. 227).

Graf 1 - Tržní podíl společností na domácím trhu



Zdroj dat: Konishi a Yurtseven, 2013.

Přestože pivovary od tohoto trhu odstoupily, neznamená to, že se jinak nebránily. Asahi rozpoutalo válku (tomuto období se opravdu začalo říkat *bíru sengoku džidai* = období pivní války) a jeho konkurenti nestáli stranou (Alexander, 2014, str. 228). Na trhu nastala hyperkonkurence a pivovary se prakticky předháněly, kdo uvede více nových produktů na trh. Toto byla obrovská změna. Před 80. lety byly pivovary v ohledu produktových inovací žalostně málo aktivní. Počet nových výrobků sice stoupl v období *draft wars* a *container wars*, jednalo se však o pouhé inkrementální inovace nižšího řádů, které neposkytovaly dlouhodobou konkureční výhodu. Bylo to víceméně přetahování o zbytky tržního podílu Kirin. Opravdovým zlomem bylo právě *Asahi Super Dry*, které jako první opravdu zaútočilo na reálný problém – několik desítek let neměnicí se chuť piva (Craig, 1996, str. 305-308). Asahi navíc nedocílilo úspěchu a zvýšení podílu snížením ceny a hrálo tedy podle neformálních pravidel tohoto odvětví. Asahi dokázalo, že japonští konzumenti jsou připraveni na změnu a vítají tyto nové, moderní chutě (Alexander, 2014, str. 229).

4.2 Období hyperkonkurence

Mezi lety 1988-1989 bylo představeno na trhu 21 nových piv. Tyto piva obecně nebyla moc oblíbená, za zmínku však stojí *Fuyu Monogatari* („zimní příběh“) od společnosti Sapporo. Toto sezónní pivo s vyšším obsahem alkoholu se jako jediné dalo považovat za úspěšné, prodávalo se však pouze vždy od října do února (Craig, 1996, str. 307). *Kirin Ichiban Shibori* bylo uvedeno na trh roku 1990 společností Kirin Brewery (Iida, 2013, str. 14). Toto 100 % sladové pivo s jemnou chutí mělo být jejich novým hitem. Kirin se také snažil zvednout prodeje intenzivní marketingovou kampaní, ve které se dokonce objevil známý americký herec Harrison Ford (Alexander, 2014, str. 228). Přestože se v prvním roce *Kirin Ichiban Shibori* prodalo neuvěřitelných 35 milionů beden (Craig, 1996, str. 308), Kirin se ze ztráty nezotavil. V rámci 90. let se Kirin, snažící vyhrát zpět nějaká procenta jeho tržního podílu, nesoustředil dostatečně pouze na jeden produkt, ale na všechny najednou. Pro zákazníky bylo ke konci složité vůbec rozpoznat od sebe všechny značky piv, co Kirin produkoval, a tak ho nakonec Asahi předčilo a stalo se novým lídrem na trhu (viz Graf 1) (Iida, 2013, str. 14). Kirin Brewery musela za účelem snížení výdajů zavřít některé ze svých továren a zvýšit produkci v těch zbylých (Alexander, 2014, str. 228).

Graf 2 - Porovnání počtu nových produktů představených v letech 1964-1993 na japonském



Zdroj: Craig, Tim; 1996.

4.3 Změna ve smýšlení o produktové inovaci

Asahi Breweries svým radikálním krokem změnilo smýšlení celého průmyslu. Inovace nyní neznamena jen vyplnění nějaké mezery na trhu nebo změnu designu obalu, inovace nyní znamenala možnost dát celému odvětví nový směr a stát v jeho čele. Pivovary tak dříve či později zavedly nové vlastní systémy a oddělení pro vývoj nových produktů. Suntory převzalo systém Asahi a založily sekce pro R&D v marketingovém i výrobním oddělení, které úzce spolupracovaly na vývoji nových produktů. Kirin a Sapporo však vytvořily vlastní systém, který se lišil od systému používaného v Asahi a Suntory již v základech (Craig, 1995, str.17).

