

KOMPARACE PIVOVARNICTVÍ A VINAŘSTVÍ Z POHLEDU ODVĚTVOVÉ ANALÝZY

COMPARISON OF BREWING AND WINE-PRODUCTION FROM THE VIEWPOINT OF INDUSTRY ANALYSIS

Pavel Žufan

Anotace:

Tento příspěvek vzniká v rámci řešení post-doktorandského grantu uděleného GAČR (č. 402/02/P059) navázaného na výzkumný záměr PEF MZLU v Brně (GAMSM 431100007) a na projekt NAZV č. QF 3276. Zaměřuje se na srovnání klíčových charakteristik odvětví pivovarnictví a vinařství. Na základě identifikace těchto vlivů jsou formulována doporučení pro firmy působící v těchto odvětvích.

Klíčová slova:

pivovarnictví; vinařství; analýza odvětví; hybná síla; konkurence.

Abstract:

The paper is a part of solution of a post-doctorate grant (GAČR No. 402/02/P059) connected with the research plan of the FBE MUAF in Brno (GAMSM 431100007) and a grant awarded by the Ministry of agriculture (NAZV) no. QF 3276. It focuses on a comparison of brewing and wine-production industries. Based on identification of key influences recommendations for firms within these industries are formulated.

Keywords:

brewing; wine-production; industry analysis; movement force; competition.

ÚVOD

Firmy jsou stále více nuceny k tomu, aby věnovaly velkou pozornost hledání možností ke zvyšování efektivity svých činností, získání lepších informací o potřebách zákazníků a jejich naplňování vlastní firmou i jejími konkurenty atd. Tento tlak je způsoben především růstem konkurence ve většině odvětví národního hospodářství. Výrazné přínosy ve zmíněných oblastech jsou stále více spojeny s využíváním informačních a komunikačních technologií, jejichž turbulentní rozvoj dal jméno i současné etapě vývoje světové ekonomiky, která bývá nazývána ekonomikou digitální.

Tento příspěvek se zaměřuje na srovnání odvětví pivovarnictví a odvětví vinařství v České republice z pohledu odvětvové analýzy. Význam obou odvětví je dán jejich pozicí v rámci národního hospodářství (resp. potravinářství), jejich popularitou, a také velikostí a časovým vývojem spotřeby produktů obou zkoumaných odvětví.

Vzhledem k tomu, že se Česká republika (dle ČSÚ) svou rozlohou podílí na celkové rozloze světa cca 0,06 %, počtem obyvatel cca 0,17 % na celkovém počtu obyvatel světa a hrubým domácím produktem cca 0,19 % na celkovém HDP zemí OECD je zřejmé, že – při našem 1,2% podílu na světové výrobě piva a dlouhodobém světovém prvenství ve spotřebě piva na jednoho obyvatele, která se v posledních 20 letech (dle ČSÚ) pohybuje kolem 160 litrů za rok – je celé odvětví pivovarnictví zajímavým objektem zkoumání. Pozice vinařství je dána růstem trhu, který dle objemu nakoupeného množství v roce 2003 činil oproti roku 2002

téměř 10 % (dle průzkumu ConsumerScan společnosti GfK), a také cca 6% podílem vinohradnictví na celkové rostlinné produkci ČR.

CÍL A METODIKA

Cílem tohoto příspěvku je srovnat klíčové charakteristiky odvětví pivovarnictví a odvětví vinařství s ohledem na působení změnотvorných sil a hybných sil konkurence v obou odvětvích. Na základě identifikace těchto vlivů je srovnána atraktivita odvětví pro potenciální nově vstupující firmy a jsou formulována některá doporučení pro firmy působící v těchto odvětvích.

Před samotným srovnáním je nezbytné definovat analyzovaná odvětví a jejich hranice. Tento příspěvek vychází z Porterovy pracovní definice odvětví (Porter, 1994) a chápe odvětví pivovarnictví jako odvětví tvořené průmyslovými pivovary - restaurační pivovary nejsou do takto definovaného odvětví zahrnuty (vzhledem k významným odlišnostem ve velikostních, výrobních, zásobovacích a jiných oblastech) a odvětví vinařství jako odvětví tvořené producenty hroznového vína. Tuto definici lze ještě upřesnit uvedením popisu odvětví dle OKEČ, podle níž se příspěvek zabývá následujícími podskupinami, resp. jejich částmi:

- 159600 – Výroba piva;
- 159300 – Výroba hroznového vína.

