

**Univerzita Karlova**  
**Přírodovědecká fakulta**

Studijní program: Geografie  
Studijní obor: Geografie a kartografie



**Jan Čečetka**

Faktory ovlivňující prostorové  
aspekty distribučních strategií  
pivovarů Královéhradeckého kraje

Determinants of spatial aspects of  
breweries' distribution strategies in  
Královéhradecký region

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Jiří Hasman, Ph.D.

Nové Město nad Metují, 2020

**Charles University**  
**Faculty of Science**

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Novém Městě nad Metují, 13.8.2020

Jan Čečetka

**Poděkování:**

Děkuji především RNDr. Jiřímu Hasmanovi, Ph.D., za věcné připomínky a cenné rady při psaní bakalářské práce. Dále bych pak rád poděkoval své rodině za podporu, trpělivost a důvěru, kterou nejen do mého studia srdečně věnovala.

**Abstrakt:**

Bakalářská práce se zabývá regiony působnosti průmyslových pivovarů Královehradeckého kraje, což je téma, které je doposud studováno poměrně málo. Každý pivovar má svůj areál působnosti, ve kterém jsou distribuovány produkty daného pivovaru. Regiony působnosti jsou v práci popsány na základě zpracování dostupných kvantitativních dat, kdy jsou areály působnosti pivovarů zkoumány na základě výskytu restauračních zařízení nabízejících danou značku piva. Dále práce cílí na zjištění faktorů, které dané areály formují. Tyto faktory jsou v práci zkoumány na základě dotazníků s čelními představiteli pivovarů a dále dalších zdrojů, odkud lze informace o zkoumaných pivovarech čerpat. Prostorové areály a strategie šíření jsou u námi zkoumaných regionálních pivovarů ovlivňovány zejména strukturou výroby a přirozeným tvarem regionů, kde se zkoumaný pivovar nachází.

**Abstract:**

The bachelor's thesis deals with the distribution regions of industrial breweries in the Hradec Králové region. The focus of the thesis is relevant mainly due to the fact that breweries are not studied in this way. Each brewery has its own area of operation, in which its products are distributed. The distribution regions are described in the work on the basis of the processing of available quantitative data, where the distribution areas of the breweries are examined on the basis of the occurrence of their beer brands in restaurant facilities. Furthermore, the work aims to identify the factors that shape the distribution areas. These factors are examined in the thesis on the basis of questionnaires with leading representatives of the breweries and other sources providing information about the analysed breweries. Results show that spatial areas and distribution strategies in the analysed breweries are influenced mainly by the structure of production and the shape of regions where the research brewery is located.

# Obsah

Seznam obrázků .....	6
Seznam tabulek .....	7
1 Úvod.....	8
1.1 Cíle a metody práce .....	9
2 Teoretická část.....	9
2.1 Současné přístupy ve vývoji pivovarnictví .....	10
2.1.1 Globalizace a její dopady na pivovarnictví u nás.....	11
2.1.2 Neolokalismus .....	12
2.2 Distribuční strategie a sítě ve spojení s neolokalismem .....	14
2.3 Faktory ovlivňující distribuční strategie ve spojení s neolokalismem .....	18
2.4 Shrnutí.....	21
3 Metodika a zdroje.....	23
4 Historický vývoj pivovarnického průmyslu.....	28
4.1 Národní úroveň .....	28
4.2 Královehradecký kraj .....	31
5 Analytická část .....	36
5.1 PRIMÁTOR a.s.....	36
5.1.1 Historie a charakteristika .....	36
5.1.2 Prostorová charakteristika distribuční sítě .....	37
5.1.3 Vnitřní faktory podmiňující strategii pivovarů a tvar distribuční sítě .....	39
5.1.4 Hodnocení .....	41
5.2 Krakonoš spol. s r.o.....	42
5.2.1 Historie a charakteristika .....	42
5.2.2 Prostorová charakteristika distribuční sítě .....	43
5.2.3 Vnitřní faktory podmiňující strategii pivovarů a tvar distribuční sítě .....	45
5.2.4 Hodnocení .....	46
5.3 Pivovar Nová Paka, a.s.....	46
5.3.1 Historie a charakteristika .....	47
5.3.2 Prostorová charakteristika distribuční sítě .....	48
5.3.3 Vnitřní faktory podmiňující strategii pivovarů a tvar distribuční sítě .....	49
5.3.4 Hodnocení .....	50
5.4 Pivovar Broumov s r.o. ....	51
5.4.1 Historie a charakteristika .....	51
5.4.2 Prostorová charakteristika distribuční sítě .....	52

5.4.3	Vnitřní faktory podmiňující strategii pivovarů a tvar distribuční sítě .....	54
5.4.4	Hodnocení .....	55
6	Závěr .....	56
7	Seznam použité literatury .....	58
7.1	Knihy a časopisy.....	58
7.2	Elektronické nosiče a www stránky .....	61

## Seznam obrázků

Obrázek 1:	Porterův model pěti sil.....	20
Obrázek 2:	Vývoj provozu v pivovarech v Královéhradeckém kraji činných před rokem 1923 .....	32
Obrázek 3:	Produkce pivovarů v Královéhradeckém kraji v letech 1913-2019 .....	34
Obrázek 4:	Vývoj počtu pivovarů v Královéhradeckém kraji v letech 1913-2019.....	34
Obrázek 5:	Současné pivovary a minipivovary v Královéhradeckém kraji.....	35
Obrázek 6:	Pivovar Primátor v Náchodě.....	36
Obrázek 7::	Podíl zastoupení pivovaru Primátor v restauračních zařízeních obcí v roce 2014	37
Obrázek 8:	Podíl zastoupení pivovaru Primátor v restauračních zařízeních obcí v roce 2020	38
Obrázek 9:	Logo pivovaru Krakonoš .....	42
Obrázek 10:	Logo pivovaru Krakonoš .....	42
Obrázek 11:	Podíl zastoupení pivovaru Krakonoš v restauračních zařízeních obcí v roce 2014 .....	43
Obrázek 12:	Podíl zastoupení pivovaru Krakonoš v restauračních zařízeních obcí v roce 2020 .....	44
Obrázek 13:	Pivovar v Nové Pace.....	46
Obrázek 14:	Podíl zastoupení pivovaru Nová Paka v restauračních zařízeních obcí v roce 2014.....	48
Obrázek 15:	Podíl zastoupení pivovaru Nová Paka v restauračních zařízeních obcí v roce 2020.....	49
Obrázek 16:	Logo pivovaru Broumov.....	51
Obrázek 17:	Podíl zastoupení pivovaru Opat v restauračních zařízeních obcí v roce 2014 ....	52
Obrázek 18:	Podíl zastoupení pivovaru Opat v restauračních zařízeních obcí v roce 2020 ....	53

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání dat z webu Beerborec.cz a webů pivovarů .....	24
Tabulka 2: Členění pivovarů podle výstavu .....	26
Tabulka 3: Nástroj pro měření míry neolokalismu .....	26
Tabulka 4: Vývoj počtu pivovarů a výstavu .....	31
Tabulka 5: Obce s největším zastoupením pivovaru Primátor .....	39
Tabulka 6: Obce s největším zastoupením pivovaru Krakonoš Trutnov .....	45
Tabulka 7: Obce s největším zastoupením pivovaru Nová Paka .....	49
Tabulka 8: Obce s největším zastoupením pivovaru Broumov .....	54

# 1 Úvod

Pivo a jeho výroba patří mezi národní tradice, které proslavují Česko po celém světě. Za rok 2019 bylo v Česku zkonsumováno 142 litrů piva na osobu a uvařeno 21,6 mil. hl piva (Český svaz pivovarů a sladoven 2020). Tím se Česko řadí mezi největší výrobce a spotřebitele piva vztaženého na počet obyvatel v Evropě (The Brewers of Europe 2020). Česko ve světě hlavně proslavila piva takzvaného plzeňského typu (pilsner), tedy spodně kvašená piva, která se vyrábí ve většině pivovarů v Česku (Chládek 2007). Tento fakt podporují téměř ideální přírodní podmínky pro pěstování základních surovin pro výrobu piva, kterými jsou chmel a ječmen. Vše je podpořeno bohatými a kvalitními zásobami podzemních vod. Pivo patří díky jeho masivní výrobě mezi důležité obchodní artikly v potravinářském průmyslu. Tuto skutečnost potvrzuje již samotná charakteristika obchodu s pivními produkty, kdy export piva desetinásobně převyšuje import a v případě sladu export převyšuje import dokonce dvacetinásobně (Český svaz pivovarů a sladoven 2020).

Díky vhodným přírodním podmínkám se v Česku nachází velké množství pivovarů, které se rozlišují dle výstavu daného pivovaru. Rozdělení dle výstavu je několik, mezi nejzákladnější patří rozdělení na minipivovary (do 10 000 hl) a průmyslové pivovary (nad 10 000 hl) (Pulec 2016). Typologie rozdělení pivovarů se však může lišit, kdy různí autoři i jednotlivé státy mohou mít jinou typologii rozdělení pivovarů (viz Verhoef 2003; Materna 2011; Novotný 2014; Pulec 2016; Brewers Association 2020). Výrobu v pivovarech můžeme dělit na výrobu piva sudového a lahvového. Sudové pivo je určeno převážně pro distribuci do restauračních a stravovacích zařízení, které disponují vlastním výčepem, zatímco lahvové pivo je určeno převážně pro distribuci a následný prodej v maloobchodních řetězcích.

Pro výzkum jsem zvolil svůj domovský region, kterým je Královehradecký kraj. Výběr zkoumaného regionu za účelem průzkumu distribuce ovlivnila charakteristika pivního trhu v kraji, na jehož území nemá žádný pivovar dominantní celoplošnou působnost. Pro výzkum jsem vybral všechny čtyři pivovary, které v kraji působí dlouhodobě a zároveň disponují nepřerušovanou historií výroby piva a vývojem distribuční sítě. Další pivovary jsem do výzkumu nezařazoval, protože mají relativně krátkou historii nebo jsou příliš malé a mají velmi malou distribuční síť, kterou není možné relevantně zkoumat. Mnou zkoumané pivovary jsou zároveň zajímavým objektem, neboť si své postavení na trhu vybudovaly/udržely každý jiným způsobem a zároveň jejich obchodní politika a zaměření výroby jsou rozdílné. Předmětem výzkumu jsou níže uvedené pivovary.

- Pivovar Broumov s r.o.



- Krakonoš spol. s r.o.
- Pivovar Nová Paka, a.s.
- Primátor, a.s.

## 1.1 Cíle a metody práce

Hlavním cílem práce je najít a popsat faktory, které ovlivňují prostorové aspekty distribučních strategií zkoumaných pivovarů. Ke zjištění hlavního cíle je zapotřebí vymezení prostorových areálů působnosti pivovarů, k čemuž poslouží výzkum kvantitativních dat. Hlavním výsledkem výše uvedeného výzkumu budou mapové výstupy, kde budou znázorněny dané areály působnosti.

Areály jsou mapovány nejen v rámci distribuce v kraji, ale i po celém Česku a dále okrajově i v rámci exportu do zahraničních zemí. Výzkum se bude převážně zabývat distribucí piva do restauračních zařízení, přičemž prvním výstupem budou kartogramy procentuálního zastoupení piv dané značky pivovaru v restauračních zařízeních v českých obcích. Kartogramy budou znázorňovat prostorové areály působnosti pivovarů, které budou dále popisovány, analyzovány v rámci faktorů ovlivňujících prostorové strategie a historicko-geografickému kontextu.

Výzkum kvantitativních dat bude v práci diskutován s kvalitativním výzkumem, který budou prezentovat charakteristiky jednotlivých pivovarů a dotazníky vyplněné relevantními představiteli zkoumaných pivovarů. Dotazníky jsou zaměřené převážně na samotnou činnost a na prostorovou strategii pivovarů, kdy tazatelům budou dávány otázky, které by měly doplnit vlastní výzkumnou část ohledně ekonomiky, politiky a marketingové strategie a struktury výroby pivovarů.

## 2 Teoretická část

V teoretické části se zaměříme na definici teoretických konceptů a přístupů, které budou v práci aplikovány na výzkum. Pivovarnictví jako předmět výzkumu je hlavně zkoumáno v potravinářském oboru, který se primárně soustředí na technologii výroby piva a formy zpracování surovin pro výrobu piva (například Ježek a kol. 2012). Nejvíce publikací ve výše uvedených oblastech vydává Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, hlavně pomocí svého recenzovaného odborného časopisu Kvasný průmysl. Dále se poměrně často zkoumá historie pivovarnictví a jeho vliv na utváření společnosti (viz Vinopal 2006). Pivovarnictví rovněž můžeme najít v publikacích ekonomů, kde je zkoumán jeho vliv na hospodářství v regionu

(Reid, Gartnell 2017). Nás ovšem zajímá pivovarnictví jako předmět výzkumu v geografických vědách, kam tato práce obsahově spadá.

Geografie zkoumá pivovarnictví pouze v okrajovém zájmu svého oboru jako součást ekonomické geografie, kdy je v rámci tohoto oboru vydán omezený počet publikací. Dle Materny a kol. (2015) je v ekonomické geografii větší pozornost věnována lokalizaci výroby, zatímco lokalizace spotřeby je v zájmu ekonomických geografů méně. Autoři dále poukazují, že studium geografie pivovarnictví je zajímavým objektem studia ekonomické geografie, protože umožňuje sloučit studium lokalizace produkce a zároveň studium lokalizace spotřeby. Geografii pivovarnictví u nás nejvíce zkoumá trio autorů Materna, Hasman a Hána. Jejich práce částečně navazuje na Český pivní atlas (Materna, Hasman 2014), přičemž autoři ve svých člancích pracují s areály působnosti pivovarů a zaměřují se na dopady globalizačních procesů a na pivovarnictví jako objekt utváření regionální identity v rámci akvizice (Materna a kol. 2019). Dále geografii pivovarnictví můžeme pozorovat jako objekt zájmu u závěrečných prací vysokoškolských studentů (Materna 2011; Pulec 2014; Sobota 2015; Förstl 2019).

V současnosti se publikace autorů v oblasti geografie pivovarnictví převážně zabývají fenoménem minipivovarů, například Dennet, Page (2017) a Barajas a kol. (2017), kdy autory převážně zajímá vznik tohoto fenoménu a dále následný vývoj a nově se vytvářející směry vývoje, kterým je shlukování a vzájemná spolupráce minipivovarů (Dennet, Page 2017) nebo zapojení nadnárodních společností (Reid, Gartnell 2015). Pro tuto práci jsou však daleko přínosnější publikace, které zkoumají lokalizaci spotřeby a nově se vytvářející směry distribuce. V rámci minipivovarnictví v odborné literatuře hlavně ve Spojených státech amerických autoři propojují rozvoj minipivovarnictví s neolokalismem (Flack 1997; Schnell a Reese 2003; Holtkamp a kol. 2016; Taylor a DiPietro 2019).

## **2.1 Současné přístupy ve vývoji pivovarnictví**

Ve vývoji pivovarnictví ve druhé polovině 20. století ve světě a po roce 1990 v Česku můžeme pozorovat určité trendy, které lze odůvodnit všeobecnými koncepty, jež se v rámci nejen ekonomické geografie zkoumají. Tyto všeobecně používané koncepty, vztažené na vývoj pivovarnictví u nás, jsou pro moji práci velmi podstatné. Nejpodstatnějším přístupem pro náš výzkum je neformální hnutí neolokalismu, které představuje reakci společnosti na globalizaci a s ní jevy spojené. Právě proto bude před samotným rozborem neolokalismu diskutován vliv globalizace na pivovarnictví.

### 2.1.1 Globalizace a její dopady na pivovarnictví u nás

Globalizace je celosvětový trend, který ovlivňuje každodenní život okolo nás. Studium globalizace prostupuje napříč vědeckými obory, a proto se její definice a chápání různí. Dle Sýkory (2000, s. 60) „*Páteří globalizace je integrace řízení a organizace výroby a služeb na světové úrovni.*“ Globalizaci tedy můžeme chápat jako převod obchodu a výroby z lokální či národní úrovně až na úroveň globální. Tento jev rozhýbaly globalizační procesy, kdy západní státy v rámci pozitivního poválečného vývoje poháněly stimuly, které globalizační jev nastartovaly. Mezi hlavní stimuly můžeme řadit technologický pokrok a navazující pokles výrobních a dopravních nákladů. Na to pak navazuje otevírání hranic a snižování daňových a celních bariér (Dicken 2003).

Hlavním aktérem globalizace jsou nadnárodní společnosti (dále jen NNS). NNS fungují na bázi organizování produkce výroby a služeb na nadnárodní úrovni, přičemž cílem je využít lokalizaci jednotlivých částí NNS pro maximalizaci zisku a akumulaci kapitálu (Sýkora 2000). Nespornou výhodou NNS oproti národním či lokálním společnostem je to, že nepodléhají legislativě jedné země, proto mohou vybírat vhodně svá působišťe podle místních podmínek (daně, pracovní síla, infrastruktura), popřípadě umísťovat jednotlivé složky činnosti (např. řízení, zpracování, prodej) do jiných států či kumulovat do jednoho místa (Materna 2011). Rozsah a dnešní světová pozice NNS je zapříčiněná výše uvedenými stimuly, které pomohly NNS vzniknout a dosáhnout dnešního rozsahu. Globalizační procesy v podstatě umožnily velkoobjemovou produkci (nadvýrobu) a distribuci. Tím se mohly produkty NNS šířit do oblastí, kde nejsou původní a nemají tradici (Dicken 2007). Pro široký záběr svého trhu a co nejjednodušší výrobu se NNS snaží homogenizovat nabídku, tedy sjednotit výrobu piva do omezeného počtu druhů. Tím se samozřejmě může ovlivnit chování zákazníků tak, aby jejich spotřební chování nereflektovalo absenci vztahu produktů k místu (regionu) výroby. Jednotná nabídka trhu může u spotřebitelů vyvolat potřebu vyhledávat nové směry především v objevování nových, jiných produktů či značek, které jsou spojené s domovskou lokalitou (Materna 2011).

Globalizace v rámci pivovarnictví má svá specifika, která reflektují odlišnost tohoto odvětví potravinářského průmyslu. Výrobu piva lze velmi obtížně diverzifikovat tak, aby jednotlivé procesy výroby piva šly vykonávat na místech od sebe velmi vzdálených (Materna 2011). Samotná výroba piva je velmi technologicky náročná a jednotlivé postupy výroby jsou na sebe vázané (Chládek 2007). Politikou NNS v pivovarnictví proto bude spíše koncentrace výroby než její diverzifikace. Pro NNS je navíc ekonomicky daleko méně náročné udržovat

v chodu velkou skupinu působících pivovarů, to posiluje také politiku koncentrace výroby (Materna 2011).

Vliv globalizace na pivovarnictví v Česku se projevil až po roce 1989, kdy došlo k přechodu z centrálně státem řízeného hospodářství na kapitálně-tržní hospodářství (Hasman a kol. 2016). Poměrně homogenní rajonizovaný trh si v rámci privatizace začaly rozdělovat velké pivovarské NNS svými vstupy do pivovarských podniků v Česku. Vstup NNS do českého pivovarnictví provázely poměrně velké investice a zásahy do pivovarských skupin, které NNS z privatizací přebíraly (Materna 2011). Vstup kapitálu do českých pivovarů znamenal investice do výroby a agresivní politiku pivovarů v rámci expanze distribuce na našem trhu (Hasman a kol. 2016). Zároveň NNS v rámci svých pivovarských skupin koncentrovaly výrobu a rušily menší podniky v rámci pivovarských skupin za účelem intenzifikace výroby (Vratislavice, Kutná Hora, Braník, Znojmo) (Materna 2011). Regionální pivovary tuhle politiku prostorové expanze nebyly schopné akceptovat a přestávaly nalézat odbyt pro svá piva. Většina pivovarů po roce 1989 se zadlužila, aby mohla investovat do technologií a kapacitnější výroby. Vlivem ostrého konkurenčního boje ale některé pivovary ztrácely své lokality odbytu, přičemž nová místa distribuce nenalézaly. Ztrátou lokalit pro distribuci své výroby přestaly být pivovary schopné splácet své pohledávky a musely následně ukončit svoji výrobu (např. Hradec Králové) nebo svoji výrobu omezit (Kratochvíle 2005).

