# Geografie pivovarnictví: vývoj prostorového rozdělení českého pivního trhu po roce 1989

JIŘÍ HASMAN, DAVID HÁNA, KRYŠTOF MATERNA

Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, Praha, Česko (Charles University in Prague, Faculty of Science, Department of Social Geography and Regional Development, Prague, Czechia); e-mail: jiri.hasman@natur.cuni.cz, david.hana@natur.cuni.cz, krystof.materna@natur.cuni.cz

ABSTRACT **Geography of brewery: development of spatial distribution of Czech beer market after 1989** – Much of the current research in economic geography focuses on spatial distribution of industries and their market competition. As the data about localization are relatively easily accessible, empirical studies are often conducted. However, our knowledge of retail distribution strategies is still incomplete. By examining 54 Czech breweries and their distribution regions, this article aims to fill the knowledge gap relating to retail distribution strategies in the brewing industry. Based on the Bennison typology of retail location strategies, which is used within the field of retail development, we identified four factors determining the decision on the future retail strategy of a specific brewery: geographic location, competitiveness, affiliation to a business group, and beer taste. As a result, the Czech beer market constitutes not only an attractive topic, but also an exceptional case for the study of economic actors' spatial behaviour. The article tries to contribute to the social and scientific knowledge by adding a topic located on the borders of economic geography and retail geography which has not yet been studied in this way.

KEY WORDS brewery industry – Czech market – distribution strategies – economic geography – retail geography

HASMAN, J., HÁNA, D., MATERNA, K. (2016): Geografie pivovarnictví: vývoj prostorového rozdělení českého pivního trhu po roce 1989. Geografie, 121, 3, 437–462.
Do redakce došlo v březnu 2015, přijato do tisku v lednu 2016.

© Česká geografická společnost, z. s., 2016

## 1. Úvod

Pivo je tradičním českým nápojem, hodnotou spojenou s českou národní identitou, výrobkem, kterým se Češi rádi prezentují doma i ve světě, jedním z českých symbolů, kterým jsou Češi ve světě často také nejvíce známí. České pivovarnictví však nemusí být jen zdrojem národní (popř. regionální) identity a hrdosti (Materna, Hasman, Hána 2015) či gurmánského zážitku mnohých Čechů, ale také jakožto významné průmyslové odvětví vhodným a navíc poměrně originálním tématem ekonomicko-geografického výzkumu. Originalita tématu tkví především ve specifické obchodní organizaci tohoto odvětví, z čehož také vyplývá rozdílný přístup při jeho vědeckém uchopení. Nejvýznamnější studie ekonomické geografie zabývající se produkční stránkou ekonomiky (lokální, národní i globální) jsou převážně zaměřeny na otázku lokalizace této produkce či jednotlivých fází výrobního procesu (např. Dicken 2007; lokalizační teorie viz Blažek, Uhlíř 2011). Na druhé straně výrobního řetězce pak stojí geografie maloobchodu, jejímž výzkumným zájmem je lokalizace prodejen a spotřeby (např. Spilková 2012). Mezi oběma těmito pohledy stojí dosud neuchopené téma spotřeby piva a strategií pivovarů při distribuci jejich produktů (přiblíženo v Materna, Hasman 2014), které je, podobně jako některá další odvětví potravinářského průmyslu, specifické svým výjimečným modelem zásobování mnoha malých „prodejen" (zde restaurací) rozprostřených v případech určitých pivovarů i po celém státě. Také proto je rozsah (především geografické) literatury, kterou lze využít pro vysvětlení této problematiky, omezený.

Český pivní trh tak představuje nejen atraktivní téma (které může přilákat širokou pozornost ke geografii, což je dle Kofroně 2012 vždy samo o sobě nezanedbatelný přínos), ale také výjimečný příklad pro studium prostorového chování ekonomických aktérů. Vzhledem k velké oblibě piva totiž existuje o pivovarnickém průmyslu značné množství dat, které by za jiné sektory nebylo téměř možné získat. Existují tak empirické informace nejen o prostorovém rozmístění výrobních závodů, jež je dodnes hojně zastoupeným tématem různých směrů ekonomické geografie (Boschma, Lambooy 1999; Amin, Thrift 2000; Dicken 2007), ale i značně unikátní data o tom, jak si jednotliví výrobci rozdělují trh, což je naopak oblast, kde jsou v dosavadním poznání zásadní mezery.

Dalším kladem studia českého pivního trhu je zdejší historicko-společenská situace umožňující sledovat nejen jeho vývoj během určitého období (resp. geografické aspekty tohoto vývoje), ale svým způsobem přímo jeho vznik. Za minulého režimu totiž došlo v pivovarnickém průmyslu k téměř naprosté rajonizaci distribuce piva, v jejímž důsledku měly všechny pivovary s výjimkou Plzeňského Prazdroje přísně regionální působnost, tedy rozvážely své produkty výhradně v rámci shora definovaných regionů (často totožných s tehdejšími okresy; viz Kratochvíle 2005). Výchozí situace všech pivovarů ke konci roku 1989 byla tedy z geografického hlediska relativně srovnatelná (byť se samozřejmě jednotlivé regiony

působnosti lišily svojí velikostí i dalšími charakteristikami), což nám umožňuje sledovat, jakým způsobem si jednotlivé podniky po uvolnění poměrů rozdělily trh, jak spolupracovaly a jak expandovaly, či naopak ustupovaly. Z důvodu datových omezení i jeho určité odlišnosti se článek nebude zabývat sektorem lahvových piv a bude se koncentrovat výhradně na distribuci piv skrze pohostinský sektor.

Cílem předkládaného článku je proto popsat prostorové pravidelnosti tohoto nově vytvořeného rozdělení pivního trhu, k čemuž bude využita teorie marketingových a distribučních strategií maloobchodních aktérů (Bennison, Clarke, Pal 1995), a na jejím základě zjistit, jaké z představených strategií pivovarů lze nejčastěji rozeznat při jejich expanzi (či naopak ústupu). Dále se článek pokouší zhodnotit, zda má zvolená strategie vliv na následnou úspěšnost prostorové expanze pivovarů. V závěru pak jsou představeny hlavní faktory, které mohou volbu strategie pivovaru ovlivňovat.

Dosavadní práce z geografie i jiných oborů se tématem pivovarnictví zabývaly zpravidla jen z hlediska lokalizace výroby, tedy z klasického ekonomicko-geografického pohledu. Představený přístup lze tedy považovat za inovativní. Ačkoliv bude mít článek povahu spíše popisnou, neprobádanost tématu i potenciální přínos, který může pro poznání prostorového chování aktérů na trhu předkládaný výzkum mít, deskriptivní přístup opravňují (Ženka, Kofroň 2012).

## 2. Pivovarnictví jako objekt zájmu ekonomické geografie

Pozornost ekonomické geografie je sice věnována poměrně širokému spektru témat, v jejich ústředí však vždy více či méně zřetelně stojí otázka lokalizace výroby a jednotlivých fází výrobního procesu. Současnému ekonomicko-geografickému paradigmatu jasně dominují (viz také Blažek 2012) koncepty globálních produkčních sítí (Dicken 2007), resp. komoditních a hodnotových řetězců (Gereffi 2005). Hodnotový a komoditní řetězec je obecně vzato výsledkem souhry komparativních výhod států (kde bude umístěna výroba) a kompetitivních výhod firem (koncentrace aktivit a technologií, tedy rozhodování, co se bude kde vyrábět). Tento řetězec je složen z ohraničených obchodních aktivit, jako je výroba, transport a marketing, prodej a následné služby po prodeji, přičemž každá větší firma musí v zájmu úspěchu v globální ekonomice své aktivity lokalizovat do různých zemí, aby docílila co největší efektivity výroby (Gereffi 2005). Globální produkční sítě pak jsou zaměřeny na nelineární proudy materiálů, polotovarů, služeb a zboží, typické pro ně tedy je nezafixování výroby v prostoru a čase. Jejich hlavní princip spočívá v předpokladu různých zájmů různých aktérů z různých míst, jejichž chování může mít významné dopady například na ekonomický či technologický rozvoj v lokalitě, ve které působí. Konkrétně se koncept zaměřuje na sítě firem a jejich globální a lokální organizace, distribuci moci skrze tuto síť,

vytváření hodnot a jejich transfer, instituce a jejich vliv na strategie firem (Henderson a kol. 2002).

Oba představené koncepty poukazují také na transfery a proudy zboží v prostoru či na význam marketingových rozhodnutí firem, přesto i v těchto ohledech je důraz kladen především na vliv těchto fází výrobního procesu na lokalizaci firem a jejich subdodavatelů, kteří jsou součástí konkrétních výrobních sítí či hodnotových a komoditních řetězců. Také další směry ekonomické geografie svoji pozornost soustředí právě na klíčové téma lokalizace produkce, jak se lze přesvědčit například u představení výzkumných témat behaviorální a evoluční ekonomické geografie (Boschma, Lambooy 1999) či u marxistického hodnocení současného ekonomicko-geografického poznání (Amin, Thrift 2000).

Je však diskutabilní, zda je přístup zabývající se pouze úzkým úsekem výrobního řetězce, ve kterém dominuje výroba zboží nad otázkami jeho spotřeby, dostačující. Proto je zapotřebí doplnit jej i studiemi představujícími poněkud opomíjenou ekonomicko-geografickou problematiku distribuce zboží, kde nemusí nutně lokalizace výroby hrát dominantní roli. Tím se tento přístup ve velké míře blíží geografii maloobchodu, ve které se však na druhou stranu lze setkat převážně s pohledem na lokalizaci prodejen a maloobchodních řetězců (Spilková 2012) bez hlubší diskuze jejich napojení na výrobní řetězce a především na strategie výrobců v distribuci jejich zboží. Méně se tak věnuje dynamickým tokům zboží v prostoru, jejichž směry a intenzity mohou být zásadním ukazatelem produkčních kapacit na straně výrobce, poptávky spotřebitelů na straně prodejce a dalších významných aspektů ekonomické geografie. Studium distribuce piva od jeho výrobce do místa spotřeby (restaurace) oba přístupy vhodně kombinuje a vzhledem k dostupnosti dat umožňuje podchytit výrobní řetězec v celé své délce.

