

BARIÉRY VSTUPU V ODVĚTVÍ PIVOVARNICTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE

BARRIERS TO ENTRY IN THE CZECH BREWING INDUSTRY

Pavel Žufan, Tomáš Pyšný

Anotace:

Příspěvek analyzuje bariéry vstupu v českém pivovarnictví. Vzniká jako součást řešení výzkumného záměru PEF MZLU v Brně (GAMSM 6215648904). Jednotlivé bariéry jsou rozebírány dle Porterova přístupu a je hodnoceno jejich působení v pivovarnictví v ČR. Celkově je toto odvětví hodnoceno jako odvětví s vysokými bariérami vstupu s nízkou pravděpodobností vzniku nových firem, které by výrazně ovlivnili situaci v odvětví.

Klíčová slova:

odvětví, bariéry vstupu, úspory z rozsahu, přechodové náklady, diferenciaci.

Abstract:

The paper analyzes barriers to entry in the Czech brewing industry. It is a part of solution of the research plan of FBE MUAF in Brno (GAMSM 6215648904). Particular barriers are discussed according to Porter's methodology, and their influence in Czech brewing is analysed. In general, this industry is evaluated as an industry with high entry barriers with a low probability of appearance of new firms significantly influencing the whole industry.

Key words:

Industry, Entry Barriers, Economies of Scale, Switching Costs, Differentiation.

ÚVOD

České pivovarnictví patří k nejvýznamnějším a také nejpopulárnějším odvětvím české ekonomiky. Jeho pozice je zvláště dlouhodobým prvenstvím ČR v roční spotřebě piva na osobu, která v ČR v posledních dvaceti letech osciluje kolem 160 litrů (ČSÚ). Tyto skutečnosti, a také vývoj konkurenčního prostředí v tomto odvětví v posledních letech, činí z pivovarnictví velmi zajímavý objekt zkoumání, na němž lze jednak pozorovat aplikovatelnost teoretických přístupů, a také ilustrovat tyto přístupy pro potřeby pedagogické činnosti. V oblasti managementu je rovněž významné zajistit podklady nezbytné pro rozhodování na příslušné úrovni (FIEDLER, 2004), přičemž sledování vývoje vnějšího prostředí patří mezi významné zdroje podkladových informací.

Proces privatizace a následné koncentrace pivovarnických subjektů vyústil ve vytvoření několika velkých pivovarnických skupin, ohrozil pozici středních pivovarů a přivedl ke krachu řadu menších, lokálních pivovarů, přičemž řada subjektů tohoto typu si naopak své postavení – různými strategiemi – upevnila.

Z hlediska budoucího vývoje jakéhokoliv odvětví se jako jeden z významných faktorů v obecné rovině jeví to, nakolik je snadné do příslušného odvětví vstoupit. Tento příspěvek se zaměřuje právě na analýzu existujících překážek, které by novým vstupům mohly zabránit a na to, jaké je jejich působení v odvětví pivovarnictví v ČR.

CÍL A METODY

Cílem tohoto příspěvku je analyzovat působení bariér vstupu teoreticky popsanych Porterem (1994) v českém pivovarnictví. Za odvětví pivovarnictví je přitom považováno odvětví tvořené průmyslovými pivovary – restaurační pivovary nejsou do tohoto odvětví zahrnuty. Hrozba vstupu nových firem je v takto definovaném odvětví uvažována jako hrozba toho, že se objeví subjekt, který postaví „na zelené louce“ zcela nový pivovar a bude se snažit získat určitou pozici v odvětví prostřednictvím nové značky.

Základní metodika vychází z Porterova modelu hybných sil v odvětví (Porter, 1994), zvláště z jím identifikovaných zdrojů možných bariér vstupu. Tyto bariéry mohou z obecného pohledu spočívat jednak v úsporách z rozsahu, diferenciaci produktu, existenci přechodových nákladů, v kapitálové náročnosti, přístupu k distribučním kanálům, v dalších faktorech nesouvisejících s rozsahem (poloha, vlastnictví patentů, zkušenostní křivka, státní zásahy), a také v očekávaných odvetných opatřeních stávajících firem.

