

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102003/I/2019/36086129771320324

**HLAVNÍ GLOBÁLNI AKTÉRI A VÝVOJ ICH
POSTAVENIA V ODVETVÍ PIVOVARNÍCTVA**

Diplomová práca

2019

Bc. Katarína Biela

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

**HLAVNÍ GLOBÁLNI AKTÉRI A VÝVOJ ICH
POSTAVENIA V ODVETVÍ PIVOVARNÍCTVA**

Diplomová práca

Študijný program: Manažment medzinárodného obchodu

Študijný odbor: Medzinárodné podnikanie

Školiace pracovisko: Katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práca: Ing. Daniel Krajčík, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Katarína Biela

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že diplomovú prácu som vypracovala samostatne, a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Týmto spôsobom by som chcela pod'akovať vedúcemu mojej diplomovej práce Ing. Danielovi Krajčíkovi, PhD. za jeho odbornú pomoc, rady a ochotu počas celého obdobia písania práce.

ABSTRAKT

BIELA, Katarína: *Hlavní globální aktéři a vývoj ich postavenia v odvetví pivovarníctva*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Daniel Krajčík, PhD. – Bratislava: OF EU, 2019, 83 s.

Cieľom záverečnej práce je prostredníctvom použitia kombinácie rôznych vedeckých metód a prípadových štúdií identifikovať hlavných globálnych aktérov v odvetví pivovarníctva a posúdiť vplyv fúzií a akvizícií na konsolidáciu pivovarníckeho trhu. Práca je rozdelená do troch kapitol. Obsahuje 9 grafov a 6 tabuliek. Prvá kapitola sa venuje histórii pivovarníctva vo svete a na Slovensku a teoretickému vymedzeniu fúzií a akvizícií. Druhá kapitola obsahuje definíciu hlavného cieľa práce, čiastkových cieľov a charakteristiku použitých vedeckých metód a metodiky práce. Tretia kapitola sa zaoberá súčasnými trendmi v odvetví pivovarníctva. Ďalej podrobne analyzuje konsolidáciu pivovarníckeho trhu, ktorá nastala práve kvôli početným fúziám a akvizíciám pivovarov v globálnom meradle a identifikuje súčasných hlavných globálnych aktérov na danom trhu, ktorými sú AB-InBev ako najväčší svetový pivovar a Heineken ako najväčší európsky pivovar, nachádzajúci sa na druhej priečke svetového rebríčku podľa ročného objemu predaja. Venuje sa histórii oboch pivovarov a ich súčasnému teritoriálnemu pôsobeniu. Obsahuje prípadové štúdie venované prevzatiu pivovaru SABMiller pivovarom AB-InBev a prevzatiu slovenských pivovarov Heinekenom. Poukazujú na odlišné motívy a samotný priebeh týchto akvizícií. Výsledkom danej problematiky je identifikácia hlavných aktérov v odvetví pivovarníctva a posúdenie vplyvu fúzií a akvizícií na vývoj ich postavenia, ako aj na vývoj celého pivovarníckeho trhu.

Kľúčové slová: pivovarníctvo, fúzie a akvizície, konsolidácia trhu, AB-InBev, Heineken

ABSTRACT

BIELA, Katarína: *The main global players and the development of their position in the brewing industry.* – The University of Economics in Bratislava. The faculty of Commerce; Department of International Trade. – Head of final work: Ing. Daniel Krajčík, PhD. - Bratislava: OF EU, 2019, 83 pages.

The aim of the thesis is to identify the main global players in the brewing industry and to assess the impact of mergers and acquisitions on the consolidation of the beer market using a combination of different scientific methods and case studies. The thesis is divided into three chapters. It includes nine graphs and six tables. The first chapter deals with the history of brewing in the world and in Slovakia and the theoretical definition of mergers and acquisitions. The second chapter contains the definition of the main objective of the thesis, the partial objectives and the characteristics of the used scientific methods and methodology of work. The third chapter analyse current trends in the brewing industry. It also further analyses the brewing market consolidation, which is due to the numerous mergers and acquisitions of breweries on a global scale and identifies the current major global players in the market, AB-InBev as the world's largest brewery and Heineken as Europe's largest brewery, which is second in chart of world ranking by annual sales volume. It deals with the history of both breweries and their current territorial impact. It contains case studies dedicated to the takeover of the SABMiller brewery by the AB-InBev and the takeover of the Slovak breweries by Heineken. They point to different motives and the very course of these acquisitions. The result of this issue is the identification of the main players in the brewing industry and the assessment of the impact of mergers and acquisitions on the development of their position as well as on the development of the whole brewery market.

Key words: brewery industry, mergers and acquisitions, market consolidation, AB-InBev, Heineken

OBSAH

ZOZNAM GRAFOV A TABULIEK	8
ÚVOD	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Pivovarníctvo vo svete a na Slovensku.....	11
1.1.1 História pivovarníctva vo svete od staroveku až po súčasnosť.....	11
1.1.2 História pivovarníctva na Slovensku od stredoveku až po súčasnosť	21
1.2 Fúzie a akvizície.....	31
1.2.1 Členenie fúzií a akvizícií.....	32
1.2.2 Motívy fúzií a akvizícií	33
2 Cieľ práce, metodika práca a metódy skúmania.....	34
3 Výsledky práce a diskusia	36
3.1 Trendy v pivovarníctve	36
3.2 Konsolidácia pivovarníctva.....	41
3.3 AB – Inbev	50
3.3.1 História.....	50
3.3.2 Teritoriálna pôsobnosť	53
3.3.3 Prípadová štúdia – prevzatie pivovaru SABMiller	55
3.4 Heineken N.V.....	59
3.4.1 História.....	59
3.4.2 Teritoriálna pôsobnosť	63
3.4.3 Prípadová štúdia – prevzatie slovenských pivovarov	65
ZÁVER	74
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	77

ZOZNAM GRAFOV A TABULIEK

Graf 1: Podiel pivovarov na produkcii piva na Slovensku.....	29
Graf 2: Vývoj počtu pivovarov na Slovensku (2011 – 2018).....	30
Graf 3: Nárast v predaji piva podľa cenových segmentov (1999 – 2017).....	36
Graf 4: Objem predaja remeselného piva v tis. hl (1999 – 2017).....	37
Graf 5: Rast predaja piva podľa obsahu alkoholu (1999 – 2017).....	38
Graf 6: Objem predaného piva v rokoch 2008 – 2018 (v mil. hl).....	53
Graf 7: Podiel jednotlivých regiónov na objeme predaného piva v mil. hl (2018)	54
Graf 8: Objem predaného piva v rokoch 2008 – 2018 (v mil. hl)	63
Graf 9: Podiel jednotlivých regiónov na objeme predaného piva v mil. hl (2018)	63
Tabuľka 1: Vedúce pivovarnícke spoločnosti – 1987.....	42
Tabuľka 2: Vedúce pivovarnícke spoločnosti – 1990.....	44
Tabuľka 3: Vedúce pivovarnícke spoločnosti – 2000.....	45
Tabuľka 4: Vedúce pivovarnícke spoločnosti – 2006.....	47
Tabuľka 5: Vedúce pivovarnícke spoločnosti – 2015.....	48
Tabuľka 6: Vedúce pivovarnícke spoločnosti – 2017.....	49

ÚVOD

Jedným zo svetových trendov súčasnosti je globalizácia. Dotýka sa všetkých trhov, odvetví, produktov, služieb, a v neposlednom rade aj spotrebiteľov. Výnimkou nie je ani odvetvie pivovarníctva, ktorého tvár sa vplyvom globalizácie veľakrát zmenila a stále sa mení. Ku globalizácii pivovarníctva prišlo najmä vplyvom veľkého počtu fúzií a akvizícií medzi pivovarmi navzájom, ktoré zároveň prispeli k masívnej konsolidácii trhu a vzniku globálnych konglomerátov. Protimonopolné úrady po celom svete musia byť v strehu aby nebola ohrozená zužujúca sa konkurencia medzi jednotlivými pivovarníckymi spoločnosťami.

Cieľom tejto diplomovej práce je prostredníctvom použitia rôznych vedeckých metód a prípadových štúdií identifikovať hlavných globálnych aktérov v odvetví pivovarníctva a posúdiť vplyv fúzií a akvizícií na konsolidáciu pivovarnického trhu.

Pivovarníctvo má veľmi bohatú a zaujímavú históriu siahajúcu až do obdobia staroveku. Zatiaľ čo pre jedných bolo pivo nápojom bohov, druhí ho považovali za niečo barbarské. Každý kontinent, každá krajina má svoju osobitú históriu vo výrobe piva. V 19. storočí však vplyvom technologických objavov, ktoré značne ovplyvnili varenie piva, vznikol štandardizovaný produkt, ktorý znamenal príležitosti pre masovú výrobu a spotrebu, balenie a distribúciu vo veľkých množstvách. Negatívne trh s pivom ovplyvnili svetové vojny, a to najmä zvýšením cien surovín a zníženou spotrebou. Vlády vydali zákony na obmedzenie distribúcie a spotreby alkoholických nápojov, tlačili väčšie pivovary k diverzifikácii do alternatívnych výrobkov. Ešte predtým ako sa začala internacionalizácia pivovarníctva prejavovať globalizáciou trhu, začínali vedúce pivovary prenikať na zahraničné trhy prostredníctvom priameho exportu. Svoje pivovary stavali najmä v prístavných mestách a prvé územia kde začali svoje pivo exportovať boli väčšinou kolónie ich domovskej krajiny. Pivovary sa v tom čase sústreďovali najprv na upevnenie pozície na domácom trhu, expanzia na zahraničné trhy bola druhoradá. V roku 1931 však pivovar Heineken, ktorý bol už predtým považovaný za úspešný medzinárodne pôsobiaci pivovar založil spolu so singapurskou spoločnosťou F&N pivovar Asia Pacific Breweries. Úspešnosť tejto stratégie dala za vznik ďalším fúziám a akvizíciám, vďaka čomu bola väčšina pivovarov pohltená konkurenciou. V priebehu posledných 20-tych rokov nastal v konsolidácii trhu najväčší boom. Z prvej tridsiatky pivovarov v roku 2000 existuje dnes samostatne len deväť.

V tomto kontexte je preto zaujímavé sledovať históriu, súčasné teritoriálne pôsobenie a prístup k fúziám a akvizíciám súčasných dvoch najväčších pivovarov sveta – belgického AB-InBev a holandského Heineken.

Pivovarníctvo sa takisto rozvíjalo aj na našom území. História slovenského pivovarníctva siaha až do čias Veľkej Moravy. Významnú úlohu na našom území v rozširovaní pivovarníctva zohrala v minulosti Cirkev a mnísi. V priebehu rokov čelilo u nás toto odvetvie rôznym výzvam, či to bola konkurencia českých pivovarov, vojny a neskôr znárodňovanie, po ktorom prišla privatizácia. Zaujímavými sa stali pre Slovensko 90. roky kedy sa začal konsolidovať aj slovenský trh príchodom medzinárodnej pivovarníckej spoločnosti Heineken, ktorá prevzala štyri významné slovenské pivovary, z ktorých však v súčasnosti funguje len jeden.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Pivovarníctvo vo svete a na Slovensku

Pivo má svoj pôvod v dávnej minulosti. Je to najstarší umelý nápoj, ktorý človek vynašiel. Jeho história tak siaha do čias, kedy človek začal s pestovaním prvých plodín, a výrobou vlastných potravín pre svoje živobytie. Predpokladá sa, že prvé pivo vzniklo vďaka zabudnutej úrode v zásobovacej jame, ktorá zvlhla, následne vykličila a skvasila.¹ Objaviteľovi tejto skvasenej úrody môžeme dnes vďačiť za, pre niektorých ľudí, základnú potravinu a osviežujúci nápoj dlhých letných dní, či krátkych zimných večerov.

1.1.1 História pivovarníctva vo svete od staroveku až po súčasnosť

Obdobie staroveku

V období staroveku sa pivo okrem osviežujúceho nápoja považovalo aj za nápoj bohov, bolo symbolom určitého sociálneho postavenia, a taktiež sa dostalo aj do právnych dokumentov danej doby či mnohých historických literárnych diel. Tvorilo tiež súčasť medicínskych prostriedkov. Prvé dôkazy o výrobe piva sa spájajú s archeologickými nálezmi z dôb minulých, kedy neolitickí ľudia v Mezopotámii dokázali vyrábať a používať pivo pomocou rôznych nádob a cedítok, ktoré im slúžili na oddelenie zrníek obilnín, ktoré zostali v nápoji po vykvasení. Boli nájdené aj rôzne obrázky ľudí s pohármi tekutiny, ktoré sa neskôr používali na pitie piva. Existencia piva bola v Mezopotámii dokázaná ešte pred príchodom Sumerov, ktorý prebrali do svojej slovnej zásoby pojmy pre pivo (kaš), slad (bulug) a aj pre iné prísady, ktoré sa na jeho výrobu používali. V parížskom Louvri je uložený tzv. Monument bleu, pochádzajúci zo 4. tisícročia pred Kristom, znázorňujúci prípravu obetného piva pre bohyňu Ninu. Na území Mezopotámie existovalo viac ako 70 druhov pív, ktoré sa od seba odlišovali chuťou, sfarbením či inými vlastnosťami, podľa ktorých boli pomenované. V tomto období bol chmeľ ešte neobjavenou potravinou. Najmä sladšia forma piva bola obľúbená u dvorných žien, ktoré dostávali na prídel tri džbániky denne.

¹ PETRÁŠ, Milan. *Z dejín pivovarníctva, sladovníctva a chmeliarstva na Slovensku: zborník z prvej celoslovenskej konferencie Pivovarníctvo, sladovníctvo a chmeliarstvo na Slovensku v minulosti*. Západoslovenské múzeum v Trnave 3.-4. november 1992. Trnava: Západoslovenské múzeum, 1993, 114 s. ISBN 80-85556-04-9.

Ako už bolo spomínané, pivo sa dostalo aj do významných právnych či literárnych diel a dokumentov. Boli mu venované niekoľké paragrafy významného Chammurapiho zákonníka, zakazujúce brániť pivovarníctvu v rozmachu či trest pre kňazné, ktoré by pili pivo v krčme. Stalo sa taktiež súčasťou ľudových básní, porekadiel, prísloví či rôznych hymnov. V starovekom Egypte bol pre rozvoj hospodárstva potrebný umelý zavlažovací systém. Rozsiahla sieť zavlažovacích kanálov predstavovala jednu z najdôležitejších funkcií vlád faraónov či kráľov. Vďaka mimoriadnej starostlivosti o šľachtenie obilnín, zavlažovanie a využívanie vždy najmodernejších výdobytkov danej doby umožňovalo v povodí Nílu vyprodukovať bohatú úrodu aj dva krát ročne. Išlo najmä o kvalitnú pšenicu, tvoriacu zhruba 80 % produkcie všetkých obilnín. Najstaršie fyzické nálezy sú tu, podobne ako v Mezopotámii, datované na prelome 4. a 3. tisícročia pred našim letopočtom, z textov na pyramídach v Sakkáre. Pre pivo existovala bohyňa nazývaná Menket. Vzácné lekárske papyrasy hovoria o sedemnástich druhoch piva. Egypťania ho varili z chmeľového cesta, pričom na dobových vyobrazeniach sprevádza výrobu piva súčasne výroba chleba. Túto výrobu mali na starosti výlučne len ženy.²

Starí Gréci a Rimania, vychádzajúc z historických prameňov, tiež pivo ako nápoj poznali. Avšak jeho chuť si veľmi neoblúbili, považovali ho za barbarický produkt. Zaujímavosťou však je, že práve Rimania mu dali názov „bira“, čo prešlo do takmer všetkých jazykov súčasnosti na pomenovanie tohto nápoja. Pivo nepovažovali za nápoj hodný slávnostných udalostí. Radi ho však využívali v medicíne. Pre Grékov a Rimanov bola oveľa dôstojnejšia konzumácia vína.³

Obdobie feudalizmu

S presadzovaním feudálnych vzťahov sa začali vo väčšej miere konzumovať alkoholické nápoje. Išlo predovšetkým o nízko kalorické nápoje, z ktorých si dominantné postavenie až do súčasnosti zachovali práve pivo a víno. K rozšíreniu ich konzumácie prispeli dva významné faktory. Prvým bolo, od 13. storočia, zhoršovanie hygienických a zdravotných pomerov, vyústené v znečisťovaní zdrojov pitnej vody.

² CABADAJ, Peter. *Slovenské pivovarníctvo v toku času*. Žilina: Agentúra MCP, 2000, 204 s. ISBN 80-968453-0-6.

³ PETRÁŠ, Milan. *Z dejín pivovarníctva, sladovníctva a chmeliarstva na Slovensku: zborník z prvej celoslovenskej konferencie Pivovarníctvo, sladovníctvo a chmeliarstvo na Slovensku v minulosti*. Západoslovenské múzeum v Trnave 3.-4. november 1992. Trnava: Západoslovenské múzeum, 1993, 114 s. ISBN 80-85556-04-9.

Druhým faktorom bolo presadenie týchto nápojov ako žiadaných obchodných tovarov, čo spôsobilo rozširovanie ich výroby. Kvôli vhodným bioklimatickým činiteľom dosiahlo rýchlejšie uplatnenie víno. Ku koncu stredoveku sa pestoval vinič v takej výmere, akú nedosahuje ani novoveké vinohradníctvo. Víno tak prestalo byť luxusný tovar vyhradený pre vyššie vrstvy obyvateľstva, ale stalo sa obľúbeným nápojom väčšiny ľudí. Víno tak na určité obdobie „zabralo“ pivo miesto na trhu.⁴

Stručný prehľad pivovarníctva z hľadiska kontinentov

Afrika: za prvých afrických pivovarníkov, ako už bolo spomenuté, považujeme starých Egypťanov. Avšak je veľmi pravdepodobné, že pivo v rozličných formách fungovalo aj v iných častiach tohto kontinentu. Pivo v Afrike má dnes dve hlavné podoby. Prvá je tradičná, kde kmeňové tradície boli po stáročia odovzdávané mladším generáciám a druhá je európska. Európania, najmä Holanďania a Briti, priniesli rôzne techniky a odborné znalosti na výrobu pivovarníckych výrobkov, ktoré sa začali v 15. a 16. storočí. Napriek snahám medzinárodných pivovarníckych koncernov, ktoré sa snažia napodobniť produkciu tradičných afrických pív, tradičné kmeňové metódy varenia lokálnych pivovarov zostávajú silnou súčasťou africkej pivovarníckej kultúry. Pivo sa tu varí pre všetky druhy slávnostných a kultúrnych príležitostí a stretnutí. Každá africká krajina má pre pivo iné pomenovanie. Tradičným pivom pre celú Afriku však zostáva pivo z plodov ciroku. Vyznačuje sa najmä tým, že oproti pivám, ktoré poznáme my, je veľmi mútne. V Afrike sú v pivovarníctve zamestnané prevažne ženy, a spotrebiteľmi piva sú vo väčšej miere muži. Do piva okrem ciroku a obilia, čo sú základné suroviny na výrobu piva, pridávajú aj kukuričný škrob, palmovú dužinu, maniokovú múku a iné prísady, na dosiahnutie rôznych príchuťí.⁵ Štatistika Deutsche Bank ukazuje, že v priebehu nasledujúcich desiatich rokov by mala spotreba piva v Afrike tvoriť 40 % z celkovej svetovej spotreby. A to aj napriek tomu, že je najnižšia na svete, približne 10 litrov piva na obyvateľa, v porovnaní s 75,8 litrami v USA a 67,7 litrami vo Veľkej Británii. Kontinent je však najrýchlejšie sa rozvíjajúcim trhom a je výhodnejší ako iné rozvíjajúce sa ekonomiky vo východnej Európe a Ázii, vychádzajúc z výskumu Bernstein Research. Nižšie ceny piva by podľa Beutsche Bank mohli pomôcť aj pri raste

⁴ PETRÁŠ, Milan. *Z dejín pivovarníctva, sladovníctva a chmeliarstva na Slovensku: zborník z prvej celoslovenskej konferencie Pivovarníctvo, sladovníctvo a chmeliarstvo na Slovensku v minulosti*. Západoslovenské múzeum v Trnave 3.-4. november 1992. Trnava: Západoslovenské múzeum, 1993, 114 s. ISBN 80-85556-04-9..

⁵ LINCOLN A. 2017. *The Oxford Companion to Beer definition of Africa, traditional brewing in*. [online]. [cit. 2019.01.20]. Dostupné na internete: <<https://beerandbrewing.com/dictionary/izd8yFIQE/>>.

spotrebiteľskej základne. V súčasnosti iba 15% spotrebiteľov v Afrike si môže dovoliť pivo, pričom znížením ceny o polovicu by sa tento počet mohol zvýšiť na 40 %.⁶

Ázia: pivo sa v Ázii varí už 7 000 rokov, ale až v posledných rokoch predstihla ázijská výroba Európu a Ameriku, aby sa stala kontinentom s najväčšou výrobou piva na svete. Je to tiež najrýchlejšie rastúci trh s pivom, čo je známkou mladého a čoraz hedonistickejšie žijúceho obyvateľstva. Hoci táto časť sveta nie je veľmi známa tým, že vyrába pivo, jeho spotreba v nej sa rapídne zvyšuje. Podľa Euromonitora v roku 2011 bola Ázia ďaleko za Európou. V rebríčku krajín, bola ako prvá ázijská krajina Japonsko na 41. mieste so 64 litrami ročne. Na porovnanie v Českej republike, ktorá bola na prvom mieste, bola spotreba na obyvateľa 174 litrov. Ak sa však pozrieme na spotrebu celého kontinentu, tak v roku 2011 Ázia skonzumovala 67 mld. litrov piva, Amerika 57 mld. a Európa 51 mld. litrov piva. Navyše, rozvinuté trhy ako Európa, USA a Austrália stagnujú. Zodpovedná za tento rast je hlavne Čína, ktorá je v súčasnosti považovaná za najväčšieho výrobcu piva. Jej pivná značka „Snow“ patrí niekoľko rokov medzi najpredávanejšie pivo na svete. Stúpa taktiež dovoz piva, a to hlavne z Nemecka, Belgicka, Holandska, Francúzska či z iných európskych regiónov.⁷ Medzi najvýznamnejšie pivovary ázijského kontinentu patrí celkovo 5 z 10 najväčších pivovarov sveta, a to čínske China Resources Snow Breweries, Tsingtao Brewery Group, Yanjing a japonské Asahi a Kirin.

Austrália: prvé zmienky o pive v Austrálii siahajú do roku 1770, kedy sa britský kapitán James Cook vylodil v jednom austrálskom zálive. Austrálsky pivovarský priemysel odvtedy prekvital, a stal sa významným ekonomickým prispievateľom, a ktorý sa staral o vyvíjajúcu sa chuť a požiadavky spotrebiteľov. Najstarší existujúci pivovar v Austrálii je Cascade Brewery v Tasmánii, založený v roku 1824, ktorý nepretržite funguje už vyše 200 rokov. Po vzniku federácie v Austrálii v roku 1901 bol federálnou vládou vytvorený nový zákon o pivách a spotrebných daniach, čo viedlo k regulácii výroby piva a predaja piva. Domáce varenie sa stalo nezákonné a pivovarníctvo sa začalo transformovať, keď 16 z 21 pivovarov v Sydney začalo zatvárať svoje dvere. V roku 1907 sa zlúčilo päť pivovarov, aby sa vytvorili Carlton & United Breweries.

⁶ WANG N. 2018. *Global breweries produce cheaper beer for Africa*. [online]. [cit. 20.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.thedrinksbusiness.com/2018/08/global-breweries-produce-cheaper-beer-for-africa/>>.

⁷ SYED S. 2012. *Beer in Asia: The drink of economic growth*. [online]. [cit. 20.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.bbc.com/news/magazine-19488060>>.

V súčasnosti, 95 % všetkého piva predávaného v Austrálii sa vyrába v Austrálii, čím sa toto odvetvie opäť stáva dôležitým prvkom hospodárskej činnosti a tvorby pracovných miest na tomto kontinente. Dane na pivo sa zvyšujú dva krát ročne a tvoria najväčšiu položku z ceny piva. Austrália je tiež svetovo preslávená pre pestovanie vysoko kvalitného jačmeňa. Napriek kvalitnému pivu, austrálsky štatistický úrad dlhodobo zaznamenáva klesajúci trend v spotrebe piva už viac ako 40 rokov. Fakt, že v rokoch 2016-2017 dosiahla spotreba piva na obyvateľa 3,68 litra hovorí za všetko. Rastie však dopyt po ľahkých, resp. nealkoholických pivách.⁸

Južná Amerika: Pivo v Južnej Amerike čelí celému radu výziev, od významných ekonomických problémov na kľúčových trhoch až po presun spotrebiteľských preferencií. Zvyšuje sa aj však záujem o množstvo pivných štýlov najmä prostredníctvom dovozu, ako aj malých domácich pivovarov, ktoré začínajú pridávať väčšiu rozmanitosť odvetviu v tomto kraji. Napriek spomalenému rastu Brazílie či Venezuely, Južná Amerika má zaznamenať najrýchlejší regionálny nárast piva s nízkym alebo žiadnym obsahom alkoholu v rokoch 2016-2021, vedeného najmä Kolumbijskou republikou. 77 % objemu spotreby piva tvoria dvaja najsilnejší hráči, a to AB Inbev a Heineken. Podiel malých a nezávislých pivovarov postupne v regióne rastie, v súlade s rastúcim záujmom o domáce suroviny a zložky obsiahnuté v pive. Spotreba piva na jedného obyvateľa je však veľmi malá.⁹

V súčasnosti sa vedie diskusia o kvasinkách, ktoré boli nájdené pri archeologických výskumoch na hranici medzi Argentínou a Čile. Je to zvláštny druh kvasiniek, ktoré sú považované za materský druh kvasiniek, z ktorých sa produkujú dnešné ležiaky. Piva druhu ležiak boli doteraz spájané so vznikom v Bavorsku, no predmety, na ktorých sa našli čiastočky týchto kvasiniek, pochádzajú z obdobia pred začatím výroby ležiakov v Nemecku. To by znamenalo, že oblasť nazývaná Patagónia dala vznik ležiakom, ktoré sú doteraz najpredávanejším druhom piva na svete.

⁸ ADVERTISING STANDARDS BUREAU. 2017. *Beer: The facts*. [online]. [cit. 23.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.brewers.org.au/beer-facts.html>>.

⁹ EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. 2017. *Beer in Latin America*. [online]. [cit. 23.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.euromonitor.com/beer-in-latin-america/report>>.

