

Změnotvorné síly v odvětví pivovarnictví v České republice

Key Driving Forces in the Czech Brewing Industry

PAVEL ŽUFAN, JIŘÍ ERBES

Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně

Abstract: The paper is a part of solution of a post-doctorate grant awarded by the Grant Agency of the Czech republic (GAČR No. 402/02/P059) connected with the research plan of FBE MUAUF in Brno (GAMSM 431100007), and it focuses on environmental analysis of the brewing industry in the Czech republic with a focus on the key driving forces in this industry. The basic types of analysed driving forces are following: long-term industry growth rate, character of customers and how they use the product, product innovation, process innovation, marketing innovation, entry/exit of major firms, diffusion of proprietary knowledge, changes in cost and efficiency, buyer preferences for a differentiated product, regulatory influences and government policy changes, changing societal priorities and lifestyles, uncertainty and business risk, and globalisation. Factors identified in the above-mentioned areas are examined also owing to their period of influence, and the possible implications on actions and strategies of breweries are discussed.

Key words: brewing; industry; analysis; driving force; factor.

Abstrakt: Příspěvek, který je součástí řešení post-doktorandského grantu uděleného GAČR (č. 402/02/P059) navázaného na výzkumný záměr PEF MZLU v Brně (GAMSM 431100007), se zabývá analýzou prostředí pivovarnictví v České republice se zaměřením na hybné změnotvorné síly v tomto odvětví. Hybné změnotvorné síly jsou analyzovány v následujících oblastech: dlouhodobá míra růstu odvětví, charakter zákazníků a způsob užívání produktu, výrobové inovace, změny technologie, marketingové inovace, vstup nebo odchod velkých firem, rozšíření technického know-how, změny v nákladové efektivnosti, poptávka zákazníků po diferencovaném produktu, regulační vlivy a změny vládní politiky, změny společenských priorit a životního stylu, nejistota a podnikatelské riziko, globalizace. Identifikované faktory ve výše zmíněných oblastech jsou zkoumány rovněž z pohledu doby jejich působení a jsou diskutovány možné důsledky na opatření a strategie pivovarů.

Klíčová slova: pivovarnictví; odvětví; analýza; změnotvorná síla; faktor.

Odvětví pivovarnictví v České republice patří mezi nejdůležitější a take nejpoblárnější odvětví v rámci národního hospodářství. Jeho pozice nabyla na významu také díky rozdělení Československa na dva nezávislé státy, protože spotřeba piva ve Slovenské republice je mnohem nižší (cca 58%), než v České republice (Nagyová, 2000 [2]). V minulosti proběhlo v tomto odvětví několik procesů, které ovlivnily jeho současný stav a působení firem v jeho rámci (Chlachula, 2000 [1]).

Nejprve můžeme uvést procesy privatizací a restitucí, které vedly ke změně vlastnické struktury pivovarů a k jejich odstátnění. Poté začal nastupovat druhý velmi významný proces, proces koncentrace, který stále probíhá, a který vedl k vytvoření tří největších skupin pivovarů, které v současné době hrají roli tržních vůdců (Chlachula, 2000 [1]).

Při předvídání budoucího vývoje odvětví je vhodné využít (kromě dalších možností) také analýzy změnotvorných sil v odvětví. Tento příspěvek se zaměřuje na zkoumání těchto sil v odvětví pivovarnictví v České republice a odhad jejich budoucího vývoje.

CÍL A METODIKA

Nejdříve je nezbytné definovat analyzované odvětví a jeho hranice. V rámci tohoto příspěvku je za odvětví pivovarnictví považováno odvětví tvořené průmyslovými pivovary - restaurační pivovary nejsou do takto definovaného odvětví zahrnuty.

