

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TOMAŽ LIMBEK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNI NAČRT ZA PODJETJE PIVOTOČ:
UVOZ IN DISTRIBUCIJA BELGIJSKEGA PIVA**

Ljubljana, junij 2016

TOMAŽ LIMBEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tomaž Limbek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Poslovni načrt za podjetje Pivotoč: uvoz in distribucija belgijskega piva, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem asis. dr. Rokom Stritarjem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PIVO	2
1.1 Varjenje piva	2
1.2 Delitev piva glede na kulturo kvasovk	3
1.3 Vpliv uživanja piva na zdravje prebivalstva	3
1.4 Pivovarski sommelieri	4
1.5 Belgijsko pivo	4
1.5.1 Trapistično pivo	5
1.5.2 Abbey pivo	5
1.5.3 Svetovni trg	6
1.6 Pivo v Sloveniji	9
1.7 Zvrsti piva v Sloveniji	10
2 POSLOVNI NAČRT ZA PODJETJE PIVOTOČ, D. O. O.	10
2.1 Kratak opis poslovne priložnosti	10
2.2 Konkurenčna prednost in strategija	11
2.3 Ciljni trgi in tržni segmenti	11
2.4 Analiza trga	11
2.4.1 Trg piva	11
2.4.2 Kupci	13
2.4.2.1 Tržna raziskava in analiza kupcev	15
2.4.3 Konkurenca	16
2.4.3.1 Konkurenca v Sloveniji	16
2.4.4 Opredelitev in obseg trga in trendi	19
2.5 Utemeljitev priložnosti in opis podjetja	21
2.5.1 Utemeljitev priložnosti	21
2.5.2 Proizvodi oziroma storitve podjetja	22
2.5.3 Ime podjetja	22
2.5.4 Poslovni model podjetja in konkurenčna prednost	23
2.5.5 Velikost tržnih deležev	23
2.6 Načrt trženja	23
2.6.1 Strategija pridobivanja in ohranjanja kupcev	23
2.6.2 Strategija rasti trženja	24
2.6.2.1 Strategija poprodajnih aktivnosti	24

2.6.3	Cenovna strategija	24
2.6.4	Tržne poti	25
2.6.4.1	Tržna strategija	25
2.6.5	Spletna stran	25
2.6.6	Servis naših strank.....	26
2.7	Načrt storitvenega procesa	26
2.7.1	Ključni dejavniki poslovnega procesa.....	26
2.7.2	Potrebe po zaposlenih in delovni čas	27
2.7.3	Zunanji sodelavci in zunaj najeta podjetja	27
2.7.4	Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja	27
2.7.5	Operativni cikel	28
2.7.6	Geografska lokacija.....	28
2.8	Dolgoročna strategija podjetja	29
2.8.1	Vizija in poslanstvo.....	29
2.8.2	Opredelitev merljivih ciljev za prvih 5 let poslovanja	29
2.8.3	Identificiranje priložnosti za rast podjetja (v okviru prvih 10 let poslovanja)	29
2.8.3.1	Spletna trgovina	29
2.8.3.2	Beer shop	30
2.8.3.3	Sistem Pegas	30
2.9	Splošni terminski plan.....	31
2.9.1	Ključne dejavnosti v prvem poslovnem letu.....	31
2.9.2	Terminski načrt	32
2.10	Vodstvena skupina in kadri	32
2.10.1	Vodstvo podjetja.....	32
2.10.2	Ključni kadri	33
2.11	Finančni načrt.....	33
2.11.1	Simulacije	34
2.11.1.1	Povečanje prodaje za 10 %	34
2.11.1.2	Zmanjšanje prodaje za 10 %.....	34
	SKLEP	35
	LITERATURA IN VIRI	36

KAZALO TABEL

Tabela 1: Največji svetovni pivovarji po količini piva.....	6
Tabela 2: Državni prihodki (2013–2014)	9
Tabela 3: Slovenske mikropivovarne	13
Tabela 4: Osnovne značilnosti slovenskega pivovarskega sektorja	20
Tabela 5: Poslovni dogodki	32
Tabela 6: Razvoj podjetja	32
Tabela 7: Vodstvo podjetja.....	33
Tabela 8: Finančni načrt	33
Tabela 9: Simulacija 1	34
Tabela 10: Simulacija 2	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Največje pivovarne na svetu po proizvodnji piva v hektolitrih	7
Slika 2: Zvrsti piva v Sloveniji	10
Slika 3: Pivci piva v Sloveniji izraženi v %	15
Slika 4: Število različnih mikro proizvajalcev slovenskih butičnih piv, zajetih v merjenjih ...	21
Slika 5: Logotip podjetja Pivotoč, d. o. o.	22
Slika 6: Sistem Pegas.....	31

UVOD

V svoji diplomski nalogi bom izdelal poslovni načrt za podjetje Pivotoč, d. o. o. Podjetje se bo ukvarjalo z uvozom in distribucijo izključno belgijskega piva v Sloveniji. Zakaj sem se odločil ravno za belgijska piva, obstajata dva glavna razloga. Prvi je ta, da je trg piva v Sloveniji popolnoma odprt in v velikem razcvetu. Drugi, da želimo prodajati izdelke, ki so vrhunski in ne želimo biti eno tistih podjetij, ki stavi samo na nižjo ceno. Belgijska piva veljajo v svetovnem merilu za najboljša na svetu. Belgijci imajo tudi največ *trapističnih* pivovarn, ki imajo med vsemi pivovarnami na svetu največji ugled in tradicijo. V prvem poglavju bom predstavil splošni in ekonomski pregled piva.

Na svetovni ravni imamo trenutno dva trenda: na eni strani se združujejo velike pivovarne v multikorporacije in si s tem zagotavljajo ohranjanje tržnega deleža, to smo v letu 2015 doživeli tudi v Sloveniji, ko je nizozemski velikan Heineken kupil največji slovenski pivovarni Union in Laško. Na drugi strani se je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja v Združenih državah Amerike začel preporod malih pivovarn, kjer so začeli variti drugačne stile piva, kar poimenujemo *craft* pivo. Val ustanavljanja novih mikropivovarn se je razširil v Evropo in v zadnjih letih tudi v Slovenijo, tako da lahko kupimo pri nas pivo že več kot 40 mikropivovarn. Ta trend je tako močan, da si vedno več ljudi iz veselja in za lastne potrebe vari pivo v svojih garažah.