Odvětví pivovarnictví v ČR je analyzováno s ohledem na výše zmíněných sedm zdrojů možných bariér vstupu. Je hodnocen vliv těchto faktorů v pivovarnictví a na základě tohoto hodnocení jsou formulovány závěry v oblasti jejich skutečného působení v tomto odvětví a účinku na potenciální nově vstupující firmy.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Důležitým faktorem ovlivňujícím ziskovost jakéhokoliv odvětví je počet konkurentů, kteří soupeří o svůj podíl na celkových ziscích daného odvětví. Tento počet závisí na tom, jak snadné je do příslušného odvětví vstoupit a úspěšně v něm konkurovat. V každém odvětví existují určité faktory, které vstupu brání – tzv. bariéry vstupu. Chrání konkurenty v rámci odvětví před silnými subjekty zvnějšku. Jsou-li např. bariéry vstupu nízké, je hrozba vstupu vysoká, neboť vnější subjekty mohou snadno vstoupit do odvětví a zvýšit intenzitu soupeření v jeho rámci. To snižuje celkový zisk, kterého může jednotlivý účastník odvětví dosáhnout.

Analýza bariér vstupu

1. Úspory z rozsahu

O úsporách z rozsahu lze obecně mluvit tehdy, když s přidáváním dalších jednotek produkce klesají jednotkové náklady. Zde je zřejmé, že v rámci kapacitního omezení daného technologií používanou příslušným pivovarem, jsou úspory z rozsahu významné (zvážíme-li právě vysoké náklady související s pořízením technologie). Dalším možným zdrojem úspor z rozsahu je diverzifikace, která se projevuje v zaměření na produkci různých typů a druhů piva (ve větší míře využíváno malými pivovary). Řada pivovarů rovněž využívá zpětné integrace – zvláště ve formě vlastních sladoven, které připravují jeden z klíčových vstupů.

Dalším významným činitelem v této oblasti je však legislativa, která působí jako zdroj negativních úspor z rozsahu. To spočívá v nižším zdanění menších pivovarů spotřební daní, což znamená, že čím více příslušný pivovar produkuje, tím vyšší spotřební daň odvádí státu. To však platí pouze do hladiny produkce ve výši 200 000 hl ročně. Od této hladiny platí pivovary stejnou daň, která je ve srovnání s nejmenšími pivovary (méně než 10 000 hl ročně) dvojnásobná a činí 24 Kč.hl⁻¹ (Zákon č. 587/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů).

Celkově lze konstatovat, že úspory z rozsahu působí jako významná bariéra vstupu do odvětví pivovarnictví.

2. Diferenciace produktu

Diferenciaci produktu lze analyzovat podle jednotlivých typů zákazníků (viz ŽUFAN a kol., 2000). Pokud jde o konečném zákazníkov – spotřebiteli – lze konstatovat, že diferenciace produktu je nízká, i když se mírně zvyšuje. Je založena v podstatě na budování značky, neboť chuťové charakteristiky produktu jsou velmi podobné. Proto se pivovary snaží budovat jméno značky a posilovat povědomí a věrnost značce ze strany spotřebitelů.

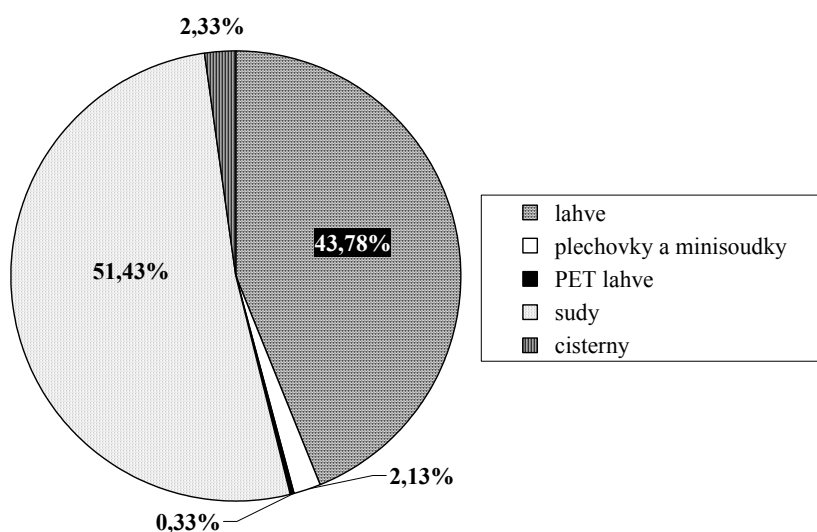
Odlišná je situace v případě gastronomických zařízení a maloobchodních prodejců piva. V tomto případě je diferenciacie založena na poskytnutí různých typů služeb a případných dalších výhod, což odlišuje jednotlivé pivovary. Je však zřejmé, že služby poskytované jednotlivými pivovary se velmi podobají a i když se některému subjektu podaří odlišit, je většinou snadné tuto odlišnost napodobit, čímž se snižuje její význam. To bylo možné pozorovat na budování vlastních velkoobchodních center, rozšíření nabídky pro gastronomická zařízení o rozvoz dalšího zboží, které bylo nakupováno od jiných výrobců, čímž byl zajištěn komplexní servis pro odběratele, apod.