Túto udalosť využili aj medzinárodné koncerny, ako napríklad Heineken, ktorý ako reakciu na najnovší objav začal pre vyhradené trhy vyrábať ležiak s názvom H41 Wild Lager, nazvaného podľa súradníc kde boli kvasnice nájdené. Z týchto vzácnych kvasníc je samozrejme aj vyrobený.¹⁰

Severná Amerika: medzi regionálne ekonomiky tejto časti amerického kontinentu patrí USA, Kanada a Mexiko. Napriek tomu, že Čína dobehla USA v objeme vyprodukovaného piva, USA si drží prvenstvo v počte pivovarov na krajinu, čo je spôsobené najmä veľkým počtom malých pivovarov, ktorých „boom“ nastal v roku 1970. Pred príchodom európskych obyvateľov sa pivo varilo prevažne z kukurice. Prvé zmeny v chuti piva priniesli Nemci, ktorí vyrábali pivo zo sladu. Síce bolo obyvateľstvo zvyknuté na ľahšie pivo z kukurice či ryže, pomaly sa jeho preferencie začínali meniť. Od roku 1810 do roku 1873 stúpol počet pivovarov zo 132 na 4131, čo znamenalo zvýšenie výkonnosti tohto odvetvia o 3000 %. Bolo to spôsobené najmä zvýšeným počtom prisťahovalcov, urbanizáciou, industrializáciou, rastom miezd a technologickým pokrokom. V roku 1918 dôsledkom konsolidácie zaniklo množstvo menších pivovarov, čo dalo za vznik gigantom ako Anheuser-Busch, Pabst Brewing Company a Miller Brewing Company. V prevádzke v tom čase zostalo iba niečo cez 1000 pivovarov. V roku 1920 vstúpil do platnosti zákon, prohibícia pitia alkoholických nápojov s obsahom alkoholu nad 0,5 %. Tento zákon bol zrušený až o 13 rokov neskôr. V polovici 20. storočia bolo tak na území USA len 407, a o 11 rokov len 230 pivovarov. V sedemdesiatych rokoch kúpou krachujúceho pivovaru v San Franciscu začína opäť doba remeselných miestnych pivovarov, ktorá trvá až dodnes. Ešte v roku 1983 dosiahli svoje dno počtom 51 spoločností a už v roku 2000 ich bolo viac ako kde inde na svete. V súčasnosti sa blížia k číslu 7000.¹¹

V Kanade, na porovnanie, je registrovaných 817 pivovarov. Väčšina z nich sídli v Ontariu alebo Quebecu. Z celkovej spotreby piva za rok 2017 bolo 84 % z domácich značiek.¹²

¹⁰ MCATEER O. 2018. *Heineken and Nat Geo team up for launch of H41 Wild Lager*. [online]. [cit. 23.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.campaignlive.com/article/heineken-nat-geo-team-launch-h41-wild-lager/1492379>>.

¹¹ BRYAN. 2016. *The History of Beer in America*. [online]. [cit. 24.01.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.greatfermentations.com/the-history-of-beer-in-america/>>.

¹² BEERCANADA. 2017. *Industry Trends 2017*. [online]. [cit. 26.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://industry.beercanada.com/statistics>>.

V Mexiku je história výroby piva spätá s kolonizáciou Španielmi. Boli prvými, ktorí na území Mexika začali variť pivo z jačmeňa a pšenice. Prvá oficiálna koncesia na výrobu piva v európskom štýle bola vydaná španielskymi úradmi v polovici 16. storočia. Avšak aj napriek pokusom pivovarníkov o rozšírenie podnikania tým, že budú pestovať viac lokálnych plodín s cieľom zvýšiť ponuku jačmeňa za nižšiu cenu, ťažká regulácia a vysoké zdanenie, ktoré Španielsko uvalilo na miestne vyrábané piva a vína, brzdilo rast priemyslu. Po vojne o nezávislosť Mexika sa začala výroba piva rozvíjať a počas druhej polovice 19. storočia priniesol prílev nemeckých prisťahovalcov ďalšie poznatky a odborné znalosti v tejto oblasti, ktoré spôsobili, že miestny trh sa začal diverzifikovať a zlepšoval svoje výrobky. Rozvoju pomohla aj spomínaná prohibícia v Spojených štátoch, čo viedlo k rýchlemu a výnosnému obchodu s pivo a alkoholickými nápojmi. Znova sa stretávame s konsolidáciou pivovarov, ktorá vyústila do podoby mexického pivovarnického odvetvia tak, ako ho poznáme dnes. Malé pivovary sa stali súčasťou dvoch veľkých pivovarov, a to Grupo Modelo a Cerveceria Cuauhtémoc-Moctezuma (FEMSA). Na prelome 21. storočia riadili 80 % tohto trhu. Neskôr boli skúpené konglomerátmi. Modelo získal Anheuser – Busch (2013) a Moctezumu získal Heineken N.V. (2010). Dodnes sú na vrchole najväčších hráčov trhu, avšak trend remeselných a lokálnych malých pivovarov neobchádza ani Mexiko a ich podiel na spotrebe sa neustále zväčšuje. V roku 2016 bolo v Mexiku 400 pivovarov.¹³

Európa: Za predstavenie piva v Európe vďačíme starým Egypťanom, ktorí, ako sa uvádza literatúra ukázali práve Grékom a Rimanom, ako kvasiť pšenicu a droždie a ako z toho pripraviť pivo, hoci títo ho považovali za barbarký nápoj. Vnímanie piva ako podradeného nápoja sa dramaticky zmenilo s pádom Rímskej ríše. V stredoveku postupne varenie piva rozvíjali starí Kelti a mnísi, ktorí doň pridávali rôzne príchute alebo zložky, ktoré zmenili jeho chuť. Boli to práve mnísi, ktorí zohrali dôležitú úlohu v histórii pivovarníctva v Európe. Tým, že mali veľmi skromný život, najmä počas pôstu, tekutiny pre nich zohrávali dôležitú úlohu. Zásoby vody v tom čase boli veľmi znečistené, preto pivo slúžilo ako alternatíva tak pre nich, ako aj pre ostatných ľudí. Bolo zvykom, že okoloidúcich ponúkali jedlom a nápojom. To dalo vzniku miestam, ktoré by sme mohli nazvať dnešnými pohostinstvami. Krajiny, ktoré dodnes poznáme ako oblasti typické pre pivovarnický trh určila najmä charakteristika podnebia a pôdy, práve tam, kde bola obzvlášť priaznivá pre pestovanie obilnín, spolu s nespočtým množstvom podzemných vôd.

¹³ MEXPERIENCE. 2018. *The Story of Mexican Beer*. [online]. [cit. 26.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.mexperience.com/mexican-beers/>>.

Vytvorili tak tzv. „Európsky pivný pás“, ktorý tvoria krajiny ako Írsko a Veľká Británia, Holandsko, Dánsko, Nemecko, Rakúsko, Slovinsko, Bosna a Albánsko, tiež väčšina z Českej republiky, Slovenska, Chorvátska, Srbska, Rumunska a významné západné časti Poľska. Skutočnosť, že všetky minerálne zdroje týchto krajín majú svoju vlastnú rozlišovaciu spôsobilosť a chuť, viedla k vývoju obrovského množstva rôznych druhov pív v celej Európe. V 9. storočí sa začal pridávať do piva chmeľ, pričom až o štyri storočia neskôr sa tento proces úplne zdokonalil a pivo sa týmto štýlom začalo vo veľkom produkovať v Nemecku, Holandsku, aj v Belgicku. V 19. storočí vplyvom technologických objavov, ktoré značne ovplyvnili varenie piva, vznikol štandardizovaný produkt, ktorý znamenal príležitosti pre masovú výrobu a spotrebu, balenie a distribúciu vo veľkých množstvách. Negatívne trh s pivom ovplyvnili svetové vojny, a to najmä zvýšením cien surovín a zníženou spotrebou. Vlády vydali zákony na obmedzenie distribúcie a spotreby alkoholických nápojov, tlačili väčšie pivovary k diverzifikácii do alternatívnych výrobkov. Účinky koncentrácie na trhu začali byť najvýznamnejšie v 70. a 80. rokoch minulého storočia. V dôsledku série veľkých akvizícií a fúzií vznikol celý rad globálnych konglomerátov. Avšak v poslednej dobe, ako vo všetkých častiach sveta, aj v Európe došlo k nárastu počtu malých remeselných pivovarov. Ich výhodou sú pomerne nízke náklady a politiky krajín podporujúce malých podnikateľov, zníženie sadzieb a finančné granty poskytované miestnymi vládami či zvýšená úroveň sofistikovanosti v chuti spotrebiteľov. To všetko stojí za ich úspechom.¹⁴

V súčasnosti je Európa domovom viac ako 8 500 pivovarov, produkuje viac ako 40 mld. hl piva ročne a zamestnáva vyše 2,3 mil. obyvateľov. Po Číne je druhým najväčším producentom piva na svete. Európa sa považuje za „kolísku piva“, keďže najznámejšie pivovarnícke štáty ako Belgicko, Nemecko či Česká republika sú práve európske krajiny. Celosvetový trend zmien chutí spotrebiteľov, ktorí vyhľadávajú najmä ľahké a nealkoholické piva, či piva rôznych príchutí a štýlov neobišiel ani európske štáty. Pivo sa vo veľkom exportuje, najmä do USA, Kanady a Číny. Okrem toho sú krajiny Európskej Únie najväčším dovozcom piva pre viac ako 123 krajín mimo EÚ.¹⁵

¹⁴ MICHAEL. 2018. *A Brief History of The Beer Industry in Europe*. [online]. [cit. 26.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.smilebrewing.com/a-brief-history-of-the-beer-industry-in-europe/>>.

¹⁵ ARTHUR R. 2018. *Beer and beyond: The European brewing landscape is experiencing a renaissance.* [online]. [cit. 26.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.beveragedaily.com/Article/2018/05/30/Beer-and-beyond-The-European-brewing-landscape-is-experiencing-a-renaissance>>.

Pivovarníctvo vo svete v súčasnosti

Pivovarnícky biznis vo svete je obrovský. Vzhľadom na to, že globálny trh s pivom sa neustále formuje, rozrastá, ale aj konsoliduje, v roku 2019 dominuje na trhu desať najväčších pivovarníckych firiem sveta. Pivo je v súčasnosti najväčším konzumovaným alkoholickým nápojom, a dokonca jedným z najbežnejšie spotrebovaných nápojov na svete vôbec.

Veľké medzinárodné pivovarnícke koncerny si postupne vyhradili svoje územia pôsobenia, no vždy v tesnej blízkosti svojich konkurentov. Nasledujúci prehľad menuje desiatich najväčších globálnych hráčov na trhu s pivom:

1. Anheuser – Busch InBev: sídlo v Leuven, Belgicko. Do jeho portfólia patria známe značky ako Stella Artois či Budweiser. Nedávnou akvizíciou, s jeho konkurentom pivovarom SABMiller, získal aj pivá ako Corona a Stella Artois. Jeho produktové portfólio tvorí vyše 500 pivných značiek.
2. Heineken: sídlo v Amsterdam, Holandsko. Považuje sa za číslo 1. v rámci európskych pivovarov. Medzi jeho významné medzinárodné značky patria napríklad Amstel, Desperados, Sol, Affligem, Tiger, Tecate, Red Stripe a Krusovice. Do jeho portfólia zaraďujeme viac ako 250 pivných značiek.
3. China Resources Snow Breweries: sídlo v Hong Kong, Čína. Patrí mu najpredávanejšia značka piva na svete Snow, ktorá má na čínskom trhu 20 % podiel. Čína Resources Snow Breweries bol spoločný podnik medzi SABMiller a China Resources Enterprise. Avšak po tom, čo spoločnosť Anheuser – Busch InBev nadobudla SABMiller, China Resources Enterprise vykúpila zostávajúci podiel.
4. Carlsberg: sídlo v Kodaň, Dánsko. V posledných dvoch desaťročiach sa stala štvrtou najväčšou pivnou spoločnosťou sveta, keď získala ďalšie malé značky piva, vrátane Kronenbourg. Spoločnosť teraz prevádzkuje celosvetovo 140 značiek piva.
5. Molson Coors Brewing: sídlo v Denver, Colorado, USA. Je druhým najväčším pivovarom v USA, aj vďaka už neexistujúcej joint-venture s anglickým SABMiller, s ktorým vytvorili MillerCoors, kanadskému Molson Kanada a európskej časti Molson Coors Europe. Jeho celkové portfólio tvorí vyše 90 značiek pív.
6. Tsingtao Brewery Group: sídlo v Qingdao, Čína. Tento pivovar sa radi k špičkovým výrobcom kvalitných pív. Jeho podiely na európskom a americkom trhu neustále rastú. Vyznačuje sa experimentovaním s novými príchutami a prispôbovaním sa

najnovším trendom v spolupráci s mnohými európskymi pivovarmi. Zaujímavosťou však je, že bol založený britskými a nemeckými prisťahovalcami.

7. Asahi: sídlo v Tokio, Japonsko. V posledných rokoch posilnil svoje postavenie na európskych trhoch vďaka akvizíciám SABMilleru. Získal viacero významných pivných značiek, medzi ktorými je napríklad český Pilsner Urquell či slovenský Topvar.
8. Yanjing: sídlo v Beijing, Čína. Zameriava sa najmä na domáci trh, hlavne južnú a severnú Čínu.
9. Kirin Brewery Company: sídlo v Tokio, Japonsko. Patrí do skupiny Kirin, ktorá je jedným z najväčších výrobcov nápojov vo svete. Vlastní podiel vo viacerých malých aj stredných pivovaroch.
10. Groupe Castel: sídlo v Bordeaux, Francúzsko. Venuje sa nielen produkcii piva, ale aj vína a nealkoholických nápojov. Väčšinu svojej produkcie sústreďuje v Afrike. Medzi najznámejšie značky patria Flag a Castel.¹⁶

¹⁶ TECHNAVIO.COM. 2018. *Top 10 Largest Beer Companies and Their Beer Brands in the Global Beer Market 2019*. [online]. [cit. 26.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.technavio.com/blog/top-companies-global-beer-market>>.

1.1.2 História pivovarníctva na Slovensku od stredoveku až po súčasnosť

Obdobie stredoveku až do konca 1. svetovej vojny

Pivovarníctvo na Slovensku má nemalú tradíciu. Jeho počiatky bez pochyb siahajú až do čias pádu Veľkej Moravy. Milan Petráš, v zborníku *Z dejín pivovarníctva, sladovníctva a chmeliarstva na Slovensku* píše, že na Slovensku je len málo území, kde sa pivo nevarilo, pričom vychádza z tvrdenia, že pivo sa vyrábalo skoro na celom území terajšieho Slovenska a tam, kde sa nevyrábalo, bolo dovážané alebo v konzume prevládalo víno. Avšak len v niektorých lokalitách bola výroba piva neprerušená a pretrvávala celé desaťročia. Vo väčšine registrovaných lokalít výroba piva v 19. storočí zanikla. Príčinou bolo najmä zavedenie dane z piva, ktorá sťažovala výrobu aj odbyt.¹⁷ Peter Cabadaj zase vo svojej knihe *Slovenské pivovarníctvo v toku času* približuje začiatky pivovarníctva na Slovensku už za čias stredoveku po páde Veľkej Moravy, kde opisuje významné postavenie cirkevných inštitúcií pri napredovaní pivovarníctva. To dosvedčuje aj fakt, že jedným z najstarších historických dokumentov týkajúcich sa piva na území Slovenska je „sťažnosť poddaných zo Šale na opáta a mníchov kláštora sv. Martina na Svätej Hore Panónskej“, kde okrem iného uvádzajú, že cirkevný hodnostár ich núti odovzdávať na sviatok sv. Martina okovy piva a obilia. Táto sťažnosť pochádza z roku 1233.¹⁸

V 13. storočí začali mestá dostávať výsadné povolenia na prevádzkovanie remesiel posilnené najmä tzv. mílovým právom, ktoré prikazovalo, že do vzdialenosti jednej míle¹⁹ nikto okrem mešťanov daného mesta nemohol mať živnosť či predávať tovar. Na jednej strane to zobralo roľníkom produkujúcim a rozvážajúcim pivo do okolitých miest významné zdroje ich príjmov, na strane druhej však mestá vytvárali priaznivé podmienky na propagáciu, a tým zvýšený konzum piva. V mnohých oblastiach, kde doposiaľ dominovala vínná produkcia sa začalo postupne presadzovať pivovarníctvo. Okrem toho pestovanie surovín na výrobu piva nebolo tak náročné na klimatické podmienky, ako nimi bolo ohrozené pestovanie viniča.

¹⁷ PETRÁŠ, Milan. *Z dejín pivovarníctva, sladovníctva a chmeliarstva na Slovensku: zborník z prvej celoslovenskej konferencie Pivovarníctvo, sladovníctvo a chmeliarstvo na Slovensku v minulosti*. Západoslovenské múzeum v Trnave 3.-4. november 1992. Trnava: Západoslovenské múzeum, 1993, 114 s. ISBN 80-85556-04-9.

¹⁸ CABADAJ, Peter. *Slovenské pivovarníctvo v toku času*. Žilina: Agentúra MCP, 2000, 204 s. ISBN 80-968453-0-6.

¹⁹ Približne 7 až 12,5 metra.

Do 14. storočia tak varil pivo skoro každý mešťan, ktorý to uznal za vhodné. Neskôr však nastala zmena, kedy sa oprávnenie variť pivo vzťahovalo len na úzky počet mešťanov, konkrétne tých, ktorí boli členmi mestskej rady.²⁰

Najvýznamnejšími strediskami boli bohaté banské mestá ako Banská Bystrica či Štiavica, alebo Kremnica, ale aj Kežmarok, Levoča, Prešov, Bardejov, Košice, Trnava, Trenčín, Bratislava a mnoho ďalších miest. Záznam z Bardejova, kde bolo údajne obzvlášť vychýrené kvalitné pivo, zo začiatku 15. storočia nám dokonca hovorí, že Bardejovčania pivom vyplácali robotníkov, alebo že pivo slúžilo na získanie si priazne u vplyvných osobností. Na juhozápadne krajiny však zrejme tak kvalitné pivo nebolo, keďže už v roku 1440 sa do Bratislavy dovážalo značné množstvo pražského piva. S varením piva na dedinách je späté takisto veľké množstvo historických faktov. Začalo sa rozvíjať podobne až okolo 14. a 15. storočia, pri znovu osídľovaní niektorých starších lokalít. V tomto prípade, zakladatelia takýchto nových osídlení, takzvaní „šoltýsi“ získali od príslušného zemepána rôzne práva, ktoré samozrejme zahrňovali možnosť zriadenia pivovaru. Literatúra uvádza, že takýchto pivovarov bolo na Slovensku niekoľko stoviek, pričom v početnosti sa nachádzali na druhom mieste za počtom mlynov. Postupne, aj pomocou zákazov, sa domáca výroba piva vytrácala a nahradzovalo ju iba pivo z panského pivovaru.²¹ Anton Špiezs v Zborníku dodáva zaujímavý fakt o období okolo 18. storočia, kedy v dôsledku produkcie a konzumácie piva sa mestské kasy tak zaplňali, že boli mestá schopné z týchto príjmov opravovať mestské múry, či vykupovať zo zálohy dediny neplatiace rentu svojim mestám. Toto obdobie bolo obzvlášť ťažké pre dlhotrvajúce stavovské povstania, ktoré viedli tak k zničeniu majetkov, ako aj k zvýšeniu daňového zaťaženia, ktoré spôsobovalo spomínanú dlžobu najmä dedín a malých miest.²²

Koncom 18. storočia sa už začína podoba doterajšieho pivovarníctva meniť a začína sa podobať na to, čo poznáme dnes. Začalo to zdanlivo používaním teplomeru pri meraní teploty namiesto odhadu, meraním hustoty hustomerom, vážením sladu namiesto odhadovania hmotnosti podľa objemu, odklíčkovávaním sladu a podobne.

²⁰ CABADAJ, Peter. *Slovenské pivovarníctvo v toku času*. Žilina: Agentúra MCP, 2000, 204 s. ISBN 80-968453-0-6.

²¹ Tamtiež.

²² PETRÁŠ, Milan. *Z dejín pivovarníctva, sladovníctva a chmeliarstva na Slovensku: zborník z prvej celoslovenskej konferencie Pivovarníctvo, sladovníctvo a chmeliarstvo na Slovensku v minulosti*. Západoslovenské múzeum v Trnave 3.-4. november 1992. Trnava: Západoslovenské múzeum, 1993, 114 s. ISBN 80-85556-04-9.

Za tieto nové metódy produkcie piva môžeme vdáčiť českému sládkovi²³ a mimoriadnemu odborníkovi v českom pivovarníctve Františkovi Ondrejovi Poupěmu. Druhou významnou českou autoritou, ktorá pomohla aj pivovarníctvu na Slovensku bol profesor Karel Napoleon Balling, ktorý okrem vynájdenia cukromera a zdokonalenia sacharometra, ako prvý na svete určil „pivnú váhu“ a stupňovitosť. Dodnes mnohé svetové pivovary používajú jeho systém. Obdobie polovice 19.storočia bolo mimoriadne plodné pre nové vynálezy ovplyvňujúce rozmach a technologický pokrok pivovarníctva vo svete, a teda aj na Slovensku. Patria medzi ne najmä vynájdenie parného stroja, umelého chladenia či objav Louisa Pasteura, že kvasenie je biologickým procesom vyvolaným mikroorganizmami, čo umožnilo pivovarníkom pochopiť kvalitatívne zmeny počas kvasenia, a tak exaktnejšie riadiť procesy pri výrobe piva. Pivo sa začalo vyrábať spodným kvasením, ktoré bolo síce nákladnejšie, keďže prebieha pri nižších teplotách, ale zároveň pomohlo s predĺžením doby skladovania, čerstvosti pri diaľkovom transporte. V tomto období sa u nás, na Slovensku, zriadilo niekoľko významných pivovarov v Košiciach (1857), Michalovciach (1867), Bratislave (1873), Spišskej Belej (1877), Turčianskom Svätom Martine (1893) a Nitre (1896).

V rokoch 1900 začala Uhorskom otriasať hospodárska kríza z nadvýroby. Posilnila ju úverová kríza, ktorá sa odrazila v nezamestnanosti a poklese výroby. Veľa priemyselných podnikov sa dostalo do finančnej tiesne a boli tak ľahkým terčom pre veľké koncerny či iné inštitúcie. Kríza v Uhorsku, síce začala skôr ako inde, bola však intenzívnejšia a trvala dlhšie ako vo vyspelejších západných krajinách. K jej koncu prišlo až v druhej polovici roku 1906, kedy bola na území veľmi dobrá úroda. Počas tejto krízy nebola oblasť pivovarníctva a výroby sladu priveľmi zasiahnutá, i keď zanikli viaceré menšie pivovary. Nedá sa však hovoriť, že by slovenské pivovary vedeli konkurovať tým z vyspelých európskych krajín. Na porovnanie len meštiansky pivovar v Plzni produkoval päťkrát väčší objem piva ako všetky slovenské pivovary dokopy. Najviac konkurencieschopné voči stredne veľkým pivovarom v Čechách boli Stein v Bratislave a Bauernebel v Košiciach. Zo Slovenska sa vyvážalo približne 5% produkcie.

²³ Sládok - vedúci odborník v pivovare pri varení piva

Pred začatím 1. svetovej vojny bolo u nás prevádzkovaných 18 pivovarov, čo tvorilo 22 % celouhorského počtu. Do roku 1918 sa zachovalo i šesť malých pivovarov s prevažne remeselným charakterom.²⁴

Obdobie po 1. svetovej vojne

Po rozpade Uhorska, len čo sme sa dostali spod konkurencie budapeštianskych pivovarov, dostali sme sa postupne väčšieho tieňa tých českých. V prvých rokoch vzniku prvej Česko – slovenskej republiky vládol v krajine nedostatok základných surovín, medzi ktorými bol aj sladovnícky jačmeň, ako jedna z hlavných ingrediencií pri výrobe piva. Slovenská časť ho však mala dostatok, čo znamenalo pre Slovensko príležitosť, keďže české sladovne začali byť odkázané na dovoz. Preto bola takáto situácia pre Slovensko spočiatku priaznivá. Môžeme to vidieť pri porovnaní roku 1921, kedy rast odbytu piva narástol na 350 400 hl z maximálnych 200 000 hl v roku 1914. Začala sa taktiež rozširovať technická základňa pivovarov a sladovní, a celková produkčná kapacita sa zvýšila o 300 000 hl.

„Rekonštrukcia a rozširovanie technickej základne pivovarníctva po roku 1918 mali za cieľ nielen zväčšiť objem produkcie, ale i pozdvihnúť výrobný proces na vyšší kvalitatívny stupeň cestou aplikácie modernejších technických zariadení a technológií, odstraňovaním ručnej práce, pokračovaním v mechanizácii pivovarov a sladovní prebiehajúcej už od konca 19. storočia, nahradzovaním parného a ručného pohonu strojového parku elektrickým, a postupným smerovaním ku kontinuálnosti celkového technologického procesu prípravy piva a sladu.“²⁵ Vynaložené finančné prostriedky na rekonštrukciu vo vidine vysokých ziskov však prišli v období prudkého vzostupu cien. V nasledujúcich dvoch rokoch povojnovej hospodárskej krízy sa začal odbyt piva z objemu 350 400 hl znižovať na 254 500 hl v roku 1922 a využitie vybudovaných výrobných kapacít skončilo na 34 – 36 %. Pokles spotreby piva však posilnil české pivovary, ktoré začali hľadať nové zdroje odbytu a ich podiel na slovenskom trhu znova stúpol. Aj pri opätovnom raste odbytu slovenského piva, si české pivovary udržovali na našom území 40 % až 50 % podiel na celkovej spotrebe piva na Slovensku. Odvetvie pivovarníctva na Slovensku čelilo aj zlej dopravnej situácií, kvôli vysokým tarifám súkromných železníc a „nedostavanosti“ tratí.

²⁴ CABADAJ, Peter. *Slovenské pivovarníctvo v toku času*. Žilina: Agentúra MCP, 2000, 204 s. ISBN 80-968453-0-6.

²⁵ PETRÁŠ, Milan. *Z dejín pivovarníctva, sladovníctva a chmeliarstva na Slovensku: zborník z prvej celoslovenskej konferencie Pivovarníctvo, sladovníctvo a chmeliarstvo na Slovensku v minulosti*. Západoslovenské múzeum v Trnave 3.-4. november 1992. Trnava: Západoslovenské múzeum, 1993, 114 s. ISBN 80-85556-04-9.

Avšak, pri porovnaní rastu ostatných odvetví priemyselnej výroby dosahovalo pivovarníctvo viac ako 100 % nárast výroby v porovnaní s rokom 1913. V rokoch 1931 – 1933 prišiel však ďalší úder v podobe hospodárskej krízy. Prekonanie jej dopadov v nasledujúcich rokoch išlo veľmi pomalým tempom.²⁶

Výroba piva na Slovensku zaznamenáva vzostup až po roku 1938, pričom za hlavnú príčinu môžeme považovať vznik samostatného Slovenska v roku 1939 a obmedzenie dodávok českých pív počas 2. svetovej vojny. Vznikom samostatnej krajiny sa vytvorili oveľa lepšie podmienky pre rozvoj slovenského pivovarníctva. Slovenské piva nadobudli výrazný dominantný charakter a pivovary mali znova motiváciu sústrediť sa na modernizáciu a racionalizáciu výroby. Významné rekonštrukčné práce boli najmä v roku 1940 v pivovaroch v Bratislave, Martine, Bytči, Banskej Bystrici a Michalovciach. V roku 1944 vyprodukovali pivovary 704 419 hl piva oproti roku 1938, kedy bolo vyprodukovaných 550 000 hl.²⁷

Po skončení vojny bolo v prvom rade potrebné urýchlene odstrániť škody na budovách, ale aj zariadeniach pivovarov a sladovní. Vytýčený cieľ sa dosiahol znárodnením všetkých, celkovo 12 pivovarov a sladovní na Slovensku. Do znárodnenia bola väčšina pivovarov a sladovní v súkromnom vlastníctve jednotlivcov alebo obchodných spoločností. V prvých rokoch po znárodnení sa ročne vyprodukovalo približne 950 000 hl piva. V roku 1953 bol uvedený do prevádzky nový pivovar v Nitre. Ďalšie pivovary vznikli v Topoľčanoch (1964), Rimavskej Sobote (1965), Veľkom Šariši (1967) a v Hurbanove (1969). *„Najvýraznejší rozvoj pivovarníckeho priemyslu na Slovensku sa datuje od roku 1960 do roku 1970. Výroba piva za uvedených 10 rokov sa zvýšila o 2,237 000 hl a spotreba piva na jedného obyvateľa na Slovensku dosiahla 107,2 litra, čo je oproti roku 1960 o 27 litrov viac.“*²⁸

²⁶ PETRÁŠ, Milan. *Z dejín pivovarníctva, sladovníctva a chmeliarstva na Slovensku: zborník z prvej celoslovenskej konferencie Pivovarníctvo, sladovníctvo a chmeliarstvo na Slovensku v minulosti*. Západoslovenské múzeum v Trnave 3.-4. november 1992. Trnava: Západoslovenské múzeum, 1993, 114 s. ISBN 80-85556-04-9.