Podjetje se v večini primerov ustanavlja zato, da se ustvarja dobiček, tudi naš cilj je ustvarjanje dobička. Zato da bomo lahko pri zasledovanju tega cilja uspešni tudi v našem podjetju, je pomembno, da si pred ustanovitvijo izdelamo poslovni načrt, ki nam bo v oporo pri naših poslovnih aktivnostih. V drugem delu bom opisal poslovni načrt za podjetje Pivotoč, d. o. o. Glavni del poslovnega načrta je analiza trga in konkurence. Opisal bom priložnost vstopa na trg, našo konkurenčno prednost in možnost, da si pridobimo svoj tržni delež. Pokazal bom pomanjkljivosti naše konkurence in potencial, ki ga slovenski trg ima, a je še neizkoriščen. Konkurenca v Sloveniji še ni dobro razvita, saj imamo relativno malo podjetij, ki se ukvarja z uvozom tujih piv, nobeno od teh podjetij pa ni specializirano samo za točno določen tržni segment.

Z mojim poslovnim načrtom v začetku ne bom prepričeval bank za posojilo ali potencialnih investitorjev za njihov kapitalski vložek v podjetje. Sistem in velikost poslovanja podjetja bomo prilagodili lastnim sredstvom, ki jih imamo na voljo za zagon podjetja. Ne izključujem pa možnosti novih kapitalskih vložkov v prihodnjih letih, ki bi pomagali k hitrejši rasti podjetja.

1 PIVO

Legenda pravi, da naj bi neki Sumerec pozabil posodo, polno ječmena, pospraviti pred dežjem in potem se je ta še nekaj dni grela na soncu. Ko se je spomnil nanjo, je iz kaše precej nenavadno dišalo. Da bi potešil svojo radovednost, je kašo poskusil in ugotovil, da napitek ni slab. Tako nekako naj bi se začelo pivo in z njim tudi pivovarstvo (Kako narediti svoje domače pivo? (1. del), 2016).

Pivo kot alkoholno pijačo so poznali že stari Egipčani in Mezopotamci, čeprav so se njihova piva popolnoma razlikovala od današnjih. Velja za eno najstarejših ter hkrati tudi najbolj priljubljenih alkoholnih pijač na svetu, kar dokazuje tako svetovna kot tudi slovenska poraba alkoholnih pijač. Tako se je v Sloveniji leta 2014, od alkoholnih pijač največ popilo piva, sledilo je vino ter žgane pijače (Lovrečič & Lovrečič, 2015)

Pivo nastane z varjenjem in fermentacijo sladkorjev, samo dejavnost proizvodnje piva pa imenujemo pivovarstvo. Za pripravo piva so potrebni voda, slad, hmelj in kvas. Slad predstavljajo različno slajena in neslajena žitna zrna (ječmen, pšenica, koruza, riž, proso itd.). Zrna je treba najprej namočiti, nato pride na vrsto kaljenje. V času kaljenja nastajajo v žitnih zrnih encimi, ki jih imenujemo amilaze (razgradijo škrob v vodotopne sladkorje). Na koncu se žitna zrna bodisi posušijo ali pražijo. Druga pomembna sestavina je hmelj, ki se dodaja samo zaradi okusa ter obstojnosti piva, saj vsebuje antibiotik in kislino. Pivu daje značilno grenkobo ter zeliščni in citronski priokus. Kvas kot tretja pomembna sestavina povzroči alkoholno vrenje ter omogoča fermentacijo piva, vpliva pa tudi na okus ter aromo piva. Zadnja vendar zelo pomembna sestavina je voda. Ta ima pomembno vlogo pri okusu, saj imajo različni vodni viri različno vsebnost mineralov in s tem se okus piva razlikuje praktično od regije do regije (How Beer is Made, 2016).

1.1 Varjenje piva

Varjenje piva razdelimo na sedem tehnoloških operacij: priprava slada, drozganje, odcejanje, kuhanje, fermentiranje, kondicioniranje in polnjenje.

- **Priprava slada:** priprava slada je ključna, saj moramo zrna zmleti ravno prav, da poudarimo sredico zrna, ne da bi uničili lupino, ki kasneje služi kot sredstvo za filtriranje sredice.
- **Drozganje:** slad se pomeša s štirikratno količino vroče vode, da se tvori kaša, toplota iz vode aktivira encime, ti encimi razgradijo škrob v sladkor.
- **Odcejanje:** gre za ločevanje sladice od izluženega slada. Poteka lahko na dva načina, skozi filter ali skozi posebna plitva cedila. Nato se zrnje izpere z vročo vodo, da se loči od ostanka sladice.
- **Kuhanje:** da ne bi prišlo do kvarjenja okusa, je treba sladico sterilizirati s pomočjo kuhanja, saj pri tem pride do izomeracije hmeljnih smol in izločanja žvepljenih spojin.

Med kuhanjem se dodaja še hmelj za grenak okus in aromo. Kuhati je potrebno enakomerno intenzivno ter mora trajati od ene ure do dveh.

- **Fermentiranje:** pomeni ohlajanje sladice, njeno prezračevanje s sterilnim zrakom ter dodajanje kvasa. Poteka lahko v odprtih ali zaprtih posodah različnih oblik in velikosti. Na pokrovih zaprtih posod so naprave za reguliranje tlaka, ki uravnavajo vsebnost v pivu raztopljenega ogljikovega dioksida.
- **Kondicioniranje:** je zadnja tehnološka operacija, pri kateri se zaradi pretvorbe večine sladkorja v alkohol fermentacija upočasni, kvas se usede na dno posode, rezultat pa je mlado pivo, ki se ga ohladi na temperaturo od -2 do 0 stopinj Celzija. S tem se še pospeši usedanje kvasa ter se povzroči koagulacija beljakovin.
- **Pakiranje:** končni produkt se spakira v ustrezno embalažo (steklenice, sodi) (Brewing Process, 2016).

1.2 Delitev piva glede na kulturo kvasovk

Pivo spodnjega vrenja: uporabljajo se pivske kvasovke, ki se po končanem alkoholnem vrenju usedejo na dno fermentatorja. Nekatera znana piva spodnjega vrenja so nemško pivo Helles (svetlo) in Dunkles (temno), avstrijsko pivo Weiener, piva plzenskega tipa (Budvar, Budweiser, laški Zlatorog, unionski Pils); pivo tipa Dortmunder (unionsko navadno pivo); pivo Bock itd. (What's the difference between top fermenting and bottom fermenting, 2016).

Pivo zgornjega vrenja: gre za piva starega tipa, pri katerih se kvasovke po končanem alkoholnem vrenju dvignejo na gladino piva v vrelnem tanku. Ponekod po Evropi so te vrste piva še vedno zelo priljubljene. Na splošno jih imenujemo tudi *ale*. Najpomembnejše vrste piva zgornjega vrenja so belgijsko-francoski Saisons, Braubiere oziroma v Veliki Britaniji poznano kot Brown Ale, londonski Porter itd. (What's the difference between top fermenting and bottom fermenting, 2016).