Srovnávací část příspěvku je založena na konceptu prezentovaném Thompsonem a Stricklandem (Thompson – Strickland, 1989) a zaměřuje se na srovnání působení změnотvorných sil v rámci zkoumaných odvětví, jimiž jsou dlouhodobá míra růstu odvětví, změny technologie, rozšíření technického know-how, změny v nákladové efektivnosti, výrobní inovace, marketingové inovace, charakter zákazníků a způsob užívání produktu, změny společenských priorit a životního stylu, poptávka zákazníků po diferencovaném produktu, vstup nebo odchod velkých firem, regulační vlivy a změny vládní politiky, nejistota a podnikatelské riziko. Příspěvek se dále zaměřuje na srovnání obou odvětví z pohledu analýzy hybných sil konkurence v odvětví dle Porterovy metodiky (Porter, 1994), která věnuje pozornost pěti klíčovým silám plynoucím z intenzity konkurence uvnitř odvětví, hrozby vstupu nových firem, hrozby substitutů, vyjednávacího vlivu dodavatelů (prodávajících) a vyjednávacího vlivu odběratelů (kupujících).

Faktory identifikované ve výše zmíněných oblastech (k podrobnějšímu popisu a analýze faktorů viz např. Tomšík, 2002; Žufan a kol., 2000; Žufan-Erbes, 2002; Tomšík-Žufan, 2003; Žufan, 2004) jsou srovnávány rovněž s ohledem na dobu jejich působení a jsou také diskutovány jejich možné dopady na činnost a strategie pivovarnických a vinařských subjektů. Na základě této analýzy jsou srovnávány nejdůležitější aspekty odlišnosti/podobnosti pivovarnictví a vinařství z pohledu stávajících a potenciálních nově vstupujících firem v těchto odvětvích.

VÝSLEDKY

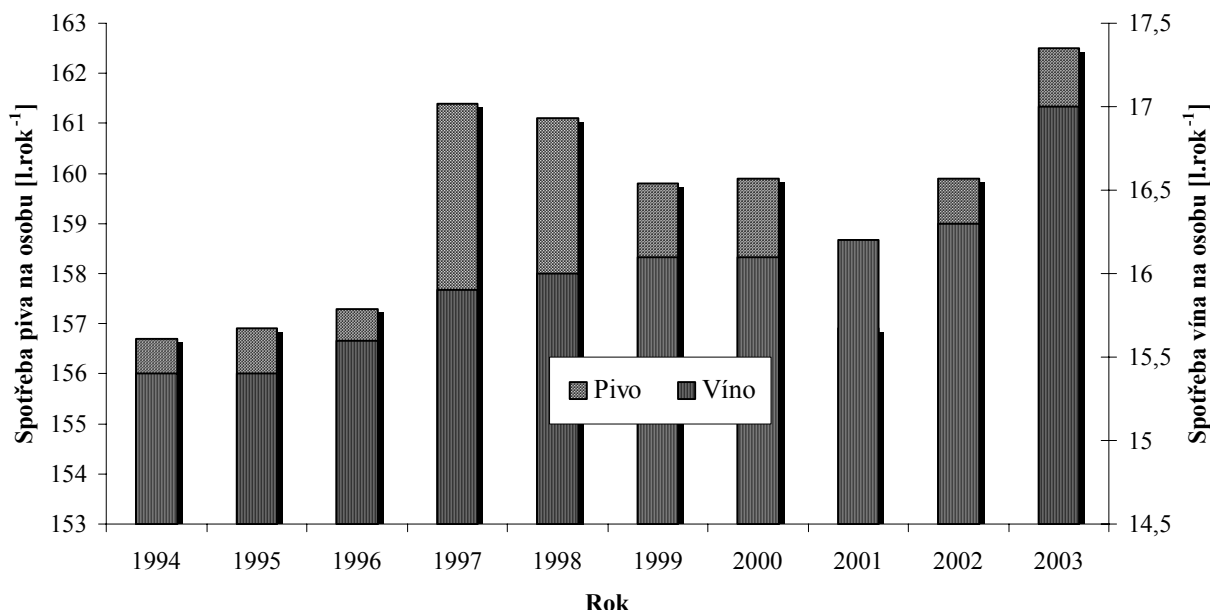
Současná situace v pivovarnictví a ve vinařství se vyznačuje pozvolnými změnami obzvláště v oblasti vývoje poptávky, který je v daných odvětvích protisměrný – spotřeba piva je dlouhodobě stabilní a pohybuje se na hranici, která již neposkytuje možnosti dalšího růstu, takže se spíše obecně očekává její pozvolný pokles (byť se toto očekávání dosud příliš nenaplnuje), zatímco spotřeba vína pozvolna roste a očekává se, že v budoucnosti dosáhne alespoň průměrné spotřeby členských zemí EU, která byla v roce 2002 na úrovni 35 litrů na osobu a rok (rovněž toto očekávání se naplňuje pomaleji, než odborná veřejnost obecně očekávala). Z tohoto důvodu je pro firmy v obou odvětvích významné sledovat klíčové determinanty budoucího vývoje, a také srovnávat tyto determinanty mezi pivovarnictvím a vinařstvím – odvětvími, která se dlouhodobě podílejí více než 95 % na celkové spotřebě lihovin v ČR (dle ČSÚ).