Systém popíšu konkrétně na firmě Kirin. Vedení Kirin založilo celé nové R&D oddělení, kde byl jeden člověk z výrobního oddělení (tedy sládek) a zbytek byli pouze lidé z oddělení marketingu. Systém fungoval tak, že výrobní oddělení samostatně vařilo a testovalo několik druhů piv a tyto informace poté ukládali do datové banky. Když marketingové oddělení přišlo s určitým konceptem produktu, který by chtělo vytvořit, stačilo nahlédnout do této datové banky a určitý vzorek si vybrat. Daný sládek v R&D oddělení tedy fungoval jako můstek mezi výrobním a marketingovým oddělením. R&D oddělení tedy reálně nové produkty nevyvíjelo, ale v podstatě sloužilo jako komunikační propojení. Výhodou bylo, že ani marketingové a ani výrobní oddělení nemusela vyvíjet velké úsilí a snahu lépe se propojit, pochopit a fungovat spolu. Tím, že oddělení byla tak

málo integrována, nedocházelo k velkým škodám, pokud došlo ke změně personálu. Kirin to vnímal tak, že člověk přibližně za rok vyplývá všechny své dobré nápady a je tedy dobře, že ho někdo nahradí (Craig, 1995, str. 17-19).

Oba systémy měly svoje výhody a nevýhody. Asahi věřilo, že úzké propojení obou oddělení a společné podílení se na vývoji nového produktu dělá produkt jedinečný a má tudíž větší pravděpodobnost stát se dlouhodobou konkurenční výhodou. Vedení Kirin naopak upřednostňovalo flexibilitu a v podstatě předpřipravené produktové inovace. Jejich rozdílné smýšlení se reflektovalo i ve výkonu obou společností. Mezi lety 1985-1993 uvedlo Kirin na trh 23 nových značek, kdežto Asahi pouze 10. Sapporo, používající stejný model jako Kirin vytvořilo v tomto období 20 značek a Suntory, jdoucí ve stopách Asahi, 14 nových značek. Můžeme tedy vidět, že model Kirin je rozhodně více produktivní, nicméně lze argumentovat, že nepřináší takové výsledky. Asahi Breweries, přestože vyprodukovalo v období hyperkonkurence nejméně nových produktů, se postupně dostalo na vrchol a zůstává tam až do současnosti (Craig, 1995, str. 18-19).

4.4 Uklidnění situace na trhu

Rok po vypuštění *Kirin Ichiban Shibori* vstoupila na trh tři další piva, která se velmi dobře prodávala. Suntory prodalo v prvním roce svého *Beer Ginjo* asi 10 milionů beden, Sapporo svého *Ginjikomi* asi 18 milionů beden a Asahi svého piva *Asahi Z* asi 19 milionů beden (Craig, 1996, str. 308). V roce 1991 také Asahi přestalo vyrábět *Asahi Nama Beer*, zejména kvůli převažující popularitě *Asahi Super Dry* (Iida, 2013, str. 14). V polovině 90. let se situace na trhu začala uklidňovat, částečně protože pivovary neměly prostředky neustále představovat nové produkty, částečně protože už ani zákazníci nestíhali zcela vnímat příval nových piv, který se na ně hrnul. Roli hrála bezesporu i pokračující ekonomická recese a zvýšení prodejů importovaných piv, které byly nyní kvůli zhodnocení japonského jenu levnější než ty domácí (Craig, 1996, str. 308). Roku 1994 bylo sníženo minimální množství výroby piva pro získání licence z 2 milionů litrů na pouhých 60 000 litrů za rok. To samozřejmě otevřelo dveře mnoha novým malým pivovarům, které začaly vyrábět takzvané *craft beer*. Za pouhých pět let bylo takovýchto pivovarů v Japonsku již 242 (Alexander, 2014, str. 230-231).

5 Další vývoj v produktové inovaci a současná situace

Ke konci 90. let domácí výroba piva začala značně klesat. To bylo způsobeno jak stavem japonské ekonomiky, která byla v recesi, tak celkovým poklesem popularity piva mezi mladšími lidmi. Paradoxně trend *craft beer* velkým pivovarům natolik neublížil. Pivovary naopak nepřímo uškodily jejich vlastním produktům vytvořením nového typu nápojů, které měly podobnou chuť jako pivo, ale „pivo“ to nazývat nelze (Alexander, 2014, str. 233-234). Tento trend vznikl zejména díky japonskému systému danění pivních produktů, ale také jako způsob konkurence levným zahraničním pivním značkám (Kawasaki a Sakuma, 2011, str. 52).

5.1 Happóšu

Daňový systém Japonska je v oblasti alkoholu poměrně nevyvážený. Pivní produkty se dodnes daní dle míry obsahu sladu. Od roku 1994, pokud pivo přesahovalo 66,7 % obsahu sladu, daň činila 77,7 jenů na 350 mililitrů. Cokoliv, co obsahovalo nižší míru sladu bylo daněno mnohem nižší sazbou (Kawasaki a Sakuma, 2011, str. 47). Roku 1994 představilo Suntory své *Hop's Draft* a otevřelo tak nový trh s takzvaným *happóšu*⁹. Suntory využilo skulinky v daňovém systému a míru sladu v *Hop's Draft* nastavilo na 65 %, což se lišilo minimálně od běžného piva, ale v porovnání s ním bylo daněno o 70 jenů na litr méně. Přirozeně tento produkt strhl obrovský boom a brzy se všechny pivovary snažily vyvinout vlastní *happóšu* (Natakani, 2007, str. 54).