Analytická část příspěvku je založena na konceptu prezentovaném Thompsonem a Stricklandem (Thompson, Strickland, 1989 [4]) a zaměřuje se na identifikaci změnnotvorných sil v rámci zkoumaného odvětví a odhad jejich vlivu na toto odvětví. Základní oblasti analyzovaných změnnotvorných sil jsou následující:

- Dlouhodobá míra růstu odvětví;
- Charakter zákazníků a způsob užívání produktu;
- Výrobní inovace;
- Změny technologie;
- Marketingové inovace;
- Vstup nebo odchod velkých firem;
- Rozšíření technického know-how;
- Změny v nákladové efektivnosti;
- Poptávka zákazníků po diferencovaném produktu;
- Regulační vlivy a změny vládní politiky;
- Změny společenských priorit a životního stylu;
- Nejistota a podnikatelské riziko.

Tento model je rozšířen (podle: Sedláčková, 2000 [3]) o další změnnotvornou sílu nabývající na důležitosti, kterou je

- Globalizace.

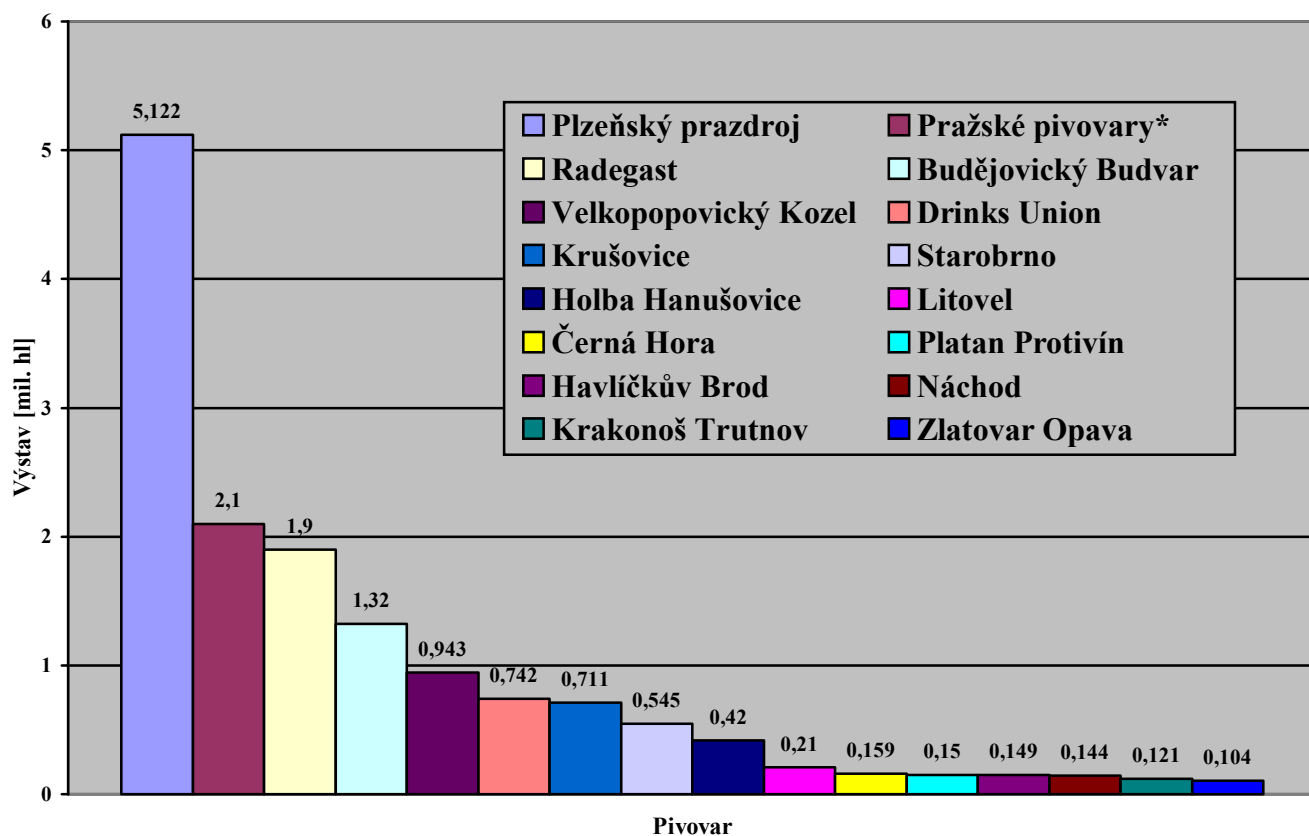
Faktory identifikované ve výše zmíněných oblastech jsou zkoumány rovněž s ohledem na dobu jejich působení a jsou také diskutovány jejich možné dopady na činnost a strategie pivovarů. Na základě této analýzy jsou identifikovány nejdůležitější determinanty budoucího vývoje, které by měly manažerům ukázat nejpodstatnější vlivy na jejich firmy a pomoci jim, aby na tyto vlivy a jejich důsledky byli připraveni.