Kisla piva: so piva, nastala z dodajanjem različnih mikroorganizmov, ki so za klasična piva naravni sovražnik. Mikroorganizme lahko dodajamo na dva glavna načina. Prvi, klasični način, je belgijski, pri katerem se pivo po kuhanju hladi v velikih bazenih, izpostavljenih zunanjemu zraku, pri čemer so mikrobi sami vselijo v pivo. Večinoma se takšna piva fermentirajo v lesenih sodih, kjer mikroorganizmi že živijo. Drugi, novejši način pa je namensko dodajanje mikroorganizmov, ki je tako tudi bolj nadzorovano. Sem uvrščamo Lambic, Gueze, Flamsko rdeče in Berliner Weisse (What's the difference between top fermenting and bottom fermenting, 2016).

1.3 Vpliv uživanja piva na zdravje prebivalstva

Številni znanstveniki se ukvarjajo z vprašanjem, kakšne so posledice uživanja alkoholnih pijač na zdravje ljudi. V eni izmed raziskav, ki je bila objavljena 31. marca 2016 v reviji

Nutrition, Metabolism & Cardiovascular Diseases, je bilo dokazano, da zmerno uživanje piva (1 enota ali steklenička 0,33 l piva pri ženskah oziroma 2 enoti ali 2 mali pivi 0,33 l pri moškem) zmanjša tveganje za nastanek kardiovaskularnih ter nevrodegenerativnih bolezni. Tako kot druge alkoholne pijače ima tudi pivo vpliv na nastanek specifičnih vrst rakavih obolenj, kar pa po nasvetu znanstvenikov ne sme vplivati na spodbujanje zdravih odraslih ljudi k zmernemu uživanju alkoholnih pijač in s tem piva. Alkoholne pijače ne smemo priporočati otrokom, mladostnikom, nosečnicam ter posameznikom, ki so nagnjeni k nastanku odvisnosti ter tistim z različnimi boleznimi, kot so kardiomiopatije, srčne aritmije, bolezni ledvic in jeter itd. (De Gaetano et al., 2016).

1.4 Pivovarski sommelieri

Beseda sommelier izvira iz francoskega jezika, pomeni pa vinski strežaj, saj so bili prvi sommelieri prav francoski vinarji, ki so se začeli združevati že leta 1907. Nekaj podobnega želijo navdušenci piva vpeljati v pivovarstvo. S tem namenom so leta 2004 v Münchnu začeli s prvim tečajem pivovarskega sommelierstva na šoli Doemens Akademie. Tečaj poteka v več jezikih in različnih lokacijah po svetu, tudi v Združenih državah Amerike, v Chicagu. Traja dva tedna, po en teden v oktobru in v februarju. Na tečaju se udeleženci naučijo prepoznati 96 različnih vrst piva ter vse dejavnike, ki lahko povzročijo slab okus piva (oprema, higiena, skladiščenje itd.). Tečaj omogoča tudi pridobitev znanja o pravilni izbiri opreme in tehnikah točenja piva, o kombiniranju piva in hrane, o pomembnosti izbire pravega kozarca, ki lahko spremeni okus piva itd. Na koncu tečaja je izpit, pri katerem slušatelj dobi 6 različnih vrst piva, od tega dve neokusni pivi, ki jih mora nato razvrstiti glede na videz pivske pene, barvo, vonj, penečnost, okus, sporni okus in pookus ter na podlagi karakteristik določiti vrsto piva. Pripraviti mora tudi svoje pivo vse od mletja žitnega zrna do fermentacije (Vrabec, 2016, str. 19).

1.5 Belgijsko pivo

V Belgiji je trenutno okoli 180 pivovarn, vse od velikih korporacij do mikropivovarn. V letu 1900 so Belgijci v povprečju popili 200 litrov piva na prebivalca, pitje piva pa je skozi leta počasi padalo in je trenutno 84 litrov letno na prebivalca (Leuven, 2011, str. 54). Večina piva je kupljenega in postreženega v steklenicah in ne pločevinkah, vsaka pivovarna oziroma vsak okus piva pa ima tudi svojo obliko kozarca, saj se smatra, da uporaba pravilnega tipa kozarca lahko izboljša okus in vonj izbranega piva.

V Belgiji se je začelo variti pivo v 11. stoletju, preden so Belgijci postali samostojni. Katoliška cerkev je dovolila lokalnim francoskim in flamskim samostanom variti in distribuirati pivo kot način za zbiranje denarja. Takratno pivo je imelo relativno nizek odstotek alkohola in so ga pili kot nadomestilo za vodo, ki je bila v takratnem času oporečna. Sedanja tradicionalna piva so se razvijala skozi naslednjih sedem stoletij pod nadzorstvom menihov. V poznem 18. stoletju so bili samostani okupirani v francoski

revoluciji, tako da je prvi samostan Westmalle začel z varjenjem piva 10. decembra 1836. Pivo so na začetku varili zgolj za menihe, prva prodaja piva pa je bila zabeležena 1. junija 1861 (Van den Steen, 2006, str. 33).

1.5.1 Trapistično pivo

Trapistična piva so piva, ki jih varijo v samostanih. Vsako pivo, ki želi imeti naziv *trapist*, mora izpolnjevati naslednje pogoje:

- pivovarna mora biti v samostanu;
- menihi morajo sodelovati v produkciji in
- dobiček od prodaje piva se mora porabljati za delovanje samostana ali socialne programe izven samostana (Trappist beers, 2015).

Trenutno se na svetu kvalificira 11 trapističnih samostanov, šest v Belgiji, dva na Nizozemskem, eden v Avstriji, eden v Italiji in eden v ZDA.

Seznam belgijskih trapističnih samostanov:

- **samostan Achel** s proizvodnjo in prodajo naslednjih vrste piva trapist: Blonde, Brune, Extra Blonde, Extra Brune;
- **samostan Chimay** s proizvodnjo in prodajo naslednjih vrste piva trapist: Red Label, White Label, Blue Label;
- **samostan Orval** s proizvodnjo in prodajo samo ene vrste piva trapist: Amber Ale;
- **samostan Rocheford** s proizvodnjo in prodaja naslednjih vrst temnih piv trapist: Rocheford 6, Rocheford 8 in Rocheford 10;
- **samostan Westmalle** s proizvodnjo in prodajo naslednjih vrst piva trapist: Dubbel in Tripel;
- **samostan Westvleteren** s proizvodnjo in prodajo naslednjih vrste piva trapist: Green Cap ali Blonde, Blue Cap 8 in Yellow Cap 12 (Trappist Beer, 2015).