Jedním z prvních bylo Kirin, které vyvinulo značku *happóšu* zvanou *Tanrei*. Jejich produkt byl velmi populární, částečně i díky tomu, že jeho chuť velmi připomínala *Asahi Super Dry* (Alexander, 2014, str. 234). Japonská vláda roku 1996 snížila limit obsahu sladu na rozmezí mezi 25-50 % a daň uvalena na *happóšu* přesahující tento limit se samozřejmě zvýšila, konkrétně o 21,7 jenů na litr (Natakani, 2007, str. 54). *Happóšu* nicméně získávalo stále větší oblibu a v roce 2003 mělo 39 % podíl na japonském pivním trhu (Russel, 2006, str. 818). Roku 2003 však vláda zavedla další regulace a opět zvýšila daň na *happóšu*, téměř o 30 jenů na litr. Regulace se týkaly zejména nejnižší daněné kategorie alkoholických nápojů pivního typu (tzv. piva 3. kategorie), o které se zmiňují

⁹ Japonsky se zapisuje znaky 発泡酒; lze přeložit jako šumivý alkoholický nápoj.

níže (Natakani, 2007, str, 54). Japonská vláda později (2005) zdanila *happóšu* s 50-67 % obsahu sladu stejně jako běžná piva, tedy 220 jenů za litr (Alexander, 2014, str. 234).

5.2 Piva 3. kategorie

Pivo 3. kategorie je v podstatě *happóšu*, které ale musí mít obsah sladu nižší než 25 %. Jak jsem již uvedla, japonská vláda zavedla roku 2003 nová pravidla pro tuto kategorii pivních nápojů. V této kategorii nyní bylo zakázáno využití jak sladu, tak i ječmene, ovsu či pšenice. Výše daně však zůstala stejná. O 3 roky později se ale daň zvýšila a byly představeny další přísné regulace pro výrobu těchto produktů (Natakani, 2007, str. 54). Kvůli vysokému zdanění *happóšu* se pozornost pivovarů přesunula do této kategorie. K výrobě těchto nápojů se používal například hrášek či sója (Alexander, 2014, str. 234)

Před rokem 2006 byla piva 3. kategorie daněna pouze 69 jeny za litr a jedna lahev stála tedy i méně jak 50 jenů. Do roku 2005 tak tato kategorie získala 10 % podíl na domácím pivním trhu a společně s *happóšu* byla konzumována spotřebiteli doma skoro stejně tak často jako běžné pivo (Alexander, 2014, str. 234). Piva 3. kategorie mají díky absenci sladu a jiných látek více svěží chuť než klasické *happóšu* a jsou také méně hořké. Často se však kvůli specifickému procesu vaření vytrácí typická „pivní“ barva a musí se tak uměle dobarvovat. Popularita *happóšu* přirozeně ubrala na konzumaci běžného piva. Piva 3. kategorie však díky své nízké ceně a chuti velmi podobné pivu uchvátila trh a uškodila tak konzumaci jak běžného piva, tak i *happóšu* (Kawasaki a Sakuma, 2011, str. 47-51).

5.3 Prémiová piva

Takzvaná prémiová piva jsou naprostým opakem *happóšu* a piv 3. kategorie. Tyto piva zdůrazňují využití kvalitních ingrediencí a prvotřídní chuť. Průkopníkem této kategorie bylo opět Suntory, tentokrát se svým *The Premium Malt's*. Roku 2005 získalo toto pivo nejvyšší ocenění Monde Selection, které uděluje Mezinárodní institut kvality. Suntory tento úspěch zdůraznilo ve své marketingové kampani a v tom samém roce se prodej *The Premium Malt's* zvýšil o neuvěřitelných 230 %. O rok později na trh přišly další prémiové značky od ostatních společností a prodej se v této kategorii zvedl o 58 %. *The Premium Malt's* vyhrálo ještě dvakrát stejné ocenění a pořádně konkurovat mu dokázalo zejména pivo *Yebisu* od společnosti Sapporo. Kvůli tomuto trendu ztratilo podíl na trhu běžné pivo

i *happóšu*, nicméně došlo k asi 20 % nárůstu podílu piv 3. kategorie. Z těchto čísel je patrné, že japonští spotřebitelé rádi volí mezi dvěma extrémy, nejlevnější a nejdražší kategorií¹⁰ produktů (Natakani, 2007, str. 56-57).