Také výzkum českého i světového pivovarnictví je doposud tematicky poměrně jednostranný, když většina prací zkoumá lokalizaci pivovarnické výroby. Pomineme-li práce věnující se spíše kulturně-geografickým aspektům vlivu globalizace na regionální identitu a reakcemi tzv. glokalizace, tedy obracení se k lokální úrovni či lokálním výrobkům (např. Heracleous 2001), pak se většina zahraničních studií zabývá právě zapojením pivovarů do (globální) ekonomiky očima ekonomické geografie či ekonomie. V rámci tohoto tématu se pak autoři věnují rozboru výrobních sítí pivovarů (např. Cocks, Gow 2003), dopadu globální ekonomiky na pivní průmysl, hodnocení globálního pivního trhu a globálnímu srovnání postavení jednotlivých pivovarů, jejich skupin či zemí s pivovarskou tradicí (např. Karrenbrock 1990; Benson-Armer a kol. 1999; Lewis, Vickerstaff 2001). Opět zde tedy chybí jakékoli geografické hodnocení distribučních strategií pivovarů na úrovni uceleného trhu jednoho státu.

Podobně i v českém kontextu převažuje ekonomicko-geografický přístup zabývající se především lokalizací výroby, přičemž převážnou většinou je navíc výzkum omezen na studentské kvalifikační práce. Například Vonička (2013)

analyzuje vývoj rozmístění pivovarů v období 1918–2010 a Pulec (2014) pojednává o současném (porevolučním) vývoji českého pivovarnického průmyslu z hlediska vlivu globalizace na lokalizaci výroby s důrazem na zapojení českých pivovarů i jejich dodavatelských podniků do globálních produkčních sítí. Podobný, leč stručnější pohled na dopady globalizace na české pivovarnictví představují také Pyšný a Žufan (2006). Širší záběr, který není omezen pouze na lokalizaci výroby, tak má patrně pouze práce Materny (2011), která se věnuje vlivu globalizace na pivovarnický průmysl v okrese Kutná Hora. Zde zahraniční koncern (Heineken) koupil kutnohorský pivovar a přemístil výrobu jinam, což vedlo k nevoli místních a přesunu jejich zájmu k jiným značkám, čímž se změnila také nabídka piv v místních restauracích. V této práci tak lze zaznamenat i diskuzi tématu regionálních identit (dále podrobněji rozebraných Maternou, Hasmanem, Hánou 2015) a především první představení výzkumu prostorových souvislostí distribuce piv do restaurací (dále rozsáhle zpracovaného v Materna, Hasman 2014), který je také hlavní náplní tohoto článku.

Ten usiluje o pochopení strategií pivovarů zvolených pro obsazování trhu a distribuci piv do restaurací. Distribuční síť pivovarů funguje podobně jako klasické potravinové sítě.[1] Ty nelze jednoznačně popsat, více než v jakémkoli jiném potravinářském odvětví vyjma vinařského existuje v pivovarnictví značná variabilita typů sítí podle velikosti firmy, jejího postavení v rámci daného odvětví (Pulec 2014), diskutovat lze samozřejmě také typ smluvního vztahu mezi restauracemi a výrobci piva (Materna 2011), který hrál zásadní roli již v předválečné době (Minařík 2012; Rozinková 2012; Sobota 2015). Právě tyto interakce s restauracemi nutí pivovary reagovat zvolením vhodné strategie distribuce svých výrobků, která by jim zajistila dobré postavení na trhu a případnou expanzi jak výroby, tak i odbytišť.[2]

Pro detailní pochopení pivovarnického průmyslu tak je nutné přidat také dílčí téma distribuce piv od výrobců do restaurací, které zaplní dosavadní mezeru v celém komplexu současného ekonomicko-geografického poznání. Ekonomická geografie sama o sobě z výše zmíněných důvodů nenabízí vhodnou teoretickou základnu pro vysvětlení distribučních a marketingových strategií pivovarů. Proto byla pro tyto potřeby adaptována typologie prostorových strategií maloobchodních řetězců v otázkách rozvoje jejich obchodní sítě (Bennison, Clarke, Pal 1995; upraveno podle Spilková 2012) na problematiku distribuce piv do restaurací a volby strategií pivovarů. Lze tedy rozlišit následující strategie:

---

[1] V případě minipivovarů lze diskutovat podobnost s alternativními potravinovými sítěmi (Renting, Marsden, Banks 2003). Minipivovary však nejsou předmětem zájmu tohoto článku (viz dále).

[2] Distribuce lahvových piv do obchodů pak odpovídá potravinové síti, kde dominují velké prodejní společnosti, které o všem (vč. distribuce konkrétních potravin do jejich poboček) rozhodují.

1. „Nákaza“ – distribuce je rozšiřována směrem navazujícím na lokality, kde pivovar již operuje. Odpovídá sousedské prostorové difúzi (viz Hägerstrand 1967). Pro svoji relativní finanční a logistickou jednoduchost jde o strategii prostorové expanze, kterou volí noví, resp. malí výrobci. Ti tak získávají důležité (a místnímu pivovaru nakloněné) zázemí pro další postup do vzdálenějších lokalit.
2. „Hierarchie“ – pivovar postupuje při rozšiřování distribuce v závislosti na populační velikosti města. Odpovídá hierarchické prostorové difúzi (viz Hägerstrand 1967). Strategie volená často nejsilnějšími výrobci, kteří chtějí upevnit své postavení na trhu. Strategie vyžaduje velké finanční náklady a náročné zvolení správného postupu při obsazování trhu největších měst.
3. „Obrana/agrese“ – distribuce probíhá v předstihu před možnými konkurenty, aby byla využita nejlepší lokalita a aby si obchodník zajistil loajalitu místní populace. Strategie může být využita pro seznámení obyvatel určité lokality s novou značkou piva před samotným průnikem pivovaru do této lokality. Pivovar tak před objemnější a prostorově širší distribucí může zásobovat jen omezený počet restaurací. Tím získává nejen základnu pro svoji expanzi, ale také možnost efektivnějšího boje proti nově příchozí konkurenci.
4. „Vyhýbání se / domluva“ – distribuce probíhá ve větší vzdálenosti od konkurentů ve snaze budovat si vlastní trh. Může také probíhat na základě (tajných) dohod mezi pivovary, které si tak mezi sebe rozdělují trh v konkrétní lokalitě a vyhýbají se finančně náročné vzájemné konkurenci.
5. „Akvizice“ – šíření vlastní distribuce zakoupením, převzetím či spojením s existující sítí jiného pivovaru. Často silnější výrobce kupuje slabšího, čímž získává také jeho distribuční síť. Strategie je častá u zahraničních nadnárodních korporací, které nakupují pivovary na daném trhu. Podobně mohou také domácí pivovary vytvářet seskupení, v rámci kterého využívají společné distribuční sítě.
6. „Segmentace“ – specializace týkající se objemu distribuce či sortimentu podle konkrétní lokality, velikosti města a zákazníků v tržní oblasti. Silný konkurenční boj může některé výrobce vést ke změně všeobecné na specializovanou orientaci, ve které si vytváří obraz ojedinělého výrobku určeného pouze pro určitou skupinu spotřebitelů.

V reálném tržním prostředí pak jsou tyto ideální typy často různě rozvinuté, dochází ke kombinaci více strategií u jednoho podniku, popřípadě je konkrétní strategie nezřetelná a těžko rozeznatelná. Často se tak děje kvůli odlišným přístupům výrobců v případě expanze na straně jedné a omezování produkce na straně druhé (Bennison, Clarke, Pal 1995). Většina studií tuto typologii aplikuje na příklady vzniku nových obchodů či racionalizace dosavadních maloobchodních sítí, kde zdůrazňují především nutnost studia trochu opomíjené prostorové dimenze strategického rozhodování firem (např. Alexander 1997; Guy 2006; Shields,

Kures 2007; Flores, Boada, Moscoso 2014). Tento článek tak lze považovat také za pokus o rozšíření využití uvedené teorie k vysvětlení ekonomicko-geografického tématu distribuce výrobků ke konečnému spotřebiteli, kde prostor hraje již zcela zásadní roli.

## 3. Situace českého pivovarnictví po roce 1989

Pivovary na českém území vaří pivo již řadu staletí. Při volbě své distribuční strategie se tak musí přizpůsobit trhu, který se tvořil po dlouhou dobu a každá historická epocha ho upravila dle svých priorit a svého ekonomického paradigmatu. Při studiu prostorového rozdělení pivního trhu tak nelze opominout historicko-geografický aspekt, tzv. závislost na zvolené cestě, která odkazuje na historické souvislosti současného stavu ekonomiky dané dřívějším společensko-ekonomickým vývojem (např. Martin, Sunley 2006; Dicken 2007). V tomto případě rozdělení trhu stále částečně odráží situaci z dob centrálně plánované státní ekonomiky, kdy byla (až na výjimky) piva čepována pouze v hranicích příslušných regionů s jediným pivovarem. Dodnes tak regiony působnosti některých pivovarů (zejm. Nymburk, Benešov, Pardubice či Pelhřimov – viz obr. 1) kopírují okresní hranice. Ve všech případech kromě posledního se přitom jedná o pivovary působící v oblastech se značnou konkurencí, v jejímž důsledku se jim nedařilo v porevolučním období expandovat. Jejich cílem tak naopak bylo udržet si co největší podíl v domovském okrese.