VÝSLEDKY A DISKUSE

V rámci odvětví pivovarnictví v České republice můžeme výše zmíněné změnnotvorné síly popsat následovně (nejdůležitější jsou zvýrazněny tučným písmem):

- **Dlouhodobá míra růstu odvětví** - vzhledem k úrovni spotřeby piva v České republice (1. místo na světě s roční spotřebou kolem 160 litrů piva na obyvatele), můžeme očekávat stagnaci nebo mírný pokles na domácím trhu (výroba piva v České republice se v posledních pěti letech pohybuje kolem 18 milionů hektolitřů za rok [7] - Graf č. 1 uvádí aktuální produkci vybraných pivovarů v roce 2001), avšak kvalita českého piva vytváří vysoký exportní potenciál (v roce 2001 vyvezly české pivovary celkem 1,855 milionů hektolitřů piva [7], což znamená téměř 17% nárůst ve srovnání s rokem 2000);

Graf č. 1: Produkce vybraných pivovarů v roce 2001



Poznámka: * Data pouze za skupiny Staropramen+Braník+Ostravar
 Zdroj: ČTK, pivovary [8]

- Charakter zákazníků a způsob užívání produktu - protože struktura spotřebitelů v České republice je poměrně stabilní, nejdůležitější změnou je zvýšení produkce lahvového piva spojené s růstem exportu;
- Výrobní inovace - staly se klíčovou změnotvornou silou na některých národních trzích (zvláště zaměření na nízkokalorická piva [7]), a mohly by získat (v závislosti na aktivitách stávajících firem) podobnou důležitost i v České republice. Zatím lze identifikovat rostoucí poptávku po nealkoholickém pivu, avšak poptávka po silnějších pivech a „pivních specialitách“ je stále „nejistá“ - viz Tabulka č. 1;

Tabulka č. 1: Přehled hlavních souhrnných ukazatelů za pivo - rok 2000 ve srovnání s rokem 1999

Ukazatel	Měrná jednotka	1999	2000	Rozdíl 2000 - 1999	Index 2000/1999
Org.ČSPS vyrábějících pivo (30.6.2000)	počet	49	50	1	102,04
Počet činných pivovarů	počet	56	57	1	101,79
Průměrný výstav 1 pivovaru	tis.hl	319	314	-5	98,59
Výstav piva celkem	tis.hl	17 863	17 925	62	100,35
z toho: a.) lahve	tis.hl	8 710	8 417	-293	96,64
plechovky	tis.hl	393	465	72	118,32
minisoudky	tis.hl	-	10	-	-
sudy	tis.hl	8 377	8 637	260	103,10
cisterny	tis.hl	383	395	12	103,13
b.) lehká piva	tis.hl	691	168	-523	24,31
piva se sníž.ods.cukru	tis.hl	72	34	-38	47,22
výčepní piva	tis.hl	11 541	11 450	-91	99,21
ležáky	tis.hl	5 999	-	-	-
speciální piva	tis.hl	208	63	-145	30,29
nealkoholická piva	tis.hl	115	117	2	101,74
ochucená piva	tis.hl	-	1	-	-
svrchně kvašená piva	tis.hl	-	-	-	-

Zdroj: ČSPS - Český svaz pivovarů a sladoven [9]