Obrázek 7 - The Premium Malt's



Zdroj: Suntory Holdings Limited, nedatováno.

5.4 Současná situace

Těžko by se ve světě hledal jiný pivní trh, který by byl v 90. letech a na počátku 21. století natolik inovativní jako ten japonský. Pivní trh se díky tomu nyní rozřazuje do několika kategorií (běžné pivo, *happóšu*, piva 3. kategorie) a celkový tržní podíl společností zahrnující všechny kategorie a tržní podíly v jednotlivých kategoriích se mohou velmi lišit. Například roku 2008 bylo Asahi a Kirin na celkovém pivním trhu v podstatě vyrovnáno, obě společnosti drželi v souhrnu všech kategorií přes 37 % podílu trhu. Avšak v samostatné kategorii běžných piv Asahi kontrolovalo celých 50,5 % trhu (Alexander, 2014, str. 235).

I v současnosti drží většinu domácího trhu tyto velké společnosti. V roce 2019 byl celkový tržní podíl následující: v čele se stále nacházelo Asahi (37,6 %), poté následovalo Kirin s 30,3 %, Suntory s 15,3 % a nakonec Sapporo s 10,2 % (Verlag W. Sachon, 2020).

¹⁰ Prémiová piva jsou daněna ve stejné výši jako běžná piva, nicméně konečná cena je většinou mírně vyšší.

5.4.1 Rozšíření do zahraničí

Konzumace piva v Japonsku již několik let pomalu klesá. Můžeme to připsat přísným daním, vysokému importu jiných pivních značek, ale i zvýšené popularitě jiných druhů alkoholu. Vliv mohou mít také různé sociokulturní faktory nebo snížení populace. Přesto v Japonsku pivo stále zahrnuje asi 40 % celkového trhu alkoholických nápojů (Verlag W. Sachon, 2019). Kvůli zmenšujícímu se domácím trhu se japonští pivovarníci začali rozrůstat do jiných zemí a kontinentů. Asahi Breweries koupilo řadu západních pivních značek, mezi nimi například italské Peroni či nizozemské Grolsch. Roku 2017 Asahi Breweries také koupilo český Plzeňský Prazdroj za 7,3 bilionu euro (Shimizu a Uranaka, 2017). Pod Plzeňský Prazdroj patří mimo nejznámějšího Pilsner Urquell i mnoho jiných značek, jako je například Kozel, Gambrinus, Birell, Radegast, Frisco, Kingswood a další (Plzeňský Prazdroj, 2020). Mezi jednu z největších akvizic Kirin Breweries patří koupě rozhodujícího podílu ve firmě Schincariol, která je v Brazílii druhým největším výrobcem piva (Topham, 2011). Roku 2019 pak Kirin koupilo i jeden z největších nezávislých minipivovarů, belgické New Belgium Brewing (Reidy, 2019). Asahi i Kirin v současnosti patří do skupiny vedoucích pivovarnických společností na globálním pivním trhu (Imarc, 2020).

5.4.2 Budoucí změna v oblasti danění pivních nápojů

Roku 2017 japonská vláda zrevidovala systém danění alkoholických nápojů. Ve třech fázích se mají změnit jak výše daní pro jednotlivé kategorie, tak kategorie samotné. Od října 2020 se má snížit výše daně pro kategorii běžných piv a *happóšu* nad 50 % obsahu sladu z 220 jenů na cca 200 jenů na litr. *Happóšu* mezi 50-25 % obsahu sladu bude zdaněno cca 167 jeny na litr, místo původních 178 jenů. Pro *happóšu* s obsahem sladu pod 25 % zůstane v první fázi daň stejná čili cca 134 jenů na litr. Piva 3. kategorie naopak zaznamenají navýšení daně, a to z 80 jenů na 108 jenů na litr. Druhá fáze má poté proběhnout v říjnu 2023 a týká se opět hlavně snížení výše daní. Daň z běžného piva i *happóšu* nad 50 % obsahu sladu se sníží na 181 jenů na litr, *happóšu* mezi 50-25 % obsahu sladu se poté sníží na 155 jenů na litr. *Happóšu* pod 25 % obsahu sladu a piva 3. kategorie budou společně daněna přibližně 134 jeny na litr. Ve třetí a poslední fázi má dojít ke sloučení všech těchto kategorií, které budou následně daněny 155 jeny na litr. Zboření hranic vytvořených kategorizací pivních nápojů by mělo uvolnit podmínky

využití jak netradičních ingrediencí, tak i těch klasických jako je právě slad (Otsuka, 2018).