Po roce 1989 české pivovarnictví prošlo bouřlivým a poměrně hojně studovaným vývojem (zejm. Kratochvíle 2005, Ulrich 2006, Materna 2011, Plieštik 2013, Pulec 2014). Po uvolnění poměrů musely pivovary čelit zostřené konkurenci, do níž navíc začali vstupovat velcí zahraniční investoři, zároveň bylo nutné podstoupit nákladnou modernizaci. Prakticky všechny podniky byly privatizovány, ať již samostatně, či v rámci celého bývalého národního podniku.[3] Záhy pak začali noví vlastníci ostře bojovat o český trh, což vedlo k velkému růstu výstavu nejúspěšnějších pivovarů (vítězi se staly především čtyři současné dominantní pivovarské skupiny)[4] a naopak poklesu většiny ostatních, přičemž některé v tomto boji podlehly (např. Hradec Králové), čímž se jejich původní trhy uvolnily. Probíhala tak významná koncentrace výroby, když při v zásadě stabilním celkovém výstavu všech českých pivovarů docházelo k poklesu jejich celkového počtu, který se však po roce 2000

[3] Pivovary byly před revolucí součástí osmi podniků vymezených dle tehdejších krajů.

[4] Jmenovitě se jedná o Plzeňské pivovary (Plzeň, Velké Popovice a Nošovice), Pivovary Staropramen (Praha, Ostrava), Heineken ČR (Krušovice, Brno, Velké Březno) a Pivovary Lobkowicz (Černá Hora, Uherský Brod, Jihlava, Protivín, Klášter Hradiště nad Jizerou, Vysoký Chlumec, Hlinsko); spíše jen regionální význam pak mají LIF Liberec (Svijany, Malý Rohozec, Náchod) a PMS Přerov (Hanušovice, Přerov, Litovel).

**Tab. 1** – Vývoj českého pivovarnictví po roce 1989

| Rok | Počet pivovarů | | Výstav | |
|---|---|---|---|---|
| | Průmyslové pivovary | Malé a minipivovary | Celkem [hl] | Z toho dominantní skupiny pivovarů (%) |
| 1990 | 70 | 1 | 19 199 321 | 45,0 |
| 2000 | 49 | 26 | 17 924 584 | 65,3 |
| 2008 | 48 | 67 | 19 806 107 | 74,4 |
| 2013 | 43 | 192 | 18 598 965 | 75,3 |

Pozn.: Hraničním výstavem mezi průmyslovými pivovary a malými pivovary je 10 000 hl ročně. Minipivovary pak jsou takové malé pivovary, které zásobující méně než 25 restaurací (Materna, Hasman, Hána 2015). Některé průmyslové pivovary se ve sledovaném období kvůli poklesu výstavu propadly do kategorie malých pivovarů. Dominantními skupinami pivovarů se rozumí Plzeňské pivovary, Pivovary Staropramen, Heineken ČR a Pivovary Lobkowicz.
Zdroj dat: Interní data Českého svazu pivovarů a sladoven 1990–2008; Výzkumný ústav pivovarský a sladařský (2014); Pivídky.cz 2015.

zpomaluje (tab. 1). Reakcí na tento vývoj je narůst počtu minipivovarů, který se naopak s časem zrychluje a v posledních letech má téměř explozívní povahu. Z geografického hlediska je podstatné, že největší podniky silně expandovaly do mnoha dalších regionů, nicméně do bojů o trhy za hranicí domovského okresu se alespoň částečně pustila většina pivovarů. Dnes dominuje několik výše zmíněných

**Obr. 1** – Prostorová působnost pivovaru Pelhřimov k roku 2013. Zastoupení pivovaru v restauracích dané obce ukazuje podíl záznamů pivovaru Pelhřimov na součtu záznamů všech značek v obci (více viz kapitola 4). Zdroj dat: www.beerborec.cz, data byla stažena v únoru 2013.

uskupení, která zvolila různé (a různě úspěšné) cesty k tomu, aby pomocí svých jednotlivých značek získala relevantní podíl na trhu pokud možno v co nejvíce regionech. Naopak podíl minipivovarů na celkové spotřebě zůstává i přes jejich vysoký počet téměř zanedbatelný.

## 4. Data a metodika

Základním zdrojem dat pro tento článek je server beerborec.cz (2013). Jedná se o webové stránky, na které mohou registrovaní uživatelé vkládat záznamy o značkách piv a zařízeních, v nichž je konzumovali.[5] Pro vložení záznamu se musí respondent na stránkách zaregistrovat, přičemž každý záznam je před vložením na web schvalován administrátory. Respondent specifikuje název restaurace, její adresu, značku konzumovaného piva, jeho cenu a pivovar, který tuto značku vyrábí. Pravdivost a věrohodnost podezřelých záznamů je v každém kraji před schválením regionálními administrátory porovnána se skutečností. Ostatní uživatelé mají navíc možnost na chybné záznamy upozornit i po jejich vložení, výsledky jsou tak průběžně korigovány a zpřesňovány.[6]

Výhodou této metody sběru dat je možnost získat velké množství podrobných prostorových informací (lokalizovaných až na úroveň obcí či dokonce městských částí) za všechny české pivovary. Problémem může být neaktuálnost některých záznamů. Byla-li nějaká značka vypuštěna z nabídky dané restaurace až po pořízení záznamu, zůstává v databázi nadále obsažena. Jedním z důsledků je občasné uvádění značek z nedávno uzavřených pivovarů. Tyto záznamy byly proto z analýz vyňaty. Druhým logickým omezením je, že se databáze zabývá pouze restauračními zařízeními a opomíjí tedy sektor lahvových piv, který je však mimo zaměření článku. Údaje o místech spotřeby svých značek české pivovary až na výjimky nezveřejňují, použitou metodou tak byla získána data jinak nedostupná, která nám dávají základní přehled o distribuci pivních značek na území celé republiky,

[5] Registrovaní uživatelé budou v následném textu označováni jako respondenti. „Záznam" představuje značku piva, která byla v daném restauračním zařízení respondentem konzumována a vložena do databáze. Dále již není přihlíženo k tomu, kolik uživatelů zápis o jedné značce piva v jedné restauraci učinilo, jedná se tedy o zápis, zda je konkrétní pivní značka přítomna v konkrétní restauraci.

[6] Použitá metoda sběru dat není zcela reprezentativní a lze předpokládat, že do šetření se zapojují respondenti se zvýšeným zájmem o pivní problematiku a o alternativní značky piv (jeden respondent nicméně může v jedné restauraci označit více značek piv a jeho preference při výběru mezi nimi nejsou v šetření zohledňovány). Celkové pokrytí českých restauračních zařízení daty těchto respondentů je však natolik vysoké (viz níže), že zahrnuje i velkou většinu těch restaurací, které nabízejí pouze značky největších pivovarů, jež tito respondenti obvykle nepreferují.

který může být výchozí pro další zkoumání strategií získávání trhu jednotlivými pivovary.

Touto metodou bylo získáno celkem 58 413 záznamů ze 44 551 restaurací v 3 748 českých obcích od 887 respondentů. Skutečný počet restauračních zařízení (k roku 2012) je 51 537 (Český statistický úřad 2014), bylo tedy zmapováno 86,4 % všech českých restauračních zařízení. Spolehlivost databáze potvrdila i kontrola údajů srovnáním s internetovými stránkami vybraných restaurací či přímo v terénu. Vzhledem k aktuálnímu fenoménu minipivovarů, kterých vzniklo jen v letech 2010–14 na 150 (Pivídky.cz 2015), nebylo možné zkoumat tržní strategie všech výrobců piva. Klíčem k výběru analyzovaných pivovarů byl počet různých obcí, v nichž je jejich pivo nabízeno. Pilotní analýza ukázala, že lze relevantní prostorový vzorec pozorovat u pivovarů zásobujících restaurace v alespoň 30 obcích (ty byly zahrnuty všechny), přidáno pak bylo i pět pivovarů zastoupených ve více než 15 obcích, jejichž prostorové chování bylo určitým způsobem zajímavé. Celkově bylo tedy analyzováno 54 nejvýznamnějších pivovarů z celkových zhruba 230, nicméně jejich podíl na celkovém českém výstavu piva činí více než 99 % (Výzkumný ústav pivovarský a sladařský 2014).

Klíčovým ukazatelem je podíl sledované značky na trhu dané obce definovaný jako podíl záznamů oné značky (tedy počtu restaurací, kde se tato značka čepuje) na součtu záznamů všech značek v dotyčné obci. Ten celkovou velikost místního trhu popisuje lépe než počet obyvatel, jelikož mnohde ovlivňuje poptávku po pivu též cestovní ruch (zejm. na horách či v některých městech), tudíž existují významné regionální rozdíly ve velikosti pivního trhu na obyvatele (Materna, Hasman 2014).

Postup analyzování českého pivního trhu vychází z výše uvedené typologie šesti strategií pivovarů, která je pak na základě získaných poznatků upravena. Pivovary byly kategorizovány na základě dvou hlavních faktorů. Tím prvním je mapování prostorové působnosti jednotlivých pivovarů, které odhalilo určité prostorové vzorce, jež tvořily základ kategorizace. Z důvodu omezeného rozsahu článku zde pochopitelně mohou být představeny pouze vybrané příklady pivovarů používajících danou strategii (pro mapy prostorové působnosti ostatních pivovarů viz Materna, Hasman 2014). Druhým rozhodujícím zdrojem informací pro typologizaci pivovarů bylo studium jejich dalších charakteristik, především historického vývoje (zejm. změny vlastnické struktury a výstavu) a marketingové strategie.