- **Marketingové inovace** - vzhledem k poměrně uniformnímu charakteru produktu a poměrně nízké poptávce po „pivních specialitách“ jsou pivovary nuceny hledat jiné možnosti diferenciací, která je v současnosti většinou založena hlavně na budování značky s pomocí marketingových nástrojů;
- **Změny technologie** - většina pivovarů přešla ze starého způsobu produkce na produkci v cylindro-konických tancích, což zrychlilo průběžné časy výroby; většina pivovarů rovněž nahradila pasterizaci filtrací, která umožňuje uchování přirozené chuti piva a neničí důležité živiny obsažené v pivu - a zároveň udržuje trvanlivost produktu na stejné úrovni jako pasterizace;
- **Rozšíření technického know-how** - ve spojení s předchozí oblastí můžeme zmínit novou technologii, který je obecně známá a možnost jejího využití záleží hlavně na dostupnosti zdrojů potřebných na její nákup;
- **Vstup nebo odchod velkých firem** - v této souvislosti můžeme zmínit hlavně kapitálové vstupy do již existujících firem - většinou vstupy zahraničních investorů. Tento proces však v současnosti nepatří mezi hlavní hybné síly, protože tržní vůdci jsou již vlastněni zahraničními firmami a obnovení produkce dříve uzavřeného pivovaru, které se čas od času objeví (bez významného úspěchu), neumožňuje jeho aktérům dosáhnout významného tržního podílu;
- **Nákladová efektivnost** - opět je spojena s předchozími oblastmi; vzhledem k tomu, že cena piva neroste stejným tempem jako ceny vstupů jsou pivovary nuceny k tomu, aby hledaly efektivnější způsoby provádění činností. Proto tento faktor v současnosti nabývá na významu a stává se jedním z nejvýznamnějších klíčů k dosažení zisku;

- Poptávka zákazníků po diferencovaném produktu - jak již bylo výše zmíněno, poptávka po speciálních produktech pomalu roste, avšak na nejobecnější úrovni je diferenciaci zatím vnímána většinou ve způsobu budování značky a snahy o zajištění loajality zákazníků;
- Regulační vlivy a změny vládní politiky - hlavní změny v této oblasti mohou být v budoucnu spojeny zvláště s dobou platnosti daňového zvýhodnění „malých“ pivovarů - viz Tabulka č. 2 - a jeho možnou revizí nebo zrušením po vstupu České republiky do Evropské unie [5];

Tabulka č. 2: Zdanění piva a snížená sazby pro malé nezávislé pivovary

Tabulka č. 2: Zdanění piva a snížená sazby pro malé nezávislé pivovary						
Nomenklaturní kód tarifu	Základní zdanění v Kč.hl ⁻¹ na každé celé % původního extraktu mladiny					
	Pro malé nezávislé pivovary podle § 2 písmeno i)					Pro ostatní subjekty
	Velikostní skupina podle výstavu v hektolitrech					
	(0; 10 000>	(10 000; 50 000>	(50 000; 100 000>	(100 000; 150 000>	(150 000; 200 000>	
2203	12,00 Kč	14,40 Kč	16,80 Kč	19,20 Kč	21,60 Kč	24,00 Kč

Zdroj: Zákon č. 587/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů

- Změny společenských priorit a životního stylu - v této souvislosti můžeme zmínit změny ve vnímání vlivu produkce na životní prostředí, což se ovšem nezdá být kritickým faktorem pro odvětví pivovarnictví. Změna životního stylu se může promítnout do již zmíněného postupného poklesu spotřeby na domácím trhu, ovšem také do zvýšení poptávky po například nízkokalorických pivech, které se v budoucnu očekává, avšak dosud k němu nedošlo;
- Nejistota a podnikatelské riziko - vzhledem ke stadiu životního cyklu zkoumaného odvětví, můžeme mluvit o jeho stabilizovaném charakteru a riziko je zde spojeno hlavně s případným neúspěchem ve volné konkurenci. Navíc s rostoucí koncentrací mnohých pivovarů na export, je riziko spojeno také s možností neúspěchu na zahraničních trzích a následnými potížemi s uplatněním produkce na domácím trhu;
- Globalizace - síla, jejíž důležitost neustále roste. Své působení již projevila ve výše zmíněné technologické oblasti a je otázkou, jak důležité může být případné uplatnění zahraničních manažerských zkušeností ve firmách částečně nebo úplně vlastněných zahraničními vlastníky a zrušení tržních bariér spojené s integrací České republiky do Evropské unie.