Věřím, že tato změna japonskému pivovarnickému průmyslu pouze prospěje. Díky snížení daní bude konečná cena produktů nižší a mohla by na domácím trhu přilákat více zájemců. Sloučení kategorií a výše daně roku 2026 dá pivovarům mnohem větší možnosti v produktové inovaci a experimentování s ingrediencemi, aromaty a novými chutěmi. Domnívám se, že nás v příštích několika letech čeká příval nových produktů a milovníci japonského piva se mají na co těšit.

6 Shrnutí

Josef Alois Schumpeter věřil, že za inovacemi stojí velké společnosti, které oplývají prostředky potřebnými pro vývoj a inovaci. Přestože společnost Asahi Breweries stála na pokraji bankrotu, byla ochotná své zbývající prostředky využít k radikální změně a rozsáhlému výzkumu. I drtivá většina bodů, které zmiňuji ve druhé kapitole, popisující, jak Schumpeter inovace vnímal, se mohou na příklad Asahi a *Asahi Super Dry* použít. Do Schumpeterovi teorie téměř bankrotující firma pravděpodobně plně nezapadá, hrozící bankrot však měl i určitá pozitiva. V zaměstnancích a celé společnosti zesílil pocit naléhavosti, nutnosti změny a zvýšil ochotu riskovat, což je v mnoha případech pro úspěch klíčové.

Asahi Super Dry bylo bezesporu novým produktem s vlastnostmi, které byly neznámé, dokonce považované za nemožné. Díky novému výrobnímu procesu bylo v tomto produktu možno zkombinovat chutě *koku* a *kire*, což do té doby bylo v pivovarnickém průmyslu něco nepředstavitelného. *Asahi Super Dry* tak otevřelo nejen nové možnosti, ale i nový trh s tímto typem piva. Částečně lze na Asahi aplikovat také poslední část Schumpeterovy teorie. Díky nové struktuře výrobního a marketingového oddělení bylo v Asahi založeno R&D oddělení, které dokázalo produkovat nové úspěšné výrobky konkurující dosavadnímu lídrovi na trhu, firmě Kirin. Je otázkou, zda společnost Kirin Brewery můžeme označit za monopol, nicméně je faktem, že několik let kontrolovala i více jak 60 % celého pivního trhu v Japonsku a v podstatě udávala i výši cen veškerých pivních produktů na trhu. Po vypuštění *Asahi Super Dry* klesl tržní podíl společnosti Kirin o téměř 10 % a posléze nadále klesal. Tržní podíl Asahi Breweries naopak neustále stoupal. Asahi sice nový monopol nevytvořilo, ale pomocí reorganizace, nového systému, a nově nabytých schopností dokázalo ukončit éru dominance jedné firmy.

Produktová inovace tedy nepochybně pomohla společnosti Asahi získat konkurenční výhodu a takzvaný pravý (nadprůměrný) zisk. Dlouhodobost této konkurenční výhody také určuje komplexnost dané inovace, což popisuje právě Valentova teorie řádů inovací. Protože si pivovary nemohly konkurovat cenou, byly vždy nuceny soutěžit pomocí inovace. Snažily se však vždy zaplnit pouze malé mezery na trhu a jejich inovace byly snadno imitovány konkurencí. Inovace v rámci *draft wars*, tedy převážně nová metoda mikrofiltrace piva, lze zařadit do 5. inovačního řádu („varianta“). Rozmanité obaly z období *container wars* se nacházejí v ještě nižších inovačních řádech, pokud se tam

vůbec zařadit mohou, vzhledem k tomu, že se jedná pouze o změnu designu balení. *Asahi Super Dry* svým inovativním výrobním procesem vyšplhalo až do 7. inovačního řádu („druh“). *Asahi Super Dry* nebylo tak snadno imitovatelné a konkurence brzy přenechala celý nový trh Asahi.

Happóšu, piva 3. kategorie a prémiová piva jsou dalšími zdařilými inovacemi, které otevřely nové trhy a možnosti. Zejména *happóšu* a piva 3. kategorie vyžadovaly novou metodu přípravy, která je zařazuje do 5. inovačního řádu („varianta“). Tyto produkty sice otevřely v rámci pivovarnického průmyslu nové trhy, nebyly ovšem dostatečně unikátní, aby poskytovaly natolik dlouhodobou konkurenční výhodu jako například *Asahi Super Dry*. Dle mého názoru totiž nic neodpovídá tak přesně Schumpeterovu „tvořivému ničení“ jako právě okolnosti vedoucí ke vzniku *Asahi Super Dry*. Schopnost odpoutat se od všeho starého a vytvořit výrobek, který nejen razantně narušil rovnováhu tehdejšího trhu, ale také změnil způsob smýšlení celého odvětví, dělá tento produkt natolik převratný a jedinečný.