Jelikož může být tento postup do určité míry subjektivní, byla výsledná typologizace následně ověřena pomocí analýzy rozptylu. Stanoveno bylo několik charakteristik, v nichž by se měly pivovary volící různé strategie lišit, a následně sledováno, zda se pivovary zařazené do jednotlivých kategorií dle těchto charakteristik opravdu liší. Konkrétně byly použity následující proměnné:

1. Výstav pivovarů v roce 1990 (Interní data Českého svazu pivovarů a sladoven 1990) – výběr strategie do značné míry závisí na výchozí síle pivovaru, jelikož jsou různé strategie různě náročné (Bennison, Clarke, Pal 1995). Těmi náročnějšími

jsou hierarchie a segmentace, jež si mohou dovolit spíše silné pivovary, anebo naopak pivovary slabé, které nemají tolik co ztratit. Velké pivovary mají rovněž dostatečně silnou pozici pro uplatnění strategií domluva či agrese, naopak slabší budou upřednostňovat strategii nákazy a vyhýbání se konkurenci.

2. Index změny výstavu pivovarů 1990–2013 (Interní data Českého svazu pivovarů a sladoven 1990; Výzkumný ústav pivovarský a sladařský 2014) – nejpříznivější (či v případě neúspěchu nejhorší) vývoj lze očekávat u pivovarů, které přistoupily k určité specializaci, tedy riskantním strategiím hierarchie a segmentace. Pivovary s výrazným poklesem výstavu by měly být donuceny ke strategii vyhýbání se.
3. Počet zásobovaných obcí v roce 2013 (beerborec.cz 2013) – odpovídá velikosti pivovaru v současnosti a hodnotí tedy úspěšnost pivovarů volící rozdílnou strategii; předpoklady jsou obdobné jako u předchozího bodu. Tato proměnná byla upřednostněna před výstavem, protože je na rozdíl od výstavu za rok 2013 k dispozici za všechny pivovary, zároveň není zkreslena vývozem, jehož podíl na celkovém výstavu neustále roste.
4. Míra prostorové autokorelace (Moranovo I kritérium; vypočteno z beerborec.cz 2013) – ukazuje, do jaké míry se odbytiště pivovaru prostorově shlukují. Lze očekávat vysokou míru shlukování u strategií nákazy a vyhýbání se / domluvy a naopak nízkou u „neprostorových" strategií, tedy segmentace a hierarchie. Moranovo I kritérium bylo vypočteno ze záznamů na úrovni obcí za použití vážícího schématu s mezní vzdáleností 10 km (Spurná 2008).

Kromě výše uvedených proměnných jsme sledovali též dvě binární charakteristiky pivovarů:

5. Nově založený pivovar – pivovary založené po roce 1989 mohly volit dva způsoby, jak se prosadit na trhu. Agresivnější možností je pokus o specializaci a volba strategií segmentace či hierarchie, konzervativnější variantou je pak strategie nákaza.
6. Členství v dominantní pivovarské skupině – u těchto pivovarů může být volba strategie dána snahou skupiny, aby její pivovary nějak při obsazování/rozdělování trhu spolupracovaly. Častější tak může být strategie akvizice, hierarchie a domluvy.

## 5. Prostorové projevy distribučních strategií pivovarů

Při pohledu na prostorové rozmístění čepovaných piv jednotlivých pivovarů do českých obcí (viz Materna, Hasman 2014) je patrné, že se pivovary na trhu nechovají uniformně a volí různé postupy, jak zvítězit nad svou konkurencí. Jaké jsou tedy základní typy strategií pivovarů?

**Obr. 2** – Prostorová působnost pivovaru Trutnov k roku 2013. Zdroj dat: www.beerborec.cz, data byla stažena v únoru 2013.

### *5.1. Strategie „nákaza“*

Strategií, která je pro expanzi pivovaru patrně nejvíce nasnadě, je obsazování geograficky nejbližších odbytišť. Zřejmou výhodou tohoto přístupu je minimalizace dopravních nákladů; pivovar zároveň může těžit ze společné regionální identity, neboť nachází-li se odbytiště ve stejném regionu jako pivovar, mohou spotřebitelé jeho výrobky považovat za „své“ regionální potraviny, což může jeho úspěch podpořit (viz Materna, Hasman, Hána 2015; dále také Williams 2009). Proto se k této strategii často uchylují pivovary, jež se nacházejí v relativně rozsáhlé oblasti s nadprůměrnou mírou regionální identity (viz např. Semian 2012; Kašková, Chromý 2014), na níž mohou v souladu s výše uvedeným argumentem stavět (např. Svijany, Protivín, Náchod, Brno, Trutnov – viz obr. 2). Dále strategii nákazy upřednostňují pivovary, které musejí při volbě prostorové strategie ve zvýšené míře hledět na náklady, což jsou podniky příliš neprosperující (Nová Paka, Strakonice, Žatec)[7] či

[7] Celkový výstav těchto podniků klesl během devadesátých let o více než polovinu, v případě Žatce dokonce o 90 % (Interní data Českého svazu pivovarů a sladoven 1990–2008). Na rozdíl od pivovarů, jež byly přiřazeny strategii vyhýbání se (viz dále), se však těmto pivovarům podařilo později výstav stabilizovat.

čerstvě založené, pro něž je zároveň tato cesta nejsnazší (Dvůr Králové, Chotěboř, Únětice; zde zároveň snaha dostat se postupně na lukrativní trh blízké Prahy, kde se pivovaru daří získávat odbytiště právě ve čtvrtích ležících nejblíže Úněticím).

### *5.2. Strategie „hierarchie"*

Při aplikaci strategie hierarchie pivovar během hledání trhů nezohledňuje prostorovou blízkost a namísto toho usiluje o dobytí nejatraktivnějších odbytišť, což jsou především velká města. Vzhledem k vysokým přepravním nákladům i silné konkurenci ve velkých městech je tato strategie vzácná, přesto ji lze ve výjimečných případech pozorovat. Humpolecký Bernard je sice vzdor své velikosti značně slabý ve svém blízkém okolí (Materna, Hasman 2014, 125–126), ale vydává se do boje o velká města, což je obzvlášť odvážné, zvážíme-li, že byl na konci osmdesátých let desátým nejmenším českým pivovarem (data za rok 1984, Likovský 2008). Jakkoliv je tato strategie riskantní, příklad Bernarda, jenž dokázal během dvaceti let zčtyřnásobit svůj výstav, ukázal, že při vhodné marketingové strategii a dobrém finančním zázemí může být úspěšná. Dalším (a extrémnějším) příkladem strategie hierarchie je pivovar Vysoký Chlumec, který se mimo svůj region zaměřuje dominantně na Prahu a částečně na Brno, zatímco o menší města již nejeví valný zájem.

### *5.3. Strategie „obrana/agrese"*

Tato strategie odpovídá situaci, kdy podnik obsadí v předstihu nový trh. To přímo není v českých zemích s dlouhou pivovarnickou tradicí možné, obdobný stav ale nastal, zanikl-li čerstvě v některém z regionů tamní pivovar. K takovéto situaci docházelo v bouřlivých devadesátých letech poměrně často, ať již z důvodu nepovedené privatizace (např. Děčín, Golčův Jeníkov, Lanškroun, Svitavy), nebo v případě pivovarů v blízkosti slovenských hranic (Brumov, Jarošov, Uherský Ostroh, Vsetín) vinou ztráty odbytišť – dříve tyto podniky vyvážely na Slovensko, které však po rozpadu Československa zavedlo přísné kvóty (viz Ulrich 2006, Plieštik 2013).[8]

Na uvolněný trh se zaměřily jednak největší značky, které měly na konkurenční boj nejvíce prostředků, přičemž jejich cílem bylo obsadit trh hlavně ve větších sídlech regionů, a jednak středně velké pivovary ze sousedních regionů, které byly úspěšnější spíše ve venkovských oblastech. U žádného pivovaru však nelze říci, že by agrese byla hlavní strategií jeho expanze.

---

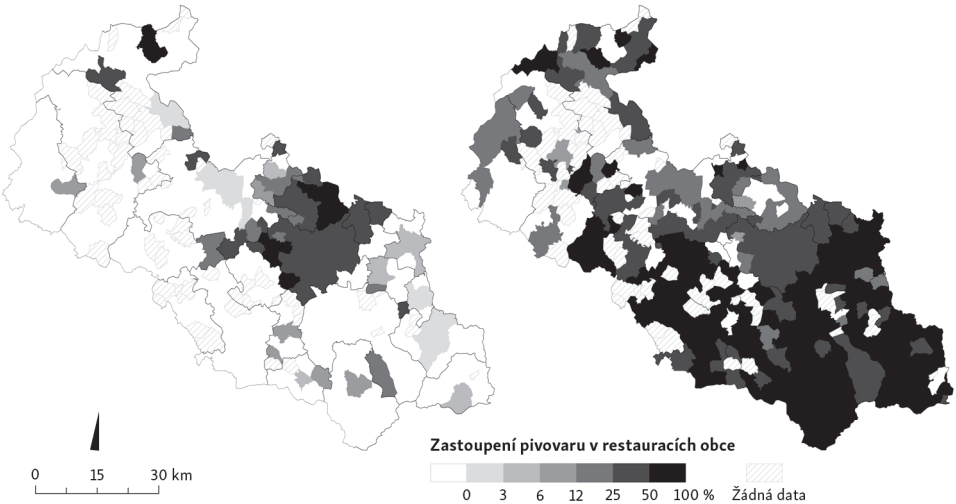
[8] Poněkud odlišné byly případy, kdy velká pivovarská skupina zavřela jeden ze svých podniků s cílem obsadit trh svými dalšími značkami. Tato situace bude popsána u strategie „akvizice".