1.5.2 Abbey pivo

Poimenovanje *abbey* pivo se je prvotno uporabljalo za katerokoli samostansko pivo ali samostanski stil piva. Po uvedbi uradnega *trapističnega* piva s strani Mednarodnega združenja trapistov v letu 1997 pa je prišlo do uradnega pomena *abbey* piva. Danes lahko *abbey* pivo proizvajata vsak netrapistični samostan, komercialna pivovarna v dogovoru z obstoječim samostanom, znamka z imenom propadlega samostana ali opatiije ter komercialna pivovarna z nejasno meniško znamko brez omenjanja dotičnega samostana. Prvo komercialno *abbey* pivo se je v Belgiji pojavilo po prvi svetovni vojni (The History of Belgian Beer, 2016).

V letu 1999 je Združenje belgijskih pivovarn uvedlo certifikat za belgijsko *abbey* pivo, kar pomeni, da morajo pivo variti po licenci obstoječih ali zapuščenih samostanov. Tudi v tem primeru imajo menihi kontrolo nad določenimi segmenti v pripravi piva, del dobička pa se tudi tu mora prelivati v samostan in socialne programe (History of Beer, 2016).

Leta 2016 lahko najdemo več kot 20 registriranih *abbey* piv. Nekatere med njimi so: Abbaye de Cambron, Abbaye de Bonne, Abdij Dendermonde, Abbaye de Saint-Martin, Affligem, Val Dieu, Bornem, Ename, Floreffe, Grimbergen, Keizersberg, Leffe, Maredsous, Postel, Ramée, St. Feuillien, Steenbrugge, Tongerlo (Verdonck, 2016).

1.5.3 Svetovni trg

Na svetovnem trgu se dogajajo nenehne spremembe, saj lahko lokalne pivovarne rastejo preko svojih meja, predvsem z nakupom ostalih pivovarn.

Prvih pet največjih pivovarn na svetu obvladuje kar 50,7 % svetovnega trga in proizvede 1.021,8 milijona hektolitrov piva.

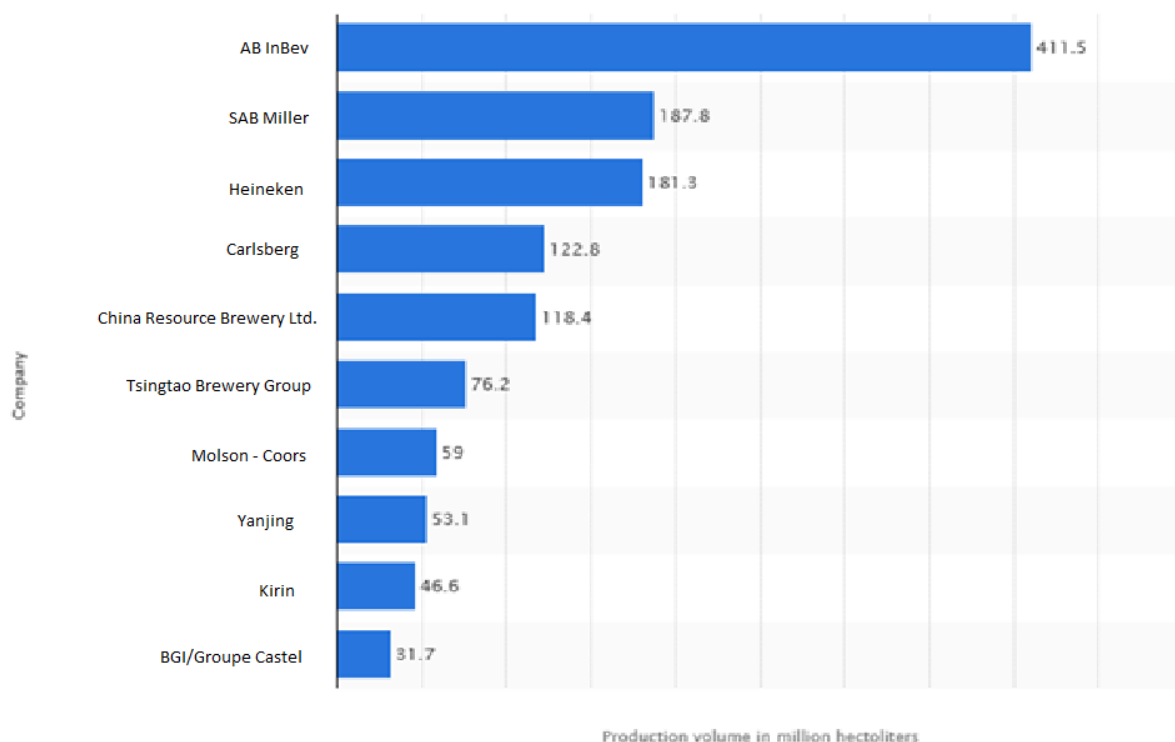
Naslednjih pet pivovarn proizvede 266,6 milijona hektolitrov letno in zavzema 13,2 % svetovnega trga. Ta primerjava nam kaže kako velike so te pivovarne.

Tabela 1: Največji svetovni pivovarji po količini piva

Pivovarna	Država	Svetovni delež (v %)
Anheuser-Busch InBev	Belgija	20,2 %
SABMiller	UK	9,5 %
Heineken Internacional	Nizozemska	9,0 %
Carlsberg Group	Danska	6,1 %
China Resource Snow Breweries Ltd.	Kitajska	5,9 %

Vir: The Top 5 Largest Beer Brewing Companies in the World, 2016.

Slika 1: Največje pivovarne na svetu po proizvodnji piva v hektolitrih



Vir: The world's leading 10 brewing groups in 2014, based on production volume (in million hectoliters), 2016.

Anheuser-Busch InBev, skrajšano AB InBev, je delniška družba in vodilna svetovna pivovarna. Podjetje se ponaša z več kot 200 svetovnimi znamkami piv, kot so Budweiser, Beck's, Skol, Bud Light itd.

Eberhard Anheuser, nemški prodajalec mila, je leta 1860 kupil bavarsko pivovarno v centru St. Louisa. Ko se je njegova hči poročila z industrialcem Aldolphus Buschom, je nastala kratica Anheuser-Busch. Aldolphus je bil prvi ameriški pivovar, ki je uporabljal pasterizacijo piva. S hladilnimi vagoni je bistveno povečal distribucijo zaradi podaljšanja roka trajnosti svojih izdelkov. Konec 19. stoletja je promoviral svoje izdelke z darili za tekmovanja, razglednicami itd. V času prohibicije so začeli delati pivo malt (pivo, ki vsebuje malo ali nič alkohola). V tem času je podjetje prevzel sin August Anheuser Busch Jr. in se uspešno boril proti prohibiciji.