Změnotvorné síly

Za klíčové odlišnosti pivovarnictví a vinařství lze v oblasti změnotvorných sil považovat dlouhodobou míru růstu odvětví a regulační vlivy a změny vládní politiky.

- Dlouhodobá míra růstu odvětví – tato změnotvorná síla se jeví jako jedna z nejvýznamnějších pro obě odvětví – zvláště z dlouhodobého pohledu. Základní tendence naznačuje Obr. 1, přičemž je pravděpodobné, že soupeření v pivovarnictví bude i nadále velmi intenzivní, zatímco u vinařství by měl růstový trend působit jako faktor tlumící konkurenci. Tento předpoklad se však nenaplní z důvodu pouze cca polovičního využití disponibilní zpracovatelské kapacity v ČR (dle SV ČR) a nedávného otevření zahraniční konkurenci.

Zdroj: ČSÚ



Obr. 1: Srovnání vývoje spotřeby piva a vína na osobu v období 1994 – 2003

- Regulační vlivy a změny vládní politiky – zákon o vinohradnictví a vinařství a předpisy Evropské unie vymezují celou řadu přesných pravidel v oblasti vinařství (a s ním svázaného vinohradnictví) – od základních pojmů v oblasti pěstování vinné révy a zpracování hroznů přes určení maximálních možných výnosů hroznů, způsob značení vín a jejich šarží, až po stanovení sankcí za nedodržení nebo porušení nařízení v zákoně obsažených. Naproti tomu v pivovarnictví lze budoucí změny spatřovat pouze v případných posunech diferencovaných sazeb spotřební daně v závislosti na výstavu pivovaru.

Naopak velmi podobně působí v pivovarnictví a ve vinařství poptávka zákazníků po diferencovaném produktu a technologické vlivy.

- Poptávka zákazníků po diferencovaném produktu – tento faktor se výrazně neprojevuje ani v pivovarnictví ani ve vinařství. V obou případech je to dáno charakterem produktu, byť lze konstatovat, že ve vinařství je variabilita podstatně vyšší než v pivovarnictví, kde se dá docílit relativně stálé chuti produktu bez přílišné závislosti na přírodních podmínkách. Pro obě odvětví ale platí, že zákazníci vnímají jejich produkty jako nepříliš odlišné a při rozhodování o koupi se řídí velmi často cenou (v případě lahvového piva a vín nižších kvalitativních tříd) nebo dostupností (u sudového piva)/barvou (víno) produktu a značka, případně další aspekty diferenciací, zůstávají v pozadí (viz též Chládková, 2003).
- Změny technologie – pivovarnické i vinařské technologie doznaly zvláště v období kolem poloviny 90. let 20. století v ČR zásadních změn, přičemž v současnosti dochází

k ustálení situace a neočekávají se výrazné změny a posuny v oblasti používaných postupů, metod a prostředků produkce, které by mohly přinést snížení nákladů a zvýšení efektivity produkčních procesů ve zmíněných odvětvích.