### *5.4. Strategie „vyhýbání se / domluva"*

Naopak vyhýbání se patří mezi poměrně běžné a dobře mapovatelné strategie. Není-li pivovar schopen plně čelit tlaku konkurence, stáhne se zpravidla do regionů, které nejsou tolik atraktivní (ať již vinou nízké kupní síly místních obyvatel, slabšího cestovního ruchu nebo příliš odlehlé polohy vedoucí ke zvýšeným dopravním nákladům). Takovéto chování můžeme pozorovat například u broumovského Opata, jehož konkurence Náchoda a Trutnova zatlačila do Broumovského výběžku. Výběžek Frýdlantský pak představuje největší trh pivovaru Vratislavice nad Nisou, až do revoluce jednoho z největších českých pivovarů (Likovský 2008), který ale v roce 1998 tehdejší vlastník, skupina Staropramen, uzavřel. Atraktivní trh Liberce a širšího okolí byl následně rychle rozebrán, a tak zde po svém znovuotevření již Vratislavice neměly příliš šancí, pročež jim nezbylo než se uchýlit právě do pohraničí. Obnovený pivovar v Dobrušce obdobně nachází útočiště hlavně u hranic s Polskem. O tom, že tuto strategii často volí spíše slabší pivovary, svědčí příklad Českého Krumlova, jemuž zbyla vedle samotného města a nejtěsnějšího okolí již jen odbytiště na samotných německých hranicích a jenž ke konci roku 2014 musel vlastní pivovar uzavřít a svoji výrobu přesunout jinam.

Poněkud paradoxním způsobem se strategie vyhýbání projevuje u pivovaru Březnice. Ten se nachází v blízkosti silnice I/4 sloužící jako klíčový distribuční kanál pro Staropramen (viz níže), který za použití poměrně agresivní strategie získal v širším okolí tohoto tahu téměř monopol. Březnice tak směřuje svůj zájem do podhůří Brd, ale překvapivě proniká i za toto pásmo až na Plzeňsko, kde se jí i přes tamní silnou, avšak patrně již ne tolik agresivní konkurenci daří prosadit daleko více. Další formu vyhýbání můžeme pozorovat v Moravskoslezském kraji, kde se nedaleko od sebe nacházejí dva velké pivovary: Radegast a Ostravar. V souboji těchto značek má jasně navrch Radegast, v důsledku čehož končí region působnosti Ostravaru na jihovýchodní hranici Ostravy a dále tímto směrem nemá proti Radegastu šanci, což dokládá jen zanedbatelný počet záznamů v tamních obcích (obr. 3). Ostravaru tak nezbývá, než se zaměřit opačným směrem, tedy co nejdál od sídla konkurenčního Radegastu.

Dosavadní příklady byly spíše defenzivní povahy, kdy se pivovar snažil alespoň udržet nějaká odbytiště. Vyhýbací strategii ale používá i řada pivovarů, které se snaží expandovat do největších měst republiky. Ačkoliv je zdaleka nejatraktivnějším trhem Praha, celá řada značek (Dobruška, Kout na Šumavě, Pelhřimov, Polička, Strakonice, Trutnov) soustředí raději svůj zájem na Brno. Tamní trh je sice daleko menší, díky mírnější konkurenci a kladným postojům vůči regionálním pivovarům se tam ale všem uvedeným značkám podařilo získat více záznamů než v hlavním městě. Mnohé z nich (nejvíce však Pelhřimov – viz obr. 1) navíc začaly používat Brno jako svoji druhotnou základnu, z níž následně strategií nákazy expandují do okolních obcí.




**Obr. 3** – Prostorová působnost pivovarů Ostravar (vlevo) a Radegast v Moravskoslezském kraji k roku 2013. Zdroj dat: www.beerborec.cz, data byla stažena v únoru 2013.

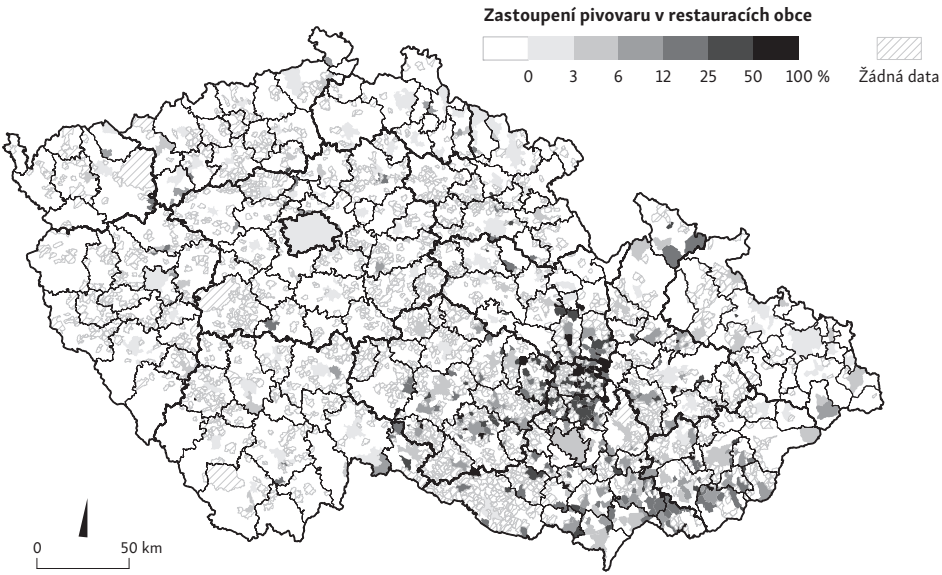
Poněkud odlišná strategie domluvy se nejtypičtěji projevuje rozdělením sfér zájmu jednotlivými pivovary. Například skupina PMS Přerov usiluje o expanzi z Olomouckého kraje, kde sídlí všechny tři její pivovary a který v současnosti ovládá, do zbytku republiky, přičemž Litovel útočí jižním směrem k Brnu, Hanušovice západním na Prahu a Přerov východním na Ostravsko. Obdobně lze pozorovat rozdělení sfér zájmu tří podniků skupiny LIF Liberec v široce vymezených severních Čechách[9] a jisté náznaky této strategie jsou patrné i u Plzeňských pivovarů.

### *5.5. Strategie „akvizice"*

Strategie akvizice může v případě pivovarnictví nabývat dvou rozdílných forem: (1) uzavření pivovaru a převedení výroby do jiného závodu vlastněného skupinou s cílem udržet si daný trh při dosažení úspor z rozsahu a (2) sdílení distribuce, tzv. přítoče, tedy dodávání piva do restaurací, kde již působí nějaká spřátelená značka.

Porevoluční podmínky k první z obou forem přímo vybízely. Nacházela se zde řada technologicky zaostalejších podniků spíše střední velikosti a takový stav nebyl z hlediska velkých investorů ideální. K prvnímu řízenému uzavírání se uchýlil

[9] Pro přesnost uveďme, že celá skupina vznikla až v roce 2014, nicméně spolupráce Svijan a Malého Rohozce je známá již delší dobu; zda před vznikem skupiny došlo k nějakým dohodám i s Náchodem, můžeme jen spekulovat.




**Obr. 4** – Prostorová působnost pivovaru Černá Hora k roku 2013. Zdroj dat: www.beerborec.cz, data byla stažena v únoru 2013.

nástupce někdejší skupiny Západočeské pivovary již v polovině devadesátých let, když uzavřel provozy v Domažlicích, Chebu a Karlových Varech. Nepřipravenost spotřebitelů i konkurence na tento krok a spíše nízká regionální identita v dotčených oblastech umožnily nahradit zaniklé značky bez problémů Gambrinem a skupina tamní trhy snadno udržela (Materna, Hasman, Hána 2015). O podobnou strategii se později a mnohem méně úspěšně pokusil Heineken (pivovary Kutná Hora, Znojmo a Louny). Koncem první dekády jednadvacátého století totiž byly nálady ve společnosti vůči velkým hráčům již značně negativní a dovolil-li si navíc některý z nich zavřít spotřebitelům „jejich" regionální pivovar (a vyráběnou značku přesunout jinam), setkal se s velkým odporem, který znemožnil, aby na uvolněný trh dosadil jiné své značky. Situaci na příkladu Kutnohorska dobře mapuje Materna (2011). O tamní značku Dačický nově vyráběnou ve Velkém Březně místní postupně ztratili zájem a nahradily ji buď jiné regionální pivovary z okolí (Kácov, Havlíčkův Brod), nebo větší a stále geograficky poměrně blízcí výrobci (Velké Popovice, Staropramen, Humpolec, Hlinsko). Naopak Heineken se svými Krušovicemi na Kutnohorsku víceméně pohořel.

Odpor k velkým značkám může být jedním z důvodů, proč se koncern vydá i druhou cestou spadající pod tuto skupinu strategií – přítočí. Postupem času svoji popularitu ztratil i dříve oblíbený Gambrinus, který nabyl až příliš dominantního postavení, a vedení Plzeňských pivovarů tak ve snaze neztratit získaná odbytiště

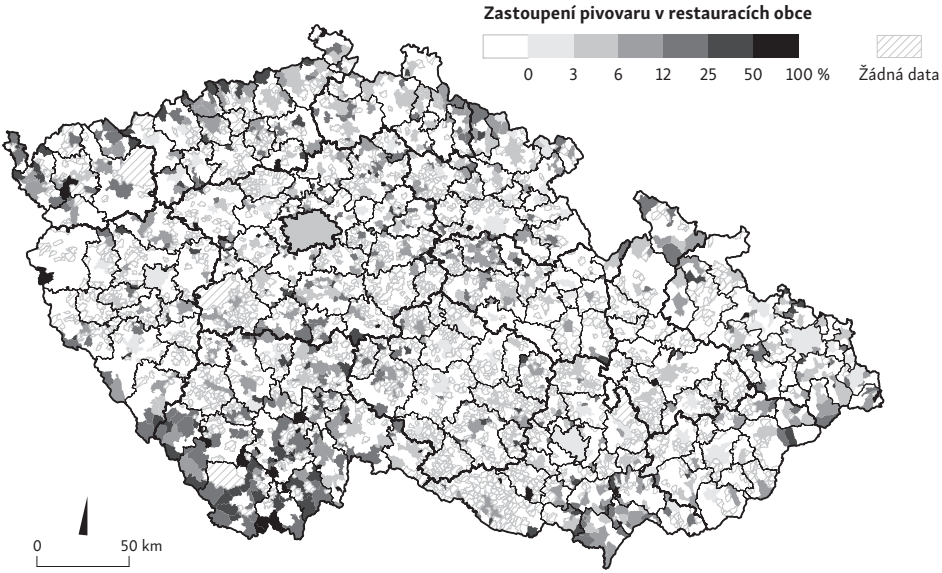
přistoupilo k poměrně úspěšné taktice: do oblastí, kde se vytvořila velká poptávka po alternativě ke Gambrinu, dodávat též Kozla (či jej jím i úplně nahradit), který má i přes svoji velikost a členství ve stejné skupině podstatně lepší image. Tuto strategii ostatně dokládá také výrazný růst výstavu Kozla na úkor Gambrina v roce 2013 (Výzkumný ústav pivovarský a sladařský 2014).