²⁷ CABADAJ, Peter. *Slovenské pivovarníctvo v toku času*. Žilina: Agentúra MCP, 2000, 204 s. ISBN 80-968453-0-6.

²⁸ JUNAS, Štefan a kol. *25 rokov – pivovary, sladovne výrobné nealkoholických nápojov na Slovensku 1948 - 1973*. Bratislava: Obzor, 1973, 84 s.

V roku 1978 vyrobili jednotlivé podniky Pivovarov a sladovní 5 700 tisíc hektolitrov piva. V 90. rokoch fungovalo na území Slovenska 15 pivovarov, ktoré pokračovali v rozvíjaní bohatej tradícií pivovarníctva. Začali sa viac zaujímať o reklamu a propagáciu, čo napomáhalo snahám o zväčšenie portfólia značiek a financovaniu moderných technológií.

Obdobie 90. rokov a vstup do 21. storočia

Toto obdobie sa vyznačuje vytváraním fúzií a akvizícií v pivovarníckom priemysle na Slovenku, Významným míľnikom tohto obdobia je rok 1995, kedy na Slovensko prišla medzinárodná pivovarnícka spoločnosť Heineken N.V. prostredníctvom pivovaru Zlatý Bažant Hurbanovo. Neskôr prešli do jej réžie Corgoň Nitra (1997), Martiner Martin (1999) a Gemer Rimavská Sobota (1999). Objem piva vyprodukovaný týmito pivovarmi sa v roku 1999 blížil k 2 mil. hektolitrov. Posledné dva pivovary boli najprv pod KK Company, kde patrili aj pivovary v Bytči a Ilave. Tretím najväčším pivovarom bol Pivovar Šariš, a.s. ktorý patrilo juhoafrickej spoločnosti South African Breweries (SAB). Ďalšie významné pivovary boli Topvar a Steiger, ktorý je zároveň najstarším pivovarom, v ktorom sa vyrába pivo dodnes.²⁹

Ak berieme do úvahy malé pivovary, tie v roku 2000 vyprodukovali 17 % slovenského piva. Zaraďujeme medzi ne spomínaný Steiger; bývalý bratislavský pivovar Stein, ktorý zavreli v roku 2007 a výrobu presunuli do pivovaru Steiger; popradský Pilsberg, bývalý pivovar Tatran, ktorý zavreli v roku 2007 a výrobu piva presunuli do Poľska; bytčiansky Popper a banskobystričský Urpín, ktorý prešiel konkurzom, no nakoniec zostal v réžii slovenských pivovarníkov. Dva východoslovenské pivovary v Michalovciach a Košiciach boli zatvorené ešte pred rokom 2000. Výroba sa postupne zastavila aj v Ilave a Trnave. Rekordnú výrobu i spotrebu piva v tomto období sme dosiahli v roku 2002, čo bolo zhruba 94 litrov na obyvateľa, čím sme sa blížili k európskemu priemeru, rovných sto litrov. Do roku 2003 vykazoval predaj piva na domácom trhu stúpajúcu tendenciu. V roku 2003 však vláda Slovenskej republiky zvýšila sadzbu spotrebnej dane z piva, a to rovno dva krát. K 1.1.2003 sa zmenila podstata zdaňovania a k 1.8.2003 sa zvýšila samotná sadzba dane z piva o 66 %. Zvýšenie dane malo za následok zatváranie pivovarov a s tým spojené znižovanie zamestnanosti a pokles výroby piva.

²⁹ HRÚZ, Juraj. *Slovenské pivovarníctvo prechádza do zahraničnej réžie*. Trend: týždenník o hospodárstve a podnikaní. Bratislava: TREND Holding, 1999, 9(40). ISSN 1335-0684.

Nasledovalo obdobie veľkej recesie. Predaj piva klesol pod hranicu 2 mil. hektolitrov v prvom polroku 2004, za posledných desať rokov. Zvýšenie sadzby malo za následok zníženie kúpyschopnosti obyvateľstva, ktoré začalo dávať prednosť lacnejším značkám oproti drahším, prémiovým. Z 94 litrov na obyvateľa v roku 2002, klesol objem na 90 a v roku 2004 na 81 litrov. Najlepšie sa s danou situáciou vedeli vysporiadať najsilnejší hráči, ktorým sa ešte viac darilo upevňovať svoje pozície na trhu. Vplyvom zvýšenej sadzby dane však Heineken Slovensko, ktorý vlastnil štyri slovenské pivovary, postupne zatvoril tri z nich a celú výrobu presunul do Pivovaru Hurbanovo. V roku 2005 juhoafrický koncern SABMiller nadobudol formou akvizície slovenský pivovar Topvar a.s. Topoľčany. Okrem toho už vlastnil aj pivovar Šariš, ktorý je súčasťou spoločnosti Plzeňský Prazdroj, ktorá patrila do skupiny SABMiller.³⁰

Za obdobie od roku 2002 do roku 2009 klesla domáca spotreba piva zo 4,9 na 3,2 mil. hektolitrov. Stabilizovala sa až neskôr. Hospodárska kríza však nemala na toto odvetvie taký razantný vplyv ako malo zvýšenie sadzby dane. No ani to nie je jediný dôvod, prečo spotreba piva tak výrazne klesala. Jedným z významných dôvodov bola zmena preferencií v spotrebe alkoholických a nealkoholických nápojov. Rástla ponuka, rozširoval sa sortiment a nová generácia obľubujúca konzumáciu piva nerástla už takým tempom ako kedysi.³¹ Pod vplyvom diania v medzinárodnom prostredí pivovarníctva, sa v roku 2016 ocitli Pivovary Topvar v predaji, kedy sa z nich stiahol nadnárodný koncern SABMiller kvôli zlúčeniu so svetovou jednotkou na trhu s pivom AB- InBev. Pivovary Topvar nakoniec odkúpil japonský pivovarnícky koncern Asahi. V roku 2018 sa Pivovary Topvar oficiálne premenovali na Pivovary Plzeňský Prazdroj Slovensko, a.s..

Súčasnosť slovenského pivovarníctva

Podľa údajov z Analýzy prínosov pivovarníctva a sladovníctva pre hospodárstvo SR, z októbra 2018 sú momentálne na Slovensku dva veľké a dva malé pivovary, šesťdesiatštyri remeselných a reštauračných pivovarov a sedem sladovní.

³⁰ KOVÁČ, Vladimír. *Konsolidácia slovenského pivovarníctva. Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2005: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave*. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2005, , 130-133. ISBN 80-225-2107-8.

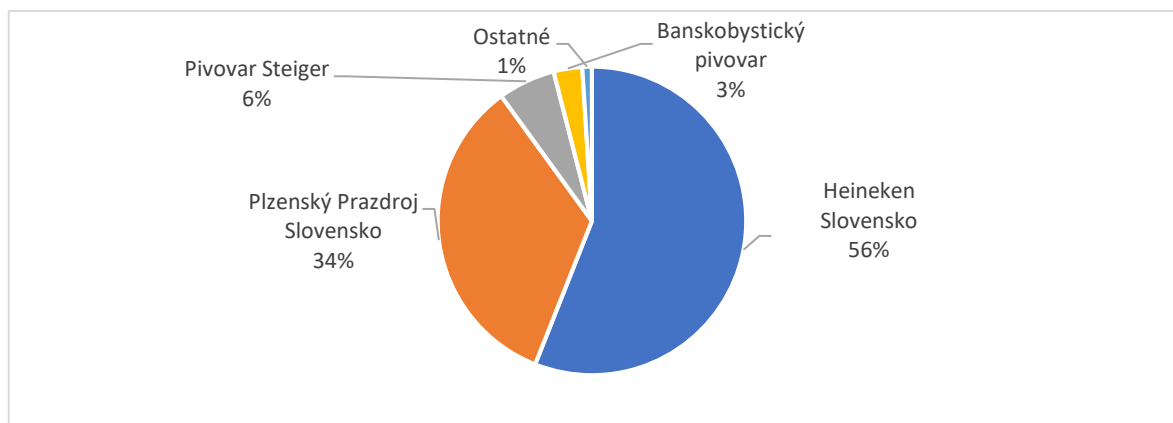
³¹ HALUZA, Ivan. *Pivo už krízy prežilo, no výzvy zostávajú*. Trend: týždenník o ekonomike a podnikaní. Bratislava: TREND Holding, 2013, 23(27), 13. ISSN 1335-0684.

Ak tento údaj aktualizujeme podľa mapy pivovarov Slovenska na stránke oPive.sk, ktorej posledná aktualizácia bola 13. januára 2019, tak sa počet malých pivovarov zvýšil na šesťdesiatdeväť, pričom portál konštatuje, že do konca roka 2019 by mohla byť prekonaná méta osemdesiat pivovarov, keďže portál sa zaujíma aj o pivovary, ktoré otvorenie v tomto roku plánujú. Pred desiatimi rokmi, v roku 2009, by sme mohli ich počet spočítať na prstoch dvoch rúk. V roku 2017 sa vyprodukovalo 235 mil. litrov piva. Export predstavoval 12 mil. litrov a import mil. litrov. Okolo 90 % dovezeného piva pochádza z Českej republiky. Spotreba dosiahla 391 mil. litrov, čo je na prepočet 72 litrov, resp. 144 veľkých pív na jedného obyvateľa za rok. Konzumácia piva prevláda vo veľkej miere, až 71 % na tzv. off-trade trhu, to znamená prostredníctvom nákupu v maloobchodnej sieti a zvyšných 29 % piva bolo skonzumovaných na tzv. on-trade trhu, pod čím sa rozumie predaj v pohostinských zariadeniach. Pivo je zároveň druhým najvýznamnejším alkoholickým nápojom v spotrebe obyvateľov Slovenska. V rámci podpory regiónu a zamestnanosti môžeme konštatovať, že dané odvetvie je pre slovenskú ekonomiku veľmi významné. *„Slovenské pivovary a sladovne zamestnávajú priamo celkovo 1 530 osôb. Nepriamo na pracovnom trhu generujú pivovary a sladovne viac ako 13 100 pracovných miest. Každé pracovné miesto vytvorené v sektore pivovarníctva generuje v ekonomike ďalších 8,86 pracovných miest. Každé pracovné miesto vytvorené v sektore sladovníctva generuje v ekonomike ďalších 6,95 pracovných miest 200 mil. EUR Pivovary a sladovne každoročne vynaložia viac než 200 miliónov EUR na nákup vstupov od svojich dodávateľov. Pivo sa vyrába z vody, sladu, chmeľu a kvasiniek. Pri výrobe piva využívajú slovenské pivovary približne 95 % slovenských surovín. Pri výrobe sladu využívajú slovenské sladovne približne 88 % slovenských surovín. Pivovary v roku 2017 investovali takmer 4 milióny EUR do sektora hotelových a reštauračných služieb – napr. do výčapných zariadení, školenia personálu, právnych služieb, reklamných predmetov. Každé 1 EUR zaplatené slovenskými pivovarmi tuzemským dodávateľom vytvára v slovenskej ekonomike obrat 2,20 EUR. Každé 1 EUR zaplatené slovenskými sladovňami tuzemským dodávateľom vytvára v slovenskej ekonomike obrat 2,01 EUR.“*

Analýza taktiež uvádza, že podľa sektorového multiplikátora, automobilový priemysel na Slovensku dosahuje hodnotu 0,99, z čoho konštatuje, že *„sektor pivovarníctva a sladovníctva vytvára v ekonomike SR z každého EUR zaplateného svojim dodávateľom dvojnásobne väčší obrat, než sektor výroby motorových vozidiel.“* Taktiež *„výber spotrebnej dane z piva dosiahol v roku 2017 hodnotu 57,5 milióna EUR a predstavoval takmer 21 % celkového inkasa spotrebných daní z alkoholu.“*

V nasledujúcom grafe môžeme vidieť aktuálne zastúpenie trhového podielu najväčších hráčov v produkcii piva na Slovensku, kde má najväčší podiel práve Heineken Slovensko a.s., ktorý vlastní Pivovar Hurbanovo a do jeho portfólia spadajú slovenské značky ako Zlatý Bažant, Zlatý Bažant Radler, Corgoň, Kelt, Gemer, Martiner, Maurus, české Krušovice, Starobrno, Břežňák, ale aj pivo Heineken, Desperados, Edelweiss či cider Strongbow a Lišiak zo sadu. Druhý v poradí je Plzeňský prazdroj Slovensko, pod ktorý spadajú bývalé pivovary Šariš a Topvar, patriace pod novým názvom do japonskej skupiny Asahi. Vyrábajú slovenské a české pivné značky ako Pilsner Urquell, Šariš, Gambrius, Veľkopopovický Kozel, Radegast, Topvar, Smädný mních, Excelent nealkoholický Birell či cider Kingswood a Frisco. Tretím je pivovar Steiger, ktorého portfólio tvoria rôzne druhy piva Steiger, Kachelmann, Sitňan, sudové pivo Hell či nealkoholické nápoje Kolaloka a Fraubea. Štvrtý je bankskobystický pivovar Urpiner, ktorý varí rôzne druhy piva rovnomenného názvu Urpiner, ďalej Kaprál a nealkoholické nápoje BB Kola a BB Hrozno. Posledné jedno percento tvoria ostatné pivné značky a remeselné pivá produkované na Slovensku v malých objemoch, ako napríklad pivovar Golem, Kaltenecker, Trogár, Bratislavský meštiansky pivovar, Žiwell, Sessler Trnava a mnohé ďalšie.

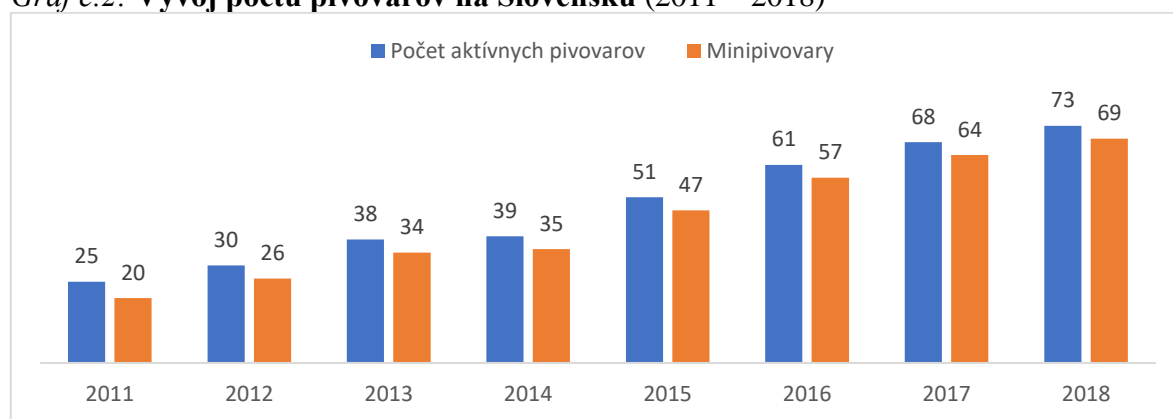
Graf č.1: Podiel pivovarov na produkcii piva na Slovensku (2017)



Prameň: Vlastné spracovanie podľa *Analýza prínosov pivovarníctva a sladovníctva pre hospodárstvo SR*

Vo svojom domácom regióne dosahujú producenti piva okolo 90 % obratu. Tržby sú väčšinou realizované v oblasti do 100 km od pivovaru a taktiež toto územie kopíruje aj jeho distribučná sieť. Pri remeselných pivovarochoch a výrobe piva v lokálnych reštauráciách, ide najmä o výrobu na spotrebu pre danú reštauráciu či región. Nižší objem produkcie spôsobuje určitú unikátnosť piva, čo umožňuje predávať tento produkt s relatívne vyššou maržou. Na Slovenskom trhu síce zatiaľ zastávajú takéto produkty len 1 %, v uplynulých rokoch však ich počet narastá, čo môžeme vidieť aj na nasledujúcom grafe.³²

Graf č.2: Vývoj počtu pivovarov na Slovensku (2011 – 2018)



Prameň: Vlastné spracovanie podľa *Analýza prínosov pivovarníctva a sladovníctva pre hospodárstvo SR*

³² EYGM Limited. 2018. *Analýza prínosov pivovarníctva a sladovníctva pre hospodárstvo SR*. [online]. [cit. 29.01.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.slovenskepivo.sk/upload/editor/m7it1ks2ka15uzf12inq.pdf>>.

1.2 Fúzie a akvizície

Fúzie a akvizície predstavujú najrýchlejšiu cestu, akou môže firma expandovať. To je jeden z dôvodov, prečo sú v posledných desaťročiach také populárne. Prostredníctvom fúzií a akvizícií je možné efektívnejšie a rýchlejšie dosiahnuť želaný rast spoločnosti nielen v národnom, ale aj medzinárodnom prostredí.

Fúzia predstavuje také spojenie dvoch alebo viacerých nezávislých podnikov, z ktorého vznikne nový subjekt spoločného vlastníctva. Môže sa uskutočniť buď formou *zlúčenia*, kedy dochádza k zrušeniu jedného alebo viacerých podnikov, ktorých imanie prechádza na už jestvujúci subjekt alebo formou *splynutia*, kedy dochádza k zániku oboch, resp. všetkých podnikov a ich imanie prechádza na novozaložený subjekt. Fúzia sa teda vyznačuje tým, že buď existuje jeden podnik, do ktorého splynú ostatné, alebo sa vytvorí nový podnik zo zaniknutých dvoch alebo viacerých subjektov.³³

Akvizícia naopak predstavuje prevzatie jedného, častokrát slabšieho subjektu silnejším, ktorý prevezme vlastnícke aj manažérske hodnoty slabšieho konkurenta. Rozlišujeme „*bud' majetkové akvizície, pri ktorých dochádza k získaniu aktív podniku a kapitálové akvizície, pri ktorých ide o získanie rozhodujúceho podielu na hlasovacích právach spoločnosti.*“ Kapitálové akvizície zároveň delíme podľa toho, či transakcia zmení vlastnícku štruktúru spoločnosti. Poznáme kapitálové investície na *primárnom* trhu, kedy sa vlastnícka štruktúra podniku mení vstupom nového partnera alebo spoločníka do spoločnosti alebo keď nedôjde k zmene vlastníckej štruktúry, ale zmení sa majiteľ vlastníckeho podielu hovoríme o kapitálovej akvizícii na *sekundárnom* trhu. Z uvedeného vyplýva, že na rozdiel od fúzie, pri akvizícií žiadna zo spoločností nezaniká, iba sa stáva dcérskou firmou nadobúdajúcej spoločnosti, a naďalej pokračuje vo svojej činnosti, ktorá je zmluvne upravená.³⁴

³³ HEČKOVÁ, Jaroslava, CHAPČÁKOVÁ, Alexandra a kol. Pohľad na fúzie a akvizície z hľadiska teórie. Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2012. Prešov: Univerzitná knižnica Prešovskej univerzity, 2012, 122-132. ISBN 978-80-555-0608-1.

³⁴ Tamtiež.

1.2.1 Členenie fúzií a akvizícií

Fúzie a akvizície rozdeľujeme podľa viacerých hľadísk. Tými najzakladanejšími sú rozdelenia:³⁵

- a) Podľa odvetvia, ktorého sa týkajú:
 - a. Horizontálne – jedna sa o spoločnosti, ktoré pôsobia v rovnakom odvetví a na rovnakom stupni výrobného procesu, a sú si teda vzájomnými konkurentmi. Význam spočíva najmä v úsporách z rozsahu, minimalizácií nákladov, a tým aj vyšších ziskoch alebo v dosiahnutí významného postavenia na trhu. *„Vzhľadom na možnosť vytvorenia dominantného či monopolného postavenia, podlieha schválenie fúzie horizontálneho typu Úradom na ochranu hospodárskej súťaže. V prípade, že fúzia zasahuje priestor Európskej únie (EÚ), je potrebný súhlas Komisie EÚ.“*
 - b. Vertikálne – tykajú sa spoločností, ktoré taktiež pôsobia v rovnakom odvetví, ale sú na rôznom stupni výrobného procesu. V závislosti či ide o nadobudnutie odberateľa (vzostupná akvizícia) alebo o ovládnutie dodávateľa (zostupná akvizícia) z nich môžu plynúť viaceré výhody. *„Tento typ fúzie je vo všeobecnosti považovaný za ekonomicky efektívny, pretože dochádza k spojeniu distribučného reťazca.“* Môže viesť k nižším cenám obstarávacích nákladov, zaisteniu včasných a vyhovujúcich dodávok, odstráneniu odbytových skladov, minimalizácii nákladov vynechaním logistických spoločností, nižším nákladom na reklamu a podobne.
 - c. Konglomeráte – jedna sa o spoločností, medzi ktorými neexistuje žiadny bezprostredný vzťah, patria do úplne odlišných odvetví. Vznikajú najmä za účelom diverzifikácie portfólia.
 - d. Kongenerické – predstavujú zlúčenie spoločností pôsobiacich v podobných odvetviach, ktoré ale nevyrábajú rovnaký produkt.
- b) Podľa teritoriálneho pôsobenia:
 - a. Vnútroštátne – pôsobenie v rámci jedného štátu
 - b. Cezhraničné – zlúčenie alebo splynutie spoločností z rôznych štátov

³⁵ HEČKOVÁ, Jaroslava, CHAPČÁKOVÁ, Alexandra a kol. Pohľad na fúzie a akvizície z hľadiska teórie. Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2012. Prešov: Univerzitná knižnica Prešovskej univerzity, 2012, 122-132. ISBN 978-80-555-0608-1.

- c) Podľa postoja zúčastnených strán:
 - a. Priateľské – vznikajú po vzájomnej dohode oboch strán
 - b. Nepriateľské – jedna strana prevezme druhú napriek nesúhlasu cieľovej spoločnosti a jej akcionárov

1.2.2 Motívy fúzií a akvizícií

Dôvodov, ktoré vedú spoločnosti k rozhodnutiu sa pre fúziu alebo akvizíciu je mnoho. Zvyčajne ich firmy začnú nachádzať, keď samé vyčerpajú priestor na vlastný organický rast, keď už nevedia nájsť vlastnú komparatívnu výhodu a hľadajú iné možnosti zefektívnenia svojej podnikateľskej činnosti. Existuje mnoho rôznych teórií a prístupov, ktoré sa snažia definovať jednotlivé motívy vzniku fúzií a akvizícií. Teória efektívnosti hovorí o vzniku vzájomných synergií ako o primárnom ciele fúzií a akvizícií. Tieto synergie je možné rozdeliť do troch skupín:³⁶

- a) Finančné synergie – môžu vznikáť prostredníctvom využívania odlišných daňových režimov, zabezpečujú lacnejší prístup k cudzím zdrojom, zahŕňajúci nižšie kapitálové náklady či pokles transakčných nákladov.
- b) Operačné synergie – súvisia so získaním nového know – how nadobudnutej alebo partnerskej spoločnosti, zvýšením kvality a množstva inovácií, alebo aj s jednotlivými oblasťami výrobného procesu, kedy sa spoja dva výrobné podniky, a tak vedia napríklad zvýšiť produktivnosť svojich výrobných kapacít.
- c) Synergie manažmentu - vyplývajú z riadenia spoločnosti, ktorá začína nákup, s kompetenciami, ktoré môžu prispieť k efektívnej organizácii procesov v cieľovej spoločnosti alebo naopak.³⁷

Uvedené synergie vyplývajúce zo vzniku fúzií a akvizícií pre zainteresované strany znamenajú istú formu spolupráce a výhod, ktoré z tohto spojenia plynú. Iné teórie taktiež hovoria aj o motívoch, ako je monopolistické postavenie podniku na trhu, rôzne špekulatívne dôvody, uspokojenie osobných záujmov manažmentu. Okrem synergických efektov teda môžu byť motívom aj diverzifikačný motív, likvidačný motív, motív nákupu s diskontom alebo motív nízkej hodnoty spoločnosti.

³⁶ HEČKOVÁ, Jaroslava a Alexandra CHAPČÁKOVÁ. Fúzie a akvizície v rozvíjajúcich sa európskych ekonomikách v období rokov 2009-2012. *Journal of management and business: research and practice*. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity, 2013, 5(1), 7-20. ISSN 1338-0494.

³⁷ Tamtiež.

2 Ciel' práce, metodika práca a metódy skúmania

Cieľom tejto diplomovej práce je prostredníctvom použitia rôznych vedeckých metód a prípadových štúdií identifikovať hlavných globálnych aktérov v odvetví pivovarníctva a posúdiť vplyv fúzií a akvizícií na konsolidáciu pivovarníckeho trhu. Pre dosiahnutie hlavného cieľa bolo potrebné zadefinovať niekoľko čiastkových cieľov, ktoré nám slúžili k jeho naplneniu.

V teoretickej časti práce sme sa rozhodli poukázať na zaujímavú a bohatú históriu pivovarníctva od jeho začiatkov až po súčasnosť v celosvetovom meradle, a taktiež aj v rámci územia Slovenska. Ako druhý parciálny cieľ sme si stanovili stručné vymedzenie pojmov fúzie a akvizície a priblíženie vzniku a motívov vedúcich k ich uzatváraniu.

V praktickej časti sme na úvod zdefinovali súčasné trendy v pivovarníctve, ktoré budú udávať ďalšie smerovanie pivovarníckym spoločnostiam. Aby sme sa dostali hlbšie do problematiky a bližšie k naplneniu hlavného cieľa považovali za veľmi významné stanoviť ako parciálny cieľ analýzu konsolidácie pivovarníctva v posledných desaťročiach. Naplnením posledného čiastkového cieľa sme poukázali na najväčší svetový a najväčší európsky pivovar, ktoré sa líšia svojim prístupom k rastu a upevňovaniu svojej pozície na trhu, ktorý však bol dosiahnutý pomocou vytvárania početných fúzií a akvizícií. Z tohto dôvodu sme priblížili ich históriu od vzniku až po súčasnosť, ich momentálne teritoriálne pôsobenie a pre každý pivovar sme spracovali osobitnú prípadovú štúdiu, ktorá nám priblížila odlišný priebeh a motívy jednotlivých fúzií a akvizícií týchto pivovarov.