Celkově tak při hodnocení vlivu globalizace u nás došlo k intenzifikaci výroby (22 zrušených průmyslových pivovarů), přičemž trh se značně homogenizoval a koncentroval (Kratochvíle 2005). Zvýšil se výstav a rozšíření působnosti největších pivovarů (skupina pivovarů Plzeňský Prazdroj, Krušovice, Staropramen), přičemž regionální pivovary musely omezit svoji výrobu z důvodu ztrátovosti, což je i případ všech čtyř pivovarů analyzovaných v této práci (Kratochvíle 2005; Hasman a kol. 2016). Celkový výstav vzrostl, kdy čtyři největší pivovarské skupiny mají k roku 2018 osmdesátiprocentní podíl na celkovém výstavu piva v Česku. Největší pivovarská skupina Plzeňský prazdroj (Plzeňské pivovary, Velké Popovice, Nošovice) má celkový podíl na trhu necelých 53 % (Očenášková, Nevyhoštěný 2020).

### **2.1.2 Neolokalismus**

Neolokalismus je pojmenování (neformální) hnutí, které se vymezilo proti globalizaci a globalizačním procesům. Lidé v podstatě hledají regionální tradice a pouta k lokalitě, která byla poškozená globalizačními procesy, které homogenizovaly ekonomiku, města a krajinu (Shortridge 1996; Flack 1997). Například Mathews a Patton (2016, s. 277) uvádí, že

neolokalismus je „*vědomé úsilí lidí o místní věci, které slouží k propojení těchto lidí s konkrétním místem.*“ Neolokalismus můžeme také chápat jako hledání nového smyslu pro místo (Shortridge 1996; Flack 1997). Efekt globalizace je homogenizace trhů, kdy se na velkém území prodávají univerzální produkty bez možnosti koupit jinou alternativu. Daná lokalita má svoje charakteristiky, kterými se liší od ostatních míst. Nejčastěji se jedná o tradice (společenské, kulturní), dále potraviny (druh, značka) a průmyslové produkty, které mají s danou lokalitou vztah nebo ji dokonce dané produkty charakterizují. Do jisté míry za tím stojí specifická regionu, kdy přírodní podmínky neumožní vyrábět daný produkt na jiném místě (Cardinale a kol. 2016). Většinou se to odráží ve fyzicko-geografické a historicko-sociální charakteristice regionu, kdy každý region je něčím specifický, odlišný (Chromý 2003). Tyto specifické a vnímání regionální identity v lidech potlačují vlivy globalizace, které mají tendence nenávratně poškozovat tradiční vazby na komunitu a emoční vazby na místo (Shortridge 1996). Toto vykořenění od místních vazeb a pout spolu s jednotným homogenním trhem, kdy trh nabízí produkty „bez tváře“, může v lidech (spotřebitelích) vyvolat tendence vyhledávat nové produkty či zboží, které mají vazbu k domovské lokalitě a zároveň tuto vazbu posilují (Materna 2011). Jde o zboží, které vytváří nebo pomáhá utvářet obraz daného místa. Jedná se o výrobky, které se nedají vyrobit či jinak pořídit v jiných regionech, mají historickou vazbu na dané místo a zároveň umí pracovat a podněcovat ve společnosti vnímání domovské lokality jako specifického místa, ke kterému si místní populace vytváří nejenom materialistický, ale i emocionální vztah (Holtkamp a kol. 2016). Právě toto chování místní komunity, která hledá sekundární zapojení na regionální vazby a vztah k domovské lokalitě, označují současní kulturní a ekonomičtí geografové jako neolokalismus (Schnell 2013). Hnutí neolokalismu nepodporuje jenom chování místních, ale také zároveň spotřební chování turistů, kdy turisté hledají zvláštnost a jedinečnost daného místa, zvláště místní tradice, zvyky a regionální výrobky, které nejsou v místě jejich bydliště dostupné. Proto taky lokalita, která má svoji specifickou nebo odlišnost, má větší turistický potenciál než homogenní lokalita „bez tváře“ (Taylor, DiPietro 2019).

Obchodní a marketingovou politiku ekonomických subjektů, které pracují s regionální identitou, můžeme nejvíce pozorovat v opětovném zapojení místních geografických názvů do brandingů v názvu vyráběného produktu nebo v názvu samotného ekonomického subjektu (Holtkamp a kol. 2016). Nemusí se však jednat nutně o geografický název nebo vyobrazení lokality. Identita je utvářena společensko-kulturní historií regionu, a proto ji může posilovat i odkaz na historickou událost nebo jinou společensko-kulturní odlišnost regionu (Schnell 2013). Název a grafika obalu by měly u spotřebitelů evokovat jasnou spojitost s lokalitou

(Holtkamp a kol. 2016). Nejedná se o novou strategii, tato strategie se používala už v 19. století ve Spojených státech amerických (Flack 1997) a přeneseně ji můžeme pozorovat v našem prostředí v 19. století. Tato marketingová politika se však postupně během 20. století vlivem globalizace (na území Česka spíše vlivem vládnoucí politické garnitury mezi lety 1948-1989) vytratila. Nyní se však k této strategii převážně malé a střední podniky opět vrací. Názorně to můžeme pozorovat například u minipivovarů a regionálních průmyslových pivovarů (Taylor, DiPietro 2019).

NNS a jejich závody s velkokapacitní výrobou jsou často kritizovány ohledně jejich obchodní politiky, ve které není pracováno na udržitelnosti lokality, kde se jednotlivé závody nachází. Vztahuje se to zejména na environmentální udržitelnost výrobního procesu ve vztahu k místu a zároveň i na zapojení podniku do kulturního a společenského života, kde se podnik (výrobní závod) nachází (Holtkamp a kol. 2016). V podstatě ani není v zájmu NNS na výše uvedené faktory brát ohled, neboť by to bylo v rozporu s jejich velkokapacitní výrobou. Navíc v případě změn (legislativa, pracovní síla) disponují NNS prostředky k přesunu výroby, což může výrazně místní lokalitu poškodit. Malé a střední podniky, které se v regionu nachází, nemají prostředky k přesunu nebo jiné diverzifikaci výroby, z toho důvodu se podílejí na environmentální udržitelnosti regionu, kdy je v jejich zájmu být v hospodářsky a společensky stabilním regionu (Holtkamp a kol. 2016). Díky výše uvedeným faktům můžeme nacházet podporu malých a středních podniků nejen od místních obyvatel, ale také v rámci dotačních programů (stát, kraje, EU atd.) (Blažek, Uhlíř 2013).

Závěrem lze říct, že pivovarnictví je považováno za základního nositele a příklad v rámci hnutí neolokalismu. Ihned po pojmenování a definování neolokalismu Shortidgem (1996) byly prováděny výzkumy, které zkoumaly souvislosti s rozvojem minipivovarnictví v USA ve spojitosti s tímto neformálním hnutím (Flack 1997; Schnell a Reese 2003; Holtkamp a kol. 2016; Taylor, DiPietro 2019).

## **2.2 Distribuční strategie a síť ve spojení s neolokalismem**

Distribuční strategie a síť pivovarů v našem prostředí nejlépe vystihují ve svém článku Hasman a kol. (2016), přičemž tento článek vychází od Bennisona a kol. (1995), kteří ve svém článku upozorňují na oblast rozhodování o lokalizaci prodeje (locational decision making). Bennison a kol. (1995) ve své práci cílí na vytvoření koncepčního rámce, pomocí něhož lze dále zkoumat provozní a strategické rozměry lokalizačního rozhodování. Dle Bennisona a kol. (1995) je zapotřebí pro vytvoření rámce syntéza a integrace výzkumů hlavně z těchto oborů: strategický marketing, geografie maloobchodního prodeje a manažerská

studia. Na základě svého výzkumu Bennison a kol. (1995) uvádějí, že pro rozhodování lokalizace prodeje v maloobchodě je důležité zaměřeni se na hodnocení jednotlivých lokalit a obchodních sítí, přičemž kritizují absenci takového hodnocení při lokalizačním rozhodování maloobchodních společností. Dále se Bennison a kol. (1995) ve svém článku při vytvoření koncepčního rámce zaměřují na strategické rozměry rozhodování, ve kterém hlavně zohledňují marketingovou a geografickou perspektivu, kdy kritizují obchodní strategie, ve kterých se cílí hlavně na produkt (typ obchodu) a jeho cenu oproti lokalizaci a ztotožněním obchodu s lokalitou, kde se nachází.

Bennison a kol. (1995) se na základě výzkumu obchodních sítí maloobchodních prodejců ve Velké Británii snažili určit koncepční rámec, který lze použít na hodnocení obchodních sítí maloobchodních prodejců. Typologie obsahuje šest variant zhodnocení strategie rozšíření obchodní sítě. Tuto typologii přenesl Hasman a kol. (2016) do prostoru pivovarnictví, kde zkoumají distribuční sítě.

Pro účely této práce byla uvedená typologie obohacena o diskusi možného vlivu neolokalismu na distribuční strategie pivovarů. Neolokalismus reflektuje hlavně změnu chování koncových zákazníků (spotřebitelů). Změna představuje upřednostňování lokálního zboží, které koresponduje se zájmem o hledání regionální identity a vztahu k místu. Toto chování spotřebitelů může přímo i nepřímo ovlivňovat distribuční strategie, kdy pivovary působící v dané lokalitě přizpůsobí svojí obchodní a marketingovou politikou hnutí neolokalismu či nikoliv. Z definice neolokalismu je patrné, že v regionu s velkou mírou regionální identity budou mít větší výhodu regionálně orientované pivovary, a naopak v regionech se slabou regionální identitou bude větší prostor pro „nedomovské pivovary“ k získání odbytišť. Hnutí neolokalismu lze v rámci jednotlivých strategií šíření dle typologie Hasmana, Hány a Materny (2016) interpretovat různě. Podstatné je, že hnutí neolokalismu může zasáhnout do každé strategie šíření, kdy hlavním faktorem je, jakou má daný region úroveň regionální identity.

## 1. Nákaza

Distribuční síť podniku je tvořena formou obsazování nejbližších lokalit. Jedná se o velmi finančně a logisticky jednoduchou formu šíření, která je vhodná zejména pro malé nebo nové výrobce. Za základnu šíření můžeme považovat domovskou lokalitu pivovaru, která je silně spjata s domovským podnikem. Dle typologie Materny (2011) sem můžeme řadit pivovary regionálně působící.

Hasman a kol. (2016) do této kategorie řadí pivovary se silnou regionální identitou, dále pivovary nízkorozpočtové nebo nově založené. V případě strategie nákazy vhodně zvolená forma využívání identity pivovarem v kombinaci s kvalitou piva přináší v domovském regionu pivovaru úspěch. Avšak v případě ambic pivovaru se šířit mimo svůj jádrový region působnosti také může být překážkou pivovar, který je ve vyhlédnutém prostoru poměrně zaběhlý a zakořeněný a existuje tak nesporný vztah konkurenčního pivovaru s jeho regionem.

## 2. Hierarchie

V této strategii se podnik zaměřuje na šíření dle velikosti měst, kdy cílem je upevnit si svoje postavení na trhu. Tato strategie je velice finančně nákladná, náročná na marketing s vhodně zvoleným postupem šíření. Jedná se o strategii používanou převážně velkými NNS nebo velmi dobře řízenými firmami. Můžeme do této strategie například řadit celostátně a nadnárodně působící pivovary s plošnou distribucí. Vzhledem k tomu, že strategie hierarchie představuje většinou prostorové šíření velkých pivovarských NNS, tak regiony se zakořeněným patriotismem a vztahem k regionu představují překážku v šíření, které je pak velice nákladné. Tam, kde tento vztah není, je naopak pro pivovar vstup na nový trh poměrně jednoduchý. Určitou výhodou v rámci hierarchie mohou mít naopak pivovary, které jsou luxusní a dlouhodobě vystupují a prezentují se jako národní artikl (např. Pilsner Urquell). V tomto případě jde ale spíše o národní cítění oproti neolokalismu a regionální identitě.

## 3. Obrana/agrese

V tomhle typu se podniky šíří pomocí předběžného obsazení volného nebo náhle uvolněného trhu, aby trh nebyl obsazen konkurentem, i na úkor zbytečně vynaložených nákladů. Strategii používají NNS nebo středně silné regionální pivovary, které tuto strategii používají převážně jako ochranu své sítě před „silnými hráči“. V Česku se tato strategie používala v devadesátých letech, kdy mnoho pivovarů vlivem špatné privatizace ukončilo svoji výrobu, přičemž o uvolněný trh se sváděl konkurenční boj mezi velkými pivovary (Hasman, Hána, Materna 2016). Při uvolnění trhu v dané lokalitě může vliv regionální integrity



mít dopady na to, kdo místní trh převezme. V regionu s velkou mírou identity bude mít místní regionální pivovar daleko větší šanci na převzetí trhu oproti velkému pivovaru se síťovou distribucí. Naopak ve vykořeněném regionu je větší šance na úspěch velkého pivovaru oproti menšímu blízkému.

#### 4. Vyhýbání se/domluva

Distribuční síť podniku se v tomto případě nachází převážně v místech, o která nejeví velké společnosti zájem nebo se do těchto míst šíří. Jedná se hlavně o periferní a semi-periferní oblasti nebo oblasti na hranicích distribučních sítí velkých podniků. Řadíme sem malé regionální podniky nebo dále podniky, které se kvůli agresí silnějších společností musely uchýlit k této strategii šíření. Dále sem Hasman a kol (2016) řadí pivovarské skupiny, kde jednotlivé pivovarské závody mají stanoveny svůj prostor pro šíření svých distribučních sítí. Tuto strategii mohou využívat i silné NNS, které shlukují více nadnárodně působících značek. Hasman a kol. (2016) tuto strategii dále určují těm pivovarům, které se v rámci šíření zaměřují na trhy, kde je menší působnost silných značek. V této strategii lze případný vliv neolokalismu interpretovat různě. V případě strategie vyhýbání se/domluva jde hlavně o šíření, popřípadě udržování pivovaru tam, kde se nevyplatí šířit silným pivovarům. V případě udržení pivovaru v lokalitě, kam se silné pivovary nešíří, může hrát roli silná loajalita populace k místní značce. To může v kombinaci s odlehlostí místa zajistit základní odbyt pivovaru. U koordinace pivovaru v rámci NNS se pivovary šíří na základě domluvy či strategie společnosti, kde vliv hnutí neolokalismu může hrát roli při výběru nejvhodnějšího pivovaru ze skupiny pro šíření do dané lokality.

#### 5. Akvizice

Do této strategie lze řadit distribuční sítě, které vznikly převzetím nebo spojením s distribuční sítí jiného podniku. Nemusí se nutně jednat o převzetí slabého podniku silným. Tuto strategii mohou využívat i shodně velké podniky, které se spojí pro lepší součinnost a kooperaci jako prevenci proti působení NNS. Pro použití v pivovarnictví tuto strategii upravují Hasman a kol. (2016), kdy strategii akvizice interpretují ve dvou rozdílných formách. V prvním případě se jedná o převzetí a následné uzavření převzatého podniku nebo jeho převedení

do jiného závodu vlastněného skupinou, přičemž na trh převzatého pivovaru je dodáváno pivo z jiného podniku vlastněného skupinou. Ve druhém případě se může jednat o sdílení distribuce, čímž můžeme chápat dodávání piva do provozoven, kde spřátelená značka působí. Tuto strategii jsme mohli v prvním případě hojně pozorovat v devadesátých letech, zatímco v druhém případě tuto strategii můžeme pozorovat nyní, kdy se takto například v rámci skupiny Plzeňský Prazdroj šíří značka Radegast do Prahy. Do příkladu akvizice můžeme také řadit pivovary nebo minipivovary, které se na základě vzájemné spolupráce (sdílená distribuce) dostávají do restaurací jiných pivovarů za účelem osvěžit nebo specializovat nabídku. U akvizice lze neolokalismus považovat hlavně za překážku šíření, kdy uzavření pivovaru pivovarskou společností může vést k nevoli místní populace k NNS a následnému bojkotu piv dodávaných danou NNS. Uvolněný trh v tomto případě přejímají okolní regionální pivovary (Materna 2011). Obdobně může být velká míra neolokalismu překážkou v druhém případě strategie akvizice (sdílená distribuce).

## 6. Segmentace

Segmentace je oproti předešlým strategiím šíření specifická. Hlavní odlišnost můžeme spatřovat především v její neprostorovosti, kdy necílí na dané území, ale na určitý typ zákazníků. Na specifický typ zákazníků pivovary cílí výrobou sortimentu, který daná skupina vyhledává, jde například o pivní speciály, nefiltrovaná piva, či piva vyrobená tradičními postupy (Hasman a kol. 2016). Specializace na určitý typ spotřebitelů v případě segmentace není tolik podřízena unikátnosti lokality (a tudíž ovlivněna neolokalismem), ale socioekonomickou a demografickou charakteristikou koncových zákazníků, kdy například mladší a bohatší populace chce více experimentovat, a naopak vyšší třída hledá piva luxusní nebo dělaná tradičními postupy (Reid, Gartnell 2017). Tím, že se jedná o strategii neprostorovou, tak neolokalismus nebude hrát žádnou roli v rámci šíření. Distribuční síť pivovaru, který se šíří touto strategií, bude prostorově nespojitá s osamocenými areály odbytu.

V českém pivovarnictví dle Českého pivního atlasu (2014) můžeme pozorovat spíše kombinaci výše uvedených strategií, které pivovary kombinují na základě své vlastní potřeby.

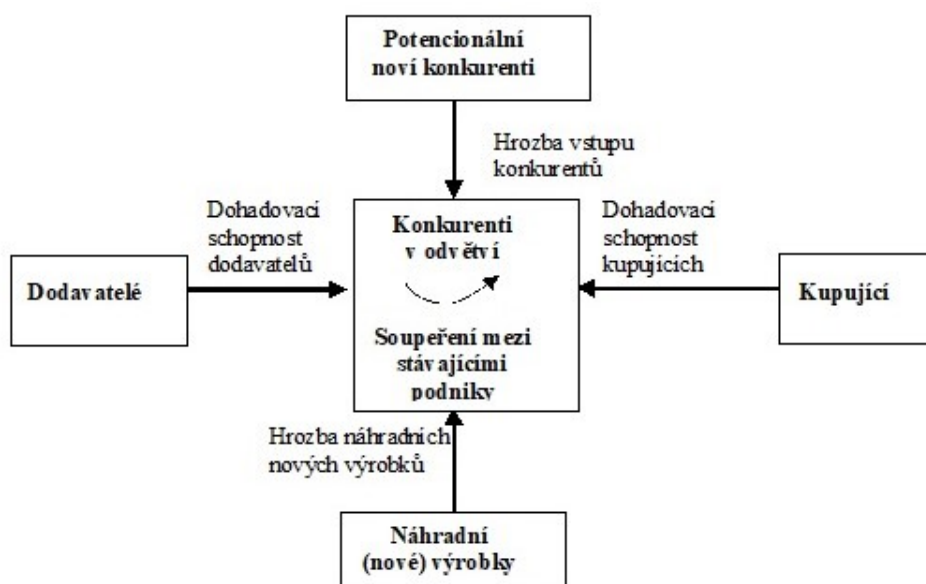
### 2.3 Faktory ovlivňující distribuční strategie ve spojení s neolokalismem

V této části jsou diskutovány faktory, které mohou ovlivnit zvolené strategie prostorového šíření (viz kapitola 2.2). Distribuční strategie pivovarů jsou ovlivněny velkým množstvím faktorů, které se dají v rámci sítě zkoumat. Ve své práci jsem se rozhodl dělit faktory dle Dvořáka a Slunčíka (2012) do dvou skupin. V první oblasti to jsou faktory, kterými označují vnitřní prostředí pivovaru. V druhé oblasti se jedná o vnější prostředí pivovaru. Tyto dvě oblasti ve své syntéze určují konkurenceschopnost pivovaru, která je pro jeho úspěch klíčová (Dvořáček, Slunčík 2012).