V japonském pivovarnickém průmyslu následně došlo k takovému množství inovací, že bychom mohli několik dalších stran analyzovat a diskutovat jaké inovace patří do jakých inovačních řádů, zda jsou radikální či přírůstkové, technologické anebo administrativní. Tyto inovace jsou však zejména důkazem, že si japonský pivovarnický průmysl a samotné společnosti prošly intenzivním vývojem a změnami, ať už úspěšnými nebo neúspěšnými. Pokud jsou však inovace opravdu důkazem o existenci podniku, jak tvrdil Valenta, tak japonské pivovary nepochybně žijí.

Závěr

Japonský pivní průmysl bezesporu prodělal řadu velkých změn. Když vezmeme v potaz, že ještě před 150 lety bylo v Japonsku pivo něco naprosto neznámého, je tato proměna až neuvěřitelná. Cílem mé práce bylo zejména vykreslit, jakou roli v tomto vývoji hrála produktová inovace.

Pivo bylo zpočátku bráno jako velmi exotický a luxusní nápoj, který si mohla dovolit pouze ta nejvyšší vrstva. Sami pivovarníci museli překonat mnoho překážek, ať už geografického či ekonomického rázu. Potýkali se s nedostatečně vyvinutými cestami, kvůli kterým byla širší distribuce jejich produktů v podstatě nemožná. Japonské zemědělství neposkytovalo potřebné suroviny, které byly k vaření piva klíčové a musely se tak importovat ze zahraničí. Z počátku dokonce museli prodávat své pivo pod cenou, aby vůbec přežili. Po 2. světové válce vznikla skupina pivovarnických společností, která ovládá většinový trh dodnes.

Ani tito pivovarníci to neměli a nemají lehké. Japonská vláda uvalila na tento průmysl řadu regulací a vysokých daní. Přesto se však povedlo rozšířit pivo a pivní kulturu po celém Japonsku. Ke konci 20. století procházela japonská společnost řadou změn, které se samozřejmě reflektovaly v chutích a preferencích spotřebitelů. Pivovarnické společnosti však na tento trend nereagovaly a držely se tradičních německých receptur. Průlom přineslo až Asahi Breweries se svým *Asahi Super Dry*, které přepsalo dějiny japonského pivovarnictví.

Asahi Super Dry však nebylo ničím jiným než výsledkem zdařilé produktové inovace a bylo počátkem přerodu v myšlení japonských pivovarníků. Produktová inovace, která dříve byla brána jako vedlejší aktivita, se stala systematizovaným procesem s mnoha předpisy a pravidly. Na jednu stranu se může zdát, že tento systém potlačuje kreativitu a volnost inovací, na druhou stranu lze brát jako unikátní prvek tohoto průmyslu. Navíc nelze popřít, že tento systém byl efektivní. Důkazem je extrémní nárůst nových produktů na domácím trhu a narušení jeho dlouholeté stability a stagnace.

Přísný daňový systém dal posléze impulz k další vlně produktové inovace. Na pivním trhu vzniklo několik kategorií piv a nápojů, které sice jako pivo vypadaly, ale nebyly vařeny pomocí surovin pro pivo typických. Díky nízkému obsahu sladu však byly daněny

mnohem nižší sazbou a jejich konečná cena tak byla oproti pivu velmi nízká. Pivovary tak sice byly v produktové inovaci extrémně aktivní, kanibalizovaly tak však své vlastní produkty. Japonská vláda postupně zvyšovala daně pro všechny nově vzniklé kategorie a konzumace piva v Japonsku začala současně klesat. Pivovary tak začaly expandovat do zahraničí včetně České republiky. V budoucnu se mají vládní nařízení uvolňovat a dovolím si tvrdit, že můžeme očekávat opětovný nárůst v produktové inovaci i konzumaci piva v Japonsku.

Abstract

The aim of this thesis is to investigate the extent to which product innovation played an essential role in the development and growth of the Japanese brewing industry. Furthermore, the main topic is broadened with an explanation of the innovation theory and research into the use of product innovation as a competitive advantage. The focus of this paper is predominantly placed on the historical and economical background of the industry and on the key moments in product innovation which affected and later defined it. Additionally, the Japanese governmental regulations in the beer market and the beer taxation system are explored. Finally, the current state of the Japanese brewing industry is discussed, and its possible future developments are brought to light.