Nejvíce však spolupráci na přítoči využívá skupina Pivovary Lobkowicz sestávající ze sedmi středně velkých značek, jejichž působnost byla dlouho silně regionalizovaná. Aby se je podařilo prosadit do dalších regionů, začalo být v restauracích, kde se doposud čepovalo pivo z jednoho pivovaru skupiny, nabízeno i některé z dalších. Nejpřínosněji se tato spolupráce zatím jeví pro Černou Horu, jež se díky této strategii dobře uchytila v domovských regionech pivovarů Jihlava a Uherský Brod (obr. 4). Spolupráce se však netýká všech značek skupiny: Protivín místo toho usiluje o ovládnutí jižních Čech a u Vysokého Chlumce jsme již zmínili jeho zaměření se na největší města v souladu se strategií hierarchie. Na druhou stranu lze pozorovat i jistou kooperaci s pivovary mimo skupinu Lobkowicz – to je případ třeboňského Regenta (vysokou míru prostorové příbuznosti odbytišť s pivovary Lobkowicz potvrzují Materna, Hasman 2014, 128) a pivovaru Dobruška, který se částečně prosazuje na Hlinecku, s tamnímž pivovarem byl spojen majetkově v minulosti.

### *5.6. Strategie „segmentace“*

Poslední ze strategií se týká pivovarů snažících se zvýšit svůj odbyt určitou specializací, která může být dána kvalitou piva či specifickou marketingovou strategií. Takové příklady představují Prazdroj a Budvar (obr. 5), které se tradičně profilují jako luxusní značky a jako takové se zaměřují spíše na dražší podniky především v turistických lokalitách. Jakožto jediné dvě české značky, které si získaly mezinárodní renomé již v 19. století (Materna 2011), jsou oblíbené i mezi cizinci. Velkou výhodou Prazdroje je navíc privilegované postavení za minulého režimu, které mu pomohlo udržet si dobré jméno i celostátní působnost. Není proto překvapením, že obě tyto značky výrazně nadprůměrně nalezneme ve velkých městech (především v jejich centrech), v horských oblastech či třeba v západočeských lázních.

Jinou formu specializace volí Kácov. Tento pivovar byl obnoven po 40 letech a svá odbytiště získával zprvu v obcích podél Sázavy díky marketingové kampani, v níž si vytvořil image vodáckého piva. Dalším odlišným případem je varnsdorfský Kocour. Ten se ve své výrobě zaměřuje na pivní speciály oblíbené u spotřebitelů, kteří rádi experimentují. Jelikož takových není v konzervativním českém prostředí tolik, jsou tyto speciály pouze v nabídkách tzv. pivoték nacházejících se zpravidla jen ve větších městech. Důsledkem této segmentační strategie Kocoura je tak přísně hierarchická prostorová působnost. Mohl by tak být klasifikován




**Obr. 5** – Prostorová působnost pivovaru České Budějovice – Budvar k roku 2013. Zdroj dat: www.beerborec.cz, data byla stažena v únoru 2013.

i mezi pivovary s hierarchickou působností; jelikož však jeho prvotním cílem nejsou přímo velká města, ale pivotéky, lze hovořit spíše o strategii segmentace.

### *5.7. Diskuze distribučních strategií pivovarů*

Bennisonova typologie strategií se ukázala pro zvolené téma vhodná, neboť skutečně umožňuje vysvětlit distribuční prostorové chování většiny pivovarů. Samozřejmostí pak je, že jednotlivé strategie lze rozeznat u různého počtu pivovarů, přičemž nejčastěji je mezi pivovary rozšířena strategie nákazy, naopak žádný z nich se nezaměřil primárně na strategii agrese. Problematické však může být spojení strategií vyhýbání se a domluva do jediné kategorie – obě jsou navzájem značně odlišné a přistupují k nim pivovary v různých situacích; jedná se tedy spíše o dvě zcela rozdílné strategie, čemuž odpovídá také rozdělení v níže uvedené analýze.

Řada pivovarů se nicméně nespokojí s jedinou strategií a spíše kombinuje více z nich. Asi nejčastější je propojení sousedského a hierarchického šíření (ukázkovým příkladem je druhotný region působnosti pivovaru Pelhřimov na Brněnsku), nicméně možné jsou i další kombinace. To je případ Plzeňských pivovarů, jejichž některé dílčí strategie byly rozepsány již výše, či havlíčkobrodského Rebela. Ten se šíří sousedsky do okolních regionů (strategie nákaza), přičemž ale zcela opomíjí

**Tab. 2** – Průměrné charakteristiky pivovarů dle jejich převládající strategie

| Převládající strategie | Počet pivovarů | | | Výstav pivovarů | | Počet zásobovaných obcí | Morano-vo I kritérium |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Celkem | Zalo-žen po r. 1989 | V domi-nantní skupině | 1990 (hl) | Index změny 1990–2013 (%) | | |
| nákaza | 14 | 3 | 3 | 239 731 | 123,5 | 193 | 0,231 |
| hierarchie | 2 | 0 | 1 | 76 297 | 272,7 | 369 | 0,109 |
| vyhýbání se | 7 | 0 | 1 | 193 113 | 35,6 | 65 | 0,214 |
| domluva | 7 | 0 | 2 | 511 216 | 89,9 | 504 | 0,253 |
| akvizice | 7 | 0 | 6 | 267 826 | 164,7 | 454 | 0,159 |
| segmentace | 5 | 3 | 1 | 826 784 | 305,9 | 452 | 0,058 |
| Výsledky analýzy rozptylu | | | | | | | |
| stupně volnosti | . | . | . | 44 | 42 | 53 | 53 |
| F-statistika | . | . | . | 2,241 | 3,323 | 3,800 | 2,924 |
| p-hodnota | . | . | . | 0,060 | 0,010 | 0,004 | 0,017 |

Pozn.: čísla v první části tabulky uvádějí průměrné hodnoty za všechny pivovary, u nichž převládá daná strategie. Pro 12 pivovarů nešlo převládající strategii určit. Druhá část pak ukazuje výsledky testování, zda se pivovary v závislosti na zvolené strategii liší dle sledovaných charakteristik. Všechny proměnné kromě Moranova I kritéria vstupovaly do analýzy rozptylu ve zlogaritmované formě. Dominantními skupinami pivovarů se rozumí Plzeňské pivovary, Pivovary Staropramen, Heineken ČR a Pivovary Lobkowicz.
Zdroj dat: Interní data Českého svazu pivovarů a sladoven (1990); beeborec.cz (2013); Výzkumný ústav pivovarský a sladařský (2014).

regiony se silnou konkurencí, a namísto toho se zaměřuje především na pivovarsky periferní Žďársko (strategie vyhýbání se). Po zavření pivovaru Dačický se stal Rebel jedním z hlavních účastníků boje o uvolněné Kutnohorsko (strategie agrese), k čemuž využil i najmutí dřívějšího dealera Heinekenu (Materna 2011). V roce 2009 pak Rebel zakoupil licenci na výrobu piva Votrok ze zrušeného pivovaru Hradec Králové, což mu umožnilo vstup na tamní trh primárně skrze Votroka, ale též prostřednictvím přítoče s vlastními původními pivy (oba typy strategie akvizice).

Rozdíly mezi pivovary spadajícími do různých kategorií ve sledovaných charakteristikách ukazuje tabulka 2. Zjištěné hodnoty i statisticky významné rozdíly mezi skupinami dle analýzy rozptylu (na 90% hladině spolehlivosti u výstavu v roce 1990 a na 95% u zbylých tří proměnných; viz poslední řádek) potvrzují správnost zařazení pivovarů do jednotlivých kategorií. Sloupec s daty za výstav v roce 1990 ukazuje, jak počáteční velikost pivovarů do značné míry předznamenala jejich budoucí strategie. Ty menší přistupovaly k relativně jednoduché strategii nákazy, defenzivní strategii vyhýbání se a riskantní strategii hierarchie. Nejúspěšnější z nich byly jednoznačně pivovary poslední jmenované skupiny, které dokázaly více než zdvojnásobit svůj odbyt (pokud však překonaly nevýhodné výchozí postavení a ustály finanční nákladnost této strategie; ty, kterým se to nepovedlo, již neexistují, a tak nejsou v tabulce uvedeny). Naopak strategie

vyhýbání se byla typická pro podniky, jejichž výstav dramaticky klesal. Ze zbylých strategií se pak jako nejvhodnější jevila segmentace typická zejména pro prémiové značky či pro nově založené pivovary.[10] Hodnoty Moranova I kritéria potvrzují vyšší míru prostorového shlukování podniků preferujících strategii nákazy a domluvy, zatímco ty volící strategii hierarchie či segmentace upřednostňují spíše prostorově rozptýlená odbytiště. U pivovarů, které jsou členem jedné z hlavních pivovarských skupin, jasně dominovala strategie akvizice.