Z hlediska významu jsou shodně pro obě odvětví (byť u každého odvětví v jiném významu a interpretaci) nejdůležitějšími změnotvornými silami dlouhodobá míra růstu odvětví a změny společenských priorit a životního stylu. V pivovarnictví je nadále velmi významná nákladová efektivnost, zatímco ve vinařství je silnější vliv regulační.

Hybné síly konkurence

Základními odlišnostmi zkoumaných odvětví z pohledu analýzy hybných sil konkurence v odvětví (Porter, 1994) jsou působení hrozby ze strany substitutů a vyjednávacího vlivu dodavatelů.

- Hrozba ze strany substitutů – výraznou roli hraje v případě obou odvětví změna stravovacích zvyklostí spotřebitelů a jejich návyků v souvislosti s konzumací nápojů – vyšší pracovní vytížení a snaha „žít zdravě“. Tento vliv se negativně projevuje v pivovarnictví, kde dochází k náhradě piva jinými nápoji, avšak pozitivně ve vinařství, přičemž víno se často stává právě náhradou piva – zvláště ve spojení s jídlem.
- Vyjednávací vliv dodavatelů – situace v pivovarnictví je v tomto ohledu pro stávající i případné nově vstupující firmy podstatně jednodušší (díky jejich velkému počtu a praktické neexistenci přechodových nákladů), než ve vinařství, kde jsou domácí dodavatelé hlavní suroviny (hroznů) buďto plně integrováni se stávajícími firmami, případně jsou smluvně navázáni na tyto firmy. Proto je pozice těchto klíčových dodavatelů poměrně silná, neboť jejich případný přechod k jinému odběrateli by znamenal velké ohrožení pro zpracovatelskou (vinařskou) firmu.

Na druhé straně lze spatřovat podobné rysy pivovarnictví a vinařství v působení vyjednávacího vlivu odběratelů a v oblasti intenzity odvětvové konkurence.

- vyjednávací vliv odběratelů – vyjednávací vliv klíčových odběratelů obou odvětví, jimiž jsou zvláště maloobchodní řetězce a gastronomie, je velmi vysoký, zvláště z důvodu jejich koncentrace (maloobchodní řetězce), nízkých nebo nulových přechodových nákladů a nízké diferenciaci produktů jednotlivých firem.
- intenzita odvětvové konkurence – v případě obou odvětví lze intenzitu soupeření stávajících konkurentů považovat za vysokou, přičemž ve vinařství se tomuto označení mírně vymyká situace nejmenších vinařů a tzv. samozásobitelů, jejichž podíl na celkové produkci vinařství je odhadován v závislosti na výnosu hroznů v daném roce až na 30 % (SVČR).

Atraktivita odvětví

Předchozí analýzy lze s ohledem na klíčové rysy atraktivity zkoumaných odvětví shrnout následovně:

- *Velikost trhu, růstový potenciál, etapa v životním cyklu*: z tohoto hlediska jsou obě odvětví velmi atraktivní – pivovarnictví i přes stagnaci trhu díky jeho velkému objemu, vinařství hlavně díky dlouhodobé růstové perspektivě.
- *Struktura odvětví*: zde je třeba rozlišit dva pohledy. Z pohledu velkých firem, které v obou zkoumaných odvětvích již působí jsou tato odvětví velmi atraktivní díky tomu, že dávají do budoucna velký příslib v oblasti ziskovosti. Z pohledu menších výrobců a potenciálních nově vstupujících firem je struktura obou odvětví neatraktivní, protože obě odvětví lze považovat za koncentrovaná, s minimálním vlivem malých firem na situaci (příp. na cenu) v daném odvětví. (Za nový vstup je považováno založení nové firmy, nikoliv koupě stávajících firem, kde by situace byla totožná s pohledem firem v odvětví již působících.)
- *Hybné změnotvorné síly*: atraktivita výše zmíněných sil v pivovarnictví je vysoká pro velké firmy a naopak nízká pro menší a potenciální nově vstupující firmy. Ve

vinařství je atraktivita hlavních změnotvorných sil pro všechny zmiňované skupiny firem poměrně vysoká.