Leta 2008 je InBev kupil Anheuser-Busch za skoraj 52 milijard ameriških dolarjev in nastalo je največje pivovarsko podjetje na svetu. Kritiki pravijo, da se je po združitvi pivo razvodenelo, vendar dobički še nikoli niso bili večji.

SABMiller je multinacionalno podjetje, ki ima sedež v Londonu. Zlato je bilo odkrito blizu Johannesburga v letu 1886, kar je sprožilo zlato mrzlico in prihod tujih delavcev.

SAB je bila ustanovljena kot pivovarna Grad leta 1895, da bi oskrbovala rudarje in iskalce v Johannesburgu v Južni Afriki. V letu 2002 je SAB kupil pivovarno Miller iz Severne Amerike od skupine Altria in dobil ime SABMiller. Podjetje prodaja pivo v 75 državah po vsem svetu in ima več kot 150 znamk piva. SAB je tudi eden največjih polnilcev Coca-Cole v svetu. Zavezali so se tudi »zeleni praksi« zaradi dobička in družbene odgovornosti, zato uporabljajo lahke steklenice, ki vsebujejo 30 % manj stekla, kar pomeni manjše količine odpadkov in manjša poraba energije.

Heineken Internacional je nizozemsko pivovarsko podjetje, ki ga je leta 1864 ustanovil Gerard Adriaan Heineken. Kupil je pivovarno, znano kot De Hooiberg (seno), in začel proizvodnjo lahkega lager piva. Heineken Internacional ima v lasti preko 190 pivovarn v 70 državah sveta. Originalna pivovarna v Amsterdamu je preoblikovana v muzej, znan pod imenom The Heineken Experience.

Heineken je bil leta znan kot družinska pivovarna. Henry Pierre Heineken, sin Gerarda Adriaana, je vodil pivovarno v letih med 1917 in 1940. Ob njegovi upokojitvi je za podjetje začel delati vnuk Alfred Henry Heineken, ki je bil leta 1983 ugrabljen in izpuščen ob plačilu 21 milijonov dolarjev odkupnine. Po tej zgodbi je bil posnet tudi film.

Alfred je bil gonilna sila svetovne širitve podjetja. Leta 1978 se je združil s svojim največjim tekmecem – pivovarno Amstel in si tako utrdil položaj med največjimi petimi pivovarnami na svetu.

Carlsberg je danski pivovar, ki ga je leta 1847 ustanovil Jacob Christian Jacobsen. Jacobsen je bil industrialec, človekoljub in navdušen zbiralec umetnin. Prizadeval si je, da bi pivo kot industrijska dejavnost slonela na znanstvenih načelih. Ustanovil je laboratorij Carlsberg, organizacijo za napredno biokemijsko znanje, zlasti na področju beljakovin. Znamka Carlsberg je dobila ime po njegovem sinu Carlu. Tudi on je postal navdušen zbiratelj umetnin in je ustvaril eno največjih zasebnih umetniških zbirk tistega časa. Družina Jacobsen je del sodobne danske zgodovine.

Skupina Carlsberg se je leta 2001 združila z Orkla ASA in postala ena največjih pivovarn na svetu. Poleg glavne blagovne znamke Carlsberg imajo v lasti tudi Tuborg, Kronenberg in na stotine pivovarn manjše proizvodnje. Trenutno obvladujejo 40 % ruskega trga. Carlsbergov slogan »Verjetno najboljšo pivo na svetu« je bil uporabljen med leti 1973 in 2011, ko ga je zamenjal »To zahteva Carlsberg«.

China Resource Snow Breweries Ltd., znano kot CR Snow, je največja pivovarska družba na Kitajskem. Pivovarna izhaja iz Pekinga. Svoja vrata je odprla leta 1993 in že prevladuje z 22-odstotnim tržnim deležem na Kitajskem. China Resource Enterprise je konglomerat s poudarkom na prodaji pijač na drobno, s predelavo hrane in z distribucijo. Njeno največje sredstvo je 51-odstotni delež podjetja CR Snow, drugi del podjetja je v lasti pivovarja SABMiller. Snow Beer je največja blagovna znamka za pivovarno CR Snow in

je trenutno najbolje prodajano pivo na svetu, ki ga prodajajo skoraj izključno na Kitajskem. Od leta 1993 so kupili več kot 80 pivovarn, kar pomeni, da so najhitreje rastoča pivovarna na Kitajskem in peta največja na svetu (Bon, 2014).

1.6 Pivo v Sloveniji

Pivo je alkoholna pijača in je zato zavezana plačevanju trošarin. Trošarina je selektivni davek na potrošnjo. Trošarino država pri nas pobira že v fazi proizvodnje ali uvoza, ker se s tem zmanjšajo administrativni stroški izpolnjevanja davčne obveznosti, obenem pa se zmanjšajo tudi možnosti davčne utaje (Stanovnik, 2004, str. 111).

Povpraševanje po teh proizvodih je cenovno neelastično in obdavčevanje tako ne posega bistveno v učinkovito alokacijo (prav tam).

Zaradi cenovne neelastičnosti si država lahko privošči visoko stopnjo davka na te dobrine. Tako v Sloveniji znaša trošarina na alkohol 12,1 evra na stopnjo alkohola na hektoliter, kar je peta najvišja stopnja v Evropi.

Tabela 2: Državni prihodki (2013–2014)

	2013	2014	% spremembe
Trošarina (v milijonih €)	76	81	6,6 %
DDV v sektorju (v milijonih €)	51	52	3,4 %
DDV v drugih sektorjih (v milijonih €)	34	35	3,4 %
Socialni transferji v sektorju (v milijonih €)	8	8	2,0 %
Socialni prispevki v drugih sektorjih (v milijonih €)	39	40	3,4 %
Skupni prihodki države (v milijonih €)	207	217	4,5 %