V prvej kapitole, ktorá zároveň tvorí teoretickú časť diplomovej práce, sme sa zamerali najmä na vývoj pivovarníctva vo svete a na Slovensku. Získanie a analýza týchto údajov nám slúžili ako významný základ na uvedenie do problematiky preto sme mu venovali väčšinu teoretickej časti. Vychádzali sme najmä z metódy literárnej rešerše z prevažne knižných publikácií doplnených o súčasné informácie z elektronických zdrojov a štatistických údajov. Druhú kapitolu sme venovali stručnému vymedzeniu pojmov fúzia a akvizícia, ich členeniu a motívom, ktoré vedú k ich vzniku. Ako zdroj nám poslúžili vedecké články v zborníkoch uverejnených Univerzitnou knižnicou v Prešove. Použitím selektívnej metódy a analýzy sme sa zamerali len na niektoré základné členenia fúzií a akvizícií a takisto aj členenie motívov sme selektívne vybrali podľa potrieb práce na lepšie znázornenie príčin ich vzniku.

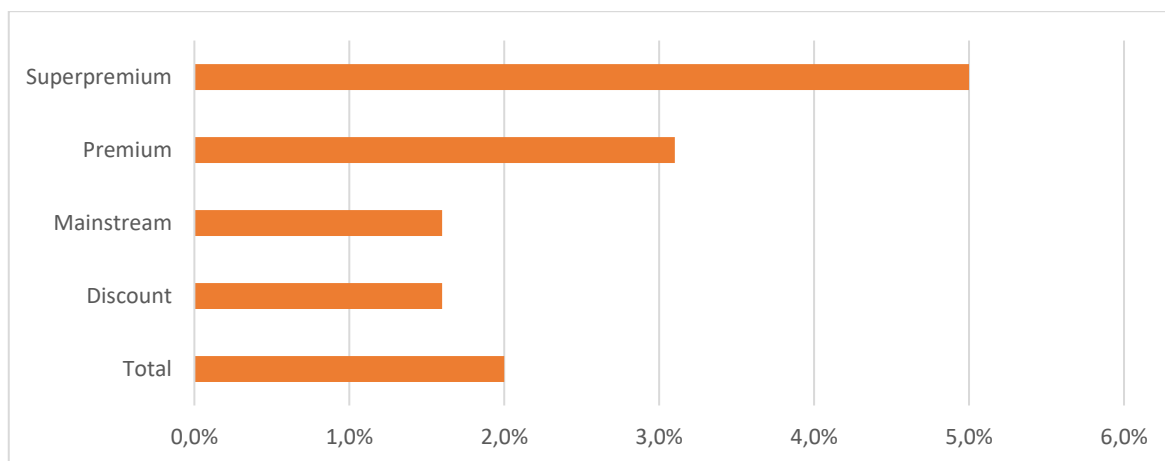
Základom celej praktickej časti práce bol zber, triedenie a spracovanie poznatkov o danej problematike. Využili sme párové metódy analýza – syntéza a indukcia – dedukcia aby sme dokázali efektívne spracovať jednotlivé dáta do jedného celku. Indukciu a dedukciu sme využili napríklad pri definovaní trendov v pivovarníctve na základe výsledkov Medzinárodnej konferencie pivných stratégií. Kedy na základe správania spotrebiteľov bolo možné určiť dominujúce trendy odvetvia a vyvodiť príslušné prístupy na zvýšenie predaja nasledovaním týchto trendov. Analýzu a syntézu doplnenú o metódu komparácie sme využili v spracovávaní dát do písanej a tabuľkovej podoby, ktoré nám poskytli prehľad o konsolidácií pivovarníctva pričom sme boli schopní porovnať jednotlivé zmeny ktoré nastali vplyvom spájania alebo splynutí spoločností. Následne sme vybrali dve spoločnosti, ktoré sú zároveň aj dva najväčšie pivovarnícke koncerny súčasnosti aby sme na základe ich histórie a teritoriálneho pôsobenia priblížili ich vývoj a pomocou prípadových štúdií odhalili dva rozdielne rastové modely a spôsoby prenikania na zahraničný trh. Pri spracovávaní týchto štúdií sme vychádzali najmä z výročných správ, domovských webových stránok a článkov odborných časopisov.

3 Výsledky práce a diskusia

3.1 Trendy v pivovarníctve

V máji 2018 sa uskutočnil dvadsiaty ročník Medzinárodnej konferencie pivných stratégií v Londýne, ktorého sa zúčastňujú významní zástupcovia a CEO svetových pivovarov. Spoločne tu diskutujú o najnovších trendoch, a zároveň definujú nové preferencie spotrebiteľov. Medzi tie patrí momentálne narastajúci záujem o prémiové piva, piva remeselných pivovarov a piva s nízkym alebo nulovým percentom alkoholu. V nasledujúcom grafe môžeme vidieť, že spotrebiteľia uprednostňujú prémiové značky pív čoraz viac, pričom nárast v ich predaji prevyšuje celkový nárast predajnosti piva. Správa z konferencie uvádza fakt, že síce sa spotreba znižuje, jej kvalita sa zvyšuje. CEO AB Inbev, Carlos Brito, hovorí veľmi jednoducho, a to, že prémiové piva sú „*cenovo dostupný luxus*.“ Podľa svetového prieskumu spoločnosti Global Data majú najväčší záujem o prémiové pivo mladšie a stredné vekové kategórie od 18 do 54 rokov. S vyšším vekom sa záujem o tento segment pomaly znižuje. V rozvíjajúcich sa trhoch je v záujme o prémiovosť zakotvená túžba preukázať bohatstvo a sofistikovanosť. Ďalej prieskum uvádza, že 37 % konzumentov prémiového piva je ochotných zaplatiť za alkoholický nápoj, ktorý im prinesie vyššiu úroveň radosti a pôžitku.³⁸

Graf č.3: Nárast v predaji piva podľa cenových segmentov (1999 – 2017)



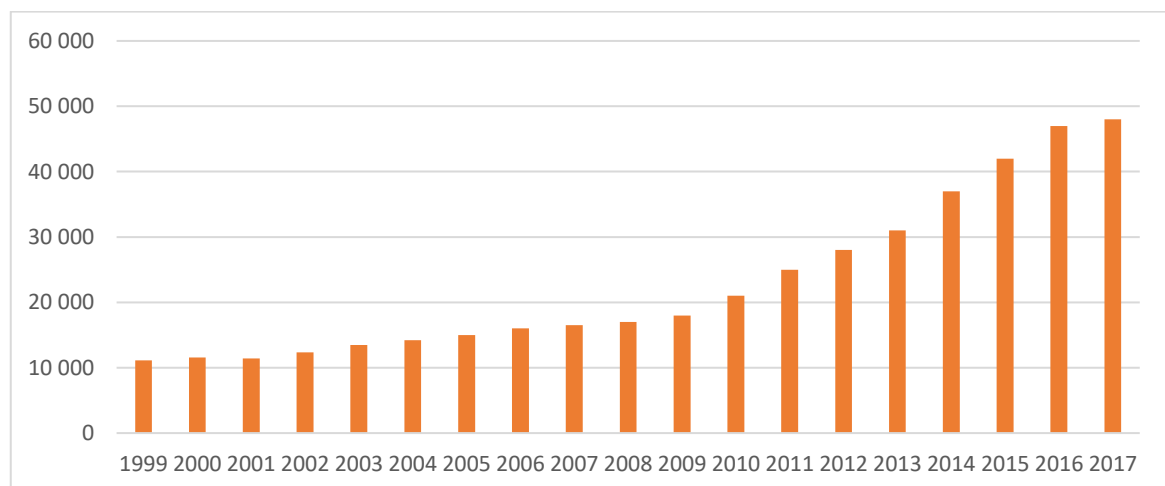
Prameň: Vlastné spracovanie podľa prieskumu spoločnosti GlobalData plc: *Global Data's global survey 2017*

³⁸ BAKER, Kevin. 2018. Key Trends in the Global Beer Market. International Beer Strategies Conference. Londýn. [online]. [cit. 10.02.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.arena-international.com/Journals/2018/05/18/k/w/w/3.-Kevin-Baker---GlobalData.pdf>>.

Záujem o remeselné pívá, tzv. craft beer, výrazne rastie už od roku 1998. Aj keď by sa mohlo zdať, že je ľahké odlíšiť remeselné pivo od komerčných druhov, existuje pár pravidiel, ktoré musia tieto dve skupiny navzájom odlišovať

Podľa definície americkej Asociácie pivovarov remeselné pivo musí byť *vyrábané v malých objemoch*, nie viac ako 6 mil. barelov (okolo 7 041 tisíc hl) ročne, remeselný pivovar musí byť *nezávislý*, čo znamená, že maximálne 25 % môže byť v rukách neremeselných pivovarov (napríklad AB Inbev, Heineken a i.) a pivo musí byť *tradičné*, vyrobené z veľkej väčšiny z lokálnych či inovatívnych ingrediencií, typických pre daný pivovar a jeho lokalitu.³⁹ Nárast záujmu o remeselné pivo sa vyznačuje veľmi silnými základnými hnacími silami. Medzi tie patria najmä preferencia spotrebiteľa po remeselnom výrobku, niečoho čo je späté s jeho okolím a nie je poznačené globalizáciou, je to túžba po exkluzívnych produktoch, vyrábaných v malých množstvách, čo budí dojem poctivej výroby, keďže výroba globálnych značiek môže pôsobiť ako masovo vyrábaný produkt bez výraznejšieho prihliadania na kvalitu a podstivosť výrobných procesov a použitých ingrediencií. Na grafe môžeme vidieť výrazný nárast v objeme predaja remeselného piva, kedy celkový predaj piva dosahuje nárast 2 % a predaj remeselných pív 8,2 % za posledné desaťročie.⁴⁰

Graf č.4: Objem predaja remeselného piva v tis. hl (1999 – 2017)



Prameň: Vlastné spracovanie podľa *prieskumu spoločnosti GlobalData plc: Global Data's global survey 2017*

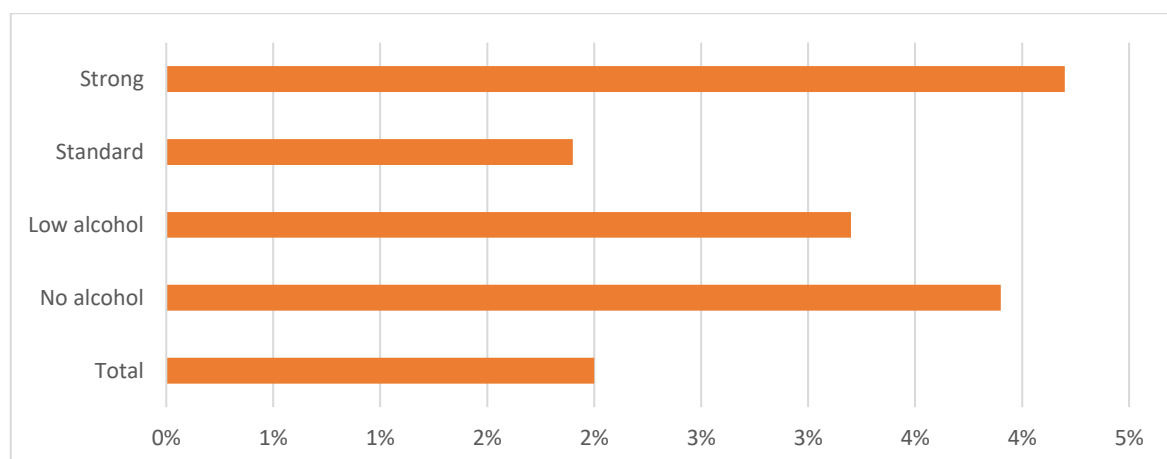
³⁹ SASSDA. 2018. *Local Craft beer brewing storm in stainless steel*. [online]. [cit. 10.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://sassda.co.za/local-craft-beer-brewing-storm-in-stainless-steel/>>.

⁴⁰ BAKER, Kevin. 2018. Key Trends in the Global Beer Market. International Beer Strategies Conference. Londýn. [online]. [cit. 10.02.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.arena-international.com/Journals/2018/05/18/k/w/w/3.-Kevin-Baker---GlobalData.pdf>>.

Vo svete globalizácie a konsolidácie pivovarníckeho odvetvia môžeme v kombinácií s trendom remeselných pív hovoriť o tzv. termíne „*glocal*“ – kombinácií globalizácie a lokalizácie, a to z dôvodu, že veľkí globálni, pivní hráči javia čoraz väčší záujem o akvizíciu malých remeselných pivovarov. To však môže vytvárať negatívne emócie v očiach spotrebiteľa, ktorí nemusia veriť zachovaniu tradičných postupov v prípade takejto akvizície. Prieskum Global Data hovorí, že až 48 % spotrebiteľov by privítalo väčšie množstvo „craftových“ alkoholických nápojov vlastnených malými značkami využívajúc kvalitné ingrediencie a postupy, ale až 41 % opýtaných zastáva skeptický názor, že slová ako „remeslo“ a „remeselná výroba“ slúžia len ako marketingový ťah a zámienka pre vyššiu cenu.

Nárast záujmu o piva s nízkym alebo nulovým percentom alkoholu súvisí s potrebou spotrebiteľov skombinovať túžbu po konzumácii piva s praktizovaním zdravého životného štýlu. Medzi konzumentmi narastá uvedomenie si rizika spojeného s nadmernou konzumáciou alkoholu a väčšie odhodlanie k zmenám ich postoja voči spotrebe alkoholu celkovo. Podľa Global Data, 37 % spotrebiteľov uviedlo, že plánujú znížiť spotrebu alkoholu pre zdravotné dôvody. Nealkoholické pivo je pivo s obsahom alkoholu najviac 0,5 objemových percent. Pivá s nízkym obsahom alkoholu sa stali populárne najmä vďaka boomu s radlermi. V grafe však môžeme vidieť, že aj napriek veľkej popularite nealkoholických pív, narastá záujem predovšetkým o silné piva (objem alkoholu viac ako 5,5 %) kvôli už spomínaným preferenciám craft a premium pív.⁴¹

Graf č.5: Rast predaja piva podľa obsahu alkoholu (1999 – 2017)



Prameň: Vlastné spracovanie podľa prieskumu spoločnosti GlobalData plc: *Global Data's global survey 2017*

⁴¹ BAKER, Kevin. 2018. Key Trends in the Global Beer Market. International Beer Strategies Conference. Londýn. [online]. [cit. 10.02.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.arena-international.com/Journals/2018/05/18/k/w/w/3.-Kevin-Baker---GlobalData.pdf>>.

Carlos Brito ako CEO AB Inbev sa taktiež vyslovil, že spoločnosť má záväzok do roku 2025 mať 20 % svojho portfólia v segmentoch piva s nízkym a nulovým percentom alkoholu. Momentálne je to 8 %. Ako hlavné dôvody nastavenia tohto cieľa uvádza záujem konzumentov piva o aktívny životný štýl, kedy si môže spotrebiteľ vychutnať pivo vonku s priateľmi, ale taktiež si môže ísť bezprostredne potom zacvičiť. Na propagáciu takéhoto druhu piva a na zaujatie skupiny konzumentov zastávajúcich zdravý životný štýl, je dôležité sústrediť sa na aktivity, ktorým sa počas svojho voľného času venujú. Väčšinou sú to rôzne športové podujatia, kde napríklad v Nemecku je populárnejšie si dať po športových udalostiach nealkoholické pivo, ako si dať energetický nápoj. Podporuje to aj myšlienka toho, že pivo je vyrobené z prírodných ingrediencií a vyrábané naturálnymi procesmi. Okrem toho Brito ďalej zdôrazňuje, že spomínané fakty sú veľkou výhodou pivovarnického odvetvia. A to najmä fakt, že pri výrobe piva, napriek tomu, že patrí do segmentu alkoholických nápojov, vieme znížiť jeho objem na nulu, no stále zachovať jeho chuť a uspokojiť tak jeho konzumentov.⁴²

Vzhľadom na uvedené preferencie spotrebiteľov boli na Konferencií definované tri základné trendy pivovarnického trhu súčasnosti:

1. Pitie piva ako súčasť zážitkov – väčšia pravdepodobnosť konzumácie alkoholu u spotrebiteľov je dnes spojená s cestovaním a návštevou nových miest. Preto niektoré pivovary využívajú túto možnosť a poskytujú záujemcom prehliadky miestnych pivovarov, čo možno považovať za jedinečný spôsob, ako predstaviť svoje značky novým zákazníkom a dať im možnosť propagácie vďaka sociálnym médiám.
2. Spájanie jedla a piva – je to veľký trend súčasnosti, ktorý vychádza z obľúbenej kombinácie vína a jedla. Je to forma propagácie pre ľudí, ktorým pivo veľa nehovorí, a zároveň prináša nové možnosti a zážitky pre pivných nadšencov.
3. Prinášanie nových chutí a intenzít piva - ľudia sú čoraz viac ochotní skúšať rôzne chute piva. Segment remeselných pív bol postavený na koncepte, že ľudia majú autentickejší výrobok, ktorý sa hrá s intenzitou a chuťami svojich prísad. Veľké spoločnosti však tiež vyrábajú druhy nápojov, ako je 0 % pivo alebo pivo sladšej chuti ako napríklad rôzne druhy radlerov či ciderov alebo príležitostné piva.

⁴²KELLY, Jason. 2018. *AB InBev CEO on Global Growth and SABMiller Acquisition*. [online]. [cit. 10.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.youtube.com/watch?v=2v9yRiixAdg&app=desktop/>>.

V nadväznosti na uvedené trendy, boli na Konferencií definované taktiež tri prístupy slúžiace na zvýšenie predaja na trhu s pivom:

1. Diverzifikácia portfólia – masívna konkurencia na trhu s pivom vyvolala aj masívne zmeny v investíciách veľkým pivovarov, ktoré si začali uvedomovať silu diverzifikácie a úspech investícií vložených do produkcie remeselných, nealkoholických, nízko alkoholických či iných zvláštnych druhov piva.
2. Digitalizačné a distribučné stratégie – pivovarnícky priemysel priznáva, že za digitálnou érou niekoľko rokov zaostáva, je tu tak stále priestor pre obrovský rast. Využitie sily e-commerce môžu pivovary nepriamo využiť na oslovenie nových zákazníkov a zároveň uľahčiť proces nákupu stálym zákazníkom. Elektronický obchod nemusí byť jedinou takouto stratégiou. Niektoré stratégie zahŕňajú skúsenosti ako pivné výlety, kde spotrebiteľ porozumie histórii značky a charakteru produktu. Existujú aj stratégie, ktoré zahŕňajú spoluprácu s barmami a pohostinstvami, aby ponúkali gurmánske zážitky v spojení piva a jedla.
3. Prijatie komunity a pozície značky – byť súčasťou komunity môže fungovať ako diferenciatívna stratégia. Pôvod spoločnosti je súčasťou značky a môže robiť produkt atraktívnejší v očiach spotrebiteľa. Práca s miestnymi distribútormi a miestnymi výrobcami vie priniesť pozitívny pohľad a efektívnejšie prijatie miestnej značky.⁴³

⁴³ Drink-IT. 2018. *Top trends in the beer market from International Beer Strategies Conference 2018 in London*. [online]. [cit. 10.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.drink-it.com/blog/posts/international-beer-strategies-conference>>.

3.2 Konsolidácia pivovarníctva

Pivovarníctvo v posledných desaťročiach zaznamenalo výrazné zmeny. Enormne vzrástla koncentrácia celého priemyslu a vedúci medzinárodní pivní hráči globalizovali svoju výrobu na prakticky všetkých kontinentoch. Viac ako organický rast svetových pivovarov, za to môže narastajúci počet fúzií a akvizícií. Konsolidácia je naďalej významným trendom v sektore, keďže nadnárodné pivovary sa snažia rozšíriť svoju činnosť na nové rozvíjajúce sa trhy. Na klesajúcich vyspelých trhoch, najmä v západnej Európe, a následný tlak na marže povzbudili pivovarníkov k tomu, aby sa zapojili do fúzií a akvizícií, a tak získali úspory z rozsahu a mali prospech zo vzniknutých synergií. Veľké pivovary majú väčšie šance vyrokovať priaznivé podmienky so svojimi dodávateľmi a ťažiť z väčšej vyjednávacjej sily pri rokovaníach s maloobchodom. Preto nie je prekvapujúce, že globálnemu trhu s pivom dnes dominujú veľké nadnárodné pivovary namiesto miestnych, regionálnych pivovarov. Ešte predtým ako sa začala internacionalizácia pivovarníctva prejavovať globalizáciou trhu, začínali vedúce pivovary prenikať na zahraničné trhy prostredníctvom priameho exportu. Začiatky ich internacionalizácie majú niekoľko spoločných znakov, ako napríklad umiestnenie sídla pivovaru zvyčajne v blízkosti prístavov a výber destinácie, ktorý bol ovplyvnený výberom bývalých kolónií exportujúcich krajín. Do roku 1870 bol najväčším pivovarom sveta anglický Bass Ale s ročnou produkciou viac ako jeden milión hektolitrov piva, ktoré boli exportované do celého Britského koloniálneho impéria, do ktorého patrila napríklad India, Austrália, veľká časť Severnej Ameriky či Afriky. Do roku 1880 holandský Amsel vyrábaný v Amsterdame exportoval do Veľkej Británie a Holandskej Východnej Indie, dnešnej Indonézie. Čoskoro im však začali konkurovať nemecké značky Beck's z Brém a Löwenbräu z Mníchova, a to napriek tomu, že Nemecko začalo kolonizovať oveľa neskôr. Ich piva však získali medzinárodnú reputáciu vďaka vyspelým technológiám nemeckých pivovarníkov. Internacionalizáciu tak, ako ju chápeme dnes, začal pivovar Heineken v roku 1931, keď spolu so singapurskou spoločnosťou na minerálnu vodu Fraser & Neave založili Malayan Breweries, neskôr známe ako Asia Pacific Breweries. V roku 2012 Heineken odkúpil podiel F&N a prevzal APB do svojho výhradného vlastníctva. Do roku 1930 Heineken fungoval na zahraničných trhoch prakticky sám.⁴⁴

⁴⁴ VERSTL, Ina, Ernst, FALTERMEIER. *The beer monopoly: how brewers bought and built for world domination*. 1st ed. s. 23-55. 2016. ISBN 9783418001326.

Týmto krokom však otvoril novú etapu svojho fungovania, kedy sa zdieľanie úspechu s miestnym spoločníkom ukázalo ako výnosný obchod. Neskôr tak získal podiely v pivovaroch v Egypte, Maroku, Indonézií, Francúzskej Indočíne (dnešný Vietnam, Laos, Kambodža), belgickom Kongu a Palestíne. V päťdesiatych a šesťdesiatych rokoch Heineken zmenil svoju stratégiu na „build and brew“, čo v preklade znamená, že svoju expanziu na nové trhy rozširoval stavaním vlastných pivovarov, na začiatku najmä v Afrike. V Afrike kvôli tomu, že v časoch, keď africké štáty začali získavať nezávislosť, začali zavádzať protekcionistické opatrenia, najmä dane, čo znamenalo vyššie ceny importovaného piva pre miestnych spotrebiteľov. Preto výstavba pivovarov v týchto krajinách znamenala nevyhnutý krok, ktorým sa vyhnúť úplnej strate afrických trhov. Tento model prenikania na zahraničné trhy dostal názov „the Heineken model“, ktorý si osvojilo viacero pivovarov pri prenikaní na vzdialené zahraničné trhy. A to aj napriek tomu, že to bolo časovo náročný proces. V 20. storočí sa však väčšina pivovarov sústreďovala na počítanie ziskov, ako na expanziu na zahraničné trhy. Dôvodom bola narastajúca ochota spotrebiteľov platiť viac za pivo na základe značky. Pivovary začali svoje výrobky propagovať ako prémiové či národné piva najmä pomocou televíznej reklamy. Anheuser-Busch tým, že označil Budweiser za prémiové pivo a zdvihol jeho cenu, zvýšil svoj podiel na trhu zo 6 % v roku 1950 na viac ako 45 % v roku 1990 bez toho, aby musel kupovať jediného domáceho konkurenta.⁴⁵

Tab. 1: Vedúce pivovarnícke spoločnosti – 1987

Miesto	Pivovar	Sídlo	Objem v mil. hl
1	Anheuser-Busch	USA	90,1
2	Miller Brewing	USA	47,2
3	Heineken	Holandsko	43
4	Kirin Group	Japonsko	30,4
5	Bond Brewing	Austrália	29,9
6	Stroh	USA	25,8
7	Elders (Foster's)	Austrália	21,1
8	BSN (Kronenburg)	Francúzsko	18,9
9	Coors	USA	18,2
10	Brahma	Brazília	18

Prameň: Vlastné spracovanie podľa autora knižnej publikácie *The Beer Monopoly*

⁴⁵ VERSTL, Ina, Ernst, FALTERMEIER. *The beer monopoly: how brewers bought and built for world domination*. 1st ed. s. 23-55. 2016. ISBN 9783418001326.

V tabuľke 1 môžeme vidieť, že v roku 1987 predali najväčšie svetové pivovary obdivuhodné množstvá piva, ale okrem Heinekenu a austrálskeho pivovaru Foster's uvedené čísla odrážajú len miestnu spotrebu. V osemdesiatych rokoch dosiahla spotreba piva v západnej Európe svoj vrchol. V Nemecku a Belgicku to bola spotreba 140 litrov na obyvateľa, v Spojenom kráľovstve to bolo 120 litrov. V tomto čase sa však niektoré pivovary začali so skupovaním veľkých počtov akcií spoločností kótovaných na burzách, ktorých hodnota sa im zdala byť podhodnotená. Tým sledovali možnosť podieľať sa na riadení a presadzovať také zmeny vo svoj prospech, ktoré zaručili vysoké výnosy a stabilné peňažné prostriedky ako zábezpeku pre ďalšie akvizície. Túto hru hrali najmä austrálske pivovary Elders a Bond. Bond kúpil v roku 1986 americký pivovar Pittsburgh Brewing, neskôr v 1987 Heileman a v roku 1988 získal podiel v anglickej spoločnosti Allied-Lyons. Elders prevzal Courage, šiesty najväčší pivovar v Anglicku (1986), Carling O'Keefe Breweries, tretí najväčší pivovar v Kanade (1987), a vytvoril spoločný podnik s druhým kanadským pivovarom Molsonom (1989). Existovali taktiež špekulácie o prevzatí Anheuser-Busch či Quilmes. Napriek týmto ambicióznym plánom v priebehu pár rokov Bond zbankrotoval a predaje Foster's klesli z 15 mld. dolárov v roku 1989 na 5 mld. dolárov v roku 1994. Dnes však tieto neúspešné pokusy považujeme za prvé kroky ku globalizácii pivovarnického trhu. Ukázalo sa, že „Heinekenovský“ model globalizácie je prežitok, a že pivovarnický biznis nie je len o priateľských prevzatiach či organickom raste, ale najmä o ziskoch a pohltení konkurencie. Austrálske pivovary však začali túto hru hrať príliš skoro. Skupovali miestne pivovary, ktoré sa ešte nestihli skonsolidovať a nemali dostatočné znalosti ako tieto spoločnosti prevádzkovať tak, aby okamžite zvýšili zisky. Významný francúzsky ekonóm zaoberajúci sa pivovarnickým trhom sa vyjadril, že internacionalizácia pivovarnického priemyslu si vyžadovala, aby sa agresívni hráči najprv stali lídrom na svojich domácich trhoch, ako napríklad Heineken v Holandsku prevzatím Amstelu v roku 1968, Interbrew v Belgicku prostredníctvom fúzie Artois a Piedboeuf v roku 1986, Carlsberg spojením s Tuborgom v roku 1970, AmBev v Brazílii prostredníctvom fúzie Brahma a Antarctica v roku 1999. V ideálnom prípade v ďalšej snahe budovať globálne impérium, by mali pivovary vstupovať na vyspelé aj rozvíjajúce sa trhy zároveň. Na vyspelé trhy kvôli ich takmer stabilným ziskom, a na rozvíjajúce sa trhy z dôvodu ich predpokladaného rastu spotreby.⁴⁶

⁴⁶ VERSTL, Ina, Ernst, FALTERMEIER. *The beer monopoly: how brewers bought and built for world domination*. 1st ed. s. 23-55. 2016. ISBN 9783418001326.