Key words: Asahi Breweries, Asahi Super Dry, innovation, beer, brewing industry, product innovation, Kirin Brewery Company, taxation of beer products

Seznam použité literatury

- ALEXANDER, J.W., 2014. *Brewed in Japan: The Evolution of the Japanese Beer Industry*. Vancouver: UBC Press. ISBN 978-0-7748-2506-1.
- ANDERSON, Raymond G., 2006. History of Industrial Brewing. *Handbook of Brewing*. Second edition. Priest, Fergus G. a Graham G., STEWART, ed. Boca Raton: CRC/Taylor & Francis. ISBN 978-0-82472657-7.
- Brewers Association of Japan. *History of the Japanese Beer Industry* [online]. ©2020 [cit. 23.03.2020]. Dostupné z: <http://brewers.or.jp/english/09-history.html>
- CRAIG, Tim, 1995. Achieving Innovation Through Bureacracy: Lessons from the Japanese brewing industry. *California Management Review*. **38**(1), 8-36.
- CRAIG, Tim, 1996. The Japanese Beer Wars: Initiating and Responding to Hypercompetition in New Product Development. *Organization Science*. **7**(3), 302-321. ISSN 1047-7039.
- CHERROUN, Reguia, 2014. Product Innovation and the Competitive Advantage. *European Scientific Journal*. **1**, 140-157. ISSN: 1857-7881.
- DÖRRENBÄCHER, Christoph a Jens, GAMMELGAARD, 2013. *The global brewery industry: markets, strategies, and rivalries*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. New horizons in international business. ISBN 978-1-78100-634-4.
- FRANCKS, Penelope, 2009. Inconspicuous Consumption: Sake, Beer, and the Birth of the Consumer in Japan. *The Journal of Asian Studies* [online]. February, **68**(1), 135-164 [cit. 14.03.2020]. DOI: 10.1017/S0021911809000035.
- FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7246-2.
- HARREL, Bryan, 2011. Japan. *The Oxford Companion to Beer*. OLIVER, Garret, ed. Oxford University Press. New York: Oxford University Press, 2011. ISBN 978-0-19-536713-3.

HITT, M.A., D.R. IRELAND a R.E. HOSKISSON, 2016. *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*. 12th ed. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-50214-7.

HOONSOPON, Danupol a Guntalee, RUENROM, 2012. The Impact of Organizational Capabilities on the Development of Radical and Incremental Product Innovation and Product Innovation Performance. *Journal of Managerial Issues*. **24**(3), 250-276.

IIDA, Takeo, 2013. Strategic Inconsistency: Meandering toward Turnaround at Asahi Beer in the 1980s–90s. *Tama daigaku kenkjūkijō: Keiei džóhó kenkjú*. **17**, 1-26.

Imarc, 2020. *Top Beer Companies in the World* [online]. 06.02. [cit. 13.04.2020]. Dostupné z: <https://www.imarcgroup.com/beer-companies>

KAWASAKI, Masato a Shuso, SAKUMA, 2011. Traditional and Modern Japanese Beers: Methods of Production and Composition. *Beer in Health and Disease Prevention*. Preedy, Victor R., ed. Cambridge [Massachusetts]: Academic Press. ISBN: 978-0-12-373891-2.

Kirin Holdings Company, Limited. *The History of Kirin* [online]. ©2007 [cit. 20.03.2020]. Dostupné z: <https://www.kirinholdings.co.jp/english/company/history/group/01.html>

KONISHI, Hideo a Çaglar, YURTSEVEN, 2013. Market share regulation? *Japan and the World Economy*. **29**, 36-45. ISSN: 0922-1425.

NATAKANI, Kazuo, 2007. Beer in Japan – Present: The Story of Happoshu and the ‘Third Way’. *The BREWER & DISTILLER INTERNATIONAL*. **3**(5), 54-57.

OTSUKA, Masayuki, 2018. *Liquor Tax Reform Japan*. Report number: JA 8502. Tokyo: Global Agricultural Information Network.

Plzeňský Prazdroj, 2016. *Průvodce pivem pro začátečníky* [online]. 24.02. [cit. 19.03.2020]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/1590-pr-vodce-pivem-pro-za-te-n-ky>

Plzeňský Prazdroj. *Naše značky* [online]. ©2020 [cit. 13.04.2020]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/nase-pivo>

REIDY, Gearoid a BLOOMBERG, 2019. New Belgium Brewing Is Bought in Latest Craft Purchase by Big Beer. In: *Fortune* [online]. 20.11. [cit. 13.04.2020]. Dostupné z: <https://fortune.com/2019/11/20/new-belgium-brewing-lion-kirin-sale-craft-beer/>

RIVERS, Autumn, 2019. Top 10 Beer Producing Nations. In: *Worldatlas*[online]. 30.01.[cit. 17.03.2020]. Dostupné z: <https://www.worldatlas.com/articles/top-10-beer-producing-nations.html>

RUSSEL, Inge, 2006. Innovation and Novel Products. *Handbook of Brewing*. Second edition. Priest, Fergus G. a Graham G., STEWART, ed. Boca Raton: CRC/Taylor & Francis. ISBN 978-0-82472657-7.