U maloobchodních řetězců je diferenciacie produktu v podstatě podružná. Klíčové je vůbec získání možnosti dodávat těmto subjektům a v souvislosti s tím také vyhovění podmínkám těmito jimi stanoveným.

Z celkového pohledu tedy vyplývá, že diferenciacie produktu nepůsobí jako významná bariéra vstupu do odvětví pivovarnictví.

3. Přechodové náklady

Mají-li přechodové náklady působit jako bariéra vstupu, je kupující nucen vynaložit určité prostředky, chce-li přejít od jednoho výrobce k jinému (chce-li „změnit značku“). Tyto bariéry lze opět rozlišit dle typu zákazníka, přičemž výrazněji se projevují pouze u gastronomických zařízení. U konečného spotřebitele by bylo možné hovořit o nákladech spojených s delší cestou za novou značkou v případě snahy o její změnu, což sice může být bariéra významná pro konkrétního spotřebitele, nikoliv však z pohledu nově vstupující firmy. Náročnějším se jednoznačně jeví získání gastronomických zařízení jako svých odbytových míst. To je vzhledem k jejich více než padesátiprocentnímu podílu na celkovém domácím prodeji (VÚPS, viz obr. 1) jeden z klíčových momentů překonání této bariéry.



Obr. 1: Podíl jednotlivých typů balení pív na celkovém výstavu v roce 2004 (VÚPS)

Celkově lze působení přechodových nákladů jako bariéry vstupu označit za méně významné.

4. Kapitálové požadavky

Kapitálové požadavky se v pivovarnictví projevují v následujících oblastech:

- Nákup produkčních zařízení – ať už zvažujeme jakoukoliv formu vstupu, jde o velmi významný objem investic; to platí zvláště v případě nově budovaného pivovaru „na zelené louce“, kde se dá očekávat i snaha o vybavení nejmodernější (a také nejdražší)

technologií. Tato oblast však bude působit jako bariéra vstupu i v případě snahy o nákup pivovaru, který byl buďto nedávno uzavřen, nebo který aktuálně působí v odvětví. Náklady na nákup nových technologií (cylindro-konické tanky, filtrační zařízení, stáčecí linky, apod.) způsobily velké problémy již řadě pivovarů a jistě by se promítly i do „ceny vstupu“ právě v souvislosti s nákupem produkčních zařízení.

- Získání důvěry zákazníků – to je jeden z nejvýznamnějších faktorů, který výrazně přispívá k přesvědčení, že vybudování nové značky piva je v současných podmínkách v ČR prakticky nereálné. Jedinou „schůdnou“ cestou k získání důvěry zákazníků se zdá být využití lokálního patriotismu a přesvědčení spotřebitelů směrem k podpoře jejich místní značky (což by bylo evidentně snazší v případě pivovaru navazujícího na tradici).
- Pokrytí počátečních ztrát – vzhledem k minulému vývoji ekonomiky pivovarnické produkce (jde o další významný zdroj kapitálových požadavků, i když bude záležet na rozsahu produkce (a ambicích na trhu)).

Z celkového pohledu vyplývá, že kapitálové požadavky rozhodně patří mezi významné bariéry vstupu.

5. Přístup k distribučním kanálům

Z pohledu překážek vstupu lze zmínit dvě základní množiny problémů související s gastronomií a s maloobchodními řetězci. Stávající pivovary na sebe v minulosti navázaly (různými cestami) gastronomická zařízení a bylo by velmi těžké tyto distribuční články přesvědčit k prodeji jiné značky piva. Vstup do maloobchodních řetězců je zase v České republice velmi nákladný, což se však projevuje spíše v kapitálových požadavcích. Oba tyto faktory však znamenají znesnadněný přístup k zákazníkům, a proto lze přístup k distribučním kanálům rovněž považovat za významnou překážku vstupu.

6. Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu

Tato skupina má v pivovarnictví podobu zvláště těchto faktorů:

- Výhodná poloha – zde by záleželo na velikosti pivovaru a jeho produkce. Významně by se tento faktor mohl projevit hlavně v případě menšího pivovaru, který by se snažil obsloužit místní trh. Záleželo by potom na tom, zda by tento trh byl schopen pojmout produkci nového pivovaru a zda by byl vůbec ochoten přejít od původně odebírané (konzumované) značky.
- Zkušenostní křivka – nově vstupující firma by musela získat zkušeného sládku, který v podstatě určuje kvalitu výsledného produktu. Toto je velmi významný faktor, který rozhoduje o úspěchu piva u konečných spotřebitelů, a tedy o existenci firmy a jejím přežití v dlouhém období.

Lze tedy konstatovat, že nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu sice působí jako překážka vstupu, ovšem její překonání by nemělo být příliš náročné.

7. Očekávaná odvetná opatření ze strany stávajících firem

Z Porterem (1994) identifikovaných signálů možnosti odvety se projevují následující:

- Značné zdroje pro soupeření – budeme-li brát v úvahu pouze zdroje získané v tomto odvětví, je zřejmé, že většina firem o takovýchto zdrojích mluvit nemůže. Pivovarnické firmy prošly delším obdobím vysokých ztrát a teprve v současnosti se (díky pozvolnému zdražování piva) začínají dostávat do lepší pozice. Na druhé straně je na trhu skupina velkých firem (vůdců trhu), které mají silné zázemí u svých (zahraničních) vlastníků.
- Snaha získat významnou pozici v odvětví – v případě snahy nové firmy o získání významné pozice v odvětví je silná odpověď zcela jistá, což je podpořeno hlavně dlouhodobou stagnací trhu a podobností finálního produktu.

- Pomalý růst odvětví – jednoznačně případ českého pivovarnictví. Na trhu téměř není potenciál pro další růst (uvažujeme-li domácí trh). Proto je pravděpodobnost silné reakce stávajících firem velmi vysoká.

Ze všech výše zmíněných signálů vyplývá také velký význam očekávaných odvetných opatření jako faktoru, který působí jako významná bariéra vstupu.

Tab. 1: Shrnutí bariér vstupu

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

ZÁVĚR

Bariéry vstupu se neustále mění působením nových regulací, nových technologií a nových konkurenčních strategií. Firmy v odvětví navíc mohou společně vytvářet nové bariéry vstupu. Mohou lobovat za ochrannou legislativu (jako příklad může sloužit zmiňované nižší zdanění malých pivovarů). Firmy mohou rovněž usilovat o vyšší diferenciaci produktů, mohou nalézat nové zdroje přechodových nákladů. A mohou rovněž znesnadňovat přístup k distribučním kanálům. Pro manažery je nutné poznat bariéry vstupu v rámci příslušných odvětví a porozumět jejich povaze, aby mohli zajistit a zvýšit efektivitu svých strategií.

Tuto analýzu je tedy nutno chápat jako analýzu současného stavu s možností (či jistotou) změn v průběhu času. Pro současnost z analýzy jednoznačně vyplývá, že české pivovarnictví je odvětvím s vysokými bariérami vstupu, což by mělo potenciální nově vstupující firmy odrazovat, o čemž svědčí i fakt, že doposud se všechny nové vstupy odehrály prostřednictvím nákupu již existujícího pivovaru.

LITERATURA

Český statistický úřad (ČSÚ) [on-line]. [cit. 2005-5-20] <http://www.czso.cz/>

FIEDLER, J. Úloha a význam prvků komunikačního systému organizace. In *Sborník prací z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy XIII*. Praha: PEF ČZU v Praze, 2004, s. 282-286. ISBN 80-213-1190-8

HIGGINS, J. M. a VINCZE, J. W. *Strategic management: Text and cases*. New York: The Dryden Press, 1989, 1180 s. ISBN 0-03-021613-3

Kolektiv autorů *Statistické přehledy VÚPS za rok 2004*. Praha: VÚPS, 2005

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2

ŽUFAN, P., ERBES, J. a ČERNÍKOVÁ, R. Příspěvek k analýze odvětví pivovarnictví. In: *Medzinárodné vedecké dni 2000*. Nitra: SPU Nitra, 2000, s. 33-39. ISBN 80-7137-715-5

Kontaktní adresa autora:

Doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D., Ing. Tomáš Pyšný, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, Ústav managementu, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika, Tel.: 545 132 500, E-mail: manage@mendelu.cz