Týmto spôsobom minimalizujú riziká spojené s rozvíjajúcimi sa trhmi, ako sú politická a sociálna nestabilita, menové výkyvy a ekonomické problémy.

Tab. 2: Vedúce pivovarnícke spoločnosti – 1990

Miesto	Pivovar	Sídlo	Objem v mil. hl
1	Anheuser-Busch	USA	104,6
2	Miller Brewing	USA	62,2
3	Heineken	Holandsko	46,5
4	Kirin Group	Japonsko	34,6
5	Foster's	Austrália	30,5
6	Danone (Kronenbourg)	Francúzsko	26,5
7	SAB	Južná Afrika	25,8
8	Brahma	Brazília	25,5
9	Guinness	Spojené kráľovstvo	24,3
10	Coors	USA	23,7

Prameň: Vlastné spracovanie podľa autora knižnej publikácie *The Beer Monopoly*

V roku 1989 padla Železná opona a východná Európa sa otvorila svetu. V tabuľke 2, môžeme vidieť niektoré zmeny, ktoré nastali už priebehu troch rokov. Okrem nárastu objemu predaja pivovarov na popredných priečkach vidíme isté zmeny v umiestnení pivovarov, kde pribudli niektorý noví hráči, a u niektorých ich rast stagnoval a konkurencia ich predbehla. Prvý krát sa tu však objavuje juhoafrický pivovar SAB, ktorý práve v začiatkoch 90-tych rokov začal expandovať tak ako na rozvinuté, tak aj na rozvíjajúce sa trhy, napríklad do Maďarska, Číny, ale naďalej aj v Afrike. V roku 1999 založil holdingovú spoločnosť v Spojenom kráľovstve, SAB plc. Zatiaľ čo v roku 1990 ovládali prvé štyri pivovary 25 % trhu, v rokoch 2000 až 2004 to bolo až 50 %.⁴⁷

⁴⁷ VERSTL, Ina, Ernst, FALTERMEIER. *The beer monopoly: how brewers bought and built for world domination*. 1st ed. s. 23-55. 2016. ISBN 9783418001326.

Tab. 3: Vedúce pivovarnícke spoločnosti – 2000

Miesto	Pivovar	Sídlo	Objem v mil. hl
1	Anheuser-Busch	USA	122,4
2	Heineken	Holandsko	65,7
3	AmBev	Brazília	59,7
4	Miller Brewing	USA	49
5	SAB	Spojené kráľovstvo	48,4
6	Interbrew	Belgicko	42,3
7	Grupo Modelo	Mexiko	36,3
8	Asahi	Japonsko	29,7
9	Coors	USA	27,7
10	Kirin Group	Japonsko	27,1
11	Carlsberg	Dánsko	26,4
12	FEMSA Cerveza	Mexiko	23,3
13	Tsingtao	Čína	18,1
14	BBH Group	Fínsko/Švédsko	16,8
15	Foster's	Austrália	16,6
16	Diageo	Spojené kráľovstvo	15,7
17	Bavaria	Kolumbia	14,7
18	Polar	Venezuela	14,5
19	San Miguel	Filipíny	13,1
20	Pabst	USA	13,1
21	Scottish & NewCastle	Spojené kráľovstvo	12,8
22	Bass	Spojené kráľovstvo	12,4
23	Yanjing	Čína	12,2
24	Quinsa/Quilmes	Argentína	11,9
25	Kaiser	Brazília	11,2
26	BBAG	Rakúsko	11,1
27	Molson	Kanada	11,1
28	China Resources Enterprises	Čína	10,8
29	Sun Interbrew	Rusko	10,5
30	Lion Nathan	NZ/Aus	9,8

Prameň: Vlastné spracovanie podľa autora knižnej publikácie *The Beer Monopoly*

Tabuľka 3 ukazuje 30 vedúcich pivovarníckych spoločností z roku 2000, pričom vyznačené sú tie spoločnosti, ktoré v súčasnosti v pôvodnom stave neexistujú, a to buď preto, že boli prevzaté (úplne alebo čiastočne) alebo preto, že sa s inými navzájom zlúčili.

V rokoch 2000 až 2004 došlo k niekoľkým významným transakciám v pivovarníckom priemysle: vytvorenie spoločného podniku Carlsberg s Orklou, prevzatie spoločnosti Kronenbourg spoločnosťou S&N, nákup Quilmes spoločnosťou AmBev, následné vykúpenie pivovaru Carlsberg z Orkly či akvizície SAB plc pivovaru Miller Brewing, pomenovanej SABMiller plc. Niektoré pivovary umiestnené v tabuľke boli ochotnejšie riskovať ako iné. Najlepší vo svojej triede boli Interbrew, AmBev, SAB a Heineken. Rast európskych pivovarníckych spoločností bol silne závislý na akvizíciách, ktoré podporovali ich rast. Od roku 2000 bolo zrealizovaných viac ako 800 obchodov, väčšinou v Číne, a najväčších 50 obchodov malo hodnotu 200 mld. USD. Avšak tí, ktorí jasne videli, akým smerom priemysel smeroval, a podľa toho aj konali, boli Belgičania (Interbrew), Brazílčania (AmBev) a Juhoafričania (SAB). V porovnaní s ostatnými to mal AmBev pomerne ľahké. V 90. rokoch bola Brazília jedným z najväčších a najziskovejších trhov s pivom. Miliardy dolárov, ktoré tam zarobili, pomohli financovať ich ďalšie obchody v Latinskej Amerike. Interbrew a SAB museli uzavrieť mnoho ďalších obchodov, aby dosiahli svoje príslušné pozície v tabuľke z roku 2000. Zatiaľ čo pre Belgičanov túžba odkloniť sa od svojho domáceho trhu bola očividne ovplyvnená možnosťami, ktoré videli inde, SAB bol na začiatku 90. rokov vyhnaný z Južnej Afriky, a to z dôvodu pádu režimu „apartheid“⁴⁸, kedy by ich spoločnosť bohatá na hotovosť mohla byť znárodnená. Rozhodli sa preto začať s politikou prístupu na nové trhy, aby tak znížili závislosť od domáceho trhu. Na rozdiel od Interbrew, AmBev, Heineken alebo Carlsberg sa juhoafričania nikdy nestretli s podporou veľkých rodinných akcionárov, ktorí by boli ochotní dodržiavať stanovené podmienky. To vysvetľuje, prečo SAB vždy inklinoval ku komplexným štruktúram, ako napríklad vzájomná výmena akcií s Castel v Afrike (2001), prevzatie amerického pivovaru Miller v roku 2002 a kolumijského pivovaru Bavaria v roku 2005, kde každý bývalý vlastník dostal na oplátku podiel v SABMiller.⁴⁹

⁴⁸ rasistická politika tzv. oddeleného spolužitia obyvateľov rôznych rás

⁴⁹ VERSTL, Ina, Ernst, FALTERMEIER. *The beer monopoly: how brewers bought and built for world domination*. 1st ed. s. 23-55. 2016. ISBN 9783418001326.

Tabuľka 4 nám poskytuje pohľad do určitého medziobdobia medzi začiatkom nového tisícročia a súčasnosťou. Po šiestich rokoch vidieť viacero významných zmien na prvých desiatich miestach top pivovarov sveta. Je to najmä po fúzií AmBev a Interbrew a fúzií SAB s Miller Brewing. Americký Anheuser – Busch napriek tomu, že nepodnikal žiadne významnejšie operácie na medzinárodnom trhu, udržoval si svoje prvenstvo v Spojených štátoch amerických a bol sám schopný objemom predaného piva konkurovať novovzniknutým pivovarov InBev a SABMiller. Avšak o dva roky už v tejto tabuľke nefiguroval samostatne ani Anheuser-Busch ani Scottish & NewCastle. Tie dali za vznik AB-InBev a zvýšili objem predaja Heinekenu a Carlsbergu, ktorý si S&N rozdelili. V roku 2013 zaniklo aj samostatné mexické Grupo Modelo, ktoré dnes taktiež patrí pod AB-InBev. BBH zase získal Carlsberg.

Tab. 4: Vedúce pivovarnícke spoločnosti – 2006

Miesto	Pivovar	Sídlo	Objem v mil. hl
1	InBev	Belgicko	222,0
2	SABMiller	Spojené kráľovstvo	189,2
3	Anheuser- Busch	USA	183,8
4	Heineken	Holandsko	131,9
5	Carlsberg	Dánsko	72,6
6	Scottish & NewCastle	Spojené kráľovstvo	56,0
7	China Resources Enterprises	Čína	53,1
8	Molson Coors Brewing Co.	USA	49,5
9	Grupo Modelo	Mexiko	49,3
10	BBH Group	Švédsko	45,9

Prameň: Vlastné spracovanie podľa *The Global Brewing Industry*⁵⁰

Rok 2015 je posledným rokom, kedy vidíme SABMiller v tabuľke vzhľadom na akvizíciu s AB-InBev. Príkladom toho, že takéto obchody sú aj naďalej najvýhodnejším spôsobom ako zvýšiť svoje zisky, nám môže byť Anheuser-Busch, ktorý v roku 2000 bol číslom jeden medzi pivovarmi, pričom bol len štyrikrát väčší v objeme predaja ako Kirin, ktorý bol na desiatom mieste. V roku 2015 je AB-InBev skoro 14-krát väčší ako pivovar Castel na desiatom mieste.⁵¹

⁵⁰ SEKAR, Sobithan. *The global brewing industry*. 2010. [online]. [15.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.slideshare.net/sobithan/the-global-brewery-industry2>>.

⁵¹ VERSTL, Ina, Ernst, FALTERMEIER. *The beer monopoly: how brewers bought and built for world domination*. 1st ed. s. 23-55. 2016. ISBN 9783418001326.

Tab. 5: Vedúce pivovarnícke spoločnosti – 2015

Miesto	Pivovar	Sídlo	Objem v mil. hl
1	AB-Inbev	Belgicko	409,9
2	SABMiller	Spojené kráľovstvo	191,3
3	Heineken	Holandsko	188,3
4	Carlsberg	Dánsko	120,3
5	China RB	Čína	117,4
6	Tsingtao	Čína	70,5
7	Molson Coors	USA/Kanada	58,1
8	Yanjing	Čína	48,3
9	Kirin Group	Japonsko	43,1
10	BGI/Castel Group	Francúzsko	29,8

Prameň: Vlastné spracovanie podľa autora knižnej publikácie *The Beer Monopoly*

V roku 2015 sa na štvrtú priečku dostáva čínsky pivovar China Resources Breweries, ktorý bol v joint-venture so SABMiller a je producentom najpredávanejšej značky piva Snow, ktorej sa v roku 2015 predalo viac ako 100 mil. hektolitrov a od roku 2006 sa jeho objem predaj viac ako zdvojnásobil. Ďalej svoju pozíciu posilnil aj americký Molson Coors po konsolidácii podielu z joint-venture so SABMiller. V tejto tabuľke vidíme dôkaz toho, že pivovary, ktoré nemuseli podniknúť za uplynulých pár rokov väčšie kroky sa dokázali umiestniť v tabuľke top 10 pivovarov sveta v množstve predaného piva, a dopomohli im k tomu obchody a prevzatia ostatných pivovarov.

V roku 2015, sa oznámením o prevzatí druhého najväčšieho pivovaru sveta SABMiller prvým najväčším hráčom pivovarov AB-Inbev skončila jedna veľká éra globalizácie pivovarníckeho priemyslu. Môžeme konštatovať, že sa už len ťažko nájde na trhu prázdne miesto, ktoré by absentovalo prítomnosťou aspoň jedného z veľkým pivovarníckych koncernov. Heineken vstúpil do globalizačného cyklu neskôr, ako jeho konkurencia, ktorú videl najmä v pivovary Interbrew. Ten bol v globalizovaní svojej činnosti rozbehnutý, a pomaly začal prenikať na trhy Ruska a Kanady. Z pochopiteľných dôvodov, globalizácia týmto smerom nebola pre Heineken prioritou, keďže už v roku 1990 bol najväčším medzinárodným pivovarom vzhľadom na export a jeho „build and brew“ taktiku. V konečnom dôsledku mu ho však jeho opozdenie nespôsobilo väčšiu ujmu, keďže prevzatím SABMilleru spoločnosťou AB-InBev sa z neho stal druhý najväčší pivovar v najnovšej tabuľke. V roku 2010 vlastnilo top 10 pivovarov sveta 51 % podiel na trhu podľa objemu. V roku 2017 je podiel len prvých štyroch pivovarov 49.8 %.

Tab. 6: Vedúce pivovarnícke spoločnosti – 2017

Miesto	Pivovar	Sídlo	Objem v mil. hl
1	AB – Inbev	Belgicko	553,4
2	Heineken	Holandsko	200,7
3	Carlsberg	Dánsko	118,3
4	China RB	Čína	117,3
5	Molson – Coors	USA	91,6
6	Tsingtao	Čína	79,8
7	Asahi	Japonsko	60,6
8	Yanjing	Čína	45,1
9	Castel	Francúzsko	28,9
10	Kirin	Japonsko	26,9

Prameň: Vlastné spracovanie podľa *prieskumu spoločnosti GlobalData plc: Global Data's global survey 2017*

V nasledujúcich podkapitolách si rozoberieme vývoj dvoch najvýznamnejších aktérov na trhu, čím jednoducho odhalíme dve rozličné stratégie ich rastu a prístupu ku globalizácií pivovarníctva a konsolidácií trhu. Sústredíme sa na dva najvýznamnejšie pivovary AB-Inbev spolu so SABMiller a na holandský Heineken. Výstup AB-Inbev na vrchol rebríčka bol dosiahnutý budovaním silnej pozície prostredníctvom združovania globálnych, ale aj miestnych pivovarníckych lídrov do jedného celku, ako aj disciplinovaným prístupom k riadeniu nákladov a efektívnosti, čo mu pomáhalo prehľadne sa orientovať v oblastiach, ktoré generovali na trhu najvyššie marže a tvorili priaznivý cash-flow. Heineken si naopak stále drží status rodinného pivovaru, ktorého doterajšie fúzie a akvizície nedosahujú rozmery tých, ktoré má za sebou AB-InBev. Ich stratégie sú odlišné, ale rokmi overené a úspešné.

3.3 AB – Inbev

Pivovar AB – Inbev je popredným svetovým výrobcom piva a jedným z top 5 svetových spoločností v oblasti spotrebného tovaru. Jeho pôsobenie na svetovom trhu je geograficky diverzifikované so zastúpením na rozvinutých, ale aj rozvíjajúcich sa trhoch. Zamestnáva takmer 175 000 ľudí vo viac ako 50 krajinách sveta. Disponuje 227 pivovarmi a vlastní zhruba 13 000 maloobchodných prevádzok. Jeho pivo sa predáva vo vyše 150 krajinách sveta. Začiatky siahajú do obdobia pred 600 rokmi od belgického Leuven cez americký pivovar Anheuser & Co v St. Louis do vzniku pivovaru Castle v Južnej Afrike a pivovaru Bohemia, prvému v Brazílii. Jeho portfólio tvorí viac ako 500 pivných značiek, zahrňujúc globálne značky ako Budweiser, Corona a Stella Artois, medzinárodné značky Beck's, Castle, Castle Lite, Hoegaarden a Leffe, či úspešné lokálne značky ako Aguila, Antarctica, Bud Light, Brahma, Cass, Chernigivske, Cristal, Harbin, Jupiler, Klinskoye, Michelob Ultra, Modelo Especial, Quilmes, Victoria Bitter, Sedrin, Sibirskaya Korona a Skol. Podľa najväčšej svetovej databázy značiek BrandZ patrí 8 pivných značiek z portfólia AB-Inbev do top 10 najhodnotnejších pivných značiek sveta.⁵²

3.3.1 História

Históriu dnes najväčšieho pivovarnického giganta je ťažké spojiť do jedného celku. Jeho história je tvorená spleťou histórií mnohým pivovarov, ktoré v súčasnosti zaradujeme pod jeho meno. V tejto kapitole sa zameriame na najdôležitejšie míľniky histórie AB-InBev, ktoré prispeli najväčším podielom do jeho dnešnej podoby. Môžeme začať rokmi kedy vznikli jeho donedávna dve najväčšie zložky – pivovar *Anheuser-Busch* a pivovar *InBev*. Prvý vznikol InBev fúziou brazílskej skupiny *Companhia de Bebidas das Américas* (AmBev) a belgického *Interbrew* v roku 2004. V tom čase to bola výnimočná investícia, kedy spoločný InBev dosiahol 14 % podiel na celosvetovom trhu s pivom, čím predbehol dovtedajšieho lídra Anheuser-Busch a druhý SABMiller. V roku 2008 sa k nim pridal Anheuser-Busch, čím vznikol dnešný názov AB-InBev. O päť rokov neskôr sa do skupiny pridal mexický Grupo Modelo, a naposledy v roku 2016 SABMiller.

⁵² AB-Inbev. 2019. *2018 Annual report. Shaping the future*. [online]. [12.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://annualreport.ab-inbev.com/2018-at-glance/who-we-are/>>.

Interbrew vznikol v roku 1986 spojením dvoch belgických pivovarov Artois a Piedboeuf. Dôvodom bolo upevnenie strategickej pozície na domácom trhu. Belgicko však bolo malým trhom s ročnou produkciou piva 14 miliónov hl a vývoz piva Interbrewu bol v porovnaní s Heinekenom výrazne menší. Po páde Železnej opony bol Interbrew naplno rozhodnutý začať stratégiou rastu pomocou akvizícií. Stal sa lídrom v oblasti veľkých akvizícií na európskom trhu, predovšetkým Beck's a Spaten v Nemecku a Whitbread v Spojenom kráľovstve. Silnú pozíciu mal aj v Ázii, najmä v Číne, kde nadobudol viacero pivovarov. Namiesto toho, aby presadzoval svoje portfólio belgických značiek ako Stella Artois, Leffe a Hoegaarden, snažil budovať miestne značky, ktoré by mu na rozvíjajúcich sa trhoch mohli poskytnúť úspešnú platformu, do ktorej by neskôr mohli umiestniť svoje prémiové medzinárodné značky. Začal sa nazývať „svetovým lokálnym pivovarom“. K prvému historickému obchodu prišlo, keď si Interbrew uvedomil potrebu expanzie na severoamerický trh a dal ponuku kanadskému pivovaru Labatt. Tento obchod mu zabezpečil odpútanie sa od závislosti na európskych trhoch. Zároveň sa z celosvetovej tabuľky posunul zo štrnásteho na tretie miesto.

Ambev vznikol fúziou dvoch najväčších brazílskych pivovarov Brahma a Antarctica. AmBev mal od začiatku silnú pozíciu v Latinskej Amerike, a držal isté prvenstvo v Brazílii s až 65 % trhovým podielom. Expandoval taktiež do strednej Ameriky a Karibiku, kde si upevňoval pozíciu najväčší európsky rival Inretrbreweru Heineken. Jeho pôsobenie mimo Latinskej Ameriky však bolo minimálne, preto spojenie s Interbrew bola skvelá príležitosť na získanie nových trhov.⁵³ Na vedúcich pozíciách pivovaru Brahma bol aj súčasný dlhoročný CEO AB-InBev Carlos Brito.

Anheuser – Busch vznikol vďaka šikovnosti nemeckých utečencov v St. Louis, kedy Eberhart Anheuser kúpil krachujúci pivovar Bavarian Brewery, a v ktorom od roku 1869 pôsobil jeho zať Adolphus Busch. Busch bol prvým americkým pivovarníkom, ktorý použil pasterizáciu na udržanie čerstvosti piva. Podarilo sa mu dosiahnuť taký úspech, že v roku 1957 sa Anheuser-Busch stal najväčším pivovarom v Spojených štátoch amerických. Jeho najúspešnejším pivo sa stal Budweiser. V roku 2008 oznámil InBev záujem kúpiť Anheuser-Busch, ktorý vtedy vlastnil 14 pivovarov v Číne a jeden v Spojenom kráľovstve.

⁵³ BeverageDaily. 2008. *Interbrew buys AmBev and becomes world number one*. [online]. [cit. 12.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.beveragedaily.com/Article/2004/03/03/Interbrew-buys-AmBev-and-becomes-world-number-one>>.

Vlastnil taktiež podiel v mexickom Grupo Modelo a čínskom Tsingtao Brewery. A-B najprv tejto ponuke odolával, no nakoniec po 150 rokoch nezávislosti s obchodom súhlasil, a tak vznikla nielen najväčšia svetová pivovarnícka spoločnosť, ale aj jedna z piatich najväčších skupín spotrebných tovarov na svete. Carlos Brito, už vtedy CEO InBev, ako reakciu na znepokojenia tejto operáciu sľúbil, že nezavrie ani jeden z A-B pivovarov a pozdvihne značku Budweiser, ktorá sa stala globálnou vlajkovou značkou AB-InBev spolu so Stella Artois a Beck's.⁵⁴

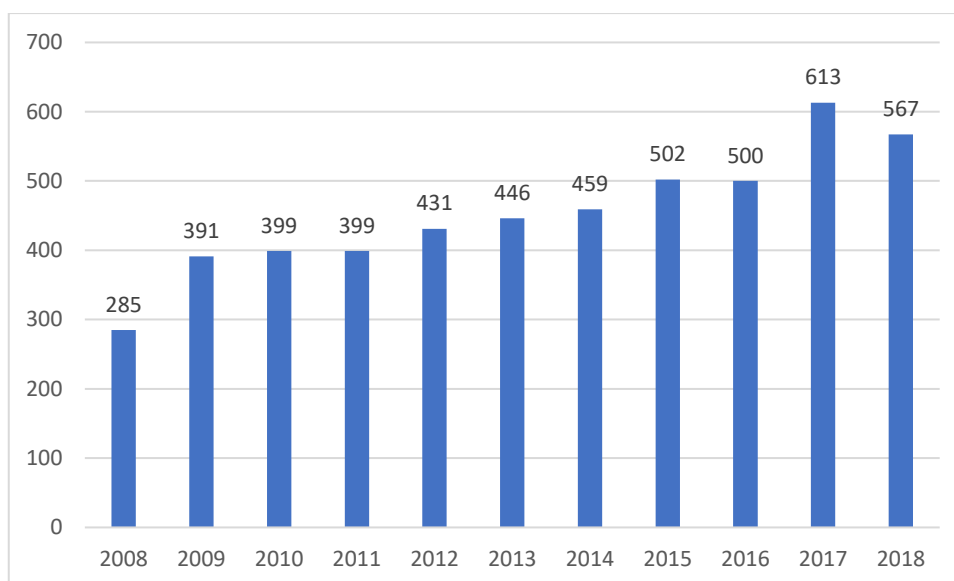
V roku 2013 sa AB Inbev rozhodol kúpiť druhú polovicu mexického Grupo Modelo, číslo jedna v tejto krajine s trhovým podielom viac ako 50 %. Prvú polovicu AB-InBev získal pri zlúčení s Anheuser-Busch, ktorý vlastnil 50,4 % podiel v Grupo Modelo. Problémom bolo, že Grupo Modelo malo v USA výhradného dovozcu Crown Imports, ktorý Mexičania vlastnili spoločne s americkou nápojovou spoločnosťou Constellation Brands. A v prípade, že by AB-InBev kúpil Constellation Brands, získal by na americkom trhu vyše 50 % podiel, čo by americké ministerstvo spravodlivosti, z dôvodu, že akvizícia by mohla ohroziť konkurenčné prostredie v USA, nedovolilo. AB-InBev však chcel obchod uskutočniť, a preto uzavrel kontrakt s konkurenčným Constellation Brands, o odpredaji podielu Grupo Modelo, čím v konečnom dôsledku získal výhradného amerického partnera a nového konkurenta do svojho 100 % vlastníctva. A do svojho portfólia úspešnú pivnú značku Corona Extra. Posledným veľkým obchodom bola akvizícia druhého najväčšieho pivovaru sveta, hneď po samotnom AB-InBev, pivovaru SABMiller. Bola to najväčšia akvizícia v histórii Británie, kde SABMiller, mal svoje ústredie, a štvrtá najväčšia v histórii pivovarníctva. Pretože fúzia spája dve popredné svetové pivovarnícke spoločnosti, akcionári sa museli dohodnúť so súdmi po celom svete, aby predtým, ako začali spájať tieto dva koncerny, odpredali mnohé obľúbené značky konkurenčným pivovarom.⁵⁵ Viac sa tejto téme budeme venovať v prípadovej štúdií.

⁵⁴ Agence France-Presse. 2008. *The Battle is Over: InBev Buys Anheuser-Busch*. [online]. [cit. 12.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.industryweek.com/companies-amp-executives/battle-over-inbev-buys-anheuser-busch>>.

⁵⁵ NURIN, Tara. 2016. *It's Final: AB InBev Closes On Deal To Buy SABMiller*. [online]. [cit. 12.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.forbes.com/sites/taranurin/2016/10/10/its-final-ab-inbev-closes-on-deal-to-buy-sabmiller/>>.

V nasledujúcom grafe 8 môžeme vidieť ako sa menil objem predaného piva v uplynulých desiatich rokoch. Najväčší rozdiel je badať v rokoch 2008 a 2009 vplyvom akvizície pivovaru Anheuser – Busch, ktorý do spoločnosti priniesol veľmi obľúbený Budweiser alebo Bud Light. Neskôr predaje rástli v pomerne stabilnom tempe až do roku 2017, kedy sa znova enormne zvýšili po akvizícii SABMilleru, ale následne znížili po odpredaji viacerých významných pivovarov do réžie konkurentov. Za posledných 10 rokov však môžeme konštatovať nárast v predaných hektolitroch o takmer 50 %.