Vnitřním prostředím můžeme hodnotit především pivovar jako samostatný subjekt (Slatter 2004). Dvořáček a Slunčík (2012) ke vnitřnímu prostředí řadí faktory, které pivovar může svojí obchodní politikou nebo marketingem ovlivnit, například strukturu výroby (ležáky/speciální/sezónní/netradiční piva), cílení marketingu, obchodu nebo image značky (Dvořáček, Slunčík 2012). Výše uvedené faktory výrazně ovlivňují konkurenceschopnost pivovaru. Pivovary musí mít ve své distribuční síti konkurenční výhodu oproti konkurentům. Konkurenční výhodu lze dle Slaného (2006) použít na základě porovnání s konkurencí ve dvou oblastech: (1) odlišení ceny a (2) unikátnost výrobku. Právě v unikátnosti piva a image značky (kvalita, odkaz k lokalitě) můžeme hledat prvky, které úzce souvisí s neolokalismem a jež jsou pro propojení pivovaru s místem působnosti velmi podstatné.

Vnější prostředí může pivovar ovlivnit daleko méně, když na něj může reagovat upravením vnitřního prostředí, tedy své obchodní a marketingové strategie. Do vnějšího prostředí můžeme řadit makroekonomické faktory (ekonomická situace, politika na národní úrovni) nebo faktory, které působí přímo v okolí pivovaru. Správné použití obchodní a marketingové strategie je pro pivovary důležité. K výzkumu vnějšího prostředí ekonomové používají mnoho typologií. Pro pivovarnictví lze použít například PESTLE analýzu nebo Porterovu analýzu pěti sil. Zatímco PESTLE analýza se věnuje makrookolí na státní úrovni, tak Porterova analýza pěti sil (obrázek 1) se věnuje charakteristice mikrookolí (Dvořáček, Slunčík 2012). Vzhledem k tomu, že na celostátní úrovni mají pivovary stejné podmínky, se v další části budeme hlavně věnovat Porterově analýze pěti sil. Porter (1993) ve své analýze identifikuje síly, které působí v blízkém okolí podniku. Správná identifikace okolí (distribuční síť, prostředí pivovaru) by měla znamenat zamezení vstupu nových konkurentů na trh. Analýza proto nezkoumá jenom konkurenci, ale i prostředí, ve kterém pivovar své pivo distribuuje. Cíl výstupu analýzy by měl pro pivovar najít řešení, kdy dojde k dohodě mezi odběrateli a dodavateli a zároveň se zamezí vstupu nových „hráčů“ na trh (Slatter 2004).

U vnějších faktorů lze taktéž s neolokalismem pracovat a použít jeho interpretaci do hodnocení vnějšího prostředí. V regionu s velkou mírou regionální identity lze předpokládat určitou součinnost mezi místními dodavateli a odběrateli v rámci regionální pospolitosti. Naopak velká míra regionální identity může být překážkou pro vstup na trh novým výrobkům nebo novým konkurentům nebo konkurentům odvětví. Pro tento předpoklad je zapotřebí vhodně zvolená politika pivovaru s velkou loajalitou místní populace k regionu a regionálním značkám. Ve chvíli, kdy tato součinnost není, se může vyskytnout hrozba nového konkurenta (vznik pivovaru v témže regionu) nebo konkurentů v odvětví. Tím můžeme rozumět expanzi neregionálních pivovarů na místní trh.



Obrázek 1: Porterův model pěti sil (Porter 1993)

## Dodavatelé

Zájmem dodavatelů je prodávat své zboží (slad, chmel) za co největší cenu, zatímco zájmem pivovarů je kupovat co nejvyšší kvalitu za nízkou cenu. Velký vliv dodavatelů může nastat ve chvíli, kdy se na něm pivovar stane závislým, nebo když má dodavatel monopol na výrobu svého zboží (Bartes 2011). Regionální pospolitost v případě neolokalismu posiluje odběr lokálních surovin a spolupráci s místními ekonomickými subjekty (Reid, Gatrrell 2017).

## Odběratelé

Odběratelé cílí na co nejmenší nákupní cenu piva od pivovarů za účelem maximalizace svého zisku. Odběratelé následně v případě pivovarnictví většinou pivo prodávají spotřebitelům. Velkou moc mají odběratelé ve chvíli, kdy není v místě odbytu kladen důraz na značku pivovaru, a naopak velkou moc mají pivovary, když spotřebitelé mají zájem hlavně o danou

značku (Bartes 2011). V případě pivovarů tvoří odběratele hlavně restaurace a maloobchodní řetězce. V menší míře pak pivo od pivovarů odebírají velkoobchody a přímo spotřebitelé. V regionech se silnějším neolokalismem bude větší zájem odběratelů o regionální produkty.

### **Náhradní (nové) výrobky**

Náhradním výrobkem můžeme rozumět jiný druh segmentu (např. ovocná piva, speciální piva) v rámci pivovarství nebo zcela nové odvětví (např. vinařství). Náhradní výrobek (substitut) je pro pivovary velmi nebezpečný ve chvíli, kdy poskytne dodavatelům, spotřebitelům náhradu zaručující vyšší kvalitu a menší cenu (Bartes 2011). Vstup náhradního výrobku taktéž může ovlivnit neolokalismus, kdy při ztrátě regionální identity není kladen důraz na tradiční produkty regionu, které tím jsou snáze nahraditelné náhradním výrobkem.

### **Noví konkurenti**

Nové konkurenty může představovat vznik nového pivovaru v místě působnosti pivovaru. Zde by mělo být cílem pivovaru dosáhnout shody s dodavateli a odběrateli tak, aby pro potenciálního konkurenta bylo náročné na nový trh vstoupit (Porter 1993, Bartes 2011). Výskyt nových konkurentů je pravděpodobný v oblastech, kde se nenachází žádný lokální pivovar či kde trhu dominuje velký pivovar.

### **Konkurenti v odvětví**

Do této kategorie Porterova modelu se řadí konkurenti, kteří se účastní konkurenčního boje. Tím můžeme rozumět konkurenty, kteří již zasahují do distribuční sítě nebo se jejich výroba nachází v místě šíření pivovaru. Zde probíhá konkurenční boj, kde je primárně tlak soustředěn na kvalitu nebo cenu. Konkurenční boj má mnoho prostředků, které závisí na strategii pivovaru (Porter 1993; Bartes 2011). Neolokalismus v tomto případě může hrát významnou roli při ztížení vstupu pivovaru na nová odbytíště.

## **2.4 Shrnutí**

Pivovarnictví výrazně ovlivnila globalizace, pomocí které se diverzifikovala výroba do nadnárodních společností. Protiváhou globalizace se stal neolokalismus, na jehož hodnotách společnost opětovně začala nalézat piva z regionálních pivovarů a piva vařená tradičními postupy. Pro pivovary s regionální působností je pojetí neolokalismu ve společnosti zcela zásadní. Pivovar, který v oblasti se silným regionálním sepětím nebude s místní populací spjatý, přichází o svou konkurenční výhodu oproti ostatním pivovarům. Strategie šíření taktéž ovlivňuje síla identity regionu, která může bránit vstupu pivovarům

z jiných regionů na místní trh. Geografický rozsah identity může dále ohraničovat prostorový zásah pivovaru, který ohraničuje dosah názvů a pojmů spojených s regionem působnosti pivovaru, což může ovlivňovat spádovost regionu. Okolní regionální pivovary většinou ohraničují distribuční síť, jejíž rozsah je podmíněn výše uvedenými faktory. Strategie šíření je taktéž podmíněna charakteristikou prostředí, na které pivovar musí reagovat změnami ve své vnitřní struktuře. Tím můžeme říct, že vnitřní prostředí pivovaru by mělo odpovídat rozsahu a zaměření distribuční sítě pivovaru.

### 3 Metodika a zdroje

Pro analytickou část byly vybrány čtyři pivovary v Královéhradeckém kraji. Tyto pivovary byly vybrány na základě historie, kdy nebyl v minulosti přerušen jejich provoz (Likovský 2005), proto můžeme sledovat jejich dlouhodobý vývoj. Dalším kritériem byla velikost pivovaru, která je důležitá pro výzkum distribuční sítě. Distribuční síť u minipivovarů mnohdy obsahuje pouze pár restauračních zařízení, která jsou v námi používané analýze distribučních sítí těžko uchopitelná (Hasman a kol. 2016).

Samotné analýze předchází popis vývoje pivovarnického průmyslu na našem území a pak dále v námi zkoumaném regionu. Vývoj pivovarnického průmyslu je zkoumán z důvodu definice současného stavu. Popis vývoje a definice současného stavu jsou velmi důležité, neboť se pomocí nich dají nacházet a interpretovat faktory, které distribuční strategie ovlivňují. Dále charakteristika současného stavu pivovarnictví v Česku a v námi zkoumaném kraji je velmi podstatná pro definici vnitřního prostředí a Porterovu analýzu pěti sil.

Pro určení distribučních strategií byla použita metoda, kterou použil Materna a Hasman (2014) v práci Český pivní atlas. Zdrojem dat v této metodě je uživatelská webová stránka Beerborec.cz. Stránky fungují na základě možnosti ukládání a sdílení dat uživateli. Jednotlivé záznamy představují vypitá piva uživatelem, přičemž jeden záznam obsahuje značku piva, typ piva (lahvové, točené), restaurační zařízení (místo, kde došlo ke konzumaci) a druh piva (dle stupňovitosti, typu kvašení, speciálu). Záznamy jsou před schválením kontrolovány následně administrátory (věrohodnost), popřípadě sami uživatelé mají možnost upozornit na nevěrohodný záznam. Web díky uživatelskému vkládání poskytuje velké množství dat pro zpracování a analýzu, přičemž v systému záznamů jsou obce na všech velikostních úrovních. Nevýhodou webu můžeme nacházet v aktuálnosti dat, kdy stará data nejsou průběžně mazána a průběžně aktualizována. To znamená, že můžeme v záznamech nacházet již neexistující restaurace nebo značky piv. Tím, že jednotlivé restaurace aktualizují sami uživatelé, se může stát, že určité restaurace (zejména v periferních lokalitách) mají poslední záznam starý několik let a aktuálně se tam už může čepovat jiná značka piva. Nebo naopak se může jednat o restaurace nově vzniklé, které ještě nebyly uživateli podchyceny.

Na základě dat z webu beerborec.cz bude pro každý pivovar vytvořen mapový výstup. Mapový výstup prezentuje procentuální podíl počtu záznamů, ve kterých se zkoumaná značka čepuje, vůči součtu všech záznamů všech značek v dané obci (Hasman a kol. 2016). Tím můžeme rozumět, že každá značka může mít maximálně jeden záznam v rámci jednoho konkrétního restauračního zařízení a zároveň může být značka v libovolném počtu

restauračních zařízení v dané obci. Mapy slouží pro zobrazení distribuční sítě a následné určení distribuční strategie a predikce vývoje na základě porovnání s mapami z Českého pivního atlasu (2014). Toto porovnání však může být z části zavádějící, protože data z Českého pivního atlasu (2014) jsou analyzovaná za delší časové období (včetně již neaktuálních záznamů), a tak mohou být někde počty záznamů nadhodnoceny. Data z webu beerborec.cz byla brána za období od roku 2017 po současnost vzhledem k potřebě mít relativně aktuální data, neboť starší data nemusejí relevantně popisovat stávající stav. Pro kontrolu dat byla data z webu beerborec.cz konfrontována s daty, která uváděly na svých stránkách pivovary s výjimkou pivovaru Krakonoš, který tato data na svém webu neuvádí. Celkově data z beerborec.cz byla obsáhlejší (viz tabulka 1). Beerborec obsahoval oproti datům z webů pivovarů více záznamů z velkých měst, kde jsou tyto pivovary součástí rotujících píp v pivotékách nebo je tam pivo dodáváno přes prostředníka, kterého představují velkoobchody. Naopak weby pivovarů zaznamenávají oproti webu beerborec.cz záznamy v malých obcích na periferiích, které nemusí být v okruhu dosažitelnosti webu beerborec.cz. Na příkladu pivovaru Primátor je tento rozdíl největší, kdy na webu beerborec.cz oproti stránkám pivovaru chybí 136 záznamů, což je 35 % všech záznamů pivovaru na webu beerborec.cz. Obdobné to je u pivovaru Broumov, kde absence záznamů na beerborec.cz dosahuje 27 %. U pivovaru Nová Paka se jedná pouze o necelých 9 %. I přesto považuji data z webu beerborec.cz za relevantní a pro práci použitelná, neboť poskytují data pro porovnání všech pivovarů na trhu a umožňují komplexně analyzovat zkoumané území, což webové stránky pivovarů neposkytují. Dále data z webu beerborec.cz umožnila zkoumat společné působení různých pivovarů v jednom odbytišti, což bylo využito zejména pro zhodnocení součinnosti pivovaru Primátor s dalšími pivovary ze skupiny LIF. Zde nás zajímalo, zda jsou v zařízení s působností značek pivovaru Primátor nabízené též další značky z jiných pivovarů ze skupiny LIF (Svijany, Rohozec).

	Beerborec.cz	Web pivovaru	Shoda	Pouze Beerborec.cz	Pouze web
<b>Primátor</b>	383	334	198	185	136
<b>Opat</b>	51	43	29	22	14
<b>Novopacké</b>	58	29	24	34	5

Tabulka 1: Porovnání dat z webu Beerborec.cz a webů pivovarů (Beerborec.cz 2020; Primátor.cz 2020; Novopackepivo.cz 2020; Pivovar Broumov.cz 2020)

Pro použití Porterovy analýzy pěti sil jsou námi zkoumané pivovary taktéž charakterizovány. V charakteristice pivovarů nás zajímají majetkové poměry, struktura výroby a historie



pivovaru. Majetkové poměry jsou potřebné znát vzhledem k zapojení pivovaru do NNS nebo jiných pivovarských uskupení, což pivovaru může poskytnout určitou výhodu či nevýhodu. Ohledně struktury výroby budeme u daných pivovarů zkoumat portfolio výroby, tedy jaké typy piv se v pivovaru vyrábí. Dále nás v rámci výroby zajímá typ stáčení piva (láhvové, sudové) a jeho následný export (maloobchod, velkoobchod, restaurace, přímý prodej zákazníkům, export zahraničí)

Pro výzkum neolokalismu byla použita metoda výzkumu, kterou použil ve svém článku Holtkamp a kol. (2016). Holtkamp a kol. (2016) svůj výzkum aplikoval na minipivovary. Nicméně v USA jsou označovány jako regionálně řemeslné pivovary podniky, které mají výstav až 6 milionů barelů (Brewers Association 2020), přičemž takovou produkci u nás přesahuje pouze skupina pivovarů Plzeňský prazdroj a.s. (Očenášková, Vyhoštěný 2020). Při práci v našem článku však musíme vzít v potaz odlišnou historii vývoje pivovarnictví a dále rozdíl velikosti USA a Česka, kdy u nás velké pivovarské skupiny (vlastněné NNS) působící celostátně odpovídají v USA pivovarům, které působí na území daného státu federace, nikoliv celých USA. Novotný (2014) například jako lokálně působící hodnotí pivovary s výstavem do 200 000 hl (tabulka 2). Z výše uvedených důvodů můžeme použít hodnocení neolokalismu v článku Holtkampa a kol. (2016) na námi zkoumaných pivovarech, ve kterých se výstav pohybuje maximálně okolo 130 000 hl v případě Primátora a Krakonoše (Pivovar Krakonoš Trutnov 2020; Pivovar Náchod 2020).

Jak již bylo uvedeno výše v kapitole 2.1.3, Holtkamp a kol. (2016) sestavil svoji metodu měření míry neolokalismu na základě sestavení okruhů otázek, kde mohla být odpověď buďto ANO (hodnota 1) nebo odpověď NE (hodnota 0). Každý okruh otázek má svůj index (aritmetický průměr hodnot). Konečný index se sestaví opět na aritmetickém průměru hodnot za dané okruhy. Na základě konečného indexu můžeme určit, jak je pivovar spojen s neolokalismem, a dále to diskutovat s dalšími zkoumanými jevy. Autoři metody uvádějí, že je možné ji upravit tak, aby odpovídala charakteristice daného prostředí. Oproti původnímu výzkumu Holtkampa a kol. (2016) jsou hodnotící kritéria na základě odlišných specifik prostředí Spojených států amerických a Česka v naší práci částečně jiná. V prostředí zemí střední Evropy v pivovarnictví neklade společnost při vnímání regionální pospolitosti důraz na environmentální udržitelnost (Taylor a DiPietro 2019), proto v naší práci není vůbec zařazena druhá oblast kritérií a pracuje se pouze s první a třetí oblastí, které byly taktéž upraveny pro naše prostředí výzkumu. V první oblasti byla přidána otázka, která má zjistit, čím cílí reklama a marketing pivovaru, protože obsah reklamy a marketingu je pro vnímání

značky velmi podstatný. Dále byla upravena první otázka v oblasti Sociální a komunitní angažovanost, kde nás přímo zajímá, jak konkrétně pivovar přistupuje ke komunitě (tabulka 3).

Název kategorie (Novotný 2014)	Roční výstav	Název kategorie (Verhoef 2003)	Roční výstav
Malý (lokální)	do 200 000 hl	Homebrewer	do 10 l
		Restaurační pivovar	do 10 000 hl
		Minipivovar	do 200 000 hl
Střední (národní)	do 500 000 hl	Regionální pivovar	do 500 000 hl
Velké (mezinárodní)	nad 500 000 hl	Velkopivovar	nad 500 000 hl

Tabulka 2: Členění pivovarů podle výstavu (Verhoef 2003; Novotný 2014)

Oblast	Otázka
Použití místních jmen a obrázků v marketingu	1. Je název pivovaru spojen s místem?
	2. Je název daného druhu piva spojen s místem?
	3. Jsou obaly, etikety, loga spojena s místem?
	4. Cílí reklamní obsah a marketing na region
Sociální a komunitní angažovanost	1. Podporuje pivovar místní spolky (sport, kultura, komunitní organizace)?
	2. Pořádá, sponzoruje pivovar veřejné místní akce (kultura, sport)?
	3. Podporuje pivovar své zaměstnance?
	4. Spolupracuje pivovar s ostatními lokálními ekonomickými subjekty?

Tabulka 3: Nástroj pro měření míry neolokalismu (Holtkamp a. kol. 2016; vlastní zpracování)

Vnitřní prostředí pivovaru a míra neolokalismu se budou hlavně zjišťovat pomocí dotazníků a oficiálních stránek zkoumaných pivovarů. Původně se mělo jednat o strukturované rozhovory, které se však nakonec nepodařilo realizovat. Namísto toho alespoň představitelé souhlasili se zasláním dotazníku k vyplnění. K vyplnění dotazníku se stavěly pivovary rozdílně, kdy dva pivovary (Opat Broumov, Krakonoš) odmítly na některé otázky odpovědět kvůli zachování obchodního tajemství, přičemž pivovar Nová Paka na zasláný dotazník

vůbec nereagoval. Naopak u náhodského pivovaru odpovídal hlavní obchodní zástupce nad rámec zaslaných otázek, což velmi prospělo k detailnější analýze pivovaru. Nespornou výhodou dotazníku je poskytnutí pohledu od člověka, který se přímo podílí na strategii pivovaru. Nicméně odpovědi v dotaznících mohou být zkreslené z důvodu snahy o co nejlepší sebe prezentaci. Dotazníky jsou sestavené ze dvou typů otázek, kdy jedna část bude pro všechny námi zkoumané pivovary stejná (měření míry neolokalismu) a druhá část otázek bude pro každý pivovar specifická. V druhé části otázek jsou převážně diskutovány distribuční areály zpracované v kvantitavním výzkumu a vliv vnitřního a vnějšího prostředí na areály distribuce.