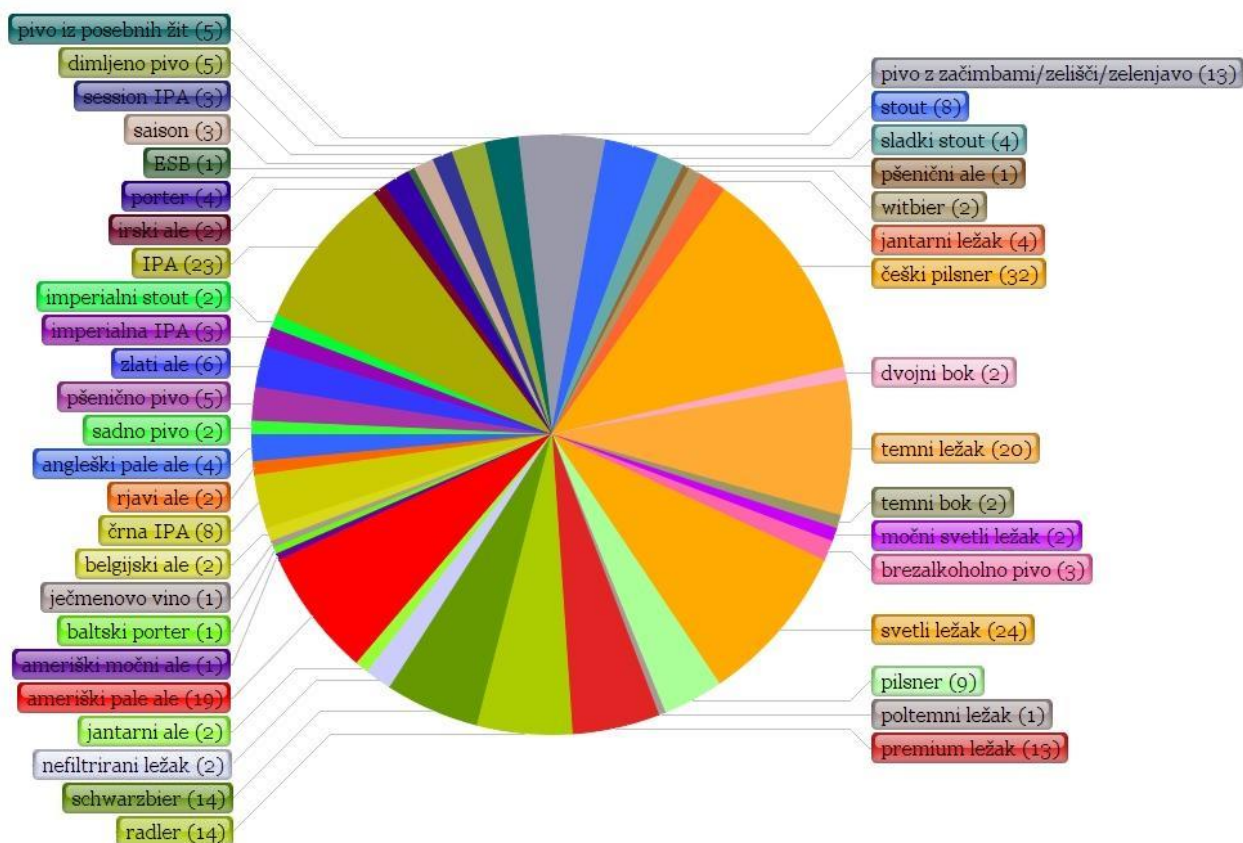
Vir: The Contribution made by Beer to the European Economy (Slovenia – January 2016), 2016.

Država Slovenija v sektorju piva skupno pobere 217 milijonov evrov davka, kar znaša 2,56 % celotnih prihodkov države v tem letu. V te prihodke so vštete trošarine, DDV tako v sektorju piva kot DDV, pobran v drugih sektorjih, ki so podpora sektorju piva, ter socialni prispevki v sektorju piva in sektorjih, ki podpirajo sektor piva.

1.7 Zvrsti piva v Sloveniji

V Sloveniji se trenutno vari 41 različnih stilov piva. Vse od vseprisotnih svetlih ležakov, pa do nekaterih butičnih stilov piva, ki zahtevajo ogromno časa za pripravo. Na spodnjem grafu pa si lahko sedaj še ogledamo, koliko različnih stilov piva najdemo pri nas (Kaj vse se pri nas vari, 2016).

Slika 2: Zvrsti piva v Sloveniji



Vir: Kaj vse se pri nas vari, 2016.

2 POSLOVNI NAČRT ZA PODJETJE PIVOTOČ, D. O. O

2.1 Kratek opis poslovne priložnosti

V Sloveniji še ne obstaja podjetje, ki je specializirano samo za uvoz belgijskih piv in ima širši nabor produktov. Glede na rastoči trg in vedno večje povpraševanje po kakovostnem pivu ocenjujemo, da je pravi trenutek za vstop na trg. Ocenjujemo tudi, da se bomo lahko hitro pozicionirali kot zanesljiv poslovni partner z največjim izborom belgijskih piv in ostalih artiklov, ki jih želijo najzahtevnejši pivoljubci.

2.2 Konkurenčna prednost in strategija

Naša največja konkurenčna prednost bo, da se bomo specializirali samo na prodajo belgijskih piv, saj imajo zelo širok nabor različnih slogov in vrst piva, s čimer bomo lahko zadovoljili različne okuse naših kupcev.

Ker bomo specializirani samo za prodajo belgijskih piv, računamo na večjo podporo pivovarn, kar v praksi pomeni brezplačne kozarce, podstavke, table za na steno, druge reklamne rekvizite itd., kar nam bo prineslo konkurenčno prednost. Na drugi strani nam neposreden poslovni odnos s pivovarnami pomeni, da se izognemo posrednikom in smo zato cenovno ugodnejši. Lastniki lokalov tudi raje sodelujejo z dobavitelji, ki imajo neposreden stik s pivovarnami, ker si s tem z večjo verjetnostjo zagotavljajo, da bodo dobili zadostne količine piva. Želimo si, da bi na dogodke, ki jih bomo organizirali, prišli tudi predstavniki pivovarn in nam pomagali pri promociji piva. To nam bo dalo dodatno verodostojnost pri obstoječih in prihodnjih poslovnih partnerjih.

2.3 Ciljni trgi in tržni segmenti

Zaradi vedno večjega zanimanja za gastronomiko se povečuje tudi zanimanje za raznolikost pri izbiri živil in pijač. Ker se lahko opremo na večstoletno tradicijo in izkušnje pri proizvodnji belgijskih piv, menimo, da lahko uspemo pri ponudbi posebnih piv v slovenskem prostoru. V pri vrsti se bomo osredotočili na ponudbo gostincem, ki so naš ključni ciljni segment. Izbiro vrste piva bomo prilagajali vsakemu gostincu posebej, glede na zahtevnost njegovih strank (primer: stranka, ki bo prišla v bar, bo izbirala med različnimi pivi v stekleničkah 0,33 l; poslovna stranka v elitnem hotelu bo izbirala med različnimi pivi v buteljkah 0,75 l). Tu bomo poslovali z nižjimi maržami.