Graf 6: Objem predaného piva v rokoch 2008 – 2018 (v mil. hl)

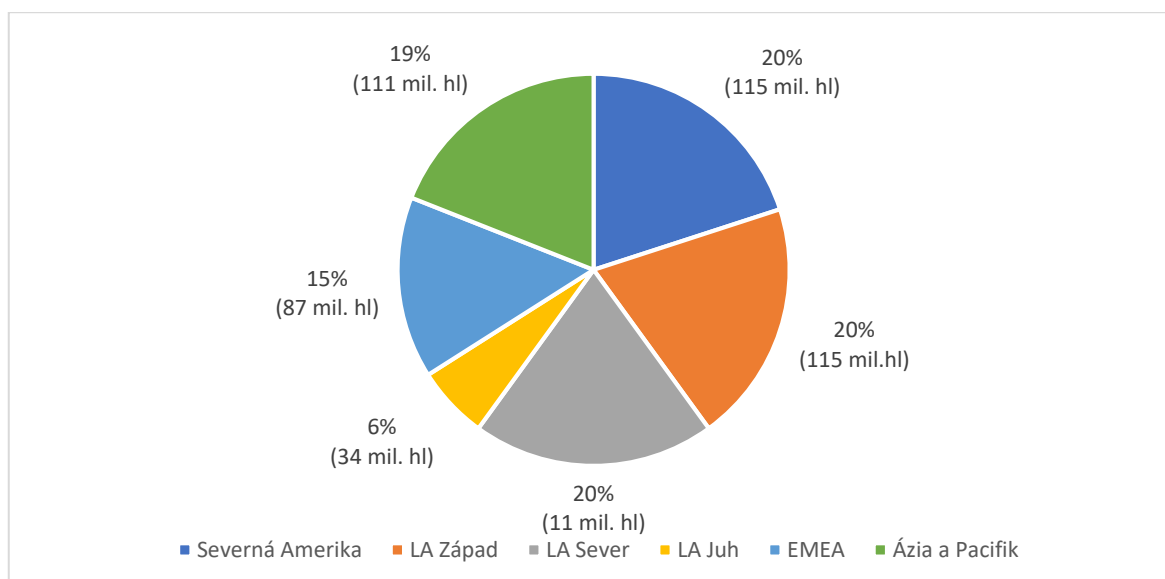


Prameň: Vlastné spracovanie podľa AB-InBev Annual Reports

3.3.2 Teritoriálna pôsobnosť

Portfólio spoločnosti AB-InBev tvorí viac ako 500 pivných značiek, medzi ktoré patria globálne značky ako Budweiser, Stela Artois či Corona Extra. AB-InBev má svoje pivovary vo viac ako 50 krajinách sveta, ktorých je dokopy 227 a jeho produkty sa predávajú vo vyše 150 krajinách sveta. Svoje pôsobenie rozdeľuje na 6 hlavných regiónov: Severná Amerika, Latinská Amerika Západ, Latinská Amerika Sever, Latinská Amerika Juh, Európa-Stredný Východ a Afrika, Ázia a Pacifik. V roku 2018 dosiahol celkový objem predaného piva spoločnosti AB-InBev 567 mil. hl. Na grafe 6 môžeme vidieť podiel jednotlivých regiónov na celkovom objeme predaného piva v mil. hektolitrov.

Graf 7: Podiel jednotlivých regiónov na objeme predaného piva v mil. hl (2018)



Prameň: Vlastné spracovanie podľa AB-Inbev Annual Report 2018

Do jednotlivých regiónov patria nasledujúce krajiny:

- Severná Amerika – USA, Kanada
- Latinská Amerika Západ – Mexiko, El Salvador, Honduras, Kolumbia, Peru, Ekvádor
- Latinská Amerika Sever – Brazília, Dominikánska republika, Guatemala, Panama, Svätý Vincent, Kuba, Portoriko, Barbados, ostrov Dominika a Karibik
- Latinská Amerika Juh – Argentína, Uruguaj, Čile, Paraguaj, Bolívia
- EMEA (Európa a Afrika) – Spojené kráľovstvo, Írsko, Francúzsko, Taliansko, Španielsko, Nemecko, Belgicko, Luxembursko, Holandsko, Švajčiarsko, Rakúsko, Ukrajina, Rusko, krajiny Stredného Východu; Južná Afrika, Botswana, Svazijsko, Mozambik, Malawi, Namíbia, Zambia, Lesotho, Uganda, Etiópia, Africké ostrovy, Tanzánia, Južný Sudán, Keňa, Nigéria, Ghana
- Ázia a Pacifik – Čína, Južná Kórea, Japonsko, Austrália, Nový Zéland, India, Vietnam a ostatné južné a juhovýchodné krajiny Ázie

Pomer jednotlivých regiónov okrem južnej Latinskej Ameriky je pomerne vyrovnaný. Tým, že AB-InBev je tvorený spleťou silných pivovarov aj jeho zastúpenie v daných regiónoch je tvorené silným značkami, ktoré zaručujú úspešný predaj. V Severnej Amerike síce jeho podiel nenarastá, ale ako uvádza vo výročnej správe práve naopak zisky mierne klesajú stále ma na ňom nepopierateľne silnú pozíciu. V EMEA regióne sú rastúcimi najmä africké trhy, západná Latinská Amerika je ovládaná zase Mexikom a severná

Brazíliou. V Ázii a Pacifiku sú to najmä silný čínsky trh a rozrastajúci sa trh v Austrálii. V južnej Latinskej Amerike je najsilnejším trhom Argentína. Výročná správa AB-InBev z roku 2018 však udáva, že väčší podiel v objemoch aj zisku dosahuje na rozvíjajúcich sa trhoch, kde podiel objemu predaja na týchto trhoch dosiahol 70 % a na vyspelých 30% a podiel na ziskoch 57 % na rozvojových trhoch oproti 43 % na trhoch rozvinutých.⁵⁶

3.3.3 Prípadová štúdia – prevzatie pivovaru SABMiller

Profil a história pivovaru SABMiller

SABMiller bol medzinárodnou juhoafrickou pivovarníckou spoločnosťou. Bol založený v roku 1895. Svoje sídlo mal do roku 2016 v meste Woking v Anglicku. V čase pred akvizíciou s AB-InBev mal takmer 70 000 zamestnancov vo viac ako 80 krajinách sveta a vo svojom portfóliu mal vyše 200 pivných značiek. V začiatkoch sa sústreďoval len na trhy južnej Afriky, kde dosiahol značný úspech nadväzovaním spolupráce s malými hotelmi a barmi. Prvá akvizícia nastala v roku 1979 kedy kúpil 49 % podiel v talianskej spoločnosti na nápoje Appletiser, a o tri roky neskôr odkúpil aj zvyšný podiel. V 90. rokoch začal expandovať do Európy, kde najprv prevzal maďarský pivovar Dreher (1993), od dva roky neskôr poľský pivovar Lech a Tyskie, tri pivovary v Rumunsku a taktiež český Pilsner Urquell. Uzavrel zmluvu o joint-venture s čínskym China RB, čím sa stal producentom najpredávanejšieho piva Snow. V roku 2000 sa stal prvým pivovarom, ktorý expandoval na územie strednej Ameriky akvizíciami v Hondurase a na El Salvadore. Medzi tým pokračovala expanzia aj na ďalších afrických trhoch. K významnej akvizícii prišlo v roku 2002 spojením s americkým pivovarom Miller, druhým najväčším pivovarom USA. Od tohto momentu sa spoločnosť premenovala na SABMiller. Potom pokračoval v akvizíciách aj na západné európske krajiny, do Talianska či Holandska. V roku 2005 kúpil kolumbijský pivovar Bavaria, jeden z najväčších pivovarov regiónu. S pribúdajúcimi akvizíciami sa SABMiller nesústreďoval len na aktuálnu ziskovosť možných akvizícií, ale aj na očakávania trhu a možný potenciál do budúcnosti.⁵⁷

⁵⁶ AB-Inbev. 2019. *2018 Annual report. Shaping the future.* [online]. [cit. 12.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://annualreport.ab-inbev.com/2018-at-glance/who-we-are/>>.

⁵⁷ BÉRES, Hanga. BILICZ, David. 2016. *The Acquisition History of SABMiller.* [online]. [cit. 12.02.2019]. Dostupné na internete: <https://www.researchgate.net/publication/305764467_The_Acquisition_History_of_SABMiller>.

Priebeh akvizície SABMiller pivovarom AB-InBev

Dňa 11. novembra 2015 prišla prvá peňažná ponuka od AB-InBev na kúpu SABMiller za 71 mld. £. Túto cenovú ponuku však predstavenstvo SABMilleru nepovažovalo za dostatočnú a konečnú akceptáciu ponuky vydalo až po jej šiestom zvýšení na 79 mld. £. Táto akvizícia sa považuje za najväčšiu akvizíciu v pivovarníctve, a za štvrtú najväčšiu zo všetkých akvizícií vôbec. Prevzatie bolo dokončené v októbri 2016. V tomto prípade bola protimonopolná regulácia trhu nevyhnutnosťou, keďže realizácia takto veľkej investície znamenala vytvorenie globálne silného lídra, ktorý disponoval oveľa väčšou vyjednávacou silou ako jeho ostatní konkurenti v odvetví. Za daný rok, od ponuky po úplné prevzatie, bolo nutné splniť protimonopolné predpisy, čo znamenalo odpredaj viacerých národných dcérskych spoločností spoločnosti SABMiller. Pre splnenie podmienok voči regulačným orgánom v Pekingu, v Ázii AB-InBev odpredal 49 % podiel SABMilleru v čínskom China Resources Snow čínskej spoločnosti China Resources Beer za 1,6 mld. USD bez dane. Transakcia bola dokončená k 16. októbru 2016. CR Snow sa po dokončení stala 100% dcérskou spoločnosťou CRB. Spoločnosť AB InBev bola tiež povinná zbaviť sa podielu spoločnosti SABMiller v spoločnosti MillerCoors, ktorá predstavovala joint-venture v USA a v Portoriku medzi Molson Coors a SABMiller. Hodnota transakcie bez dane dosiahla hodnotu 12 mld. USD. Molson Coors tak prevzal 50 % podiel na hlasovaní a 58 % podiel na rozhodovaní o ekonomických záujmoch v MillerCoors. MillerCoors sa tak stala dcérskou spoločnosťou MolsonCoors, ktorá získala úplnú kontrolu nad riadením MillerCoors a vlastníctvo celého portfólia značky Miller mimo USA a trvalé licencie pre všetky značky, ktoré sú v súčasnosti v portfóliu MillerCoors pre americký trh vrátane dovozných značiek ako Peroni a Pilsner Urquell. Predaj zahŕňa aj globálnu značku Miller, ktorá sa v súčasnosti predáva vo viac ako 50 krajinách, ako aj súvisiace ochranné známky, a iné práva duševného vlastníctva. Táto transakcia sa stala obzvlášť významnou pre japonskú pivovarnícku spoločnosť Asahi, ktorá za pár mesiacov nadobudla na európskom trhu s pivom značný podiel. Najprv odkúpila podiel SABMilleru v Peroni, Grolsch a pridružených podnikoch okrem iného v Taliansku, Holandsku či Spojenom kráľovstve.⁵⁸

⁵⁸ AB-Inbev. 2016. *2016 Annual report*. [online]. [cit. 13.02.2019]. Dostupné na internete: < <https://www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/ab-inbev/investors/reports-and-filings/annual-and-hy-reports/2017/03/AB%20InBev%20Annual%20Report%202016%20-%20Financial%20report.pdf>>.

Neskôr kvôli splneniu podmienok bol AB-InBev nútení odpredať podiely SABMiller na trhoch strednej a východnej Európy, čo znamenalo predaj pivovarov v Poľsku Kompania Piwowarska , Českej republike Pilsner Urquell, na Slovensku Topvar, v Maďarsku Dreher a v Rumunsku Ursus. Takisto v rámci regulačných pravidiel Južnej Afriky sa AB-InBev musel vzdať svojho nepriameho podielu v juhoafrickej pivovarníckej a nápojovej spoločnosti Distell Group Limited, ktorú predal spoločnosti Public Investment Corporation Limited, konajúcu v mene Vládneho zamestnaneckého dôchodkového fondu („Distell Sale“). Spoločnosť AB-InBev musela taktiež odpredať významný 54,5 % podiel v Coca-Cola, čo znamenalo vzdať sa práva na plnenie fliaš spoločnosti Coca-Cola pre viaceré africké krajiny. Výsledkom zlúčenia týchto dvoch spoločností vznikla nová holdingová spoločnosť Newbelco, na ktorú AB-InBev previedol všetky svoje aktíva aj pasíva, a ktorá automaticky nahradila pôvodný AB-InBev so všetkými právami a povinnosťami vyplývajúcimi z belgického práva. Newbelco sa premenovala na Anheuser-Busch InBev.⁵⁹

⁵⁹ AB-Inbev. 2016. *2016 Annual report*. [online]. [cit. 13.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/ab-inbev/investors/reports-and-filings/annual-and-hy-reports/2017/03/AB%20InBev%20Annual%20Report%202016%20-%20Financial%20report.pdf>>.

Motívy AB-InBev prevziať pivovar SABMiller

Ako sme už spomínali v prvej kapitole práce, medzi dva najvýznamnejšie motívy fúzií a akvizícií patria práve výhody zo vzniknutých synergií. Vychádzajúc zo skutočnosti, že SABMiller bol na druhom mieste, hneď za AB-InBev, môžeme konštatovať, že motív prevzatia manažovania podniku do svojich rúk za cieľom lepších rozhodnutí nebol primárny, keďže očividne manažment SABMiller dokázal vytvárať efektívne riešenia pre fungujúce a úspešné podnikanie. Vzniknuté synergie však môžu optimalizovať náklady a zvýšiť tržby. To považujeme za základnú motiváciu AB-InBev. Prevzatie SABMilleru taktiež predstavovalo ovládnuť takmer jednu tretinu pivovarnického trhu. Hlavné motívy, ktoré viedli AB-InBev k akvizícií SABMilleru sú teda nasledovné:

- Väčšia vyjednávacía sila voči dodávateľom – nižšie ceny surovín
- Úspory z rozsahu – efektívnejšie riadenie výroby znížením počtu pivovarov a plné využitie ich kapacity. V prípade SABMiller však išlo o posilnenie afrického trhu, nie o prepúšťanie.
- Nižšie dlhové náklady – možnosť získať nižšie úrokové sadzby z dôvodu veľkosti podnikateľského subjektu, ktorý je považovaný za finančne stabilnejší. V prípade AB-InBev a SABMiller to predstavovalo úsporu 1,4 miliardy USD pri kombinovaných prijatých úveroch a pôžičkách, keďže obe spoločnosti mali značné dlhy.
- Získanie nových trhov a distribučných sietí – dovtedajšie trhy AB-InBev ako Severná Amerika, Európa a aj Ázia, zaznamenávali pokles spotreby. Záchranou mu bol práve mexický trh. Nemal skoro žiadne významnejšie postavenie na africkom kontinente, kde práve naopak, pre SABMiller to bol významný rastúci trh s 33 % podielom. Mal tu vybudovanú značnú distribučnú sieť, ktorá po prevzatí predstavovala pre AB-InBev skvelú príležitosť na distribúciu svojich pivných značiek na africký trh.⁶⁰

⁶⁰RICHARDSON, Woody D.; MARSCH, John S.; GRAEFE-ANDERSON, Rachel. 2017. *AB InBev's Offer for SABMiller (A): Pricey or Practical*. Business Case Journal. Wntr, 2017, Vol. 24 Issue 1. ISSN 1937-8459.

3.4 Heineken N.V.

Spoločnosť Heineken je holandská pivovarnícka spoločnosť so sídlom v Amsterdame. Jej vznik sa datuje od roku 1864, kedy začal Gerard Adriaan Heineken prvý krát variť pivo. Aj po 155 rokoch je Heineken vo väčšinovom vlastníctve rodiny Heineken. Momentálne je v Európe pivovarom číslo jedna a celosvetovo si udržuje vo svojom odvetví druhú priečku. Zamestnáva viac ako 80 000 zamestnancov v takmer 70 krajinách sveta, medzi ktoré patrí aj Slovenská republika. Jeho predaj sa celosvetovo odhaduje na 25 miliónov fliaš denne v 192 štátoch. Plechovky pre Heineken sa vyrábajú vo viac jazykoch než pre akékoľvek iné pivo na svete, čo dokazuje fakt, že Heineken je najglobálnejším pivovarom. Vedúcou značkou spoločnosti je globálna pivná značka Heineken. Okrem nej portfólio spoločnosti tvorí viac ako 300 medzinárodných, regionálnych, lokálnych a špeciálnych značiek pív, medzi ktoré patria pivné značky ako Tiger, Desperados, Birra Moretti či Krušovice, remeselné a odrodové pívá a mušty. Na Slovensku je vlajkovou značkou spoločnosti Heineken Slovensko, a.s., Zlatý Bažant.⁶¹

3.4.1 História

Všetko začalo tým, keď mladý Gerard Adriaan Heineken prišiel s nápadom prísť na trh s novou kvalitnou značkou piva, ktorého bolo v tom čase nedostatok a zároveň tak vyriešiť prílišnú konzumáciu ginu, ktorá viedla k stupňujúcim problémom s alkoholom v spoločnosti. Vďaka svojej matke, ktorá bola zo zámožnej rodiny a mala dostatok finančných prostriedkov, kúpil ako 22 ročný pivovar The Haystack, pôvodne založený ešte v roku 1582 a prevzal kontrolu nad vtedy najväčším pivovarom. Tak sa 15. februára 1864 začala písať história pivovaru Heineken. V priebehu nasledujúcich štyroch rokov dosahoval Gerard také úspechy, že si mohol dovoliť vybudovať ďalší pivovar na predmestí Amsterdamu. Následne kúpil pivovar v Rotterdame, a v roku 1873 bola už spoločnosť Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij N.V. zapísaná do obchodného registra.

Ako prví začali variť pivo celoročne, bez straty na jeho kvalite. Významným sa stal rok 1886 kedy Dr. Elion vyšľachtil špeciálne pre pivovar Heineken nový kmeň kvasníc – Heineken A-yeast. Tieto kvasnice dodávajú typickú a nenahraditeľnú chuť a vôňu pivu Heineken dodnes. V úspechoch pokračoval, keď v roku 1889 Heineken získal Grand prix de Paris a stal sa výhradným zásobovateľom reštaurácie na Eiffelovej veži.

⁶¹ Heineken. 2019. *Company & Strategy. Company Profile*. [online]. [cit. 18.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.theheinekencompany.com/About-Us/Company-Strategy#companyprofile/>>.

V roku 1893 prišlo vo vedení pivovaru k prvým personálnym zmenám. Zomrel zakladateľ spoločnosti G. A. Heineken a vedenia pivovaru sa ujal Petersen, ktorý v spoločnosti pracoval. Ten sa neskôr oženil s vdovou po Heinekenovi, Mary Tindal a stal sa nevlastným otcom Heinekenovho syna, Henryho Pierre Heinekena. Keď však Henry nadobudol potrebné skúsenosti ujal sa v roku 1914 vedenia pivovaru. Jeho politika firmy bola zameraná predovšetkým na zlepšenie sociálnych podmienok zamestnancov.

Vedenie firmy si časom uvedomilo riziko konkurencie a preto vyslalo Alfreda Heinekena, teda vnuka zakladateľa spoločnosti a syna Henryho do New Yorku, kde sa učil marketingu a reklame. Vďaka skúsenostiam, ktoré nadobudol, prišla s jeho návratom do spoločnosti i úplne nová obchodná stratégia. Pivo Heineken začalo byť propagované v rádiu, predávalo sa v obchodoch s koloniálnym tovarom a zmenilo svoje logo. Pivovar od tej doby tiež skupoval ďalšie pivovary a tak dosahoval neustále väčší a väčší podiel na trhu. V dôsledku rastu spoločnosti už nebola pôvodná budova pivovaru dostačujúca a tak sa v roku 1988 všetka produkcia presťahovala do väčšieho závodu v Zoeterwoude, neďaleko Haagu. Pôvodný pivovar nachádzajúci sa v Amsterdame v súčasnosti slúži ako múzeum Heineken Experience.⁶² Freddy (Henry) sa do rodinnej firmy prepracoval v roku 1942. Vyznačoval sa tým, že rád vystupoval na verejnosti. Vďaka rozhľadu a skúsenostiam radil začínajúcim podnikateľom a nemal problém verejne diskutovať na akúkoľvek tému. Jeho spoločný život však ukončil jeho únos v roku 1983. Bolo zaňho zaplatené najväčšie výkupné na osobu v dejinách. O tejto udalosti bol natočený aj film. Keďže jeho želaním bolo, aby post predsedu správnej rady zastával niekto z rodiny, po jeho úmrtí v roku 2002 funkciu prevzala jeho dcéra Charlene.⁶³

V polovici 20. storočia vlastnil Heineken 4 pivovary v Holandsku a 24 v zahraničí. Za jeden z prvých významných obchodov pivovaru Heineken, ktorý mal zabezpečiť tak ako v u iných pivovarov, stabilnú pozíciu na domácom trhu považujeme prevzatie holandského pivovaru Amstel v roku 1968. Heineken mal v tom čase 32 % podiel na holandskom trhu a Amstel 17 %. Po tom čo iné dva pivovary boli odkúpené zahraničnými spoločnosťami sa Heineken rozhodol prevziať pivovar Amstel a tak získať vyše 50 % podiel na holandskom trhu. Vďaka tejto akvizícii prenikol na množstvo nových trhov, ako napríklad Grécko.

⁶² PODNIKAJTE.SK. 2014. *Ako chcel Heineken zachrániť ľudstvo*. [online]. [cit. 18.02.2019] Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/inspiracia/c/1558/category/zahranicne-pribehy/article/heineken.xhtml>>.

⁶³ ZAUJIMAVOSTI.SME.SK. 2008. *Nepredával pivo, ale teplo*. [online]. [cit. 18.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://zaujimavosti.sme.sk/c/4157714/nepredaval-pivo-ale-teplo.html>>.

Holandská vláda nebola proti, keďže zdieľala rovnaký názor ako vedenie Heinekenu, a to, že v národnom záujme by žiaden zahraničný pivovar nemal mať vedúce postavenie na holandskom trhu s pivom. Predtým pôsobil okrem domáceho trhu, len v Belgicku, Francúzsku a Veľkej Británii. Rok 1968 tak odštartoval európsku expanziu, kde v roku 1970 mal Heineken na európskom trhu len 2,8 % podiel a o jedenásť rokov neskôr, prostredníctvom mnohých fúzií a akvizícií sa stal lídrom v 11 európskych krajinách. Po rozpade východného bloku začal so vstupom na trh Maďarska (1992), Poľska (1994) a v neposlednom rade aj Slovenska (1995).

Heineken sa však nejaví byť až takým veľkým hráčom v oblasti veľkých fúzií a akvizícií v porovnaní s jeho najväčším rivalom a predsa pôsobí vo viac krajinách ako AB-InBev. Celková hodnota nákupov, ktoré Heineken uskutočnil v priebehu posledných desiatich rokov, je len 30 mld. USD, čo nie je ani jedna tretina sumy, ktorú AB InBev zaplatil za SABMiller. Väčšina z nich sa uskutočnila na rozvíjajúcich sa trhoch, ktoré teraz predstavujú celkovo 55% prevádzkových ziskov spoločnosti. Uvedieme zopár príkladov.

Najväčší podiel na týchto nákupoch má americký, pôvodne remeselný pivovar Lagunitas, založený v roku 1993. Bol jeden z najúspešnejších amerických remeselných pivovarov a šiesty najväčší výrobca piva v Spojených štátoch predtým, ako sa v roku 2015 uskutočnila počiatková kúpa 50 % spoločnosťou Heineken, čo viedlo k zrušeniu pivovaru z ročného zoznamu 50 najlepších remeselných pivovarov v USA. V roku 2017 dokončil transakciu a odkúpil aj druhú polovicu Lagunitas.⁶⁴

V dôsledku roztrieštenosti európskych trhov s pivom a absenciou významných národných pivovarov, nieto ešte veľkých medzinárodných hráčov v mnohých krajinách najmä strednej a východnej Európy Heineken nemal inú možnosť ako nakupovať podiely v lokálnych pivovaroch. Keď sa trhy začali konsolidovať ukázalo sa to však ako výhoda a Heineken sa stal popredným hráčom v krajinách ako Francúzsko, Taliansko, Španielsko, Írsko, Švajčiarsko či Grécko. Po páde Železnej opony začal prenikať aj na trhy Maďarska, Slovenska, Bulharska, a neskôr aj Poľska. V roku 2003 zrealizoval akvizíciu s rakúskym pivovarom BBAG (Baden-Badener Auktionsgesellschaft), ktorý mal vedúce postavenie na trhoch Rakúska, Rumunska a Maďarska a menšinové podiely v Poľsku a Českej republike. Disponoval dokopy 22 pivovarmi, ktoré predali ročne okolo 13 mil. hl piva. Po akvizícii

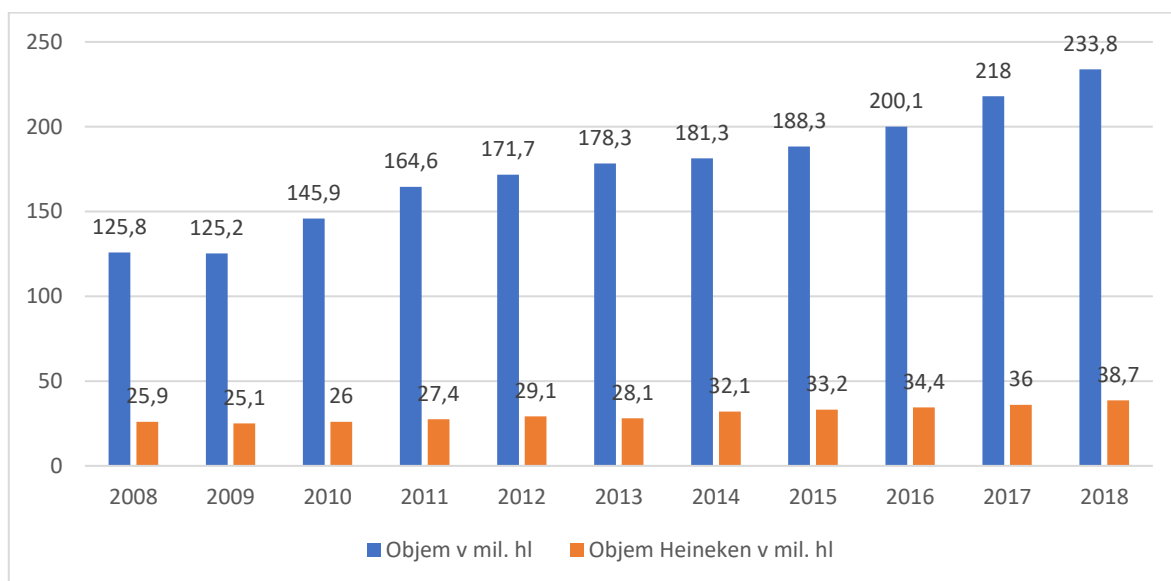
⁶⁴ KELL, John. 2017. *Heineken buys remaining stake in Lagunitas*. [online]. [cit. 18.02.2019]. Dostupné na internete: <<http://fortune.com/2017/05/04/heineken-lagunitas-takeover/>>.

BBAG sa stal lídrom na trhu ôsmich stredoeurópskych krajín. Najväčší boom nastal v rokoch 2006 až 2014, kedy pod vedením nového CEO Jean-François van Boxmeera, ktorý je CEO dodnes, Heineken uskutočnil 49 akvizícií, čím sa zvýšil počet trhov na ktorých operoval z 39 na vyše 70. Radíme sem aj úplne prevzatie APB do svojho 100 % vlastníctva, o ktorom sa zmieňujeme v predošlej kapitole.