## 4 Historický vývoj pivovarnického průmyslu

Distribuční síť pivovarů ovlivňuje nejenom aktuální politika a strategie daného pivovaru nebo okolních pivovarů. Do jisté míry za aktuální stav může vždy historie pivovaru a celkový společenský vývoj (ekonomický, technologický, politický). Proto je potřeba představit historický kontext. Pro vývoj pivovarů v průběhu 20. století byla specifická čtyři složitá období, která dokázaly překonat pouze ty pivovary, které zvolily vhodné kroky pro své udržení v rámci trhu spojeného s výrobou piva.

### 4.1 Národní úroveň

V Česku se pivo vařilo už v době raného středověku, kdy v našich zemích byly velmi dobré podmínky pro pěstování surovin pro výrobu piva. Piva se vařila hlavně pro vlastní spotřebu, kdy si piva většinou vařila sama města nebo kláštery, později i šlechta. Pivo dodávali výrobci maximálně do míst, kam sahalo jejich propinační právo (Kratochvíle 2005). Propinační právo dávalo městům, klášterům či šlechtě monopol na výrobu piva v omezené oblasti působnosti (většinou 5 mil) (Kratochvíle 2005). V praxi to znamenalo, že se nemohlo distribuovat pivo do míst s jinou výrobou piva, což mělo za následek absenci konkurenčního prostředí. Dle Kratochvíleho (2005) se pivo do 18. století vyrábělo výhradně řemeslně.

V průběhu 19. století probíhala průmyslová revoluce, a ta zasáhla i pivovarnictví, které od půlky 19. století postupně přecházelo od řemeslné výroby na průmyslovou. Za nejvýznamnější pokroky ve výrobě piva můžeme považovat práci s teploměry (F. O. Poupě), pasterizaci (L. Pasteur), pivní váha (K. N. Balling) a chladicí stroj (K. v. Linde) (Kratochvíle 2005). Tento dynamický rozvoj podpořilo zrušení propinačního práva v roce 1869, kdy se zcela otevřel celý pivní trh (Likovský 2008). Pro vývoj v pivovarnictví to je nesmírně důležité, neboť pivo se mohlo lépe skladovat, průmyslově vyrábět, mělo lepší trvanlivost. Oba tyto faktory v podstatě umožnily otevřít pivní trh, kde pivovary svá piva mohly dodávat za hranice svého města a konkurovat tím okolním pivovarům svou distribucí, obchodní a marketingovou politikou. Technologický pokrok tak v 19. století nastartoval rozvoj pivního trhu, na kterém postupně hlavní roli přebíraly rychleji se rozvíjející průmyslové pivovary na úkor řemeslných.

Výše uvedené změny měly pro vývoj pivovarů různé scénáře, které do jisté míry můžeme přenést a pozorovat na vývoji pivovarnictví v transformačním období po roce 1989. Níže jsou scénáře vývoje pivovarů, které probíhaly do první světové války. Z hlediska níže uvedených scénářů můžeme pozorovat trend ve vývoji počtu pivovarů (Kratochvíle 2005).

- Spojení několika malých městských, lokálních pivovarů a založení společnosti (akciová společnost, městský podnik) a následné postavení pivovaru na „zelené louce“ (Staropramen, Gambrinus, Trutnov, Braník) – původní menší pivovary zaniknou
- Nezavedení nových technologií a následný úpadek a bankrot pivovaru z důvodů špatné kvality nebo pohlcení konkurencí – většina zrušených pivovarů
- Postupné zapojení nových technologií a postupná transformace na průmyslový pivovar (Broumov)
- Založení a postavení nového pivovaru s novými technologiemi podnikatelem nebo městem, kde se pivovar nenacházel (Náchod, Budvar).

První polovina 20. století byla značně ovlivněna světovými válkami, kdy byla veškerá hospodářská produkce země podřízená potřebě státu, tudíž pivovarství v době válek bylo na útlumu. To mělo za následek úbytek počtu pivovarů, a naopak větší rozmach těch pivovarů, které obě světové války a hospodářskou krizi v 30. letech dokázaly přežít. Většinou se v době válek běžná výroba nahrazovala méně stupňovitými pivy. Kvůli turbulentnímu vývoji v první polovině 20. století bylo v roce 1946 činných 269 pivovarů, kdy celkový výstav byl o zhruba 2,5 milionů hl menší než v roce 1905 (Kratochvíle 2005).

Druhou polovinu 20. století velmi ovlivnila centrální státem řízená politika hospodářství. Všechny podniky vyrábějící pivo byly postupně zestátněny a centrálně vedeny, čímž v podstatě zanikla hospodářská soutěž mezi pivovary. V době centrálního řízení byly pivovary sdruženy pod národní podniky územně rozdělené po krajích. V době socialismu se kladl tlak na velkokapacitní výrobu ve všech odvětvích, to se dotklo i pivovarů. Menší pivovary, kde nebyl prostor nebo nebylo efektivní provádět velkokapacitní výrobu, byly postupně rušeny. Proto bylo v roce 1990 činných pouze 71 pivovarů s celkovým výstavem 18,3 mil. hl (Likovský 2008).

V období centrálně řízené ekonomiky státem měl každý pivovar svá odbytiště, kam dodával své pivo. Ve všech pivovarech, kromě třech největších (Pilsner Urquell, Budějovický Budvar a Staropramen), se pivo dodávalo do územní spádovosti (většinou okresní) (Kratochvíle 2005). Politikou státu bylo mít rovnoměrně rozloženou produkci a distribuci piva po celém území tehdejšího Československa. Ve výše uvedených třech největších pivovarech se jednalo o piva prémiová, která se dodávala na export, a zároveň piva z těchto pivovarů nebyla

z rozhodnutí státu svázána s lokalitou působnosti v rámci distribuce, a mohla se proto dodávat do lepších restaurací po celém tehdejší Československu.

V listopadu roku 1989 došlo k sametové revoluci, která měla za následek návrat k demokratickému řízení státu a změnu hospodářské politiky státu, která přestala být centrálně plánována a řízena. Pivovary se postupně v rámci národních podniků nebo samostatně převáděly do soukromého vlastnictví pomocí různých privatizačních mechanismů. Na český pivní trh vstoupily nadnárodní společnosti. Poměrně rychle si nadnárodní společnosti rozparcelovaly státní podniky a vhodným marketingem a velkými investicemi dokázaly ovládnout v devadesátých letech český pivní trh (Materna 2011).

Nadnárodní společnosti přinesly na náš trh inovace v průmyslové výrobě piva a efektivního řízení pivovaru. Efektivní řízení ale znamená koncentrace výroby a zavírání neefektivních podniků. Tím můžeme pozorovat v 90. letech trend, kdy pokračuje úbytek pivovarů z důvodů, které jsou z části podobné jako v druhé polovině 19. století. K roku 2018 působilo v Česku 48 průmyslových pivovarů s výstavem přesahujícím 21 mil. hl (Český svaz pivovarů a sladoven 2020). Trendy popisující typy vývoje u pivovarů se dle Kratochvíleho (2005) dají popsat následovně:

- Nadnárodní společnost koupí celý národní podnik (např. Západočeské pivovary) a menší nebo nerentabilní podniky koncentruje na jedno místo, zpravidla největšího pivovaru v rámci skupiny – pivovar Holešovice, Nusle, Znojmo, Kutná hora, Vratislavice nad Nisou. V těchto menších nerentabilních pivovarech je následně výroba piva zrušena.
- Pivovar koupený nadnárodní společností se může z regionálního postupně stát celostátně působícím vlivem přenesení výroby z jiných pivovarů vlastněných danou společností (Krušovice, Velké Březno).
- Pivovar nemá prostředky a ani prostor na inovaci a je postupně zničen konkurencí (zejména pivovary vlastněné nadnárodními společnostmi), která expanduje a přebírá restaurace místním pivovarům – pivovar Dobruška, Hradec Králové.
- Pivovar postupně vlivem konkurence utlumí výrobu a specializuje se (Broumov, Nová Paka).
- Pivovar si udrží svůj region působnosti díky výhodné poloze, která je v rámci republiky periferní vůči poloze velkých pivovarů – pivovary na Vysočině, Náchod, Trutnov.

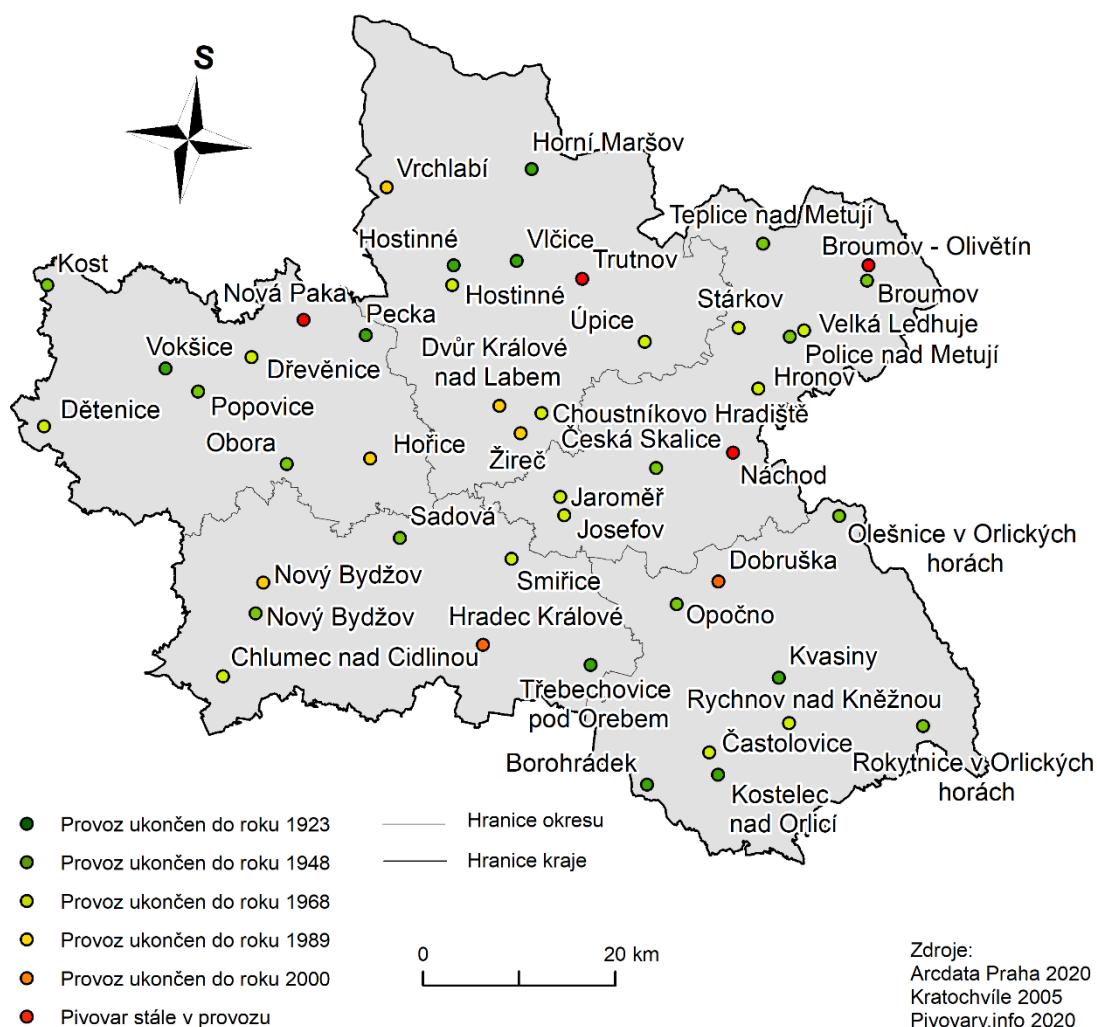
Zcela novým trendem se ve vývoji pivovarnictví stal boom tzv. minipivovarů. Minipivovary začaly vznikat v průběhu devadesátých let a k 31. 12. 2019 jich nacházíme v Česku 617 (tabula 4). Nejvíce byly minipivovary zakládány v poslední dekádě, kdy můžeme pozorovat jejich dramatický nárůst. V rámci celého výstavu piva Česku minipivovary zaujímají zhruba 2,5% celkové produkce (Český svaz pivovarů a sladoven 2020).

Rok	Počet pivovarů	Počet minipivovarů	Výstav (tis. hl)
1851	1 056	-	-
1913	656	-	12 579
1933	405	-	7 769
1948	223	-	7 870
1968	105	-	14 778
1989	71	-	18 267
2000	50	27	17 924
2010	48	95	18 098
2019	617	519	21 608

Tabulka 4: Vývoj počtu pivovarů a výstavu (Kratochvíle 2005, Český svaz pivovarů a sladoven 2020)

## 4.2 Královehradecký kraj

Vývoj pivovarnictví v Královehradeckém kraji nese podobné rysy, jaké můžeme vidět i v rámci celého Česka. V období před rokem 1923 můžeme sledovat v oblasti dnešního Královehradeckého kraje 48 pivovarů s převážně lokální působností (Kratochvíle 2005). Pivovary se v podstatě nacházejí ve většině měst (obrázek 2) na zkoumaném území vyjma pár výjimek (Nové Město nad Metují, Červený Kostelec, Meziměstí).



Obrázek 2: Vývoj provozu v pivovarech v Královéhradeckém kraji činných před rokem 1923

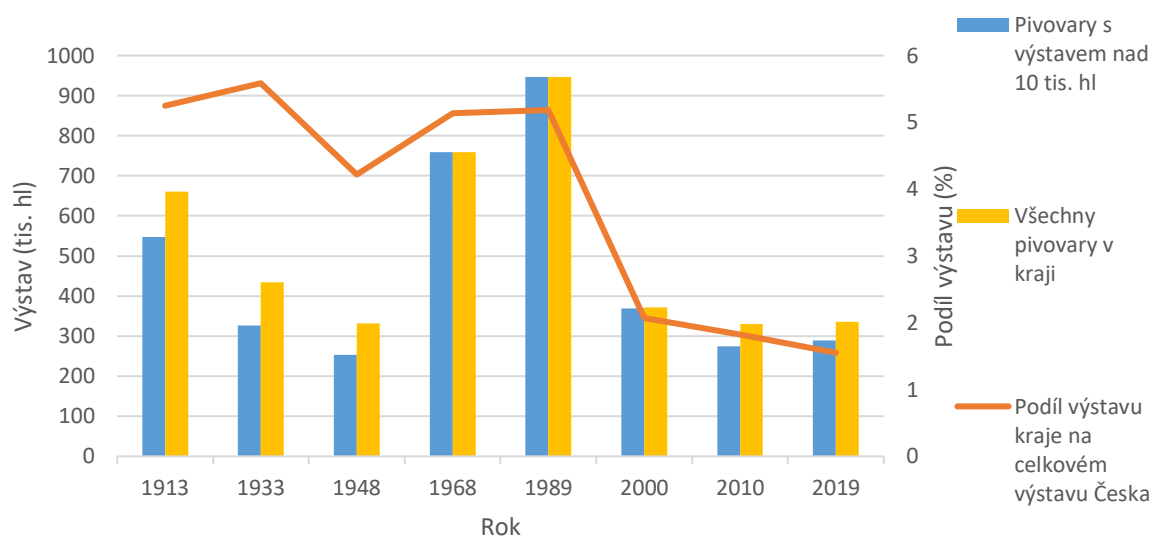
Do roku 1948 výroba klesá a následně do roku 1989 strmě stoupá (obrázek 3). Stejný jev můžeme pozorovat i v počtu pivovarů, kdy se výroba po roce 1948 vlivem centrálního řízení hospodářství koncentrovala do šesti pivovarů, které spadaly pod národní podnik Východočeské pivovary Hradec Králové, u nichž výstav ve sledovaném období rapidně roste. Šest výše uvedených pivovarů disponovalo centrálně nařízenými regiony odbytu piva (Kratochvíle 2005), kdy každý pivovar měl svoji oblast odbytu nebo případně specializaci na daný segment výroby piva, například Primátor vyráběl od roku 1985 pouze pivo lahvové (Pivovar Primátor 2020). V tomto období se výstav pivovarů v naší zkoumaném území pohyboval okolo pěti procent z celorepublikového výstavu (viz obrázek 3).

Pro nás je ale důležitější vývoj po roce 1989. Čtyři pivovary byly zprivatizovány poměrně rychle s jasnou vlastnickou strukturou (Krakonoš, Novopacké, Primátor, Opat). V případě pivovarů v Dobrušce a v Hradci Králové nebyla privatizace tak rychlá a úspěšná, což se

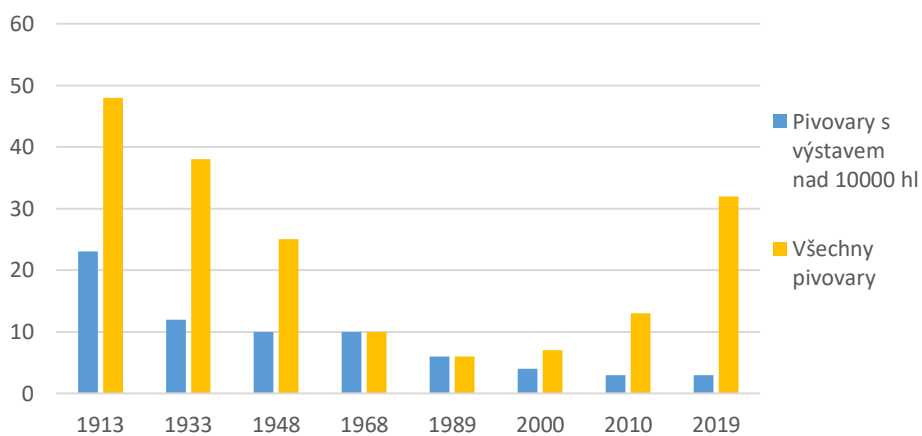


projevilo na jejich následném vývoji, kdy v obou pivovarech v průběhu 90. let minulého století byla výroba piva přerušena (Kratochvíle 2005). Po privatizaci začal ostrý boj o pivní trh, ve kterém pivovary v námi zkoumaném území nebyly tak úspěšně. Místní pivovary nebyly schopné obsadit uvolněný trh po zániku pivovarů v Hradci Králové a Dobrušce, kdy do Královehradeckého kraje pronikaly zejména pivovary Plzeňské skupiny pivovarů (Plzeňský prazdroj, Gambrinus, Velkopopovický kozel) (Materna, Hasman 2014). Celkově v průběhu devadesátých let minulého století pivovary v Královehradeckém kraji vykazovaly značný pokles výstavu (obrázek 3), kdy místní pivovary nebyly v ostrém boji o pivní trh schopné konkurovat pivovarům se zahraničním kapitálem (Hasman a kol. 2016).