- *Pravděpodobnost vstupu či odchodu velkého podniku:* změny v obou analyzovaných odvětvích se dají očekávat spíše v oblasti vlastníků stávajících firem, než v případném vzniku nové či zániku existující velké firmy. Proto je opět možné označit atraktivitu obou odvětví v této souvislosti za vysokou pro velké firmy působící v nich a nízkou pro malé výrobce a potenciální nově vstupující firmy.
- *Stabilita poptávky:* v situaci obou odvětví tento faktor podporuje jejich atraktivitu – v pivovarnictví díky výši poptávky, ve vinařství díky jejímu růstu. Pravidelný pokles poptávky po nápojích v zimních měsících není u piva příliš dramatický a firmy mají jeho vývoj dobře zmapován z minulosti, takže se na něj dokáží velmi dobře připravit. Používané technologie navíc prodlužují trvanlivost produktů, takže i přes výkyvy poptávky jsou schopny udržovat stabilní objem produkce. Ve vinařství se sezónnost poptávky projevuje zvláště v období sklizně hroznů a jejich zpracování, a v době „dozrávání“ mladého vína, kdy se začínají objevovat první vína vyprodukovaná ze sklizně hroznů v daném roce. Největší odbyt vína však každoročně nastává v období před Vánočními svátky. Mimo tuto dobu je spotřeba vína relativně stálá.
- *Technologická úroveň a inovace:* z hlediska používaných technologií a potřebného know-how jsou obě zkoumaná odvětví poměrně atraktivní. Tempo inovací není po přechodu na nové technologie již tak vysoké, i když menší úpravy technologií lze očekávat v souvislosti s tlakem na vyšší efektivitu prováděných činností způsobeným intenzivním soupeřením firem.
- *Nákladové podmínky:* v pivovarnictví jsou v současnosti nákladové podmínky stále (přes růst spotřebitelských cen piva) na hranici možnosti přežití pro mnohé firmy, takže přes očekávané zlepšení v této oblasti je tato skupina faktorů neatraktivní. U vinařů jsou nákladové podmínky příznivější, ovšem díky stále sílící konkurenci jsou i zde velké tlaky na udržování případně snižování cen s ohledem na velkou citlivost spotřebitelů a jejich téměř nulové přechodové náklady.
- *Intenzita konkurenčního boje v odvětví:* intenzitu konkurence lze v obou odvětvích označit za výrazně nadprůměrnou oproti jiným odvětvím, což jejich atraktivitu snižuje.
- *Legislativní, politické a jiné regulace odvětví:* tato skupina faktorů se velmi výrazně projevuje ve vinařství a snižuje jeho atraktivitu. V pivovarnictví nehraje z hlediska atraktivity odvětví výraznou roli.

Shrnutí hodnocení atraktivity obou odvětví ukazuje Tab. 1 – pivovarnictví je vysoce atraktivní pro velké firmy, které v tomto odvětví již působí, středně atraktivní pro malé firmy a málo atraktivní pro případné nově vstupující firmy; vinařství je vysoce atraktivní.

DISKUSE A ZÁVĚR

Pivovarnictví a vinařství jsou nejen velmi populárními odvětvími pro širokou veřejnost, ale je rovněž zajímavé tato dvě odvětví zkoumat a srovnávat z pohledu stávající situace v nich a možností jejího budoucího vývoje. Tento článek se zaměřil právě na srovnání základních faktorů ovlivňujících současnou situaci a také budoucí vývoj v odvětví pivovarnictví a vinařství. Jako klíčové odlišnosti obou odvětví se jeví zvláště velikost trhu a její budoucí vývoj, regulační vlivy, ohrožení substituty a vyjednávací síla dodavatelů. Naopak obdobně působí v obou odvětvích vliv diferenciacie produktu, technologické vlivy, vyjednávací vliv odběratelů a intenzita odvětvové konkurence.