Ďalšou z významných akvizícií, bola v roku 2008 kúpa najvýznamnejšieho pivovaru Británie Scottish & Newcastle, ktorý však Heineken kúpil s pivovarom Carlsberg v pomere 46 – 54 %. Pivovary chceli týmto krokom zväčšiť okruh svojho pôsobenia. Hlavným dôvodom kúpi však bolo zvýšenie cien sladovníckeho jačmeňa a hliníkových plechoviek. Každý sledoval svoj vlastný cieľ. Carlsberg po spojení získal plnú kontrolu nad ruským pivovarom Baltic Beverages Holding (BBH), čím získal trhy aj iných postsovietskych krajín a zároveň aj trhy Francúzska, Grécka, Číny a Vietnamu. Heineken zase upevnil svoju pozíciu získaním pivovarov vo Veľkej Británii, Belgicku, Portugalsku, Írsku a podiely S&N na amerických a indických trhoch.⁶⁵ Heineken touto akvizíciou získal na Slovensku veľmi obľúbený cider Strongbow. Okrem toho bolo významným krokom toho času prevzatie mexickej spoločnosti FEMSA (Fomento Economico Mexicano) v roku 2010, čím sa Heineken odpútal od závislosti na európskych trhoch a posilnil svoje postavenie najmä v Mexiku a v Brazílii. Taktiež tým posilnil svoj vplyv v USA. Túto politiku nových akvizícií väčších konkurentov na nových trhoch môžeme pozorovať v narastajúcom objeme predaného piva spoločnosti Heineken kde v tabuľke 6 vidíme, že v priebehu desiatych rokov sa tento objem zdvojnásobil. Môžeme konštatovať, že k tomu prispeli práve spomínané akvizície Femsa, S&N či APB. Zvýšili sa aj predaje globálnej značky Heineken, ktoré sa každoročne uvádzajú vo výročných správach.

⁶⁵ JONES, Daviad. 2008. *Carlsberg, Heineken agree \$15.3 billion S&N deal*. [online]. [cit. 20.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.reuters.com/article/us-scottishnewcastle/carlsberg-heineken-agree-15-3-billion-sn-deal-idUSL2338824920080125>>.

Graf 8: Objem predaného piva v rokoch 2008 – 2018 (v mil. hl)

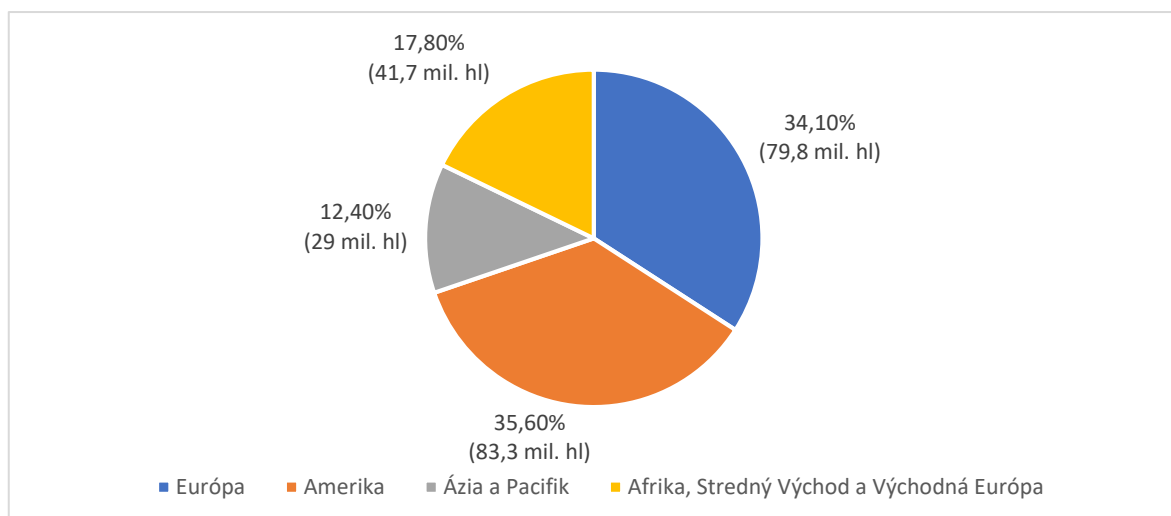


Prameň: Vlastné spracovanie podľa Heineken Annual Reports

3.4.2 Teritoriálna pôsobnosť

Portfólio spoločnosti Heineken tvorí viac ako 300 medzinárodných, regionálnych, lokálnych a špeciálnych značiek pív spolu s ich globálnym lídrom, pivom Heineken. Svoju teritoriálnu pôsobnosť rozdeľujú do 4 hlavných regiónov: Európa, Amerika, Ázia a Pacifik a Afrika, Stredný Východ a Východná Európa, kde pôsobí dokopy v 68 krajinách. V roku 2018 dosiahol celkový objem predaného piva spoločnosti Heineken 233,8 mil. hl. Z toho predaj piva Heineken tvorilo 38,7 mil. hl. Na grafe 6 môžeme vidieť podiel jednotlivých regiónov na celkovom objeme predaného piva v mil. hektolitrov.

Graf 9: Podiel jednotlivých regiónov na objeme predaného piva v mil. hl (2018)



Prameň: Vlastné spracovanie podľa Heineken Annual Report 2018

Región Amerika: Hneď po ukončení prohibície po trinástich rokoch, v roku 1933 bol Heineken prvým pivom, ktoré sa do USA začalo importovať. Pred zákazom sa tam dovážal už od roku 1880. V roku 1970 sa rozhodol presunúť časť svojej výroby do USA, čo sa ukázalo ako nie veľmi úspešný krok, keďže Američania videli exkluzivitu práve v importovanom pive. Preto prešiel znova na exportnú stratégiu, čo mu však znemožnilo priamy kontakt s trhom a lokálnymi distribučnými sieťami. Významným krokom k propagácii pív spoločnosti Heineken prispel vznik spoločnosti Van Munching & Co., ktorá sa stala výhradným americkým distribútorom piva Heineken, pomohla mu s propagáciou a reklamou a spravila z neho číslo jeden v segmente importovaných pív. Dnes má Heineken pôsobisko v 11 krajinách amerického kontinentu: Kanada, USA, Mexiko, Panama, Jamajka, Bahamy, Haiti, Martinique, Svätá Lucia, Suriname a Brazília. Kľúčovými pivnými značkami tohto regiónu sú: Heineken, Tecate Light, Lagunitas, Schin, Red Stripe. V roku 2017 akvizíciou nadobudol japonský Kirin v Brazílii, čím upevnil svoju pozíciu v krajine a zároveň rozšíril svoje portfólio prémiových značiek. A vo februári 2018 otvoril už siedmi pivovar v Mexiku, čo bola najväčšia investícia na zelenej lúke v celej histórii Heinekenu.

Región Európa: Tento región zahŕňa 22 európskych krajín: Portugalsko, Španielsko, Francúzsko, Spojené kráľovstvo, Írsko, Belgicko, Holandsko, Švédsko, Nemecko, Švajčiarsko, Taliansko, Chorvátsko, Slovinsko, Rakúsko, Česko, Poľsko, Slovensko, Maďarsko, Srbsko, Grécko, Rumunsko a Bulharsko. Hlavnými pivnými značkami regiónu sú Heineken, Cruzcampo, Birra Moretti, Desperados, Strongbow Apple Cider. V tomto regióne vidí spoločnosť zmysel najmä v rozvíjaní segmentu remeselných pív a ciderov, kde napríklad v španielskom remeselnom pivovare La Cibeles v roku 2018 nadobudla 51 % podiel.

Región Afrika, Stredný Východ a Východná Európa: Patrí sem 16 krajín: Rusko, Bielorusko, Egypt, Tunis, Alžírsko, Sierra Leone, Pobrežie Slonoviny, Nigéria, Etiópia, Demokratická republika Kongo, Rwanda, Burundi, Mozambik, Južná Afrika a ostrov Réunion. Kľúčovými značkami tohto regiónu sú: Heineken, Primus, Amstel a Walia, Soweto. Posledným trhom regiónu, na ktorý Heineken vstúpil bol Mozambik, opäť formou investície na zelenej lúke. Heineken taktiež v minulom roku oznámil uzavretie dlhodobej spolupráce s americkým Molson Coors o distribúcií Miller Genuine Draft a Staroprameň do Ruska. Od januára 2019 je tak Heineken exkluzívnym výrobcom, predajcom a distribútorom týchto dvoch pivných značiek pre ruský trh.

Región Ázia a Pacifik: Zaradujeme sem 19 krajín: Mongolsko, Čína, Japonsko, Južná Kórea, Srí Lanka, Mjanmarsko, Vietnam, Laos, Kambodža, Malajzia, Singapur, Taiwan, Filipíny, Indonézia, Východný Timor, Papua Nová Guinea, Šalamúnove ostrovy, Nová Kaledónia a Nový Zéland. Hlavnými značkami daného regiónu sú: Heineken, Tiger, Anchor, Larue a Bintang. V novembri 2018 nadviazal Heineken s čínskym pivovarom China Resources Enterprise a CR Beer dlhodobú spoluprácu. V CRB tým získal 40 % menšinový podiel a dostatočnú kontrolu nad najväčším pivovarníckym trhom.⁶⁶

3.4.3 Prípadová štúdia – prevzatie slovenských pivovarov

Heineken bol vôbec prvý medzinárodný hráč v pivovarníckom odvetví, ktorý sa rozhodol investovať na slovenský trh. Svoj vstup inicioval akvizíciou pivovaru Zlatý Bažant v Hurbanove v roku 1995. Pivovar vtedy ovládal približne 10 % slovenského pivovarníckeho trhu. Pre Heineken to bol v tomto období odvážny vstup do tranzitnej ekonomiky. Spoliehal sa však na potenciál rastúceho trhu s pivom, ktorý však, ako sa neskôr dozvieme, trval len do roku 2003. Pivovar v Hurbanove varil silnú národnú značku Zlatý Bažant, ktorá sa už vtedy exportovala do zahraničia a takisto disponoval vlastnou sladovňou. V priebehu rokov 1997 až 2000 kúpil Heineken na Slovensku ďalšie tri pivovary v Nitre (Corgoň), v Martine (Martiner) a v Rimavskej Sobotě (Gemer). V roku 1999 založil Heineken Slovensko kde sa združili všetky štyri prevzaté pivovary. Kvôli rozsiahlym investíciám do pivovarov a sladovní Heineken Slovensko do roku 2001 negeneroval takmer žiadny zisk. Sľubná rastúca spotreba začala byť minulosťou v roku 2003 kedy sa rapídne zvýšila daň z piva. Ako odpoveď na to bola všetka produkcia premiestnená do pivovaru v Hurbanove a ďalšie tri pivovary boli postupne zatvárané.⁶⁷

⁶⁶ Heineken N.V. 2019. *Annual Report 2018*. [online]. [cit. 20.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.theheinekencompany.com/Investors/Reports-and-Presentations?Skip=10&Take=10>>.

⁶⁷ FINKELSTEIN, Sydney. COOPER, Cary L., *Advances in Mergers and Acquisitions. Volume 8*. 2009. 152-154 s. Emerald Group Publishing. ISBN 978-1-84855-780-2.

Dnes „*Heineken na Slovensku reprezentujú tri spoločnosti, Heineken Slovensko a.s., Heineken Slovensko Sladovne a.s. a Heineken Slovensko Distribúcia s.r.o., ktoré zamestnávajú takmer 700 ľudí na území celého Slovenska.*“ Vlajkovou značkou je najhodnotnejšie slovenské pivo Zlatý Bažant, za ktorým nasledujú ostatné silné slovenské značky ako Corgoň, Kelt či Martiner, zahraničné Krušovice, Starobrno, Desperados a najnovšie sa od roku 2015 stal Heineken Slovensko výrobcom cideru Strongbow, ktorý vyváža na trhy strednej a východnej Európy. V roku 2017 začal taktiež vyrábať slovenský cider pod názvom Lišiak zo sadu.⁶⁸

Profil a história pivovaru Martiner

História pivovaru Martiner sa začala koncom 19.storočia, keď z iniciatívy turčianskeho rodáka Jozefa Capku bola v roku 1893 založená akciová spoločnosť - Turčiansky pivovar, účastinný spolok. O deväť mesiacov neskôr sa už vyrobil prvý slad. Prvá várka sa uvarila 22. februára 1894. Zaujímavosťou je, že ani jeden zo spoluzakladateľov pivovaru, vrátane Capka, nemal predošlé skúsenosti s pivovarníctvom. Potrebné poznatky zbierali počas návštev českých pivovarov. Pivo varené v turčianskom pivovare si rýchlo získalo obľubu aj u vtedajšej slovenskej inteligencie, čo sa v očiach vtedajšieho režimu javilo ako úsilie Slovákov proti maďarizácii. Úrady tak postupne úplne znemohli voľný predaj martinského piva. Capko preto začal hľadať odbytistia v zahraničí. Pivo sa začalo najprv vyvážať len do Prahy, no po získaní významných ocenení bolo až do svetovej vojny vo veľkom vyvážané do Ameriky, kde sa tešilo veľkej obľube. V tomto období vyrábala pivovar od 3000 – 7000 hl piva ročne, po prvej svetovej vojne 84 000 hl a v roku 1993 to bolo už 270 000 hl. piva. Už v roku 1920 začal využívať elektrickú energiu na pohon strojov a výrobu chladu. Sám si vyrábala drevené debničky a sudy. Disponoval najmodernejšou fľaškovacou linkou, ktorá naplnila 6000 fliaš za hodinu. Potreba ochrany kvality jeho piva sa odrazila v udelení ochrannej značky v roku 1931 pod názvom „Svätomartinský zdroj“. Po vojne vyrábala až 35 % všetkého piva na Slovensku. Neskôr v roku 1993 sa rozšírila na názov Martiner. Martiner vyvážala do Ruska, Ukrajiny, Poľska, Nemecka, Švajčiarska, Talianska, Anglicka, Argentíny a USA.⁶⁹ V roku 1948 bol pivovar znárodnený.

⁶⁸ HEINEKEN SLOVENSKO. 2019. [online]. [cit. 24.02.2019]. Dostupné na internete:<<http://www.heinekenslovensko.sk/o-nas>>

⁶⁹ LACKO, Richard. 1993. *Martinský zdroj. 100 rokov turčianskeho pivovaru*. KK Company Pivovary, s.r.o., Pivovar Martin. s.88. ISBN 80-900395-8-8.

Bol pričlenený do národného podniku Stredoslovenské pivovary, n.p. Martin, v roku 1960. Prešiel rozsiahlou rekonštrukciou a následne v ďalšom období privatizácie ho odkúpil podnikateľ Karol Konárik. Stal sa súčasťou KK Company – Pivovary, s.r.o. Martinské pivo sa začalo znovu uplatňovať aj na zahraničných trhoch a vyvážalo sa do Veľkej Británie, Nemecka, Argentíny, Ruska, USA a ďalších štátov. V roku 1999 vznikla akciová spoločnosť Martiner a vlastníkom pivovaru sa stala holandská pivovarnícka spoločnosť Heineken.⁷⁰

Profil a história pivovaru Corgoň

Prvé zmienky o nitrianskom pivovare siahajú až do roku 1892, ktoré vychádzali zo slovensko-nemeckých snáh o varenie konkurencieschopného piva na vývoz. O dva roky neskôr tak bola vo Viedni založená Nitrianska pivovarnícka a sladovnícka akciová spoločnosť. O rozvíjanie myšlienky výstavby pivovaru sa zaslúžil najmä vtedajší župan Viliam Thuróczy a v roku 1896 už tak možná jeho kolaudácia. Vďaka kvalitnej zoborskej pramenistej vode, bolo pivo označené za jedno z najlepších v celej monarchii. Za 1. Československej republiky pivovar rozšíril sortiment o výrobu rôznych špeciálnych druhov pív, a taktiež vystriedal viacerých vlastníkov. Nakoniec sa ocitol v ekonomických problémoch a 19. júna 1926 dočasne zanikol. O jeho znovuoobnovení sa začalo diskutovať z dôvodu nedostatku piva medzi Bratislavou a Martinom. Výroba sa opäť spustila v roku 1953. Ešte predtým v roku 1948 bol znárodnený. V roku 1988 vznikla úplne nová značka piva, Corgoň. Pivovar sa nevyhol ani privatizácii, a od 1. júla 1992 sa stal súkromným majetkom pod názvom Pivovar Karšay, s.r.o., Nitra. Po oslavách jeho 100. výročia, v roku 1997 vstúpila do podniku spoločnosť Heineken a v roku 2004 presunula výrobu, podobne ako v Martine, z Nitry do Hurbanova.⁷¹

⁷⁰ TURIEC.SME.SK. 2011. *Niečo z histórie - výroba piva v Martine*. [online]. [cit. 25.02.2019]. Dostupné na internete:< <http://www.kamnapivo.sk/webtron/nieco-z-historie-vyroba-piva-v-martine.html>>.

⁷¹ PETRÁŠ, Milan. 1996. *Nitriansky pivovar 1896-1996*. 1. vyd. Nitra : Pivovar Karšay, 1996. s.86. ISBN 80-967580-2-0.

Profil a história pivovaru Gemer

Pivovar v Rimavskej Sobote sa začal stavať v roku 1962, a o tri roky začal svoju činnosť. Predtým mesto pivovar nemalo, aj keď najstaršia zmienka o mestskom pivovare v regióne je z roku 1692, kedy sa pivo varilo v tejto oblasti v takmer každej väčšej dedine. Od začiatku si chuť jeho piva získala priazeň ľudí a pivo sa rýchlo začalo exportovať aj do zahraničia, najmä však na maďarský trh, ale aj do Sovietskeho zväzu, Poľska, Bulharska, Rumunska, Litvy, Švédska či Egyptu.

Pivo patrilo medzi cenovo dostupné, čo pomáhalo v jeho predaji. Keď v deväťdesiatych rokoch taktiež prešiel privatizáciou, napriek rozsiahlym investíciám sa dostal do exekučného konania, čo využil podnikateľ Karol Konárik a v roku 1999 ho získal do svojej skupiny. Avšak jej súčasťou nebol ani rok. Dôvodom bola akvizícia pivovarov Heineken v roku 2000, ktorá znamenala získanie finančných zdrojov na modernizáciu. Zmena daňového systému a uzatvorenie niektorých trhov počas zmien vo vlastníctve znamenali odsúdenie na zánik tretieho pivovaru v roku 2006, ktorého výroba bola presunutá do Hurbanova. Ako posledný bol zavretý z toho dôvodu, lebo spomedzi ostatných bol najväčší.⁷² V roku 2014 Heineken Slovensko dokonca stiahol pivo s rovnomenným názvom Gemer z trhu, kedy ho mal predávať len do vypredania zásob. Avšak vďaka trendu s rastúcou obľubou regionálnych a remeselných pív minulý rok v apríli Heineken vrátil Gemer naspäť, avšak len v obmedzenej podobe. Je dostupný len v prevádzkach, reštauráciách a puboch svojho regiónu, pričom s vrátením predaja do maloobchodu sa nepočíta.⁷³

⁷² O PIVE.SK. 2017. *Príbeh pivovaru, po ktorom nič nezostalo*. [online]. [cit. 25.02.2019]. Dostupné na internete: <<http://opive.sk/pribeh-pivovaru-po-ktorom-nezostalo-nic/>>.

⁷³ O PIVE.SK. 2018. *Heineken: Regionálne značky sa vracajú, preto sme oživil Gemer*. [online]. [cit. 25.02.2019]. Dostupné na internete: <<http://opive.sk/heineken-regionalne-znacky-sa-vracaju-preto-sme-ozivili-gemer/>>.

Profil a história pivovaru Zlatý Bažant

V Hurbanove sa najskôr postavila sladovňa. Po jej dokončení v roku 1967 sa začalo s výstavbou pivovaru. Výstavba bola ukončená v roku 1969. Sladovňa v Hurbanove spotrebuje až 70-75% z celkovej úrody jačmeňa vypestovaného na Slovensku. Len malá časť finálneho výrobku sa však používa pre vlastné účely pivovaru. Sladovňa je strategicky zameraná na vývoz sladu, ktorého až 90 % vyvážame do zahraničných pivovarov v rámci skupiny Heineken do 9 krajín. Sladovňa v Hurbanove patrí medzi najefektívnejšie vyrábajúce sladovne v Európe a najväčšie sladovne v strednej a východnej Európe. Je treťou najväčšou prevádzkou v skupine Heineken. Svoje prvé piva vydával pivovar pod značkou Hurbanovské svetlé a Hurbanovské tmavé, až po nejakom čase sa ustálila značka Zlatý Bažant, keďže výskyt bažantov bol pomerne častý a vždy značil dobrú úrodu. Pivovar bol od začiatku budovaný ako vzorový.

Vďaka moderným technológiám výroby piva a sladu a vysokej kvality prenikol v relatívne krátkom čase na svetové trhy a stal sa zaujímavým vývozným artiklom. *„Už desať rokov po svojom vzniku bolo pivo Zlatý Bažant exportované do 12 krajín: ZSSR, NDR, Poľska, Rumunska, Maďarska, ale aj do Afganistanu, Dánska, na Island, do Tunisu, Ugandy, Rakúska a Grécka.“*⁷⁴

V roku 1971 ako prvý pivovar vo východnej Európe začal s využívaním plechovkového balenia, ktoré obstálo aj v náročných testoch v extrémnych podmienkach. Pivo si aj pri veľkých teplotných rozdieloch zachovalo svoje kvality a nezmenenú chuť. Koncom roka 1995 vstúpila do pivovaru jeho akvizíciou medzinárodná spoločnosť Heineken, ktorá do jeho rozvoja a modernizácie investovala celkovo viac ako 200 miliónov eur.⁷⁵

⁷⁴ HEINEKEN SLOVENSKO. 2011. *Zlatý Bažant: štyri desaťročia svetovej kvality a inovácií*. Tlačová správa spoločnosti Heineken Slovensko. [online]. [cit. 26.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://pivni.info/news/8373-zlaty-bazant-styri-desatrocia-svetovej-kvality-a-inovacii.html>>.

⁷⁵ HEINEKEN SLOVENSKO. 2018. *Pivovar v Hurbanove*. [online]. [cit. 26.02.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.heinekenslovensko.sk/o-nas/pivovar>>.

Priebeh akvizície slovenských pivovarov Heinekenom

Heineken prišiel na Slovenskou akvizíciu pivovaru v Hurbanove v decembri 1995, kedy získal 66 % akcií pivovaru a sladovne Zlatý Bažant. Dôvodom akvizície bol potenciál, ktorý v ňom koncern videl z hľadiska jeho polohy a postavenia na trhu. Pivovar v tom čase čelil existenčným problémom, preto zahraničná investícia prišla práve vhod. Zlatý Bažant mal na slovenskom trhu podiel 8 %. O päť rokov neskôr 17 % a objem predaja narástol viac ako dvojnásobne. Jeho výroba sa dokonca rozšírila do Maďarska a Poľska. Vo vlastníctve Heinekenu sa darilo aj sladovni, ktorá po tridsiatich rokoch od svojho otvorenia produkovala 80 000 ton sladu ročne. Už v roku 2000 bol Heineken Slovensko vďaka pivovaru Zlatý Bažant najväčším výrobcom sladu a najlepším exportérom Slovenskej republiky s podielom vývozu takmer 78,8 % a obratom na zahraničnom obchode 99,3 %.⁷⁶ O dva roky neskôr po akvizícií prvého pivovaru, prevzal Heineken minoritný, 49 % podiel v Pivovare Karšay. Dôvodom bol potenciálny rast značky Corgoň a svoju úlohu zohral aj vynikajúci manažment nitrianskeho pivovaru, ako uviedol vtedajší hovorca spoločnosti.⁷⁷

Vtedy bola značka Corgoň tradičným regionálnym pivom, ktoré sa vyznačovalo kvalitou a cenovou dostupnosťou. Heineken vstúpil do pivovaru s investíciou 50 miliónov Sk na obnovu technologických zariadení. Spojením finančných prostriedkov, know-how v oblasti marketingu a obchodu sa zo značky Corgoň stala najdynamickejšie rastúca pivná značka slovenského trhu. V roku svojho založenia vyrábal 13 000 hl piva ročne, v roku 1999, dva roky po akvizícii to bolo 434 400 hl. A zatiaľ čo v prvom polroku 1999 bol predaj piva Corgoň 192 700 hl, o rok neskôr, v prvom polroku 2000 to bolo 274 600 hl piva.⁷⁸ Heineken po tejto akvizícii disponoval 20 % podielom na slovenskom trhu. V roku 1999 Heineken prevzal ďalšie a zároveň zatiaľ posledné dva pivovary s 51,1 % podielom v martinskom pivovare Martiner a 52,5 % podielom v pivovare Gemer v Rimavskej Sobote. V tom čase tieto dva pivovary tvorili 15 % podiel na trhu a táto akvizícia musela tak byť schválená Protimonopolným úradom SR. Dôvodom tejto akvizície nebolo prevzatie konkurencie.

⁷⁶ HOLLEBEKE, Jean-Paul van. *Úspešná spolupráca spoločnosti Heineken a slovenských pivovarov*. In Hospodárske noviny : denník o ekonomike a politike. - Bratislava : Ecopress, 2000. ISBN 0862-9567. ISSN 1335-4701, 25. októbra 2000, roč. 8, č. 204.

⁷⁷ TREND + SITA. 1998. *Pivovar Karšay je už druhou akvizíciou holandského Heinekenu na Slovensku*. [online]. [cit. 26.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Janu%C3%A1r/pivovar-karsay-je-uz-druhou-akviziciou-holandskeho-heinekenu-na-slovensku.html>>.

⁷⁸ HOLLEBEKE, Jean-Paul van. *Úspešná spolupráca spoločnosti Heineken a slovenských pivovarov*. In Hospodárske noviny : denník o ekonomike a politike. - Bratislava : Ecopress, 2000. ISBN 0862-9567. ISSN 1335-4701, 25. októbra 2000, roč. 8, č. 204.

Práve naopak, Heineken prišiel s osobitnou marketingovou stratégiou pre každú pivnú značku. Martiner a Gemer zostávali regionálnymi značkami s dostupnou nižšou cenou. Martiner bol prevažne predávaný na strednom Slovensku a Gemer bol predávaný vo východnej časti krajiny.⁷⁹

V tom istom roku Heineken prišiel na trh s novou značkou, ktorú nekúpil ani nedoniesol zo zahraničia. Nová pivná značka s názvom Kelt sa začala variť v hurbanovskom pivovare. Na trh bol uvedený ako „*exkluzívne pivo za vyššiu cenu, ktoré s masovou výrobou nemalo nič spoločné. Postavil ho ešte vyššie ako najhodnotnejšiu značku Zlatý Bažant.*“ Jeho exkluzivitu naznačovalo aj balenie v špeciálnych fľašiach s keramickou zátkou. Po čase však začal Heineken v maloobchode čeliť silnejúcemu segmentu privátnych pív obchodných reťazcov. Tie vytlačali jeho značky z economy kategórie, teda lacnejšie piva Martiner a Gemer z trhu. Aby si zabezpečil predaj a zvládol nad týmto nepriaznivým vývojom, prijal rozhodnutie preradiť prémiové pivo Kelt o tri kategórie nižšie, do rovnakej economy kategórie. Tieto piva majú oproti prémiovým polovičnú cenu. Rizikom bolo neprijatie zo strany zákazníka kvôli strate dôvery v kvalitu piva voči nečakanému zníženiu ceny. Priaznivé predpovede, ktoré sa neskôr aj naplnili, však hovorili o raste jeho predaja práve vďaka nízkej cene. Toto rozhodnutie sa uskutočnilo v roku 2007, a už v roku 2009 bol Kelt najpredávanejším pivom v krajine. Podľa vtedajšej generálnej riaditeľky Door Plantenga zohrala významnú úlohu v prospech Heinekenu aj finančná kríza, kedy ľudia mali síce menej peňazí, no stále si chceli kúpiť pivo s dobrým menom. Jeho obľúbenosť a predajnosť ktorá prevyšovala ostatné národné a regionálne značky bola v celku unikátna, keďže nad nimi dominovalo pivo, ktoré nemá za sebou žiadnu minulosť. Na druhej strane to predstavovalo výhodu, lebo spotrebitelia mali tendenciu odmietať piva z iných regiónov, no pivo Kelt nebolo a nie je viazané na žiadny región, preto sa absencia jeho regionality dá považovať za významnú výhodu.⁸⁰

⁷⁹ MILLER, Keith. 2000. *Heineken gulps down Slovak market share*. [online]. [cit. 27.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://spectator.sme.sk/c/20009060/heineken-gulps-down-slovak-market-share.html>>.