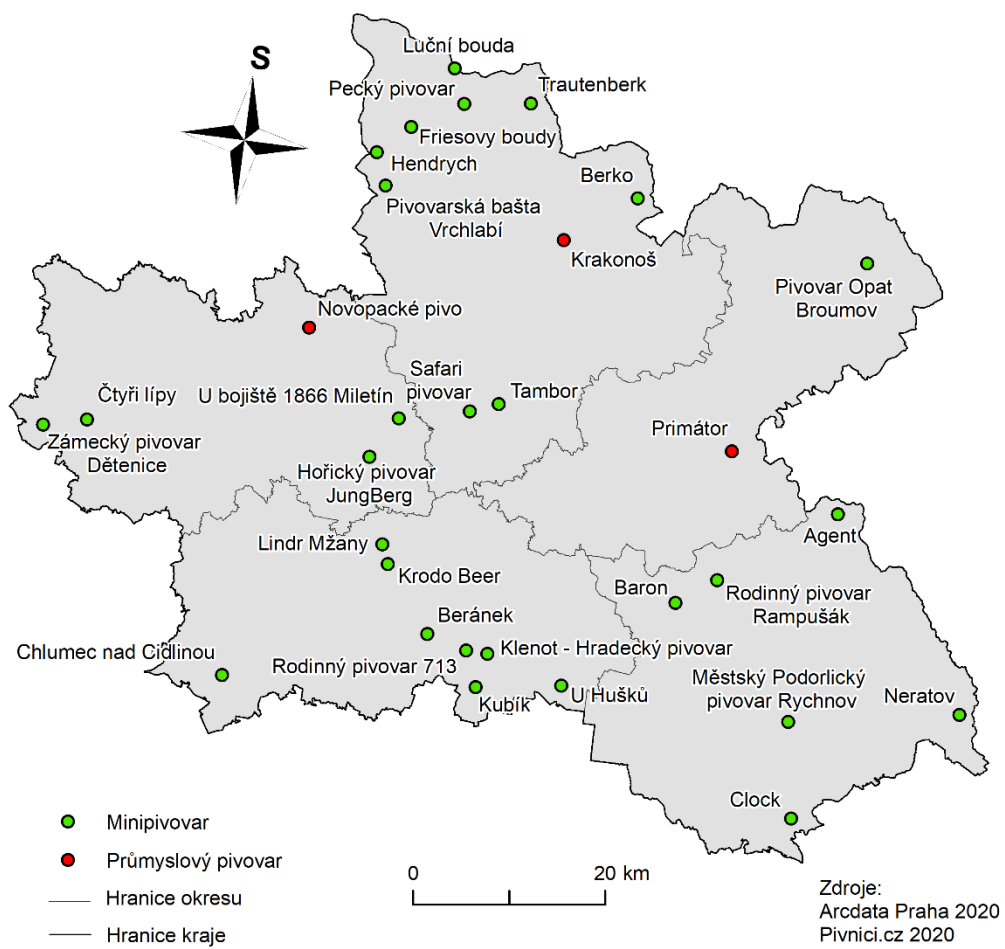
Po turbulentním vývoji v devadesátých letech minulého století námi sledované pivovary postupně stabilizovaly svoji výrobu, kdy od roku 2008 výstav dokonce mírně roste (Kratochvíle 2005; Materna a Hasman 2014), ačkoliv podíl výroby piva v kraji v rámci Česka od roku 1989 neustále klesá a v roce 2019 dosahuje jednoho a půl procenta (Kratochvíle 2005; Český svaz pivovarů a sladoven 2020; Očenášková, Nevyhoštěný 2020). Podstatnější jev, který ve vývoji pivovarnictví v kraji můžeme pozorovat, je enormní nárůst minipivovarů, kterých v námi exponovaném regionu nalézáme hned 28 (obrázek 4 a 5). Podíl minipivovarů na celkovém výstavu v kraji je také vyšší a dosahuje již přes 11 %. Kromě minipivovaru v Dobrušce, kde výrobu obnovili v malém rozsahu (9 % z původní výroby), se jedná o minipivovary, které byly nově zřízeny (Očenášková, Nevyhoštěný 2020). Minipivovary nacházíme v místech, kam nezasahují distribuční areály čtyř regionálních pivovarů. Jedná se především o atraktivní místa (Hradec Králové, Krkonoše, Orlické hory), kde pivní nabídka je velmi roztráštěná, anebo o místa, kde dříve místní pivovar byl a lidé poskytli poptávku po místním pivu (obrázek 5). V roce 2019 fungovaly v kraji tři pivovary s výstavem nad 10 000 hl a 28 malých pivovarů, které na tento výstav nedosáhly (obrázek 4). Pivovaru v Broumově klesl v roce 2012 výstav pod hranici 10 000 hl, a proto ho řadíme mezi minipivovary (Materna, Hasman 2014).



Obrázek 3: Produkce pivovarů v Královéhradeckém kraji v letech 1913-2019 (Kratochvíle 2005; Český svaz pivovarů a sladoven 2020)



Obrázek 4: Vývoj počtu pivovarů v Královéhradeckém kraji v letech 1913-2019 (Kratochvíle 2005, Český svaz pivovarů a sladoven 2020)



Obrázek 5: Současné pivovary a minipivovary v Královéhradeckém kraji

## 5 Analytická část

V následující části budou představeny námi zkoumané pivovary, na které byl aplikován výzkum. Analýza každého pivovaru je rozdělena na čtyři části. V první části je u jednotlivých pivovarů představena jejich historie a charakteristika. Ve druhé části je rozebírán kvantitativní výzkum dle dat z webu Beerborec.cz (2020), kdy se na základě map rozebírá distribuční síť pivovarů. Ve třetí části jsou diskutovány na základě rozhovorů s čelními představiteli vnitřní a vnější faktory, jež podmiňují podobu distribuční sítě. V poslední části budou dané pivovary na základě předchozích poznatků hodnoceny. V hodnocení pivovarů se budeme převážně zabývat celkovým vztahem pivovaru k regionu a vlivem neolokalismu na aktuální distribuční strategie pivovaru.

### 5.1 PRIMÁTOR a.s.



Obrázek 6: Pivovar Primátor v Náchodě (Pivovar Primátor 2020)

#### 5.1.1 Historie a charakteristika

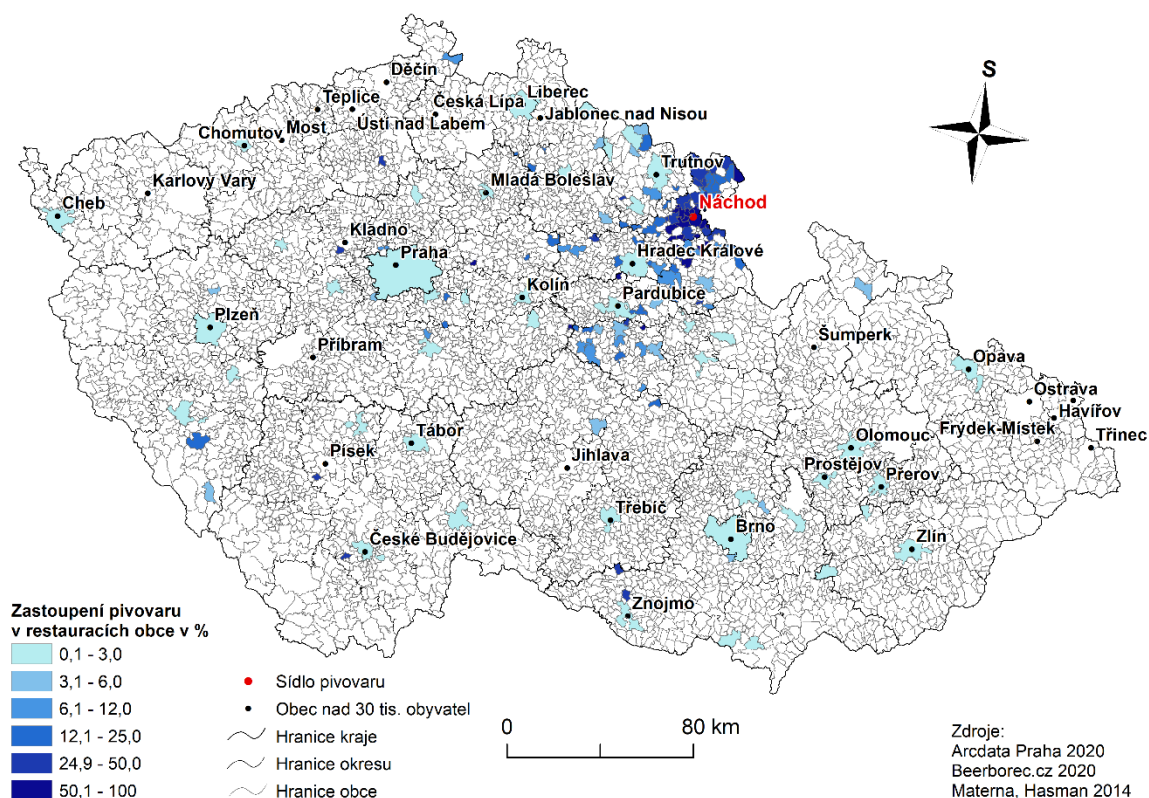
Pivovar v Náchodě (obrázek 6) byl založen v roce 1872 jako obecní průmyslový pivovar s výrobní roční kapacitou 12 200 hl (Pivovar Primátor 2020). Pivovar patřil městu až do roku 1951, kdy byl znárodněn do národního podniku Pivovary Hradec Králové (Likovský 2008). Po dalších transformacích v rámci restrukturalizace národních podniků se stal součástí národního podniku Východočeské pivovary Hradec Králové. V průběhu socialismu výstav pivovaru rapidně rostl a v roce 1989 dosáhl vrcholu (210 165 hl) (Kratochvíle 2005). Vlivem centrálního plánování se musel ke konci 80. let minulého století věnovat pouze výrobě piva lahvového, kdy výrobu sladu a sudového piva převzal pivovar v Dobrušce, což významně ovlivnilo porevoluční vývoj pivovaru (Pivovar Primátor 2020).

V roce 1993 je pivovar navrácen v rámci privatizací městu a nákladně modernizován, přičemž se do něj opět vrací stáčení sudů (Pivovar Primátor 2020). Pivovar následuje

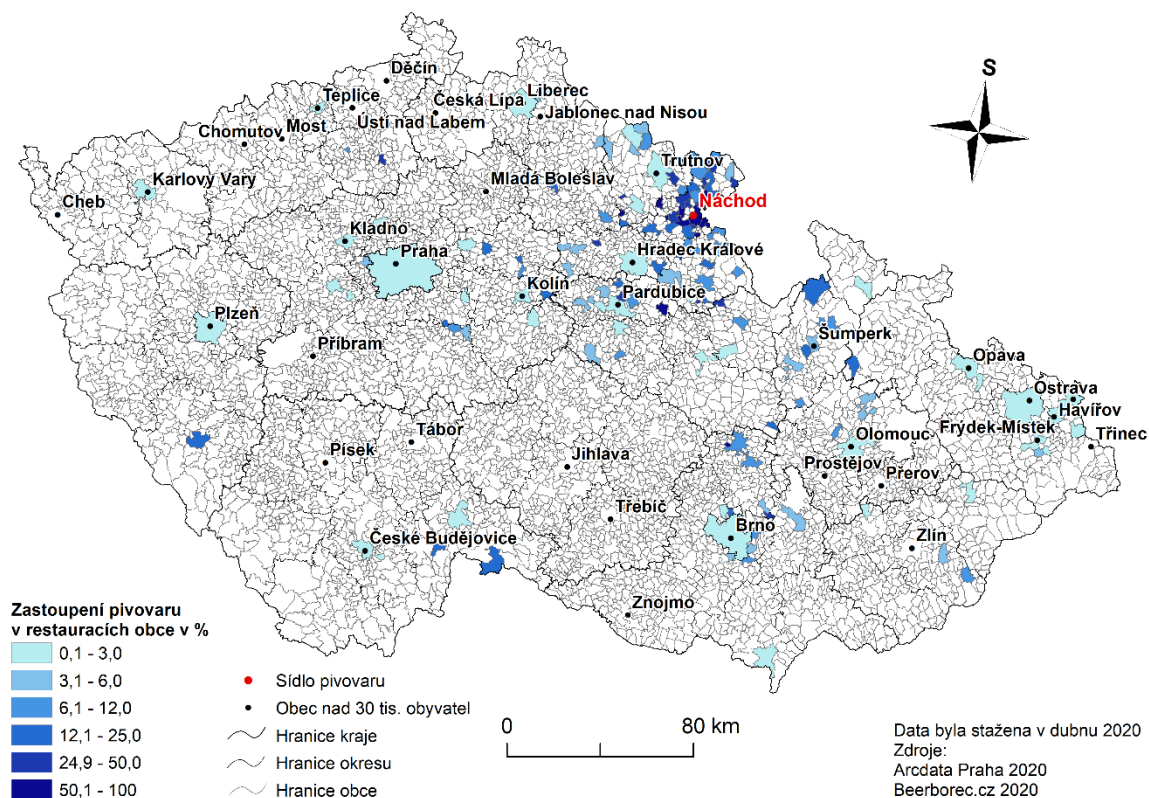
republikový trend a značně omezuje výrobu a dostává se v roce 1998 do existenčních problémů. Existenční problémy jej vedly k zaměření se na výrobu speciálních piv a posléze export do zahraničí (Pivovar Primátor 2020). Tyto faktory, které jiné pivovary opomíjely, pomohly pivovar dostat z existenčních problémů a následně i přežít ekonomickou krizi, která probíhala na konci prvního desetiletí 21. století. V roce 2009 pivovar od města odkoupila společnost LIF, pod kterou spadají pivovary Svijany a Rohozec, čímž se pivovaru naskytl zajímavý prostor pro spolupráci v rámci této pivovarské skupiny (Pivovar Primátor 2020).

V současnosti pivovar ve svém portfoliu nabízí 12 druhů stálých piv (čtyři spodně kvašená, 4čtyři svrchně kvašená, čtyři speciály), dále jedno ovocné pivo, jedno sezónní pivo a čtyři druhy limonád (Pivovar Primátor 2020). V uplynulých dvou letech měl Primátor ve svém portfoliu dále čtyři limitované edice piv (Pivovar Primátor 2020). Svoji širokou nabídkou se pivovar řadí k pivovarům s nejširší nabídkou sortimentu v Česku. V uplynulém roce pivovar měl výstav 127 916 hl, přičemž se v průběhu uplynulých 10 let pohybuje stabilně v rozmezí od 120 000 do 130 000 hl (Materna, Hasman 2014; Pivovar Primátor 2020). Významně roste zahraniční export, který za rok 2019 představoval 36 % výstavu (Pivovar Primátor 2020).

### 5.1.2 Prostorová charakteristika distribuční sítě



Obrázek 7.: Podíl zastoupení pivovaru Primátor v restauračních zařízeních obcí v roce 2014



Obrázek 8: Podíl zastoupení pivovaru Primátor v restauračních zařízeních obcí v roce 2020

Jádrovou oblast sítě tvoří hlavně okolí Náchoda, České Skalice a Nového Města nad Metují (obrázek 8). Poměrně slušnou pozici si dále Primátor drží v Broumovském výběžku, kam expanduje na úkor broumovského Opata. V pojetí distribuční sítě můžeme vidět relikty minulosti, kdy pivovar převzal působnost po zrušených pivovarech (Velká Ledhuje, Hronov, Jaroměř) a byl ohraničen působností dalších pivovarů v tehdejší národní podniku Východočeské pivovary. Velký deficit z hlediska vývoje sítě spatřuji v nepřevzetí odbytišť po zaniklých pivovarech na konci 90. let minulého století (Dobruška, Hradec Králové), kdy Primátor měl existenční problémy, a tudíž nebyl schopný tyto sítě převzít. Distribuční síť v rámci prodeje sudového piva vykazuje charakter šíření se pomocí strategie nákazy. Porovnáme-li změnu mezi lety 2014 a 2020 (obrázek 7, 8), je patrný směr jižní šíření do Pardubického, Jihomoravského a Olomouckého kraje. V těchto krajích Primátor převážně cílí na menší obce, popřípadě města, která nemusí být atraktivní pro jiné pivovary. Distribuční síť je ohraničena ze severovýchodu pivovarem Krakonoš, který se snaží naopak expandovat přímo do okresu Náchod, kde přebírá Primátoru některé obce (obrázek 7 a 8). Přímo z jihu v okrese Rychnov nad Kněžnou hraničí distribuční síť s pivovarem Rampušák (Dobruška), který v poslední době zaznamenává významný nárůst odbytišť a začíná atakovat hranici výstavu okolo 10 000 hl (Očenášková, Nevyhoštěný 2020).



Nejvíce záznamů (tabulka 5) má pivovar v Praze a v Brně, kde má záznamy především v pivních barech, pivotkách. Pivotky nabízejí zákazníkům široký sortiment druhů a značek piv (rotující pípy), kam chodí zákazníci piva převážně degustovat. Primátor zde boduje nejenom díky svému širokému sortimentu, ale (dle vlastních webových stránek) také díky kvalitě svých speciálů, které jsou velmi oceňovány na degustačních soutěžích nejenom u nás, ale i v zahraničí (Pivovar Primátor 2020). Ve svém regionu hlavní působnosti Primátor převážně distribuuje spodně kvašená piva, kdy největší zastoupení mají pivní ležáky. Pivovaru v jeho hlavním regionu působnosti (okres Náchod) konkurují nejvíce celostátně působící značky (Staropramen, Velkopopovický Kozel, Plzeňský Prazdroj apod). Tyto značky však nepůsobí v okrese souvislým rozložením a spíše doplňují sortiment, který nabízí Primátor.

V rámci průzkumu distribuční sítě byla dále zkoumána spolupráce pivovarů v rámci pivovarské skupiny LIF, které je pivovar součástí. Součinnost s pivovary skupiny LIF byla zaznamenána u 11,5 % záznamů. Spolupráce byla zaznamenána hlavně mimo hlavní regiony působnosti Svijan, Rohozce a Primátoru převážně ve větších městech (Plzeň, Hradec Králové, Praha), přičemž dle záznamů na Beerborec.cz (2020) se nejedná se o pivotky. V rámci součinnosti v pivovarské skupině mají pivovary rozdělené pole působnosti a šíření tak, aby si nekonkurovaly, což v rozhovoru potvrdil hlavní obchodní zástupce pivovaru.

Město	Počet záznamů (2013)	Město	Počet záznamů (2020)
Náchod	84	Praha	73
Praha	49	Brno	40
Brno	37	Náchod	32
Česká Skalice	24	Hradec Králové	16
Hradec Králové	23	Česká Skalice	11

Tabulka 5: Obce s největším zastoupením pivovaru Primátor (Materna, Hasman 2014; Beerborec.cz 2020)

### 5.1.3 Vnitřní faktory podmiňující strategii pivovarů a tvar distribuční sítě

Název pivovaru nesouvisí s regionem, přičemž je pivovarem používán od roku 1935 (Pivovar Primátor 2020), kdy toto pojmenování původně označovalo nově vyráběné tmavé 12° pivo. Logo a ani etikety neodkazují nikterak na region, pouze na zálohovaných obalech jsou reliéfy

s názvem města, kde sídlí pivovar, a obrysem zámku, jenž je dominantou města. Reklamní obsah a marketing převážně cílí svým umístěním na region Náchodska, který je dle zaslaných odpovědí pro Primátor zásadní. Pivovar v Náchodě relativně nedávno změnil svoje označení, loga a marketing, která převážně odkazují na řemeslnou výrobu. Změnu hlavní obchodní zástupce pivovaru odůvodnil následovně: *„K odkazu na tradiční řemeslo, kterým pivo vaříme, nás vedly myšlenky a zkušenosti z trhu, kdy jsme začali být vnímáni jako střední, a především průmyslový pivovar. V tomto kontextu může vzniknout představa o „průmyslové“ výrobě a na „2. straně řeky“ jsou minipivovary, které se prezentují téměř „ruční“ výrobou nebo velké pivovary, které hlásají to samé (přestože mnohdy právě tam jde právě spíše o „průmyslovou“ výrobu). PRIMÁTOR piva vaří opravdu tradičním a řemeslným způsobem, proto se to nebojíme říct nahlas, jsme na to hrdí“.*

Pivovar se poměrně dost společensky a kulturně angažuje. Primátor finančně a barterově podporuje místní sportovní organizace (florbal, fotbal, hokej, házená, kuželky) i kulturní akce (Jiráskův Hronov, Novoměstský hrnec smíchu, Festival Prima sezóna). Pivovar dále pořádá akce pro veřejnost (Festival den s Primátorem, Sládkovi pátky) a dále zaštiťuje jako hlavní sponzor a organizátor seriál běžeckých závodů Primátor cup. Pivovar dále odměňuje své zaměstnance, kdy jim dle slov hlavního obchodního zástupce nabízí následující podporu: *„Ano = benefity jsou např. stravenky v hodnotě 100 Kč, nákupy piva za extra zvýhodněných podmínek, dárky na Vánoce nebo Velikonoce, pořádání akcí pro zaměstnance (zabijačka, ukončení sezony, vánoční večírek apod., vše v režii pivovaru), jednorázové finanční odměny za odpracované roky (10 let atd.), individuální podpora při studiu apod.“* Primátor s lokálními ekonomickými subjekty spolupracuje, kdy rozvoz piva zajišťuje regionální dopravce a dodavatelem reklamních cedulí a bannerů je taktéž regionální firma.

Na základě výše uvedených odpovědí byla vypočtena celková míra neolokalismu 0,688, přičemž v první části hodnocení dosahovala značka hodnoty 0,375 a ve druhé 1.