Nejdůležitější změnotvorné síly v současné situaci odvětví pivovarnictví v České republice jsou tedy následující: dlouhodobá míra růstu odvětví, marketingové inovace a nákladová efektivnost. Ze situace v odvětví je zřejmé, že tyto síly jsou vzájemně velmi úzce propojeny - z důvodu stagnace domácí poptávky jsou pivovary nuceny bránit případně rozšiřovat svůj tržní podíl prostřednictvím zintenzivnění marketingových aktivit a hledat nové způsoby zvyšování produktivity za účelem udržení konkurenceschopnosti a dosažení úspěchu v dlouhodobém měřítku.

ZÁVĚR

Identifikace změnotvorných sil v odvětví může pomoci firmám při vytváření budoucích plánů a strategií. Je třeba znát a předvídat budoucí vývoj klíčových vlivů v čase a při plánování dbát na to, aby budoucí strategie odpovídaly předpokládanému vývoji prostředí. V tomto ohledu by analýza změnotvorných sil v odvětví neměla být jediným nástrojem využitým manažery. Existuje celá řada dalších nástrojů, které mohou být využity jako náhrada (např. Porterova analýza pěti sil [6]) nebo doplněk (např. vypracování matice hodnocení atraktivity odvětví, využití modelu „4C“ apod.) k této metodě - přičemž všechny tyto analýzy mají společný cíl: pomoci tvůrcům strategií v identifikaci současné pozice jejich firmy a usnadnit jim práci při hledání příležitostí budoucího rozvoje. Výsledky získané využitím těchto analytických nástrojů mohou sloužit jako důležité vstupy pro následnou etapu procesu formulace strategie - formulaci strategických alternativ - a také pomoci při výběru optimálních strategií, které povedou k dosažení hlavních firemních cílů.

LITERATURA

- [1] CHLACHULA, M. Analýza pivovarského odvětví ČR v období 1989 - 1999. In: *Konkurenční prostředí v zemědělství a potravinářství*. Brno: PEF, MZLU v Brně, 2000, s. 121-125. ISBN 80-7157-495-3
- [2] NAGYOVÁ, L. Konkurencieschopnosť slovenského pivovarníckeho priemyslu v procese prípravy pre vstup do EÚ. In: *Konkurenční prostředí v zemědělství a potravinářství*. Brno: PEF, MZLU v Brně, 2000, s. 170-177. ISBN 80-7157-495-3
- [3] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-7179-422-8
- [4] THOMPSON, A. A. a STRICKLAND, A. J. *Strategy Formulation and Implementation - Tasks of the General Manager*. 4th edition. Homewood, USA: Irwin, 1989, 366 p. ISBN 0-256-06901-8
- [5] ŽUFAN, P. a ERBES, J. Barriers to entry in the Czech brewing industry. In: *Medzinárodné vedecké dni 2001*. Nitra: SPU Nitra, 2001, p. 200-204. ISBN 80-7137-865-8
- [6] ŽUFAN, P., ERBES, J. a ČERNÍKOVÁ, R. Contribution to the analysis of the brewing industry in the Czech republic. In: *Medzinárodné vedecké dni 2000*. Nitra: SPU Nitra, 2000, p. 33-39. ISBN 80-7137-715-5
- [7] <http://www.pivovary.ic.cz/novinky.htm>, 7. května 2002
- [8] <http://ekonomika.idnes.cz/ekonomika.asp>, 7. května 2002
- [9] http://www.cspas.cz/statistiky1_en.htm, 7. května 2002

Kontaktní adresa:

Ing. Pavel Žufan Ph.D., Prof. Ing. Jiří Erbes, CSc., Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, PEF
Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika
tel.: +420 5 4513 6064, fax: +420 5 4513 2916, e-mail: manage@mendelu.cz