Jakkoliv byla výše uvedená kategorizace obsažná, je nezbytné zmínit ještě jednu možnou (a doposud neuváděnou) strategii, byť se jedná spíše jen o doplněk ostatních přístupů. Tou je využívání tzv. distribučních kanálů, tedy silnic, kudy pivovary vozí své produkty na vzdálenější trhy. Pivovary často usilují o restaurace nacházející se poblíž těchto tahů, neboť jim to umožňuje získat nová odbytiště bez zvýšení dopravních nákladů. Tyto distribuční kanály jsou dobře patrné na mapách prostorové působnosti řady pivovarů (např. Budvar, Samson, Hanušovice, Hlinsko, Staropramen, Svijany, Třeboň; viz Materna, Hasman 2014). Potenciál oblastí podél hlavních tahů však samozřejmě není neomezený a daří-li se zde výše uvedeným pivovarům, musí být poraženými tamní regionální značky. Tak se stalo u již zmíněného případu pivovaru Březnice, na polohu na významných distribučních kanálech však patrně doplácejí i nymburský či pardubický pivovar.

Na závěr se ještě pokusme na základě studia jednotlivých pivovarů o komplexnější shrnutí hlavních faktorů, které ovlivňují volbu prostorových strategií jednotlivých pivovarů. Identifikovat se podařilo celkem čtyři, které ve velké míře odpovídají zjištěním Bennisona, Clarka, Pala (1995):

Geografická poloha pivovaru – zásadní roli v prostorové strategii pivovaru přirozeně hraje jeho geografická poloha. Je zjevné, že pivovar nacházející se v blízkosti úspěšné konkurence bude mít zcela jiný rozvojový potenciál než podobně velký podnik, v jehož okolí se nachází tzv. pivovarská poušť. Jako významnější faktor se geografická poloha ukázala v tom druhém, pro dotčený pivovar příznivém případě. Platí to zejména o situacích, kdy byl v blízkosti pivovaru zavřen konkurenční závod, pak se často pivovar přechodně vydal strategií agrese. Méně se naopak projevovalo, ležel-li pivovar blízko silného konkurenta: ačkoliv bylo území možné expanze omezené, nelze říci, že by tyto podniky zásadním způsobem strádaly. Příkladem může být Chodová Planá, jejíž široké okolí záhy po uzavření ostatních západočeských pivovarů ovládly Plzeňské pivovary (zejm. Gambrinus), ale Chodovar si své území bez větších problémů uchoval. Jiným

[10] Nutno upozornit, že úspěšnost pivovarů na českém trhu je možná vhodnější hodnotit dle počtu obcí, které zásobují, než indexem změny, jelikož výstav za rok 2013 může být značně ovlivněn vývozem (např. v případě Českých Budějovic). Výsledky zde zkresluje i skutečnost, že nejsou známa samostatná data za oba plzeňské pivovary, které přitom volily značně odlišnou strategii.

příkladem může být Kácov, jemuž se podařilo získat svůj region působnosti i přesto, že pivovar vznikl v nevýhodné pozici přímo mezi úspěšnými podniky Velké Popovice a Humpolec. To naznačuje určitou schopnost pivovarů prosadit se ve svém přirozeném regionu, patrně díky jisté regionální identitě, bez ohledu na silné tlaky konkurence. Na druhou stranu se však nevýhodnost geografické polohy promítla v případě některých podniků, které ležely v blízkosti distribučních kanálů silnějších značek.

Konkurenceschopnost pivovarů – zvolená strategie také velmi závisí na tom, jak jsou pivovary úspěšné. Nejnáročnější strategie (hierarchie a segmentace) volí buď ty nejúspěšnější, které si je mohou dovolit (Prazdroj, Budvar), nebo také malé a zpravidla nové pivovary, které fakticky nemají co ztratit (Varnsdorf, Broumy). Pivovary s omezenými zdroji upřednostňují konzervativnější strategie, především nákazu, a ty nejméně prosperující pivovary se uchylují ke strategii vyhýbání se.

Členství ve větší pivovarské skupině – je-li pivovar součástí větší skupiny, často je jeho strategie určena shora vedením skupiny. U takovýchto podniků se často setkáme se segmentací, kdy se koncern snaží rozdělit trh mezi své různé značky, nebo častěji s akvizicí, ať již se jedná o optimalizaci produkce (zpravidla převedením výroby jinam) či o přítoč.

Chuť piva a ostatní obecně subjektivní faktory – poslední a ve velké míře subjektivní, avšak též nezanedbatelný faktor ovlivňující chování pivovaru na trhu je chuť jeho piva. Podnik může mít tu nejvýhodnější geografickou polohu a do karet mu může hrát i celá řada dalších okolností, ale pokud jeho výrobek nechutná zákazníkům, nemůže být žádný pokus o získání nových trhů úspěšný. Do jisté míry podobný vliv mohou mít i další měkké faktory jako pověst pivovaru, kvalita jeho vedení nebo sepětí pivovaru s regionem.

## 6. Závěr

Většina prací, které se doposud věnovaly pivovarnictví, je zaměřena především na výzkum, diskuzi či přiblížení lokalizace pivovarnické výroby. Tento článek tak představuje pokus o jiný přístup, když vysvětluje prostorový vzorec distribuce piv do restaurací na základě představené typologie distribučních strategií pivovarů. Ta se ukázala pro vysvětlení prostorových vzorců distribuce piv vhodná. Nejčastěji byla identifikována strategie nákaza, zatímco strategie hierarchie byla nejvzácnější; vedla však (vedle segmentace) k největšímu růstu tržního podílu. Naopak pro ty nejméně úspěšné pivovary byla typická strategie vyhýbání se. Je však nutné upozornit, že jde o teoretickou typologii. Pivovary samy postupují způsoby, které lze mnohdy zařadit také pod více strategií (viz příklad pivovaru Rebel). Článek navíc teorii obohatil o strategii tzv. distribučních kanálů, kdy pivovary obsazují restaurace v okolí silnic, po kterých dodávají pivo do lukrativnějších míst.

Článek se snaží přispět k sociálně-vědnímu poznání doplněním tématu ležícím na pomezí ekonomické geografie a geografie maloobchodu, které doposud nebylo tímto způsobem studováno. Představené distribuční strategie pivovarů mohou nejen pomoci k lepšímu pochopení samotné prostorové distribuce piv, ale také obchodních strategií různých podniků potravinářského průmyslu. Článek tak zaplňuje mezeru v ekonomicko-geografickém výzkumu představením možností geografického zhodnocení poslední fáze výrobního procesu před samotnou konzumací spotřebitelem. Zároveň představuje prvotní extenzivněji laděnou geografickou analýzu českého pivního trhu, na níž lze navázat dalšími hloubkovými studiemi, které se zaměří na vybrané případy a umožní tak lépe odhalit, jak se zvolená strategie projeví na odbytu daného pivovaru a jak tyto výsledky ovlivňuje specifický lokální kontext území, v němž pivovar působí, zejména pak postoje samotných spotřebitelů.

Výzkum v tomto oboru tak má stále velký potenciál, navíc představení prostorových souvislostí pivovarnictví (nejen) geografické akademické obci může být inspirativní a zároveň může přiblížit geografii širšímu čtenářskému okruhu. Díky takovému výzkumu tak bude geografie schopna mimo statistik, že jsou Češi největšími spotřebiteli piva na světě, představit také hlubší souvislosti českého pivovarnictví, a tím pomoci odhalit zákonitosti, které by mohly vysvětlovat fungování širšího okruhu průmyslových odvětví.

## Literatura

ALEXANDER, A. (1997): Strategy and strategists: evidence from an early retail revolution in Britain. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 7, 1, 61–78.

AMIN, A., THRIFT, N. (2000): What kind of economic theory for what kind of economic geography? Antipode, 32, 1, 4–9.

BEERBOREC.CZ (2013): Databáze beerborec.cz. http://beerborec.cz/ (20. 2. 2013).

BENNISON, D., CLARKE, I., PAL, J. (1995): Locational decision making in retailing: an exploratory Framework for analysis. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 5, 1, 1–20.

BENSON-ARMER, R., LEIBOWITZ, J., RAMACHANDRAN, D. (1999): Global Beer: What's on Tap? The McKinsey Quarterly, 1, 1, 111–121.

BLAŽEK, J. (2012): Regionální inovační systémy a globální produkční sítě: dvojí optika na zdroje konkurenceschopnosti v současném světě? Geografie, 117, 2, 209–233.

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2011): Teorie regionálního rozvoje. Nástin, kritika, implikace. Karolinum, Praha.

BOSCHMA, R. A., LAMBOOY, J. G. (1999): Evolutionary economics and economic geography. Journal of Evolutionary Economics, 9, 4, 411–429.

COCKS, J., GOW, H. R. (2003): Supplier Relationship Development in the Food Industry of Transition Economies: The Case of Interbrew. Journal of Food Distribution Research, 34, 1, 63–68.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (2014): Statistická ročenka České republiky 2014. Český statistický úřad, Klatovy.

DICKEN, P. (2007): Global Shift: mapping the changing contours of the world economy. 5th edition. The Guilford Press, New York – London.

FLORES, J. E., BOADA, P., MOSCOSO, P. (2014): An Empirical Analysis of Sell-through in a Fashion Setting. International Journal of Supply Chain Management, 3, 4, 13–22.