Zaměříme-li se na vnější prostředí pivovaru, slad a chmel odebírá mimo region, protože v regionu není dostupný. V rámci struktury odběru piva prodává Primátor své pivo především přes své obchodní zástupce a maloobchody. Konkrétními směry se značka šíří pomocí zaměření působnosti svých obchodních zástupců, popřípadě díky spolupráci s místními velkoobchody. Celonárodní trend posilování lahvového piva na úkor sudového (Český svaz pivovarů a sladoven 2020) je patrný i u Primátora. Zatímco celorepublikově je poměr lahvové/sudové pivo 37 % ku 63 %, u Primátora je při započtení exportu tento poměr vyrovnaný. Pivovar distribuuje sudové pivo spíše regionálně (obrázek 8), zatímco pivo



lahvové distribuuje celoplošně ve většině českých maloobchodních řetězcích. Náchodský pivovar moc nevnímá minipivovary jako konkurenci, naopak jako velké konkurenty vnímá velké pivovary se zahraničním kapitálem, které mají neomezené prostředky. Nejvíce z nich jako konkurenci vnímá Plzeňský prazdroj, kterou vyžadují mít restauratěři většinou jako druhou značku v restauraci. Ostatní regionální pivovary vnímá hlavní obchodní zástupce pivovaru také jako konkurenci, jejichž směrem se také Primátor snaží expandovat.

#### **5.1.4 Hodnocení**

Ve strategii šíření pivovaru jsou pozorovány tři typy. V prvním typu se jedná o strategii nákazy, kdy je jasně pozorovatelný jádrový region okolo města Náchod. Zastoupení pivovaru na trhu pak s přibývajícím vzdáleností od Náchoda slábne, kdy dále zhruba od hranic okresu Náchod má nespojitě areály, kde se už projevuje vliv okolních regionálních pivovarů (Opat, Krakonoš, Rampušák). Druhý typ šíření je segmentace, kdy pivovar využívá svých speciálů (především pšeničné pivo) pro šíření do pivotěk a turisticky atraktivních oblastí (velká města, Jeseníky, Krkonoše, Posázaví). Třetí typ představuje strategie vyhýbání se/domluva, kde v rámci skupiny LIF mají pivovary rozdělené pole pro svoji působnost a šíření. Ačkoliv se jedná o regionální pivovar, tak Primátor nepoužívá místní jména a loga v marketingu, což může korespondovat s velkým podílem exportu pivovaru a relativně mnoho odbytišti mimo jádrový region, kde se chce pivovar prezentovat hlavně řemeslnou výrobou. Tím můžeme odůvodnit i menší velikost sítě oproti pivovaru Krakonoš, ačkoliv oba pivovary mají podobnou velikost výstavu. Naopak pivovar se věnuje hodně místní komunitě v rámci její podpory a pořádání společenských akcí, což potvrzuje i vysoký index míry neolokalismu, kdy rozsah angažovanosti pivovaru odpovídá velikosti jádrové oblasti distribuce. Celková velikost sítě a charakter sítě je podmíněn strukturou výroby pivovaru, konkurencí a angažovaností pivovaru v jeho okolí.

## 5.2 Krakonoš spol. s r.o.



Obrázek 9: Logo pivovaru Krakonoš (Pivovar Krakonoš Trutnov 2020)

### 5.2.1 Historie a charakteristika

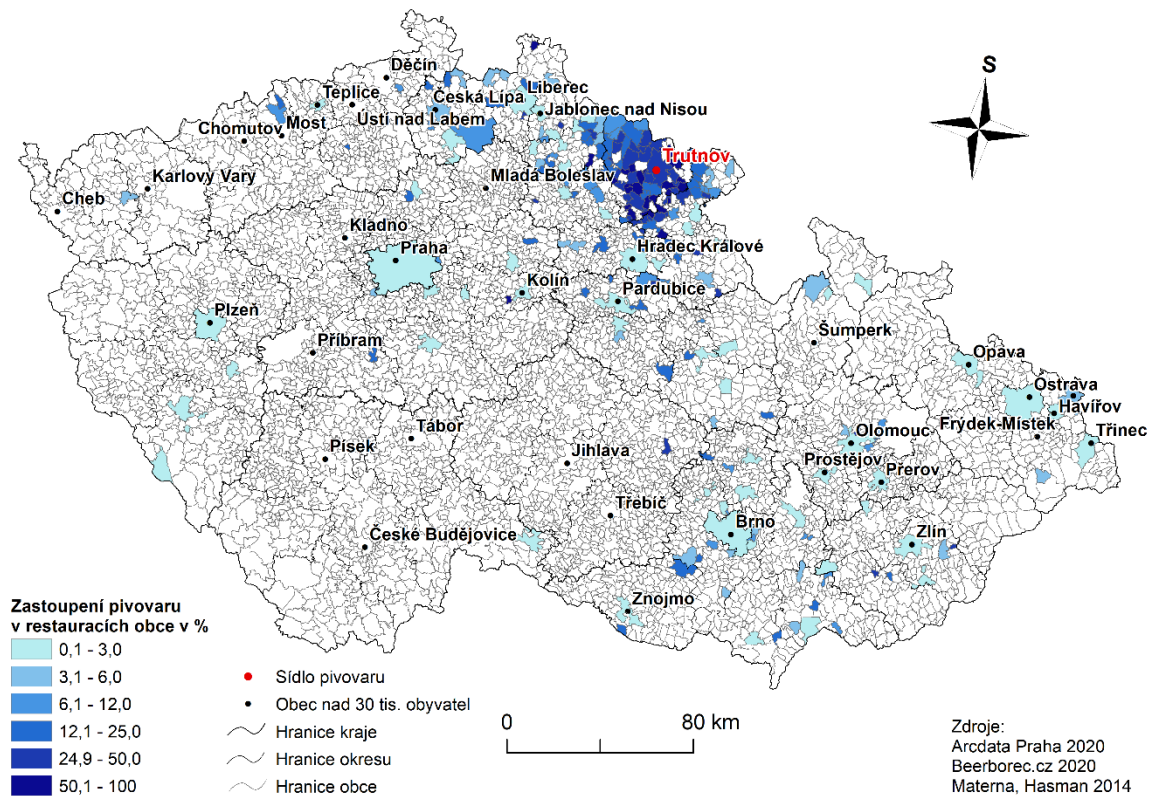
Pivovar v Trutnově byl založen již v roce 1582 (obrázek 9), kdy se všichni právovárečníci spojili a započali vařit pivo společně v nově založeném pivovaru (Pivovar Krakonoš Trutnov 2020). Trutnovský pivovar prošel v průběhu 20. století obdobným vývojem jako pivovar v Náchodě, kdy výroba v první půli 20. století klesala a ve druhé půli strmě stoupala z důvodu převzetí odbytí po uzavření provozu v pivovarech Vrchlabí a Dvůr Králové nad Labem (Kratochvíle 2005). Vlivem centrální koncentrace výroby výstav v druhé půli minulého století rostl, kdy v roce 1989 obdobně jako u pivovaru v Náchodě dosáhl vrcholu (227 510 hl) (Kratochvíle 2005).

Pivovar byl po sametové revoluci relativně rychle zprivatizován. Po privatizaci se však musel potýkat s velkou konkurencí, která expandovala na velmi lukrativní trh Krkonoš (Pivovary.info 2020), kde nemohl s otevřením trhu držet své předrevoluční stoprocentní zastoupení (Materna, Hasman 2014; Hasman a kol. 2016). Výroba pivovaru postupně klesala, když v době ekonomické krize v roce 2010 dosáhla minima (88 000 hl) (Materna, Hasman 2014). Pivovar se však stabilizoval a jeho odbyt od roku 2010 stabilně stoupá, což majitel pivovaru odůvodňuje změnou chování spotřebitelů, kteří se začali vracet k místnímu pivu.

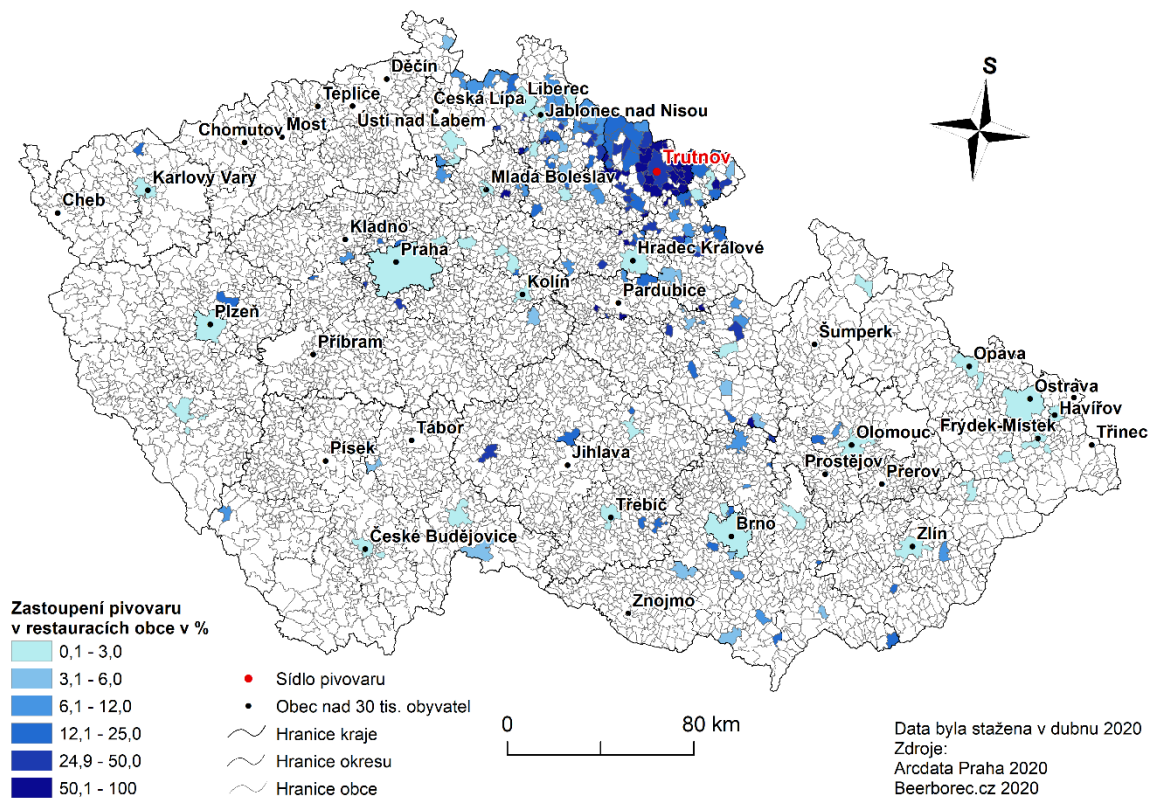
V současnosti pivovar nabízí zákazníkům pět druhů piv a dále jedno sezónní pivo, které vyrábí na Vánoce a Velikonoce (Pivovar Krakonoš Trutnov 2020). Pivovar se od ostatních pivovarů odlišuje velmi nízkou cenou piva a tím, že pivo nepasterizuje. Žádný jiný pivovar

obdobné velikosti pivo údajně nevyrábí způsobem jako pivovar v Trutnově (Pivovar Krakonoš Trutnov 2020). Pivovar vyrábí hlavně ležáky a světlá piva, přičemž v uplynulých deseti letech výroba mírně stoupá, kdy v roce 2019 pivovar měl výstav 128 554 hl (Očenášková, Nevyhoštěný 2020; Pivovar Krakonoš Trutnov 2020).

## 5.2.2 Prostorová charakteristika distribuční sítě



Obrázek 11: Podíl zastoupení pivovaru Krakonoš v restauračních zařízeních obcí v roce 2014



Obrázek 12: Podíl zastoupení pivovaru Krakonoš v restauračních zařízeních obcí v roce 2020

Jádrovou oblast působnosti pivovaru tvoří okres Trutnov, kde také můžeme nalézt nejvíce obcí s výhradním zastoupením pivovaru Krakonoš (obrázek 11). Pivovar se dále šíří sousedskou difuzí do sousedních okresů (Náchod, Jičín) a dále se šíří v souvislém pásmu Krkonoše–Jizerské hory–Lužické hory v Libereckém kraji. Proto můžeme říct, že se pivovar šíří pomocí strategie nákazy. Dále můžeme vidět i jižní směr šíření (obrázek 10 a 11). Zde však zastoupení pivovaru není souvislé. Můžeme to ale považovat za zárodek nebo počátek nové expanze pivovaru. Výše popsané směry šíření jsou při porovnání se stavem v roce 2014 jasně patrné. Naopak u pivovaru můžeme pozorovat pokles odbytu na Královédvorskú, kde se poměrně úspěšně etabloval pivovar Tambor ze Dvora Králové nad Labem. Trutnovskému pivovaru na základě výše uvedených informací můžeme přiřadit strategii šíření formou nákazy.

Působnost pivovaru je ohraničena ze západu pivovarem Svijany a z východu pivovarem Primátor, které jsou ve společné pivovarské skupině LIF. Toto uskupení vzniklo relativně nedávno a prozatím nebere trutnovskému pivovaru odbytiště. Naopak můžeme pozorovat šíření trutnovského pivovaru do regionu působnosti Primátora a Svijan. Z jihu pak region působnosti Krakonoše hraničí s pivovary Tambor a Nová Paka, které mají relativně malé regiony působnosti, které však mohou představovat v případě expanze pro pivovar

z Trutnova hrozbu. Pivovar má dále velký počet odbytišť (tabulka 6) ve velkých městech (Praha, Brno), kde však pivovar spíše doplňuje místní nabídku pív.

Město	Počet záznamů (2014)	Město	Počet záznamů (2020)
Trutnov	111	Praha	42
Brno	84	Trutnov	41
Dvůr Králové nad Labem	53	Brno	35
Praha	35	Dvůr Králové nad Labem	21
Pec pod Sněžkou	23	Pec pod Sněžkou	21

Tabulka 6: Obce s největším zastoupením pivovaru Krakonoš Trutnov (Materna, Hasman 2014; Beerborec.cz 2020)

### 5.2.3 Vnitřní faktory podmiňující strategii pivovarů a tvar distribuční sítě

Název pivovaru jako samotný odkazuje přímo na vládce hor (Krkonoš), který s regionem Krkonoš a Podkrkonoší přímo souvisí. Samotného Krakonoše s kopci a vrcholy Krkonoš obsahuje logo pivovaru, které je i na etiketě lahví. Stejný název také nesou všechna piva, kdy názvy pív se liší pouze dle stupňovitosti daného druhu piva. Stejně tak i marketing a reklama na Krakonoše odkazují. Trutnovský pivovar podporuje místní spolky, dle slov majitele hlavně sportovní oddíly. Pivovar dále podporuje sportovní závody a společenské akce (například Artu Kus Festival, Trutnovský půlmaraton). Dále také podporuje své zaměstnance finanční podporou a bezplatným zapůjčením vybavení. Pivovar Krakonoš preferuje místní ekonomické objekty, kdy majitel pivovaru přímo uvádí: „Ano, když je to možné, tak preferujeme místní dodavatele, například tiskárnu a stavební práce.“ Na základě výše uvedených odpovědí byla vypočtena celková míra neolokalismu 1, kdy pivovar v obou částech dosáhl maximální hodnoty pro měření míry neolokalismu. To znamená, že je pivovar (alespoň dle odpovědí majitele) velmi úzce spjat s regionem.

Pivovar odebírá chmel i slad z jiných regionů, protože v něm pro tak velkou výrobu není dostupný. Pivovar dle slov majitele strukturu odběru piva nijak nesleduje, kdy členit podíl maloobchodu/restauraci a lahvového/sudového nemá podle něho smysl kvůli vzájemné provázanosti. Z vlastního pozorování mohu však říct, že v případě maloobchodu značka působí výhradně okolo Trutnova, nikoliv celoplošně v rámci celého Česka. Tuzemský trh

dělá pivovaru asi 98 % produkce. Dle dotazníku končí pivovaru jádrová působnost do 100 km od Trutnova, což se ale při pohledu na obrázek 8 dá spíše přirovnat k okruhu zájmu pivovaru v rámci strategie šíření nákazy. To potvrzuje v jedné odpovědi majitel pivovaru, kdy není v zájmu pivovaru výrazně expandovat za hranice regionu nebo do krajských měst. Trutnovský pivovar jako největší konkurenci považuje ostatní regionální pivovary, přičemž jejich aktivitu výrazně nesleduje.

#### **5.2.4 Hodnocení**

Pivovar Krakonoš vykazuje hlavně strategii šíření formou nákazy, kdy z regionu Trutnovska, kde má dominantní charakter, se dále šíří do více směrů, převážně po ose Krkonoše-Jizerské hory-Lužické hory. Svoji dominantní pozici pivovar dle porovnání obrázků 10 a 11 posiluje nárůstem počtu odbytišť. Pivovar má dále nespojitá působiště, která vedou převážně jižním směrem. V případě nespojitých odbytišť mimo hlavní region působnosti můžeme spatřovat prvky segmentace, kdy pivovar se segmentuje svojí cenou a povahou samotného pivovaru. Pivovar se dle mého názoru šíří hlavně na základě kombinace nízké ceny svého piva a tradičnosti své výroby, které přebíjí ostatní pivní značky. Vzhledem k tomu, že značka vystupuje a plně se identifikuje s názvem, který má široký prostorový záběr, lze Trutnovský pivovar nacházet i mimo region působnosti. Široký regionální prostorový záběr pivovaru můžeme taktéž odůvodnit tím, že pivovar se výhradně soustředí na nejprodávanější piva (ležáky) a téměř celý jeho výstav míří na tuzemský trh. Můžeme tedy říct, že na příkladu pivovaru Krakonoš můžeme spatřovat neolokalismus jako zcela zásadní faktor při hodnocení distribuční sítě.

### **5.3 Pivovar Nová Paka, a.s.**



*Obrázek 13: Pivovar v Nové Pace (Pivovar Nová Paka 2020)*



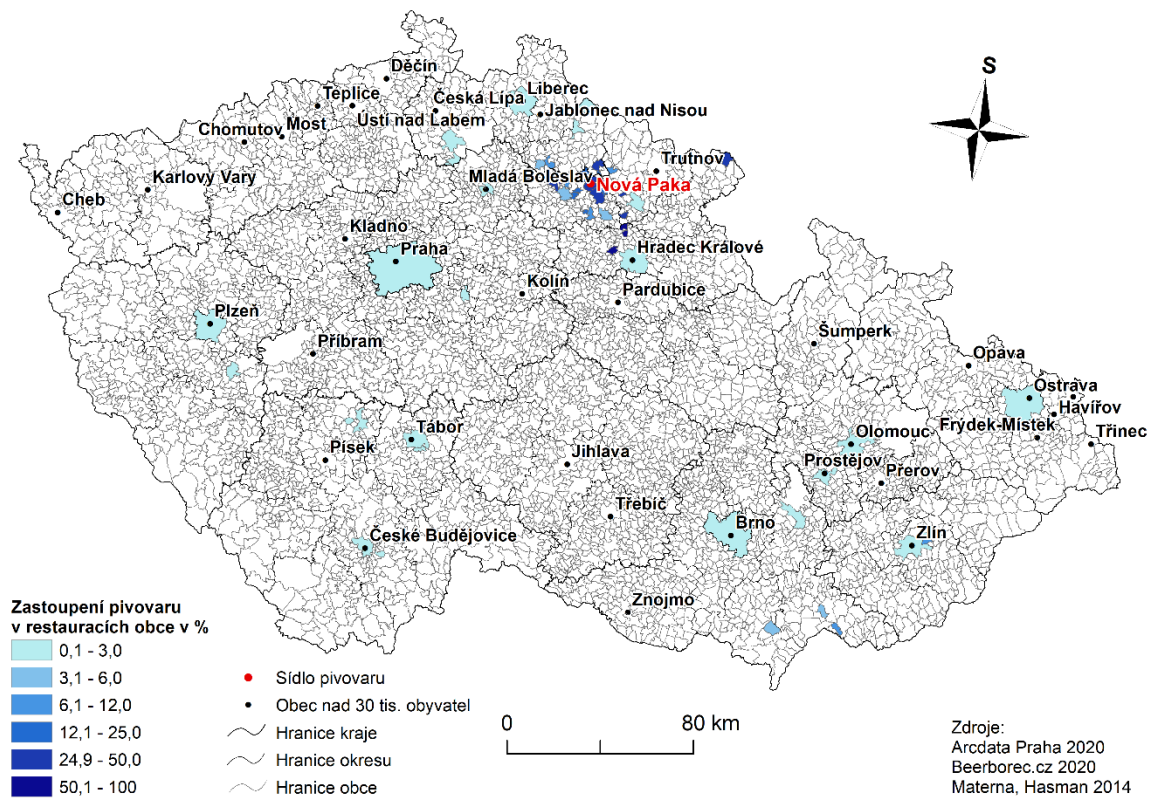
### 5.3.1 Historie a charakteristika

Pivovar v Nové Pace byl založen krátce po zrušení propinačního práva (1869) v roce 1872 (Kratochvíle 2005; Pivovar Nová Paka 2020). Pro pivovar v rámci vývoje bylo zásadní odkoupení a následné přenesení výroby z pivovaru Pecka v roce 1926. Tím pivovar získal stabilní region působnosti pro svůj odbyt (Pivovar Nová Paka 2020). Po roce 1948 byl pivovar obdobně jako jiné pivovary znárodněn. Výroba z okolních menších pivovarů (Hostinné, Hořice) se centrálně přesouvala do Novopackého pivovaru, který tak mohl růst a mít kapacity pro odbyt (Kratochvíle 2005).