Drugi ciljni segment nam bodo stranke, ki bodo kupovale v naši prodajalni piva. Ciljne stranke bodo kupovale pivo na sistem pivotoč, kar pomeni, da bodo kupile litrske steklenice točenega piva, ki ga bodo lahko uživale doma. Tukaj bodo marže višje kot v distribuciji.

Tretja ciljna skupina bodo stranke, ki jim bomo prodali pivo na festivalih. To so kupci, ki pridejo na festival z namenom, da poskusijo večje število različnih piv. Tu se toči pivo od 0,1 l do 0,3 l, odvisno od vrste festivala. Tukaj bo naša marža zelo visoka.

2.4 Analiza trga

2.4.1 Trg piva

Na svetovnem trgu se dogajajo prevzemi manjših pivovarn na vsakodnevni ravni. Največje svetovne multinacionalke na ta način želijo obdržati svoj tržni delež. Ekonomisti

predvidevajo, da bo v prihodnosti obstajalo nekaj mednarodnih pivovarn, ki že zdaj obvladujejo svetovni trg. Med njimi so Interbrew, Heineken, South African Breweries in Anheuser-Busch. Ameriški Anheuser_Busch Companies je največji svetovni proizvajalec piva, ki ima dve glavni blagovni znamki, Budweiser in Bud Light. Svetovni trg piva je razdrobljen na veliko število lokalnih znamk, med njimi pa so nekatere svetovne blagovne znamke, kot sta Heineken in Amstel, ki jih prodajajo po vsem svetu.

Svetovni trend prevzemanja manjših pivovarn je v letu 2015 dosegel tudi Slovenijo, ko je nizozemski Heineken prevzel najbolj znani slovenski pivovarni Union in Laško. V nadaljevanju pričakujem, da bo Heineken prevzel tudi kakšno mikropivovarno v Sloveniji in tako pridobil dodatni tržni delež. Hkrati bo to pomenilo močno konkurenco na trgu mikropivovarjev, saj ima podjetje že vzpostavljene tržne poti, nima težav s proizvodnimi kapacitetami in ima dovolj kapitala.

V zadnjem času je val nastajanja novih mikropivovarn in specializiranih prodajaln piva zajel tudi slovenski trg piva. Gostinci širijo svojo ponudbo z dodajanjem kakovostnih tujih piv in promoviranjem domačih mikropivovarjev. Temu rečemo obrtniška revolucija ali *craft* ali razvoj v kulturi pitja piva. Na ta način se skuša dvigniti kakovost izdelka kot tudi pivske navade.

Craft pivo je najbolj razširjeno v ZDA. V letu 2009 je tržni delež dosegal 4,5 % in se v letu 2014 povečal na 8,5 % (Mintel, 2016). V letu 2015 je trg *craft* piva zrasel še za dodatnih 22 % glede na leto 2014. Tudi v Evropi se širijo *craft* pivovarne. V petih letih, med 2008 in 2013, se je število teh pivovarn povečalo za kar 73 % in doseglo število 5.665. Največ pivovarn se je ustanovilo v Franciji in Španiji, kjer se je število početrilo, medtem ko se je v Italiji, na Poljskem in Norveškem število pivovarn podvojilo (Craft breweries in Europe grow 73 % in 5 years, 2016).

V Sloveniji je trenutno več kot 30 mikropivovarn, ki jih lahko najdemo na spletnih straneh. Imamo tudi dve večji industrijski pivovarni, to sta pivovarni Union in Laško.

Slovenske mikropivovarne neuradno lahko razdelimo na tri vrste:

- **butične mikropivovarne:** imenujemo jih lahko tudi *craft* pivovarne, kar pomeni, da gre za pivovarne, kjer naj bi varili kakovostna piva, narejena iz najboljših sestavin, sama proizvodnja pa bi morala potekati dlje časa kot pri komercialnih pivih v množični proizvodnji. Med ljudmi so dobro poznane, saj njihovo pivo najdemo po vsej Sloveniji. Pivo distribuirajo po lokalih in trgovinah, njihov namen pa je prodati čim več kvalitetnega piva;
- **nomadske mikropivovarne:** njihova posebnost je, da nimajo lastne pivovarne, ampak varijo pivo pri drugih pivovarnah. So dobro poznani in njihovo pivo lahko kupimo v lokalih in trgovinah;

- **gostilniške mikropivovarne:** pivo varijo za potrebe lastne gostilne, restavracije, pivnice.

Tabela 3: Slovenske mikropivovarne

Butične mikropivovarne	Gostilniške pivovarne	Nomadske pivovarne
Pivovarna Pelicon	Pivovarna Diavolo	Varissh
Pivovarna HumanFish	Pivovarna Zupanič	Brew Revolt
Carniola Brewery	Adam Ravbar	Maister Brewery
Pivovarna Mali Grad	Pivnica in restavracija Emonec	
Pivovarna Reservoir Dogs	Pivovarna Flora	
Pivovarna Rokovnjač	Pivovarna Gala In	
Pivovarna Vizir	Pivovarna Gastro	
Tektonik kraft pivovarna	Pivovarna Haler	
Pivovarna 1713	Kratohwill pivovarna	
	Pivovarna Kostanj	
	Pivovarna Lila Misa	
	Pivovarna Lipnik	
	Pivovarna Mahnič	
	Pivovarna Makšar	
	Pivovarna San Nicolo	
	Pivovarna Štajerc	
	Pivovarna Volk Turjaški	

Vir: Pivopis, Slovenske pivovarne, 2016.

2.4.2 Kupci

Kupci so ključni del uspešnosti poslovanja podjetja. Naši ciljni kupci so v večini poslovni subjekti, ki bodo naše izdelke prodali končnemu porabniku, kot so lokali, restavracije, hoteli, specializirane prodajalne piva in spletne trgovine, ki prodajajo pijače. Naši kupci so tisti, ki vidijo priložnost, da svojim strankam ponudijo kakovosten izdelek, ki bo dvignil raven uživanja piva ter prinesel zadovoljstvo strank. Naše stranke bodo z našimi produkti pridobile širino svoje ponudbe in bodo lahko zadovoljevale potrebe sladokuscev in uživalcev butičnih piv.

V nadaljevanju bom podrobno predstavil posamezne segmente kupcev.