Tab. 1: Shrnutí atraktivity pivovarnictví a výroby minerálních vod

Faktor	Atraktivita odvětví s ohledem na daný faktor	
	pivovarnictví	vinařství
Velikost trhu	vysoká	vysoká
Struktura odvětví	vysoká pro velké firmy nízká pro malé a příp. nově vstupující firmy	vysoká
Hybné změnotvorné síly	vysoká	vysoká
Vstup/odchod velkého podniku	střední	střední
Nároky na kapitál	vysoká pro stávající firmy, střední pro příp. nově vstupující firmy	vysoká
Stabilita poptávky	vysoká	vysoká
Technologická úroveň	vysoká	vysoká
Nákladové podmínky	střední	vysoká
Intenzita konkurenčního boje	nízká	nízká
Regulace	střední	nízká

Zdroj: Vlastní práce

Na základě těchto podstatných vlivů je možné konstatovat, že pivovarnictví je ohroženo očekávaným poklesem spotřeby piva (zvláště vlivem substitutů), která však může být nahrazena jeho vývozem, poněvadž české pivovarnictví má ve světě velmi dobré jméno, jež stále poskytuje výhodný potenciál pro ještě vyšší rozšíření vývozu. Současné strategie pivovarů prokazují jejich připravenost na tyto vlivy – menší pivovary bez vývozních možností se zaměřují na budování pozic na lokálních trzích, zatímco střední a hlavně velké pivovary (s ročním výstavem přesahujícím 500 tis. hl piva) se snaží využívat možností vývozu svých produktů. Nejvíce ohroženou skupinou firem se jeví právě středně velké pivovary (s ročním výstavem v intervalu 200 – 500 tis. hl), které nebudou schopny odolávat tlaku konkurentů na domácím trhu a nezaměří se na vývoz. Stejná skupina firem je ohrožena i ve vinařství a důvody jsou podobné – nedostatek kapacit na přiměřenou pozornost lokálnímu trhu ani na odpovídající průnik na národní případně zahraniční trhy.

Literatura:

- DAVID, F. R. *Strategic Management*. New York: Macmillan Publishing Company, 1991, 971 p. ISBN 0-675-21386-X
- HIGGINS, J. M. – VINCZE, J. W. *Strategic management: Text and cases*. New York: The Dryden Press, 1989, 1180 s.
- CHLÁDKOVÁ, H. *Průzkum trhu vedoucí k získání obecně využitelných poznatků o trhu s vínem, který bude přístupný široké vinařské veřejnosti*. Závěrečná zpráva z řešení projektu pro Vinařský fond v rámci programu „Podpora propagace a prodeje vín“ č. RP/3/03, 2003
- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- THOMPSON, 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
- TOMŠÍK, P. *Analýza vnějšího prostředí vinohradnicko-vinařského odvětví*. In Sborník vědeckých prací Firma a konkurenční prostředí. Brno: PEF MZLU v Brně, 2002, s. 278-287. ISBN 80-7302-032-7
- ŽUFAN, P. – ERBES, J. – 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
- ŽUFAN, P. – ERBES, J. Změnotvorné síly v odvětví pivovarnictví v ČR. In *AP XI. – Rozvoj multifunkčního zemědělství*. Praha: ČZU v Praze, 2002, s. 84-85 - abstrakt. 6 s. ISSN 1213-7960 (sborník na CD)
- TOMŠÍK, P. – ŽUFAN, P. *Analýza atraktivity odvětví vinařství v České republice*. *Acta universitatis agriculturæ et silviculturæ Mendelianæ Brunensis*. 2003, (v tisku)
- ŽUFAN, P. Změnotvorné síly v odvětví vinohradnictví a vinařství v České republice. In *Medzinárodné vedecké dni 2004*. Nitra: SPU Nitra, 2004, s. 1244-1249. ISBN 80-8096-356-0

Internetové zdroje:

- Český statistický úřad: <http://www.czso.cz/>, 10. 6. 2004
- Český svaz pivovarů a sladoven: <http://www.cspas.cz/>, 21. 7. 2003
- GfK Praha, s. r. o.: <http://www.gfk.cz/>, 10. 6. 2004
- Svaz vinařů České republiky (SVČR): <http://www.svcr.cz/>, 10. 6. 2004

Kontaktní adresa autora:

Doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.

Ústav managementu, PEF, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně

Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika

Tel.: +420 545 136 064, e-mail: zufan@mendelu.cz