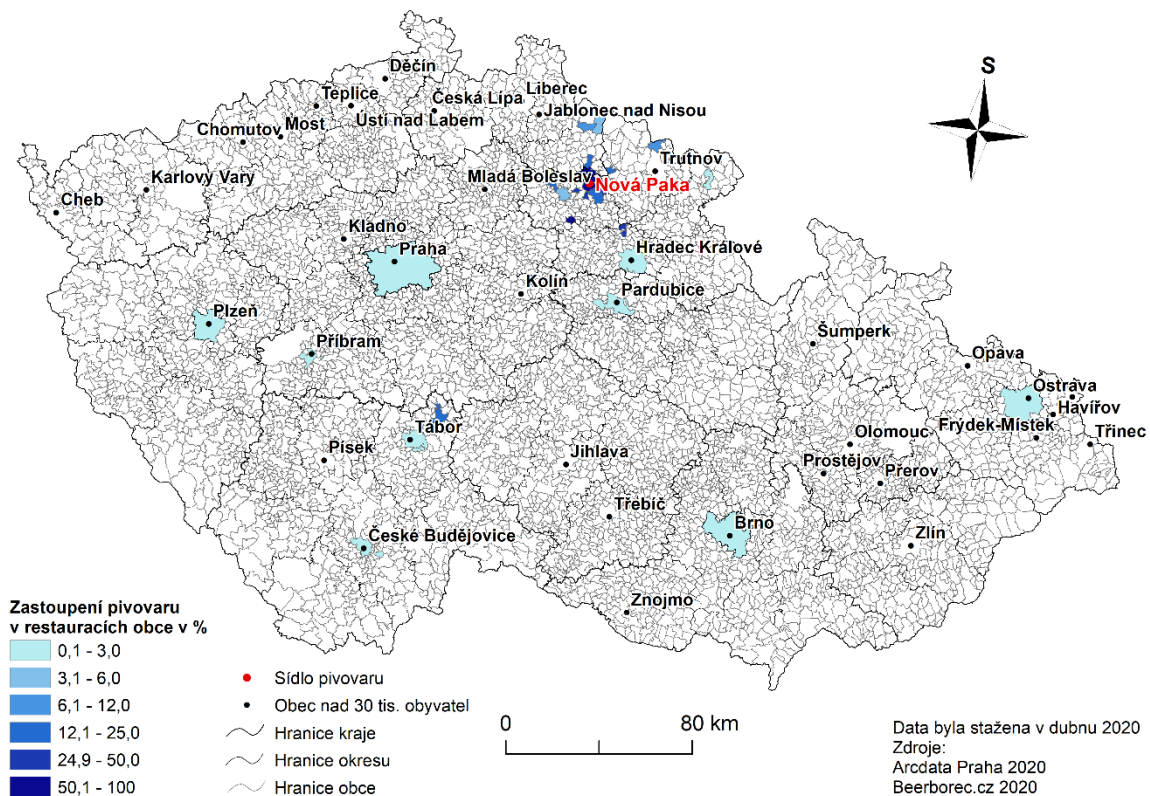
Pivovar byl zprivatizován v roce 1996, kdy se stal majetkem města Nová Paka (Pivovar Nová Paka 2020). Oproti jiným pivovarům byl ten Novopacký privatizován o poznání později. Chybějící kapitál a potřebné investice do zastaralých technologií spolu s ostrou konkurencí dostalo pivovar do existenčních potíží a následné insolvence. V roce 2001 byl pivovar odkoupen (Pivovar Nová Paka 2020). Za pomoci investic do rekonstrukce se pivovar stabilizoval, přičemž jeho výroba v posledních deseti letech oscilovala v hodnotách 40 000 až 55 000 hl (Materna, Hasman 2014; Pivovar Nová Paka 2020).

Pivovar sám sebe nyní charakterizuje jako malý nezávislý pivovar (Pivovar Nová Paka 2020). V současné době nabízí dvanáct stálých druhů piv a čtyři druhy piv sezónních. Ze stálých druhů piv nabídka pivovaru obsahuje jedno nealkoholické pivo, dva druhy výčepního piva, dva druhy ležáku a sedm druhů speciálů, kde pivovar nabízí i třešňové pivo a konopné pivo (Pivovar Nová Paka 2020). Novopacký pivovar dále nabízí speciální sortiment pro vývoz do zahraničí, který se nazývá BrouCzech, čímž odkazuje na pojmenování (Brouček) svého nejprodávanějšího piva na českém trhu (Pivovar Nová Paka 2020). Výše uvedená informace koresponduje i s obchodní charakteristikou pivovaru, kdy více než polovina produkce míří na vývoz (Pivovar Nová Paka 2020).

### 5.3.2 Prostorová charakteristika distribuční sítě



Obrázek 14: Podíl zastoupení pívovarů Nová Paka v restauračních zařízeních obcí v roce 2014





Obrázek 15: Podíl zastoupení pivovaru Nová Paka v restauračních zařízeních obcí v roce 2020

Pivovar disponuje ve srovnání s jinými pivovary s obdobným výstavem velmi malým lokálním regionem působnosti, který od Nové Paky míří směrem k Českému ráji (obrázek 14), který představuje zajímavou lokalitu pro odbyt pivovaru. To můžeme odůvodnit obchodní politikou pivovaru, kdy pivovar více než polovinu svého výstavu exportuje do zahraničí. Oproti roku 2014 přišel pivovar o odbytiště ve směru k Hradci Králové, kde vzniklo hned šest minipivovarů (obrázek 5, 13 a 14). V tomto porovnání pivovar přišel i o některá odbytiště ve velkých městech (Olomouc, Zlín, Pardubice, Liberec).

Pivovar leží na pomezí působnosti Krakonoše a Svijan. Tyto dva zmíněné pivovary za poslední roky expandují na nová odbytiště a představují riziko a největší překážku pro šíření pivovaru ve směru na sever a na západ. Z východu region Novopackého piva hraničí s minipivovarem Tambor, který si svůj region působnosti vytvořil relativně nedávno. Nejvíce záznamů má značka ve svém regionu a dále ve velkých městech (tabulka 7). Relativně volný prostor pro šíření stále může představovat jihovýchodní směr k Hradci Králové, kde se sice nacházejí výše uvedené minipivovary, jejich prostorová působnost je však omezená. Další potencionální směr šíření může být jihozápadní směrem k Poděbradům, kde není dominantní působnost velkého pivovaru a minipivovar se zde nenachází. Pivovaru v Nové Pace můžeme určit více možností distribuční strategie. Můžeme zde interpretovat strategii vyhýbání se/domluva a segmentaci, kdy pivovar působí výhradně ve svém regionu příslušnému sídlu pivovaru, který odpovídá velikosti a síle mikroregionu Nová Paka.

Město	Počet záznamů (2013)	Město	Počet záznamů (2020)
Praha	23	Nová Paka	9
Nová Paka	16	Praha	6
Brno	14	Lázně Bělohrad	4
Lázně Bělohrad	5	Brno, Ostrava,	3
Jičín	4	Stará Paka, Hradec Králové	3

Tabulka 7: Obce s největším zastoupením pivovaru Nová Paka (Materna, Hasman 2014; Beerborec.cz 2020)

### 5.3.3 Vnitřní faktory podmiňující strategii pivovarů a tvar distribuční sítě

Název pivovaru přímo odkazuje na místo, kde se nachází. Názvy piv odkazují na jména a místa, která souvisí přímo s regionem (Albrecht, Kryštof, Kumburk) a dále na polohou regionu, který se nachází v Podkrkonoší (Pivovar Nová Paka 2020). Etikety obsahují

označení pivovaru (Novopacké pivo) a samotnou budovu pivovaru. Vzhledem k tomu, že nám nebyl navrácen dotazník s odpověďmi, nelze určit cílení marketingu a propagace. Vzhledem k povaze působnosti pivovaru a zaměření jeho produktů můžeme odhadovat, že se bude soustředit hlavně na svůj region a dále na zahraničí. Na základě studia webových stránek kulturních a sportovních organizací v regionu působnosti pivovar podporuje místní spolky a organizace (fotbal, autoklub, městská kulturní organizace). Pivovar se také angažuje při podpoře a pořádání akcí (Den otevřených dveří, Předvánoční trhy, Jičín město pohádky) (Pivovar Nová Paka 2020). Podporu zaměstnanců vzhledem k omezenému množství informací nelze určit. Pivovar spolupracuje s místními ekonomickými subjekty, kdy kompletní rekonstrukci pivovaru zajišťovala místní stavební firma (Pivovar Nová Paka 2020). Celková míra neolokalismu vzhledem k nezaslání vyplněného dotazníku zástupci pivovaru nelze efektivně změřit. Na základě výše uvedených informací se bude pohybovat v rozmezí 0,75 až 1, což odpovídá velké spjatosti pivovaru s regionem.

Pivovar odebírá chmel mimo svůj region, přičemž slad si pro svou potřebu sám vyrábí. Strukturu odběru a výroby vzhledem k nezodpovězení otázek nelze určit. Z webových stránek víme, že téměř polovina produkce míří do zahraničí. Na základě vlastního pozorování maloobchodních řetězců se pivo z pivovaru prodává celoplošně, především formou dárkových balení a malých soudků. Konkurenci pivovaru tvoří hlavně okolní velké regionální pivovary (Krakonoš a Svijany) a vzhledem k velikosti distribuční sítě budou konkurenci představovat také minipivovary.

#### **5.3.4 Hodnocení**

Novopackému pivovaru rovněž jako Broumovskému můžeme určit strategii vyhýbání se/domluvy, kdy pivovar působí v malém perimetru okolo města Nová Paka, který leží na rozmezí působnosti dvou velkých regionálních pivovarů. Pivovaru dále můžeme určit strategii segmentace, která však v našem prostředí nelze prostorově vnímat, neboť se pivovar segmentuje svým zaměřením na export do zahraničí. Ačkoliv názvy pojmenování, na které pivovar ve svých názvech piv odkazuje, mohou mít velký dosah, je distribuce omezena dosahem mikroregionu Novopacka. Zde tedy obdobně jako na příkladu Broumova může být neolokalismus při zaměření na úzký region překážkou pro šíření pivovaru. Pivovar na velikost své distribuční sítě má relativně velký výstav. Velikost sítě je ale v tomto případě podmíněna strukturou odběru, a ne velikostí výstavu, kdy téměř polovina výstavu míří

do zahraničí, a dále pivovar své pivo úspěšně prodává ve svých podnikových prodejnách a maloobchodních řetězcích.

## 5.4 Pivovar Broumov s r.o.

### 5.4.1 Historie a charakteristika



Obrázek 16: Logo pivovaru Broumov (Pivovar Broumov 2020)

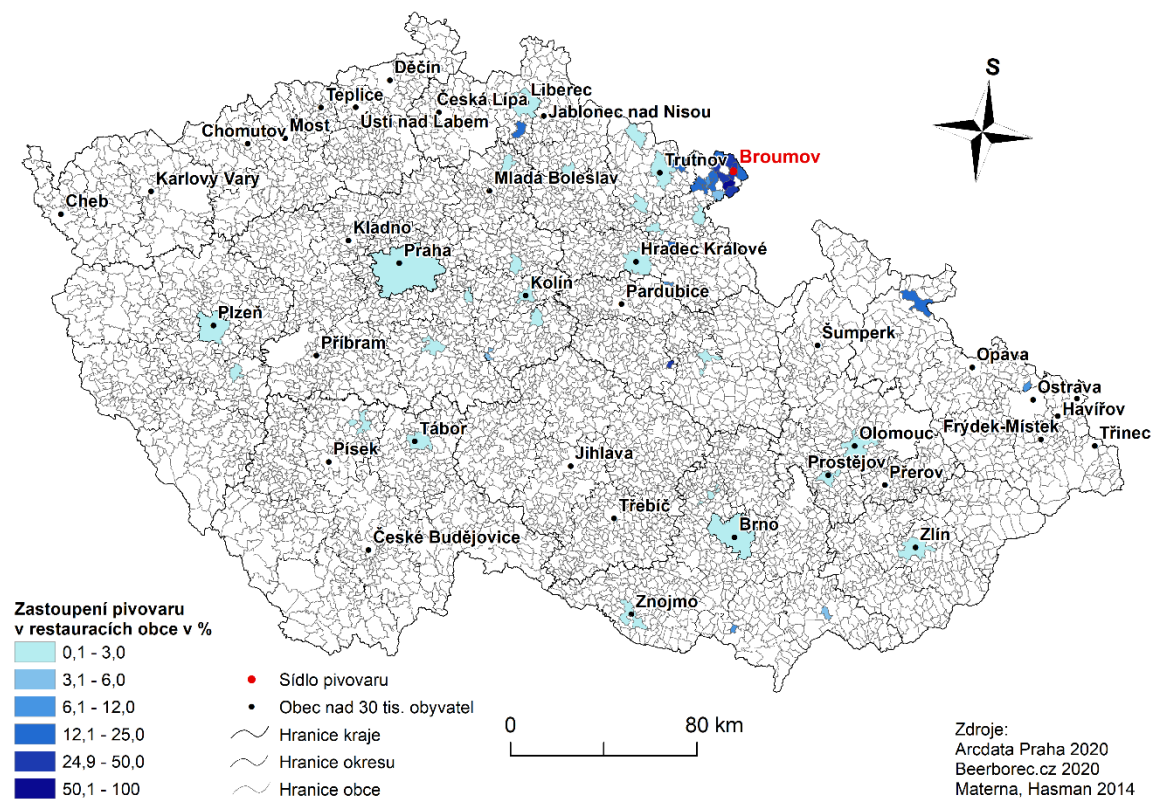
Pivovar Broumov (obrázek 15) je z námi sledovaných pivovarů nejstarší. Byl založen již v roce 1348 jako klášterní pivovar, který patřil řádu Benediktinů (Pivovar Broumov 2020). Pivovar se nacházel ve vesnici Olivětín, která leží severně od Broumova. Tato obec byla později k Broumovu přičleněna. Pro klášterní pivovar v Olivětíně představoval velkou konkurenci sousední městský pivovar v Broumově. Klášterní pivovar disponoval větším prostorem pro další rozšiřování pivovaru oproti městskému, z něhož proto byla výroba v roce 1943 do klášterního pivovaru kvůli vládnímu nařízení převedena (Pivovar Broumov 2020).

Obdobně jako u všech našich pivovarů byl i pivovar v Olivětíně znárodněn. Vzhledem k tomu, že se pivovar nacházel na periferním území, byl ušetřen centrálně plánované koncentraci výroby. Produkce pivovaru do roku 1989 rostla, kdy maxima dosahovala v roce 1984 (65 000 hl) (Likovský 2008). Pivovar byl po roce 1989 zprivatizován do soukromých rukou až v roce 1997 kvůli možné restituci. Do pivovaru proto nebylo investováno, čímž nebyl proti ostatním pivovarům konkurenceschopný. Pivovar přicházel o svá odbytiště a tím i výstav. To se změnilo v roce 2004, kdy pivovar začal dodávat pivo pod značkou „Novic“ do maloobchodního řetězce Tesco (vzestup výstavu o 30 000 hl) (Pivovary.info 2020). Tato spolupráce však rokem 2008 skončila. Výroba pivovaru nadále klesala, kdy v roce 2019 nepřesahovala 10 000 hl, což představovalo hranici pro zařazení pivovaru mezi průmyslové pivovary.

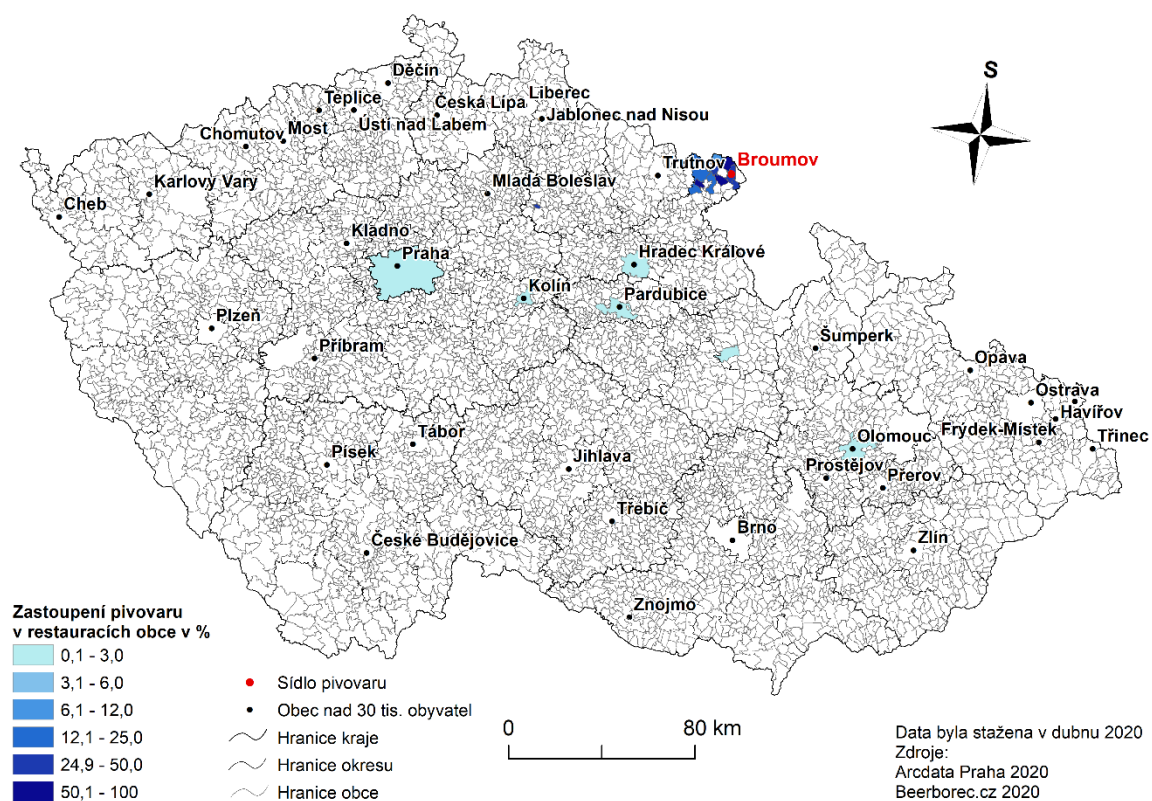
Pivovar v Broumově nabízí piva klasická, kde je v nabídce sedm druhů piv. Dále pivovar nabízí piva speciální, možná by se hodilo říct experimentální. U speciálních piv pivovar experimentuje, a tak můžeme v portfoliu pivovaru nalézt například pivo tmavé třešňové, konopné, pepřové, chilli nebo dokonce čokoládové. Pivovar nadále disponuje možnostmi velkokapacitní výroby. Nicméně výrobu dnes můžeme považovat za řemeslnou a nízkokapacitní, která odpovídá charakteristice minipivovaru. Pivovar do jisté míry těží

i ze své nepřerušené historie výroby piva, kdy na tradici odkazují názvy piv a také pivovarské muzeum, které se nachází v areálu pivovaru (Pivovar Broumov 2020).