⁸⁰ HALUZA, Ivan. *Krajina, kde pivo láme všetky tabu*. In Trend : týždenník o ekonomike a podnikaní. - Bratislava : TREND Holding, 2013. ISSN 1335-0684, 11. júla 2013, roč. 23, č. 27, s. 10-13.

V roku 2003 sa však enormne zvýšila daň z piva. Odpoveďou na to bol rovnako veľký prepád predaja. Spoločnosť Heineken na túto skutočnosť reagovala reštrukturalizáciou a v tom istom roku ukončila výrobu v martinskom pivovare, ktorý skončil po 110 rokoch fungovania. Značka Martiner však bola zachovaná a podľa pôvodnej receptúry sa začala variť v nitrianskom pivovare. Plniace linky boli premiestnené do Hurbanova a v tomto období sa neplánovalo zatvárať ostatné pivovary.⁸¹ To sa zmenilo hneď v roku 2004 zatvorením pivovaru Corgoň, ktorého výroba sa taktiež presunula do zostávajúcich dvoch pivovarov. Dôvodom boli pretrvávajúci tlak na nízke ceny piva a rastúce výrobné náklady.⁸² Reštrukturalizačný plán však nemal vplyv na komerčnú stratégiu spoločnosti a nemal mať vplyv na portfólio značiek. Posledným zatvoreným pivovarom bol pivovar Gemer v Rimavskej Sobote v roku 2006. Bol najväčším spomedzi ostatných.

Motívy Heinekenu prevziať slovenské pivovary

Slovensko bolo v období, kedy prišiel Heineken rozvíjajúcim sa trhom. Neexistoval takmer žiadny marketing či billboardy. Predsa sa holandský pivovar rozhodol vstúpiť na tento trh kúpou štyroch významných pivovarov. Ako uvádza vtedajší riaditeľ Heinekenu Slovensko Jean Paul van Hollebeke existovali tri základné motívy, pre ktoré sa Heineken rozhodol investovať práve u nás. Jedným z dôvodov bola práve už spomínaná skutočnosť, že do roku 1995, kedy Heineken prišiel s akvizíciou pivovaru v Hurbanove, nebol na Slovensku prítomný žiadny iný medzinárodný hráč v tomto odvetví, a byť prvým znamenalo výhodu. Obzvlášť, keď Heineken pôsobil na maďarskom trhu, a ako sa vyslovil vtedajší riaditeľ, výhody plynuli aj z podobnosti trhov a získaných slovenských kontaktov. Druhým dôvodom bolo preniknúť na rozsiahli bývalí československý trh. Napriek tomu, že výrobná kapacita českého trhu bola 16,5 mil. hl a slovenského 4,7, spotreba na obyvateľa bola pomerne vysoká pri číslach 92 litrov na hlavu. Tretím dôvodom bola vízia získať trh, ktorý javí potenciál v spotrebe do budúcnosti a krajina má otvorenú trhovú ekonomiku.

⁸¹ ETREND.SK. 2003. *Martinský pivovar dovaril*. [online]. [cit. 27.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-November/martinsky-pivovar-dovaril.html>>.

⁸² WAGNER, Michal. 2004. Nitriansky Corgoň končí. [online]. [cit. 01.03.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.kamnapivo.sk/webtron/CorgonSkoncil.html>>.

Ďalším z aspektov, ktoré motivovali spoločnosť ďalej na trhu investovať bol práve poloha krajiny a charakter národa. Slovensko má významnú polohu situovanú v oblasti, v ktorej sa koncentruje veľa turistov a disponuje kvalitným ľudským kapitálom. Okrem toho, že ľudia sú zvyknutí veľa pracovať, sú nadšení pre prácu, majú aj výborné jazykové znalosti. Na juhu najmä maďarčina, na západe nemčina, ďalej ruština a samozrejme angličtina.⁸³ Za jeden s motivačných faktorov však môžeme považovať aj pomerne nízku cenu ľudského kapitálu.

Môžeme konštatovať, že Heineken ovládol slovenský trh veľmi dobre vybudovanou stratégiou. Na začiatku sa zamerlal na najväčší slovenský pivovar produkujúci národnú značku, o ktorej povedomie sa ľahko rozšírilo aj do ostatných krajín a zároveň tu disponoval veľkokapacitnou sladovňou. Ďalej prevzal Corgoň, ktorý sa javil ako regionálny pivovar, no od začiatku bola jeho marketingová stratégia stavaná na podpore športových podujatí, a z väčších miest sa postupne jeho predaj rozširoval ďalej, čo taktiež spôsobilo jeho celonárodné prijatie. Ďalej Heineken prišiel so značkou Kelt, ktorú nadsadil ešte vyššie ako Zlatý Bažant a podarilo sa mu ju na čas presadiť ako najpredávanejšiu značku spomedzi všetkých. Cieľom bolo získať konkurenčnú výhodu oproti českým pivám ako Pilsner Urquell či Budvar. Tak už mal tri celoplošne úspešné značky. Neskôr získaním Martinera a Gemeru ovládol regióny stredného a východného Slovenska. Kde zachoval cenovú dostupnosť týchto značiek. A ako už vieme, neskôr k nim bol ochotný priradiť aj Kelt, a zachoval si tak obľúbenosť a predaj naďalej.⁸⁴ Napriek tomu, že čelil výraznej reštrukturalizácii a tri z pôvodných štyroch pivovarov musel zavrieť, nebol to jeho pôvodný plán. Plánom bolo posilniť slovenský pivovarnícky trh a zvýšiť jeho dobre naštartovaný potenciál, ktorý bol na čas zmrazený prudkým zvýšením dane v roku 2003. Každá jeho značka však plní svoje pôvodné úlohy dodnes.

⁸³ WORLD INVESTMENT NEWS. 2002. *Interview with Mr. Jean Paul van Hollebeke*. [online]. [cit. 01.03.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.winne.com/slovaquia/to07interv.html>>.

⁸⁴ MILLER, Keith. 2000. *Heineken gulps down Slovak market share*. [online]. [cit. 27.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://spectator.sme.sk/c/20009060/heineken-gulps-down-slovak-market-share.html>>.

ZÁVER

Cieľom tejto diplomovej práce bolo prostredníctvom použitia rôznych vedeckých metód a prípadových štúdií identifikovať hlavných globálnych aktérov v odvetví pivovarníctva a posúdiť vplyv fúzií a akvizícií na konsolidáciu pivovarníckeho trhu. Sústredili sme sa tak na najväčší svetový pivovar AB-InBev a najväčší európsky pivovar Heineken.

Najstaršie zmienky o pivovarníctve pochádzajú z obdobia 4. až 3. storočia pred našim letopočtom a vďačíme za nich obyvateľom vtedajšej Mezopotámie a Egyptu. Gréci a Rimania považovali tento nápoj za barbarský, avšak boli to práve oni, od koho sa prevzal medzinárodný názov pre pivo, keď ho nazvali „bira“. Z kontinentálneho hľadiska sú v súčasnosti najrýchlejšie rastúcimi trhy Afriky. Ázia sa zase prekvapivo zaradila na prvé miesto vo vyrobenom objeme piva oproti Európe a Amerike, hoci napríklad v USA je najväčší počet pivovarov na svete. V Európe sa pivovarníctvo mohlo naplno rozvíjať až po páde Rímskej ríše, kedy za jeho rozšírenie vďačíme najmä mníchom a rehoľníkom. Tým pripisujeme rozvoj tohto odvetvia aj na Slovensku, kde sme kedysi mali pivovar v takmer každom meste aj dedine. Neskôr sa pivovary sústredili najmä do veľkých miest, kde slúžili najmä svojim regiónom. Odvetvie čelilo viacerým výzvam, ako boli na začiatku minulého storočia vojny a konkurencia českých pivovarov a na jeho konci zase znárodnenie a neskoršia privatizácia, ktoré významne pretriedili počet pivovarov aj vzhľadom na vstup medzinárodného hráča na slovenský trh v roku 1995. Rastúci potenciál slovenského pivovarníckeho trhu zabrzdilo rapídne zvýšenie dane z piva v roku 2003, od kedy bolo zavretých viacero pivovarov. Podľa údajov z Analýzy prínosov pivovarníctva a sladovníctva pre hospodárstvo SR, z októbra 2018 sú momentálne na Slovensku dva veľké a dva malé pivovary a šesťdesiatdeväť remeselných a reštauračných pivovarov a sedem sladovní. Očakáva sa, že počet remeselných pivovarov bude v budúcnosti ešte rásť, nielen na Slovensku ale aj inde vo svete. Deje sa tak kvôli zmene spotrebiteľských preferencií, ktoré čím ďalej tým viac inklinujú k spotrebe remeselných pív, v ktorých vidia exkluzivitu. Remeselné piva sú totiž vyrábané v malých množstvách, sú späté s regiónom a lokálnymi surovinami. To vzbudzuje o spotrebiteľov dojem kvalitnej produkcie, nepoznačenej masovou výrobou. Spotreba taktiež narastá aj v segmente prémiových pív a pív s nízkym alebo nulovým percentom alkoholu. Spotreba piva síce výrazne nerastie, ale spotrebiteľia si chcú dopriať kvalitný zážitok a ako CEO AB-InBev povedal, pivo „cenovo dostupný luxus“.

a to je jeden z dôvodov, prečo prémiové pívá rastú na objeme predaja. Dôvodom pre úspech ľahkých pív je trend zdravého životného štýlu.

To je jedna z výhod pivovarnického odvetvia oproti ostatným trhom s alkoholickými nápojmi. Pri produkcii piva vieme znížiť objem alkoholu na nulu, a zároveň zachovať jeho plnohodnotnú chuť. Pivovarníctvo v posledných desaťročiach zaznamenalo výrazné zmeny. Enormne vzrástla koncentrácia celého priemyslu a vedúci medzinárodní pivovarnícki hráči globalizovali svoju výrobu na prakticky všetkých kontinentoch. Najprv začali na zahraničné trhy prenikať prostredníctvom priameho exportu, najmä na územia svojich bývalých kolónií. Internacionalizáciu tak, ako ju chápeme dnes, začal pivovar Heineken v roku 1931, keď spolu so singapurskou spoločnosťou založili Asia Pacific Breweries. Okrem Heinekenu to bol jedine austrálsky pivovar Foster's, ktorý taktiež prenikal na zahraničné trhy. Ostatné pivovary popredných priečok sústredovali svoju výrobu aj spotrebu na domácich trhoch, čo sa však ukázalo ako dôležitý krok pred začatím investovania v zahraničí. Zaujímavé je porovnanie priebehu posledných 20-tich rokov, kedy väčšina vtedajších existujúcich pivovarov bola pohltená konkurenciou a dnes z prvej tridsiatky pivovarov v roku 2000 existuje samostatne len deväť. V tomto kontexte bolo možné sledovať odlišné smerovanie dnes dvoch najúspešnejších pivovarov na svete – belgický AB-InBev a holandský Heineken. Vznik a zároveň celá história AB-InBev je založená na akvizíciách veľkých pivovarov, ktoré boli väčšinou vedúcimi pivovarmi svojich pôvodných krajín. To zabezpečilo AB-InBev prvé miesto v rebríčku, keď v súčasnosti zamestnáva takmer 175 000 ľudí vo viac ako 50 krajinách sveta. Disponuje 227 pivovarmi a vlastní zhruba 13 000 maloobchodných prevádzok. Jeho pivo sa predáva vo vyše 150 krajinách sveta. Naproti tomu stojí jeho najväčší konkurent Heineken, ktorého história a rastová stratégia je pomerne odlišná. Heineken si drží status rodinného pivovaru s pôvodným sídlom v Amsterdame. Aj napriek tomu, že dnes má svoje pôsobisko v najviac krajinách sveta, rodina Heineken je stále jeho väčšinovým vlastníkom. Charakter jeho akvizícií viac ako rast má za cieľ posilniť postavenie národných pivovarov na ich domácej pôde a potom sa sústrediť aj na export. Na porovnanie sa jeho pivo predáva v 195 štátoch sveta. Zamestnáva viac ako 80 000 zamestnancov v takmer 70 krajinách, medzi ktoré patrí aj Slovenská republika. Sem prišiel v roku 1995 akvizíciou pivovaru v Hurbanove, neskôr v Nitre, Martine a Rimavskej Sobote. Tieto pivovary však boli kvôli znižujúcej sa spotrebe a zvyšujúcim nákladom zatvorené a dnes funguje len pivovar v Hurbanove. Jeho pôsobenie je však úspešné a na Slovensku si v pivovarníckom odvetví drží Heineken Slovensko, a.s. väčšinový podiel. AB-InBev na

Slovensku nevlastní žiaden pivovar. Jeho posledná významná akvizícia bola prevzatím jeho bývalého najväčšieho konkurenta SABMiller, ktorej sme sa v tejto práci taktiež venovali.

Pozícia AB-InBev sa ňou tak zvýšila, že jeho objem predaja dvojnásobne prevyšuje objem druhého Heinekenu. SABMiller sa však musel vzdať niekoľkých trhov, medzi ktoré patril aj slovenský, kde vlastnil pivovary Topvar. Tie odkúpil japonský pivovar Asahi, ktorému táto akvizícia výrazne zvýšila podiel na trhu východoeurópskych krajín. Na záver môžeme teda konštatovať, že vývoj postavenia hlavných globálnych aktérov v odvetví pivovarníctva spočíva nie v ich organickom raste, ale v snahe pohltiť konkurenciu a získať do svojho portfólia nové trhy zaručujúce odbyt a tak zvyšovať svoj objem a svoju globálnu silu. Zároveň, fúzie a akvizície považujeme za najväčšiu príčinu konsolidácie pivovarníctva.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné zdroje:

- 1) CABADAJ, Peter. Slovenské pivovarníctvo v toku času. Žilina: Agentúra MCP, 2000, 204 s. ISBN 80-968453-0-6.
- 2) FINKELSTEIN, Sydney. COOPER, Cary L., Advances in Mergers and Acquisitions. Volume 8. 2009. 152-154 s. Emerald Group Publishing. ISBN 978-1-84855-780-2.
- 3) JUNAS, Štefan a kol. 25 rokov – pivovary, sladovne výrobné nealkoholických nápojov na Slovensku 1948 - 1973. Bratislava: Obzor, 1973, 84 s.
- 4) KOVÁČ, Vladimír. Konsolidácia slovenského pivovarníctva. Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2005: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU v Bratislave, 2005, , 130-133. ISBN 80-225-2107-8.
- 5) LACKO, Richard. 1993. Martinský zdroj. 100 rokov turčianskeho pivovaru. KK Company Pivovary, s.r.o., Pivovar Martin. s.88. ISBN 80-900395-8-8.
- 6) PETRÁŠ, Milan. 1996. Nitriansky pivovar 1896-1996. 1. vyd. Nitra : Pivovar Karšay, 1996. s.86. ISBN 80-967580-2-0.
- 7) PETRÁŠ, Milan. Z dejín pivovarníctva, sladovníctva a chmeliarstva na Slovensku: zborník z prvej celoslovenskej konferencie Pivovarníctvo, sladovníctvo a chmeliarstvo na Slovensku v minulosti. Západoslovenské múzeum v Trnave 3.-4. november 1992. Trnava: Západoslovenské múzeum, 1993, 114 s. ISBN 80-85556-04-9.
- 8) VERSTL, Ina, Ernst, FALTERMEIER. The beer monopoly: how brewers bought and built for world domination. 1st ed. s. 23-55. 2016. ISBN 9783418001326.

Články v zborníkoch a časopisoch:

- 1) HALUZA, Ivan. Krajina, kde pivo láme všetky tabu. In Trend : týždenník o ekonomike a podnikaní. - Bratislava : TREND Holding, 2013. ISSN 1335-0684, 11. júla 2013, roč. 23, č. 27, s. 10-13.
- 2) HALUZA, Ivan. Pivo už krízy prežilo, no výzvy zostávajú. Trend: týždenník o ekonomike a podnikaní. Bratislava: TREND Holding, 2013, 23(27), 13. ISSN 1335-0684.
- 3) HEČKOVÁ, Jaroslava a Alexandra CHAPČÁKOVÁ. Fúzie a akvizície v rozvíjajúcich sa európskych ekonomikách v období rokov 2009-2012. Journal of management and business: research and practice. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity, 2013, 5(1), 7-20. ISSN 1338-0494.
- 4) HEČKOVÁ, Jaroslava, CHAPČÁKOVÁ, Alexandra a kol. Pohľad na fúzie a akvizície z hľadiska teórie. Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2012. Prešov: Univerzitná knižnica Prešovskej univerzity, 2012, 122-132. ISBN 978-80-555-0608-1.
- 5) HOLLEBEKE, Jean-Paul van. Úspešná spolupráca spoločnosti Heineken a slovenských pivovarov. In Hospodárske noviny : denník o ekonomike a politike. - Bratislava : Ecopress, 2000. ISBN 0862-9567. ISSN 1335-4701, 25. októbra 2000, roč. 8, č. 204.
- 6) HRÚZ, Juraj. Slovenské pivovarníctvo prechádza do zahraničnej réžie. Trend: týždenník o hospodárstve a podnikaní. Bratislava: TREND Holding, 1999, 9(40). ISSN 1335-0684.
- 7) RICHARDSON, Woody D.; MARSCH, John S.; GRAEFE-ANDERSON, Rachel. 2017. AB InBev's Offer for SABMiller (A): Pricey or Practical. Business Case Journal. Wntr, 2017, Vol. 24 Issue 1. ISSN 1937-8459.

Internetové zdroje:

- 1) AB-Inbev. 2016. 2016 Annual report. [online]. [cit. 13.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/ab-inbev/investors/reports-and-filings/annual-and-hy-reports/2017/03/AB%20InBev%20Annual%20Report%202016%20-%20Financial%20report.pdf>>.
- 2) AB-Inbev. 2019. 2018 Annual report. Shaping the future. [online]. [12.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://annualreport.ab-inbev.com/2018-at-glance/who-we-are/>>.
- 3) ADVERTISING STANDARDS BUREAU. 2017. Beer: The facts. [online]. [cit. 23.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.brewers.org.au/beer-facts.html>>.
- 4) Agence France-Presse. 2008. The Battle is Over: InBev Buys Anheuser-Busch. [online]. [cit. 12.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.industryweek.com/companies-amp-executives/battle-over-inbev-buys-anheuser-busch.>>.
- 5) ARTHUR R. 2018. Beer and beyond: 'The European brewing landscape is experiencing a renaissance.'. [online]. [cit. 26.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.beveragedaily.com/Article/2018/05/30/Beer-and-beyond-The-European-brewing-landscape-is-experiencing-a-renaissance>>.
- 6) BAKER, Kevin. 2018. Key Trends in the Global Beer Market. International Beer Strategies Conference. Londýn. [online]. [cit. 10.02.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.arena-international.com/Journals/2018/05/18/k/w/w/3.-Kevin-Baker--GlobalData.pdf>>.
- 7) BEERCANADA. 2017. Industry Trends 2017. [online]. [cit. 26.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://industry.beercanada.com/statistics>>.
- 8) BÉRES, Hanga. BILICZ, David. 2016. The Acquisition History of SABMiller. [online]. [cit. 12.02.2019]. Dostupné na internete: <https://www.researchgate.net/publication/305764467_The_Acquisition_History_of_SABMiller>.
- 9) BeverageDaily. 2008. Interbrew buys AmBev and becomes world number one. [online]. [cit. 12.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.beveragedaily.com/Article/2004/03/03/Interbrew-buys-AmBev-and-becomes-world-number-one>>.

- 10) BRYAN. 2016. The History of Beer in America. [online]. [cit. 24.01.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.greatfermentations.com/the-history-of-beer-in-america/>>.
- 11) Drink-IT. 2018. Top trends in the beer market from International Beer Strategies Conference 2018 in London. [online]. [cit. 10.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.drink-it.com/blog/posts/international-beer-strategies-conference>>.
- 12) ETREND.SK. 2003. Martinský pivovar dovaril. [online]. [cit. 27.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-November/martinsky-pivovar-dovaryl.html>>.
- 13) EUROMONITOR INTERNATIONAL LTD. 2017. Beer in Latin America. [online]. [cit. 23.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.euromonitor.com/beer-in-latin-america/report>>.
- 14) EYGM Limited. 2018. Analýza prínosov pivovarníctva a sladovníctva pre hospodárstvo SR. [online]. [cit. 29.01.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.slovenskepivo.sk/upload/editor/m7it1ks2ka15uzf12inq.pdf>>.
- 15) Heineken N.V. 2019. Annual Report 2018. [online]. [cit. 20.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.theheinekencompany.com/Investors/Reports-and-Presentations?Skip=10&Take=10>>.
- 16) HEINEKEN SLOVENSKO. 2011. Zlatý Bažant: štyri desaťročia svetovej kvality a inovácií. Tlačová správa spoločnosti Heineken Slovensko. [online]. [cit. 26.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://pivni.info/news/8373-zlaty-bazant-styri-desatrocia-svetovej-kvality-a-inovacii.html>>.
- 17) HEINEKEN SLOVENSKO. 2018. Pivovar v Hurbanove. [online]. [cit. 26.02.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.heinekenslovensko.sk/o-nas/pivovar>>.
- 18) HEINEKEN SLOVENSKO. 2019. [online]. [cit. 24.02.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.heinekenslovensko.sk/o-nas>>
- 19) Heineken. 2019. Company & Strategy. Company Profile. [online]. [cit. 18.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.theheinekencompany.com/About-Us/Company-Strategy#companyprofile>>.
- 20) JONES, David. 2008. Carlsberg, Heineken agree \$15.3 billion S&N deal. [online]. [cit. 20.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.reuters.com/article/us-scottishnewcastle/carlsberg-heineken-agree-15-3-billion-sn-deal-idUSL2338824920080125>>.

- 21) KELL, John. 2017. Heineken buys remaining stake in Lagunitas. [online]. [cit. 18.02.2019]. Dostupné na internete: <<http://fortune.com/2017/05/04/heineken-lagunitas-takeover/>>.
- 22) KELLY, Jason. 2018. AB InBev CEO on Global Growth and SABMiller Acquisition. [online]. [cit. 10.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.youtube.com/watch?v=2v9yRiixAdg&app=desktop/>>.
- 23) LINCOLN A. 2017. The Oxford Companion to Beer definition of Africa, traditional brewing in. [online]. [cit. 2019.01.20]. Dostupné na internete: <<https://beerandbrewing.com/dictionary/izd8yFIQEc/>>.
- 24) MCATEER O. 2018. Heineken and Nat Geo team up for launch of H41 Wild Lager. [online]. [cit. 23.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.campaignlive.com/article/heineken-nat-geo-team-launch-h41-wild-lager/1492379>>.
- 25) MEXPERIENCE. 2018. The Story of Mexican Beer. [online]. [cit. 26.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.mexperience.com/mexican-beers/>>.
- 26) MICHAEL. 2018. A Brief History of The Beer Industry in Europe. [online]. [cit. 26.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.smilebrewing.com/a-brief-history-of-the-beer-industry-in-europe/>>.
- 27) MILLER, Keith. 2000. Heineken gulps down Slovak market share. [online]. [cit. 27.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://spectator.sme.sk/c/20009060/heineken-gulps-down-slovak-market-share.html>>.
- 28) NURIN, Tara. 2016. It's Final: AB InBev Closes On Deal To Buy SABMiller. [online]. [cit. 12.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.forbes.com/sites/taranurin/2016/10/10/its-final-ab-inbev-closes-on-deal-to-buy-sabmiller/>>.
- 29) PIVE.SK. 2017. Príbeh pivovaru, po ktorom nič nezostalo. [online]. [cit. 25.02.2019]. Dostupné na internete: <<http://opive.sk/pribeh-pivovaru-po-ktorom-nezostalo-nic/>>.
- 30) PIVE.SK. 2018. Heineken: Regionálne značky sa vracajú, preto sme oživilí Gemer. [online]. [cit. 25.02.2019]. Dostupné na internete: <<http://opive.sk/heineken-regionalne-znacky-sa-vracaju-preto-sme-ozivili-gemer/>>.

- 31) PODNIKAJTE.SK. 2014. Ako chcel Heineken zachrániť ľudstvo. [online]. [cit. 18.02.2019]Dostupná na internete:<<https://www.podnikajte.sk/inspiracia/c/1558/category/zahranicne-pribehy/article/heineken.xhtml>>.
- 32) SASSDA. 2018. Local Craft beer brewing storm in stainless steel. [online]. [cit. 10.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://sassda.co.za/local-craft-beer-brewing-storm-in-stainless-steel/>>.
- 33) SEKAR, Sobithan. The global brewing industry. 2010. [online]. [15.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.slideshare.net/sobithan/the-global-brewery-industry2>>.
- 34) SYED S. 2012. Beer in Asia: The drink of economic growth. [online]. [cit. 20.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.bbc.com/news/magazine-19488060>>.
- 35) TECHNAVIO.COM. 2018. Top 10 Largest Beer Companies and Their Beer Brands in the Global Beer Market 2019. [online]. [cit. 26.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.technavio.com/blog/top-companies-global-beer-market>>.
- 36) TREND + SITA. 1998. Pivovar Karšay je už druhou akvizíciou holandského Heinekenu na Slovensku. [online]. [cit. 26.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Janu%C3%A1r/pivovar-karsay-je-uz-druhou-akviziciou-holandskeho-heinekenu-na-slovensku.html>>
- 37) TURIEC.SME.SK. 2011. Niečo z histórie - výroba piva v Martine. [online]. [cit. 25.02.2019]. Dostupné na internete:< <http://www.kamnapivo.sk/webtron/nieco-z-historie-vyroba-piva-v-martine.html>>.
- 38) WAGNER, Michal. 2004. Nitriansky Corgoň končí. [online]. [cit. 01.03.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.kamnapivo.sk/webtron/CorgonSkoncil.html>>.
- 39) WANG N. 2018. Global breweries produce cheaper beer for Africa. [online]. [cit. 20.01.2019]. Dostupné na internete: <<https://www.thedrinksbusiness.com/2018/08/global-breweries-produce-cheaper-beer-for-africa/>>.
- 40) WORLD INVESTMENT NEWS. 2002. Interview with Mr. Jean Paul van Hollebeke. [online]. [cit. 01.03.2019]. Dostupné na internete: <<http://www.winne.com/slovaquia/to07interv.html>>.

41) ZAUJIMAVOSTI.SME.SK. 2008. Nepredával pivo, ale teplo. [online]. [cit. 18.02.2019]. Dostupné na internete: <<https://zaujimavosti.sme.sk/c/4157714/nepredaval-pivo-ale-teplo.html>>.