GEREFFI, G. (2005): The Global Economy: Organization, Governance, and Development. In: Smelser, N. J., Swedborg, R. (eds.): The Handbook of Economic Sociology, Second Edition. Princeton University Press, Princeton, 160–182.

GUY, C. (2006): Planning for Retail Development: A Critical View of the British Experience. Routledge, London.

HÄGERSTRAND, T. (1967): Innovation Diffusion as a Spatial Process. University of Chicago Press, Chicago.

HENDERSON, J., DICKEN, P., HESS, M., COE, N., YEUNG, H. W.-C. (2002): Global production networks and the analysis of economic development. Review of International Political Economy, 9, 3, 436–464.

HERACLEOUS, L. (2001): When Local Beat Global: The Chinese Beer Industry. Business Strategy Rewiew, 12, 3, 37–45.

Interní data Českého svazu pivovarů a sladoven 1990–2008.

KARRENBROCK, J. D. (1990): The Internationalization of the Beer Brewing Industry. Report of the Federal Reserve Bank of St. Louis, November/December, 3–19.

KAŠKOVÁ, M., CHROMÝ, P. (2014): Regional product labelling as part of the region formation process. The case of Czechia. AUC Geographica, 49, 2, 87–98.

KOFROŇ, J. (2012): Kvalitativní metody jako nástroj nomotetického poznání, aneb má se česká geografie co učit? Geografie, 117, 3, 308–328.

KRATOCHVÍLE, A. (2005): Pivovarství českých zemí v proměnách 20. století. Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, Praha.

LEWIS, C., VICKERSTAFF, A. (2001): Beer Branding in British and Czech Companies: A Comparative Study. Marketing Intelligence & Planning, 19, 5, 341–350.

LIKOVSKÝ, Z. (2008): Pivovary českých zemí 1948–1989. Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, a. s., Praha.

MARTIN, R., SUNLEY, P. (2006): Path dependence and regional economic evolution. Journal of Economic Geography, 6, 395–437.

MATERNA, K. (2011): Globalizační procesy v českém pivovarnickém průmyslu a jejich projevy v okrese Kutná Hora. Diplomová práce. Praha, PřF UK, katedra sociální geografie a regionálního rozvoje.

MATERNA, K., HASMAN, J. (2014): Český pivní atlas. Zdeněk Susa, Středokluky.

MATERNA, K., HASMAN, J., HÁNA, D. (2015): Obraz regionální identity v pivovarnictví severozápadních Čech. In: Chromý, P. a kol. (eds.): Identity severozápadních Čech. Praha, Česká geografická společnost, nestr. (rukopis).

MINAŘÍK, M. (2012): Akcionářský pivovar na Smíchově 1918–48. Diplomová práce. Ústav hospodářských a sociálních dějin FF UK, Praha.

PIVÍDKY.CZ (2015): Pivní mapa a seznam pivovarů ČR. http://www.pividky.cz/ (17. 3. 2015).

PLIEŠTIK, M. (2013): Srovnání trhu s pivem v České a Slovenské republice. Bakalářská práce. Ekonomicko-správní fakulta MU, Brno.

PULEC, J. (2014): Geografická analýza pivovarnického průmyslu v Česku. Diplomová práce. Praha, PřF UK, katedra sociální geografie a regionálního rozvoje.

PYŠNÝ, T., ŽUFAN, P. (2006): Globalization Influences in Czech Brewing. Agrární perspektivy XV. – Zahraniční obchod a globalizační procesy. Praha, ČZU v Praze, PEF, 571–575.

RENTING, H., MARSDEN, T. K., BANKS, J. (2003): Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. Environment and Planning A, 35, 3, 393–411.
ROZINKOVÁ, K. (2012): České pivovarnictví a jeho kartelizace 1869–1918. Rigorózní práce. Ústav hospodářských a sociálních dějin FF UK, Praha.
SEMIAN, M. (2012): Název jako symbol regionu. Historická geografie, 38, 2, 335–352.
SHIELDS, M., KURES, M. (2007): Black out of the blue light: An analysis of Kmart store closing decisions. Journal of Retailing and Consumer Services, 14, 4, 259–268.
SOBOTA, T. (2015): Proměny geografie průmyslu v důsledku průmyslové revoluce: příklad pivovarnictví v Praze, 1869–1939. Bakalářská práce. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje PřF UK, Praha.
SPILKOVÁ, J. (2012): Geografie maloobchodu a spotřeby: věda o nakupování. Karolinum, Praha.
SPURNÁ, P. (2008): Prostorová autokorelace – všudypřítomný jev při analýze prostorových dat? Sociologický časopis / Czech Sociological Review, 44, 4, 767–787.
ULRICH, M. (2006): Pivovarnictví v Česku s důrazem na transformační období. Diplomová práce. Praha, Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, katedra sociální geografie a regionálního rozvoje.
VONIČKA, M. (2013): Změny v rozmístění pivovarů v Česku. Bakalářská práce. Praha, Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, katedra sociální geografie a regionálního rozvoje.
VÝZKUMNÝ ÚSTAV PIVOVARSKÝ A SLADAŘSKÝ (2014): Pivovarský kalendář 2015. Praha.
WILLIAMS, S. (2009): Tourism geography: a new synthesis. Routledge, London, New York.
ŽENKA, J., KOFROŇ, J. (2012): Metodologie výzkumu v sociální geografii – případové studie. Ostravská univerzita, Ostrava.

## SUMMARY

**Geography of brewery: development of spatial distribution of Czech beer market after 1989**

This article focuses on specific aspects of retail distribution strategies of Czech breweries. It is based on a unique dataset that shows both the spatial distribution of breweries, which is widely examined from different perspectives of economic geography (see eg. Boschma, Lambooy 1999; Amin, Thrift 2000; Dicken 2007), and the division of the Czech market among different breweries which until now has not been completely examined. Prior to 1989, Czech breweries essentially functioned along state-determined distribution lines. Due to this, they lacked any marketing strategy, simply selling their products mainly within their region. Changes resulting from the fall of communism were decisive for the further economic development of the whole country and led to the privatization of state-owned enterprises, opened the Czech market to foreign investment and created room for market competition (see esp. Kratochvíle 2005, Ulrich 2006, Materna 2011, Pulec 2014). This article addresses the geographical aspects of this competition among Czech breweries.

The main goal of this article is to describe the distribution strategies that have been chosen by various breweries. Our description stems from Bennison's typology of retail location strategies (see Bennison, Clarke, Pal 1995), which identifies six retail development strategies: contagion, hierarchy, defence/aggression, avoidance/collusion, acquisition, and segmentation. The strategies were evaluated based on the data downloaded from the web database beerborec.cz, which

provides information about draught beer consumption in various restaurants and pubs (the bottled beer segment was not examined in this study). This database contains information about 86.4% of all Czech restaurants and pubs and has 58,413 records. As a result, it provides an accurate and clear picture of retail distribution patterns for 54 major Czech breweries. Based on these patterns (and other information), we divided the breweries into six different categories. The validity of this categorization was subsequently tested using the analysis of variance.

Our detailed examination of strategies of different breweries confirmed the appropriateness of Bennison's typology for our research; it explains the spatial distribution strategy of the majority of Czech breweries. We found out that Czech breweries use all of the strategies indicated by Bennison except for the defence/aggression strategy. However, some breweries, especially conglomerate-affiliated ones, simultaneously combine different approaches and apply more strategies. The only problematic category is the strategy of avoidance/collusion. On this account, it was divided in our study and the two categories were evaluated separately. The contagion strategy was most popular among Czech breweries and was particularly utilized by smaller breweries; this strategy seems to be the most easily applicable one. On the other hand, the most successful breweries prefer the hierarchy and segmentation strategies. The avoidance strategy has been typically used by less successful breweries. Finally, our research revealed that some breweries also use a strategy that was not included in Bennison's typology: they sell large quantities of their products in the municipalities located near major freight routes ("distribution channels"), which are further used for the transportation of products to distant markets.

Furthermore, our study reveals that some breweries still operate almost exclusively within the boundaries of former administrative regions. This indicates that they have remained complacent to operate within the same pre-1989 distribution regions delineated by the state. Their unchanged attitude stresses the importance of historical context within the study of retail distribution strategies, called the "path dependence" (e.g. Martin, Sunley 2006; Dicken 2007). Finally, our research has examined the factors that are decisive in selecting a specific market strategy to be followed by various breweries. The dominant four factors are as follows: geographic location, competitiveness, affiliation to a business group, and beer taste.

The findings from our research enrich the theory of retail distribution strategies and contribute to a better understanding of spatial operations of various breweries and of other companies operating in the food industry. Furthermore, they reveal that the brewing industry provides a sound basis for further retail distribution studies. The geography of breweries focuses on various topics; the main aim of this article was to introduce one of the most interesting and important of them.

Fig. 1 The sales areas for the Pelhřimov brewery up to 2013. Legend shows the share of the Pelhřimov brewery's beers in all beers served within the municipality. The presence of a brewery in restaurants of a given municipality is shown by the proportion of records of the Pelhřimov brewery in the sum of all brands in a municipality (for more see Chapter 4).

Fig. 2 The sales areas for the Trutnov brewery up to 2013. Presence of a brewery in restaurants of a municipality.

Fig. 3 The sales areas for Ostravar (left) and Radegast (right) breweries in the Moravia-Silesia Region up to 2013. Presence of a brewery in restaurants of a municipality.

Fig. 4 The sales areas for the Černá Hora brewery up to 2013. Presence of a brewery in restaurants of a municipality.

Fig. 5 The sales areas for the České Budějovice – Budvar brewery up to 2013. The data shown in the pictures above were downloaded from www.beerborec.cz in February 2013. Share of the brewery's beers in all beers served within the municipality.

## PODĚKOVÁNÍ

Příspěvek vznikl s podporou projektu GA ČR P410/12/G113 Výzkumné centrum historické geografie.