### 5.4.2 Prostorová charakteristika distribuční sítě



Obrázek 17: Podíl zastoupení pivovaru Opat v restauračních zařízeních obcí v roce 2014



Obrázek 18: Podíl zastoupení pivovaru Opat v restauračních zařízeních obcí v roce 2020

Pivovar Broumov výhradně působí v Broumovském výběžku (obrázek 17). Nepůsobí zde ale tak dominantně jako například pivovar Krakonoš nebo Primátor ve své jádrové oblasti působnosti. Broumovský pivovar má oproti datům z roku 2013 svoji pozici v jádrové oblasti slabší, což koresponduje také s menší produkcí pivovaru (obrázek 16 a 17). Celkovou slabší pozici pivovaru umocňuje i expanze trutnovského pivovaru do regionu Broumovska, kdy přebral nejsilnější zastoupení Opata v některých obcích.

Největší počet záznamů (tabulka 8) má Broumovský pivovar v Praze, kde pivo z Broumova doplňuje sortiment z pivoték. Dále má hojné zastoupení v domovském Broumově, Polici nad Metují a v Teplicích nad Metují. Tato města jsou považována za vstupní brány do turisticky atraktivních Broumovských stěn a Adršpašsko-Teplických skal. V těchto obcích však pivovar nemá dominantní zastoupení. Vzhledem k perifernosti a uzavřenosti regionu Broumovska je prostorové šíření v rámci Česka vzhledem k síle pivovaru obtížné. Ve chvíli, kdy vezmeme v úvahu blízké silné regionální pivovary Primátor a Krakonoš, lze prostorové šíření Opata téměř vyloučit. Největší potenciál v prostorovém šíření pivovaru můžeme vnímat v Polsku, kde žádný pivovar poblíž hranic nesídlí. Celkově můžeme hodnotit distribuční strategii u pivovaru Broumov jako u Novopackého pivovaru. Můžeme tedy

v tomto případě interpretovat konkrétní segmentaci na speciály nebo uchýlení se do regionu jako strategii vyhýbání se/domluva.

Město	Počet záznamů (2014)	Město	Počet záznamů (2020)
Praha	47	Praha	14
Brno	15	Broumov	8
Broumov	13	Police nad Metují	6
Hradec Králové	11	Teplice nad Metují	5
Police nad Metují	7	Pardubice, Hradec Králové	3

Tabulka 8: Obce s největším zastoupením pivovaru Broumov (Materna, Hasman 2014; Beerborec.cz 2020)

### 5.4.3 Vnitřní faktory podmiňující strategii pivovarů a tvar distribuční sítě

Název pivovaru, který je i v logu, přímo svým pojmenováním odkazuje na město, ve kterém se nachází. Logo svým pojetím dále odkazuje na historii, kdy obsahuje část loga předchozího, které symbolizovalo historii pivovaru spojenou s řádem Benediktinů, který se svojí působností v regionu stal jeho nedílnou součástí. Na etiketách lahví se nachází většinou obrázek mnicha, který rovněž odkazuje na již zmíněný řád. Rovněž názvy piv korespondují s církevní tematikou, například pivo Benediktin, Opat, Rotter. Na otázku zaměření a cíle marketingu majitel odmítl odpovědět, ale z hlediska výše uvedených poznatků a prezentace webových stránek můžeme říct, že pivovar se snaží těžit maximum ze své historie spojené s řádem Benediktinů. Pivovar se do společenského života v regionu angažuje podporou místních spolků a organizací (fotbal, volejbal, modelářský klub) a dále podporuje společenské akce (plesy, akce dobrovolných hasičů). Pivovar dále podporuje své zaměstnance, kdy je odměňuje týdnem dovolené nad rámec zákona a odměnou za odpracované roky. Na základě výše uvedených odpovědí byla vypočtena celková míra neolokalismu 1, kdy pivovar v obou částech dosáhl maximální hodnoty. Ačkoliv pivovar není tolik společensky ve svém regionu angažovaný jako například pivovar Primátor nebo Krakonoš, lze jej hodnotit dle výše uvedených kritérií jako velmi úzce spjatý s regionem.

Pivovar odebírá chmel ze Žatecka, přičemž slad si vyrábí sám, kdy ječmen pro slad odebírá od místních zemědělců. Na otázku ohledně struktury odběratelů a výstavu piva majitel pivovaru odmítl odpovědět přesnými daty a informacemi. Majitel pivovar popsal strukturu

odběru následovně: „*Pivovar má své odběratele v místním regionu, ve velkých městech a v zahraničí (Polsko, Itálie, Maďarsko, Slovensko). Většina prodávaných piv spadá do kategorie ležáků.*“ Dle vlastního průzkumu maloobchodních řetězců se pivo z Broumova prodává pouze v oblasti Broumovska. Pivovar Broumov dle majitele vnímá konkurenci a své zaměření následovně: „*Ostatní pivovary na trhu vnímá naše společnost jako konkurenci. Proto se také vydala cestou odlišnosti od ostatních výrobou speciálních ochucených piv. Zaměřuje se na turistický ruch v regionu, má pivovarské muzeum.*“

#### **5.4.4 Hodnocení**

Distribuční síť pivovaru jeví známky strategie vyhýbání se/domluvy, kdy pivovar působí hlavně v oblasti blízkého okolí města, kde se výroba nachází. Mimo tento region odbytu pivovar působí ojedinele a nejeví náznaky šíření se formou nákazy. Na základě struktury výroby piva bychom zde mohli radit dále strategii segmentace, která ale nelze v mapě prostorově vnímat. V případě speciálních ochucených piv se jedná spíše o lákadlo k návštěvě pivovaru a degustaci těchto piv, přičemž dle slov majitele se tímto směrem pivovar vydává. Segmentaci tedy zde můžeme hodnotit jako zaměření se pivovaru na turisty, kdy turistickou destinací je pivovar samotný. Dle hodnocení neolokalismu je zaměření pivovaru na svoji oblast působnosti zcela zřejmé, což potvrzuje celková prezentace pivovaru, která odkazuje výhradně na svou historii spojenou s řádem Benediktinů. To ale v konečném důsledku pivovar limituje, protože dosah kláštera a regionu Broumovska je prostorově omezený Broumovský region lze označit za periferní oblast, která svojí spádovostí bude pohlcena blízkými městy Náchod a Trutnov, což potvrzuje i expanze pivovarů z těchto měst do Broumovského výběžku.



## 6 Závěr

Pivovar, který distribuuje pivo do více restauračních zařízení, má distribuční síť, kterou lze charakterizovat pomocí prostorové strategie šíření. Ačkoliv typologie v práci rozlišuje šest typů šíření, tak v prostředí Česka u pivovarů můžeme nalézat různé kombinace, které se dají charakterizovat mnoha faktory, jež tvar, velikost a typ prostorového šíření pivovaru podmiňují. Prostorové sítě se na území Česka vytvářejí od zrušení propinačního práva, přičemž se vytvářejí a mění neustále. Nejvíce dramatický vývoj v Česku je po roce 1989, kdy skončilo centrálně plánované hospodářství a na pivovarský trh vstoupily zahraniční nadnárodní společnosti s velkým vstupním kapitálem. Český pivní trh se tím diverzifikoval, a s novými podmínkami na trhu se pivovary popasovaly různě.

Hlavním cílem práce je výše uvedené faktory najít a popsat na příkladu vybraných pivovarů v Královéhradeckém kraji. Námi zkoumané pivovary jsou založeny na své historii a tradici výroby a značce, která je definována hlavní, jádrovou oblastí působnosti. Velký vliv na dosavadní stav i síť pivovaru má historie, kdy se do roku 1989 můžeme na vývoj pivovarů dívat relativně rovnocenně. Po roce 1989 se námi zkoumané pivovary potýkají s krizí, s kterou se popasovaly různě, což se odráží na povaze distribučních strategií a velikosti distribuční sítě. Z výzkumu můžeme říct, že prostorové aspekty distribučních strategií ovlivňují dva faktory, které jsou níže popsány.

Velikost a povahu distribučních sítí a strategií ovlivňuje struktura výroby a její zaměření. U námi sledovaných pivovarů převážně pozorujeme kombinace strategií nákazy, vyhýbání se/domluvy a segmentace. Zde předpoklad, že velikost výstavu rovná se velikost sítě nevychází. Lze to pozorovat na příkladu pivovarů Krakonoš a Primátor. Oba pivovary mají podobný výstav, ale zatímco u Primátora jde 35 % výstavu na zahraniční export, tak u Krakonoše pouze 2 %. To stejné lze pozorovat při porovnání pivovarů Nová Paka a Broumov, které mají podobně velkou distribuční síť a počet záznamů, ačkoliv má pivovar Nová Paka pětinašobně větší výstav. Zatímco Broumov téměř veškerou distribuci směřuje do svého regionu, tak Nová Paka svoji distribuci směřuje více do zahraničního exportu a maloobchodního prodeje.

U dvou větších pivovarů (Krakonoš a Trutnov) se jedná o strategii nákazy, která se projevuje jádrovým spojeným regionem působnosti, který ve vzdálenosti od jádra slábne, přičemž postupně přechází v nespojitě areály působnosti. Zbylé dva pivovary mají charakteristiku vyhýbání se/domluvy, kdy se soustředí na malý perimetr působnosti okolo sídla pivovaru. Zajímavým jevem na příkladu všech pivovarů kromě Krakonoše je strategie segmentace,



protože každý pivovar tuto strategii využívá jiným způsobem, kterou lze prostorově na území Česka vnímat jenom u Primátora. U něho se segmentace projevuje odbytišti speciálů v pivotékách a ve směru šíření. U zbylých dvou pivovarů se segmentace prostorově na našem území neprojevuje. Pivovar Broumov vaří speciální ochucená piva jako lákadlo k návštěvě pivovaru, zatímco pivovar Nová Paka se segmentuje exportem piv pomocí jejich speciálního vývozního označení.

Námi sledované pivovary používají místní názvy a pojmenování a angažují se v kulturním a společenském životě ve svém jádrové lokalitě působnosti. To potvrzuje vysoká míra neolokalismu u zkoumaných pivovarů s výjimkou pivovaru v Náchodě. Ten se více odkazuje na řemeslnost své výroby, na druhou stranu se ale oproti zbylým pivovarům daleko více angažuje při pořádání akcí podpoře místních spolků. Můžeme tedy říct, že pivovary jsou v oblasti svého regionu působnosti úspěšné, protože mají vysokou míru neolokalismu a stabilní odbyt. Naměřené hodnoty však mohou být zkresleny tím, že jejich výpočet vycházel z vlastní prezentace pivovarů, které se snaží vykreslit co nejlépe.

V souvislosti s neolokalismem lze u regionálních pivovarů předpovídat velký vliv spádovosti místa, kde se pivovar nachází, na dosah distribučních sítí daného pivovaru. Tento jev můžeme pozorovat na příkladu pivovarů Primátor a Krakonoš, které těží z velikosti a spádovosti měst, kde se jejich výroba nachází. V případě pivovaru Krakonoš lze pozorovat zároveň velký vliv pohoří Krkonoš, které představuje velký homogenní celek, ke kterému se hlásí mnoho obcí a obyvatel. Naopak u pivovarů Nová Paka a Broumov je malá spádovost měst a tím i dosah působnosti pivovarů poměrně menší. Jádrové oblasti pivovarů jsou velmi dobře rozpoznatelné u všech námi zkoumaných pivovarů, ačkoliv okrajové oblasti působnosti se u pivovarů se strategií formou šíření nákazy spíše prolínají.

## 7 Seznam použité literatury

### 7.1 Knihy a časopisy

BARAJAS, J. M., BOEING, G., WARTELL, J. (2017): Neighborhood Change, One Pint at a Time: The Impact of Local Characteristics on Craft Breweries. In: N. G. Chapman, J. S. Lellock, and C. D. Lippard, *Untapped: Exploring the Cultural Dimensions of Craft Beer*. West Virginia University Press, 1–24.

BARTES, F. (2011): *Strategie konkurenčních střetů*. 1. vydání. Ostrava: Key Publishing..

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.

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. (2013): *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Nakladatelství Karolinum, Praha.

CARDINALE, S., NGUYEN, B., & MELEWAR, TC (2016): Place-based brand experience, place attachment and loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 34 (3), 302–317.

DENNET, A., PAGE, S. (2017): The geography of London's recent beer brewing revolution. *The Geographical Journal*, 183, 4, 440-454.

DICKEN, P. (2003): *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*. New York, The Guilford Press.

DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK (2012): *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck.

FLACK, W. (1997): American Microbreweries and Neolocalism: „Ale-ing“ for a Sense of Place. *Journal of Cultural Geography*, 16, 2, 37–53.

FÖRSTL, F. (2019): *Boom minipivovarů: faktory ovlivňující lokalizaci a úspěšnost nově vznikajících minipivovarů*. Diplomová práce. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje PřF UK, Praha.

HASMAN, J., HÁNA, D., MATERNA, K., (2016): Geografie pivovarnictví: vývoj prostorového rozdělení českého pivního trhu po roce 1989. *Geografie*, 121, 3, 437-462

HOLTKAMP, C., SHELTON, T., DALY, G., HINER, C., HAGELMAN, R., (2016): *Assesing Neolocalism in Microbreweries*, *Papers in Applied Geography*, 2, 1, 66-79.

CHLÁDEK, L., (2007): *Pivovarnictví*. Grada Publishing a.s., Praha.

- CHROMÝ, P. (2003): Formování regionální identity: nezbytná součást geografických výzkumů. In: Jančák, V., Chromý, P., Marada, M. (eds): Geografie na cestách poznání. UK v Praze, PřF, KSGRR, Praha, s. 163–178.
- JEŽEK J., VOSTŘEL, J., KROFTA, K., KLAPAL, I. (2012): Ekologické pěstování chmele v České republice a ve světě. *Kvasný průmysl*. 58, 10, 294–302
- KRATOCHVÍLE, A. (2005): Pivovarství českých zemí v proměnách 20. století. Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, Praha.
- LIKOVSKÝ, Z. (2008): Pivovary Českých zemí 1948–1989. Výzkumný ústav pivovarský a sladařský, Praha.
- 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., (2019): Acquisition of industrial enterprises and its relations with regional identity: the case of beer industry in Central Europe. *Norwegian Journal of Geography*, 1–43.
- MATHEWS, A., PATTON, M., (2016): Exploring place marketing by American microbreweries: neolocal expressions of ethnicity and race. *Journal of Cultural Geography*, 33, 3, 275-309.
- NOVOTNÝ, P. (2014): Pivovary České republiky. 4. vyd. Kartografie Praha, Praha.
- PORTER, M. E. (1993): *Konkurenční výhoda*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing,
- PULEC, J. (2014): Geografická analýza pivovarnického průmyslu v Česku. Diplomová práce. Praha, PřF UK, katedra sociální geografie a regionálního rozvoje.
- REID, N., GARTNELL, J. D. (2015): Brewing growth. *Economic Development Journal*, 14, 4, 5–12.
- REID, N., GARTNELL, J.D. (2017): Craft Breweries and Economic Development: Local Geographies of Beer. *Polymath: an interdisciplinary arts and sciences journal*, 90–110.
- REICHEL, J. (2009): *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada

- ROIG-TIerno, N., BAVIERA-PUIG, A., BUITRAGO-VERA, J., MAS-VERDU, F. (2013): The retail site location decision process using GIS and the analytical hierarchy process, *Applied Geography*, 40, 191-198.
- SHORTRIDGE, J. R. (1996): Keeping tabs on Kansas: Reflections of regionally based field study. *Journal of Geography*, 21, 45–59
- SCHNELL, M. S. a REESE, J. F. (2003): Microbreweries as Tools of Local Identity. *Journal of Cultural Geography*. 21, 1, 43–69.
- SCHNELL, M. S. a REESE, J. F. (2014): Microbreweries, Place, and Identity in the United States. In: Patterson M., Hoalst-Pullen, N.: *The Geography of Beer*. Springer, Dordrecht, 167–187
- SLANÝ, A. (2006): *Konkurenceschopnost české ekonomiky: (vývojové trendy)*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita.
- SLATTER, S. (2004): *Corporate recovery*. 4. vyd. Washington: Beard Books.
- 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.
- SÝKORA, L. (2000): Globalizace a její společenské a geografické důsledky. In: Jehlička, P., Tomeš, J., Daněk, P., eds, *Stát, prostor, politika: vybrané otázky politické geografie*. Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy, Praha, 59–79.
- TAYLOR, S., DIPIETRO, R., (2019): Assessing Consumer Perceptions of Neolocalism: Making a Case for Microbreweries as Place-Based Brands, *Cornell Hospitality Quarterly*, 61, 2, 183-198
- TOUŠEK A KOL., V., KUNC. J., VYSTOUPIL, J. A KOL. (2008): *Ekonomická a sociální geografie*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., Plzeň.
- VERHOEF, B. (2013): *Velká encyklopedie piva*. 1.Rebo Productions, Čestice.
- VINOPAL, J. (2006): Pivo a hospody v české společnosti. *Český pivní patriotismus*. *Kvasný průmysl*, 52, 1, 26-27.
- VODÁČEK, L. a O. Vodáčková (2004): *Malé a střední podniky: Konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vydání. Management Press, Praha.
- WOOD, S., REYNOLDS, J. (2012): Managing communities and managing knowledge: strategic decision making and store network investment within retail multinationals, *Journal of Economic Geography*, 12, 1, 539-565.

## 7.2 Elektronické nosiče a www stránky

ARCDATA PRAHA (2020): ArcČR 500, dostupné z: <https://www.arcdata.cz/produkty/geograficka-data/arccr-500> (cit. 5.4.2020)

BEERBOREC.CZ (2020): Databáze beerborec.cz, dostupné z: <http://beerborec.cz/> (cit. 6.5.2020)

BREWERS ASSOCIATION. (2018): Craft beer industry market segments <https://www.brewersassociation.org/statistics/market-segments/> (cit. 21.4.2020)

ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN (2020): Pivovarské statistiky 2019, dostupné z <http://ceske-pivo.cz/download/tiskove-zpravy/2020/csps20200520.pdf> (cit. 20.6.2020)

OČENÁŠKOVÁ, A., NEVYHOŠTĚNÝ, J. (2020): Mapa minipivovarů je opět bohatší, chutě pivního národa už přitom nejsou nudné, dostupné z <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesko-zeme-pivovaru/r~c4969e22465c11ea84260cc47ab5f122/>, (cit. 5.4.2020)

PIVOVAR BROUMOV (2020): Pivovar Broumov s.r.o, dostupné z <https://www.pivovarbroumov.cz/cs/>, ( cit. 20.6.2020)

PIVOVAR KRAKONOŠ TRUTNOV (2020): Krakonoš spol. s r.o., dostupné z <https://www.pivovar-krakonos.cz/>, (cit. 20.6.2020)

PIVOVAR NOVÁ PAKA (2020): Pivovar Nová Paka a.s., dostupné z <https://www.novopackepivo.cz/>, (cit. 20.6.2020)

PIVOVAR PRIMÁTOR (2020): Primátor a.s., dostupné z: <https://primator.cz/>, (cit. 20.6.2020)

PIVOVARY.INFO (2020): Pivovar Trutnov, dostupné z: <https://www.pivovary.info/prehled/krakonos/krakonos.htm>, (cit. 1.7.2020)

THE BREWERS OF EUROPE (2020): Czech Republic: [https://brewersofeurope.org/site/countries/figures.php?doc\\_id=672](https://brewersofeurope.org/site/countries/figures.php?doc_id=672), ( cit. 6.5.2020)