RYALL, Julian, 2019. Story of Asahi: how Japan's favourite beer survived two world wars to become a household name. In: *South China Morning Post* [online]. 11.05.2019 [cit. 22.03.2020]. Dostupné z: <https://www.scmp.com/lifestyle/food-drink/article/3009479/story-asahi-how-japans-favourite-beer-survived-two-world-wars>

SIRŮČEK, Pavel, 2016. Pozapomenuté postavy postavy ekonomického myšlení – F. Valenta. *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. **24**(4), 71-79 [cit. 04.04.2020]. DOI: 10.18267/j.aop.547

SHIMIZU, Ritsuko a Taiga, URANAKA, 2017. Japan brewer Asahi says it is open to more M&A after Europe beer deals. In: *Reuters* [online]. 17.01. [cit. 13.04.2020]. Dostupné z: <https://www.reuters.com/article/us-asahi-group-strategy/japan-brewer-asahi-says-it-is-open-to-more-ma-after-europe-beer-deals-idUSKBN1511BV>

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6668-3.

TOPHAM, James, 2011. Kirin buys control of Brazil's Schincariol for \$2.6 billion. In: *Reuters* [online].02.08. [cit. 13.04.2020]. Dostupné z: <https://www.reuters.com/article/us-schincariol-kirin/kirin-buys-control-of-brazils-schincariol-for-2-6-billion-idUSTRE7711BA20110802>

Verlag W. Sachon, 2020. The Japanese beer market. In: *drinktec Blog* [online]. 27.02. [cit. 13.04.2020]. Dostupné z: <https://blog.drinktec.com/beer/japanese-beer-market/>

ZAPFL, Daniel, 2018. What types of Innovation are there? In: LEAD Innovation Blog [online]. 04.10. [cit. 02.04.2020]. Dostupné z: <https://www.lead-innovation.com/english-blog/types-of-innovation>

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7244-8.

Zdroje obrázků:

Obrázek 1:

Brewers Association of Japan. Beer pub in 1910s [foto]. In: *History of the Japanese Beer Industry* [online]. ©2020 [cit. 23.03.2020]. Dostupné z: <http://brewers.or.jp/english/09-history.html>

Obrázek 2:

Kirin Holdings Company, Limited. Generic Beer Labels from 1943 [foto]. In: *The History of Kirin* [online]. ©2007 [cit. 20.03.2020]. Dostupné z: <https://www.kirinholdings.co.jp/english/company/history/group/04.html>

Obrázek 3:

Asahi Group Holdings, Ltd. Asahi Beer (Asahi Gold) launched [foto]. In: *Asahi Group's History* [online]. ©2020 [cit. 27.03.2020]. Dostupné z: <https://www.asahigroup-holdings.com/en/whoweare/history.html>

Obrázek 4:

Asahi Group Holdings, Ltd. Japan's first aluminum canned beer [foto]. In: *Asahi Group's History* [online]. ©2020 [cit. 02.04.2020]. Dostupné z: <https://www.asahigroup-holdings.com/en/whoweare/history.html>

Asahi Group Holdings, Ltd. Corporate mark redesigned [foto]. In: *Asahi Group's History* [online]. ©2020 [cit. 02.04.2020]. Dostupné z: <https://www.asahigroup-holdings.com/en/whoweare/history.html>

Obrázek 5:

CRAIG, Tim, 1995. Asahi and Suntory: separate marketing and technical side teams working closely together [foto]. *Achieving Innovation Through Bureacracy: Lessons from the japanese brewing industry*. In: *California Management Review*. **38**(1), 8-36.

Obrázek 6:

Asahi Group Holdings, Ltd. Asahi Super Dry launched [foto]. In: *Asahi Group's History* [online]. ©2020 [cit. 02.04.2020]. Dostupné z: <https://www.asahigroup-holdings.com/en/whoweare/history.html>

Obrázek 7:

Suntory Holdings Limited. The Premium Malt's [foto]. In: *Products* [online]. ©2020 [cit. 16.04.2020]. Dostupné z: <https://www.suntory.com/beer/premium/en/>