Lokali: računamo, da bodo lokali naši največji odjemalci. V prvi fazi bomo prodajo začeli v lokalih, v katerih je že večja izbira piva. S ponudbo piv bomo lastnikom lokalov ponudili možnost, da razširijo svojo ponudbo. Glede na kakovost piva ne bi smelo biti težav s prodajo steklenic. Ljubitelji piva radi poizkušajo nova piva in tu je priložnost za gostince, da obogatijo svojo ponudbo. Ker imamo v ponudbi veliko število piv, lahko gostinci rotirajo piva in glede na odziv svojih strank obdržijo tista, ki se dobro prodajajo. V drugi

fazi bomo ponudili piva lokalom, ki še nimajo širše izbire piv. Skušali jim bomo predstaviti priložnost, da je zdaj čas, ko je treba narediti korak naprej s ponudbo in slediti tudi konkurenci, ki že ima veliko izbiro piv. V tretji fazi prodaje lokalom bomo skušali z našimi najboljšimi strankami doseči dogovor o prodaji točenega piva. Tu se bomo verjetno soočali s strahom gostincev, da prodaja ne bo dovolj velika in se bo pivo v sodu pokvarilo. Težave lahko nastanejo tudi, ker gostinci nimajo naprav za točenje oziroma prostora, kamor bi sode piva dali, in seveda denarja za takšno naložbo. Na drugi strani imamo boljše – elitne lokale, ki zahtevajo plačilo za postavitev točenega piva v lokal, za kar mi v začetni fazi ne bomo finančno sposobni niti nam ni v interesu, da bi kadarkoli plačevali za posamezno »pipo« v lokal.

Restavracije: v restavracijah bomo skušali prodati steklenice in predvsem buteljke piva. Buteljke piva so popolnoma konkurenčne buteljкам vina. Naš cilj je, da bodo v restavracijah enakovredno prodajali buteljke vina in piva. Tu nas čaka največ dela na področju izobraževanja zaposlenih, katero pivo se pije ob kateri hrani.

Hoteli: vsak hotel ima svojo kavarno in restavracijo. Naš cilj je, da se bo pivo prodajalo v hotelski kavarni in restavraciji. Dolgoročno načrtujemo, da bodo hoteli ponujali naše pivo tudi v hladilnikih, ki jih imajo gostje v svojih sobah.

Specializirane prodajalne piva ali tako imenovani »beer shopi«: v teh trgovinah je ogromna izbira piva. Naš cilj je, da bi bili edini ponudniki belgijskega piva. Tu bi prodajali praktično vse, kar imamo v naši ponudbi, od malih steklenic do buteljk ali celo magnumov¹. Ciljamo pa tudi na prodajo darilnih paketov piva. V nadaljnji fazi razvoja podjetja bomo v specializiranih prodajalnah piva po sistemu Pegas² prodajali tudi točeno pivo za domov.

Spletne trgovine: v Sloveniji že obstaja nekaj spletnih trgovin, ki ponujajo pivo. Naš cilj je, da bodo te spletne trgovine širile svojo ponudbo z našimi izdelki. Pri spletnih trgovinah je sistem, da stranke naročijo preko spleta in dobijo naročilo dostavljeno na dom. Vsak dan bomo preverili, kaj so stranke naročile, te izdelke bi nato pobrali v našem skladišču, dostavili v skladišče spletne trgovine in naprej strankam. Na ta način spletne trgovine ne bodo imele stroškov zaloga in skladišča za naše izdelke.

Festivali: v Sloveniji smo priča poplavi vseh vrst festivalov. Ljudje radi hodijo na vse vrste dogodkov. V letu 2015 so bili festivali piva, ki so namenjeni degustaciji piva, v Ljubljani (dva dni), Kopru (dva dni), Izoli (dva dni), Kranju, Novem mestu, Gornji Radgoni, Škofi Loki, Brežicah, Mariboru, Slovenj Gradcu, Logatcu, Šoštanju, Laškem in drugje. Na teh festivalih se v večini primerov toči po 0,1 l, zato da ljudje poizkušajo različne sloge in vrste piva. Tu bomo mi v največji prednosti pred konkurenco, saj bomo imeli največjo ponudbo piva.

¹ Velika steklenica 1,5 l ali 3 l.

² Sistem »Pegas« je razložen in opredeljen v poglavju 6.3.

Trgovske verige: cilj je priti v trgovske verige, kjer je obrat piva zelo velik, vendar so navadno tu manjše marže in daljši plačilni roki. Zato v začetni fazi podjetja ne bomo silili v trgovske verige, ker ne bomo imeli dovolj kapitala.

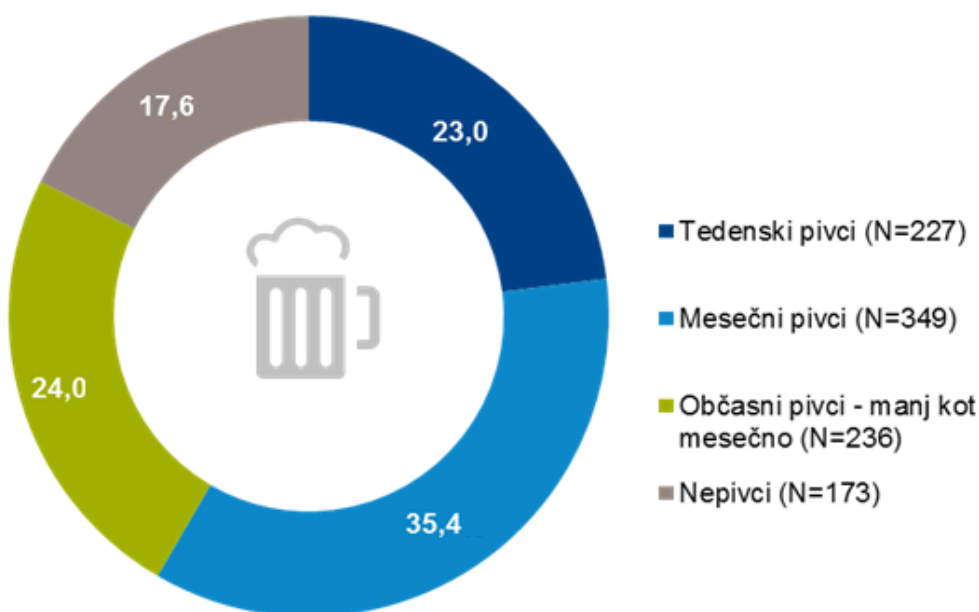
Ugotovitve: ključni ciljni segment podjetja in končni kupci so vse osebe, ki so starejše od 18 let in imajo rade pivo. Glede na raznolikost okusov, ki jih bomo ponudili (sladkih, grenkih, kislih, sadnih itd.), si želimo imeti ponudbo za svoje stranke, tako mlade, ki radi poizkušajo različne okuse piva, kot starejše, ki imajo že bolj izbran okus. Naš osnovni cilj je, da ljudje poskusijo in vidijo, kaj je to kakovostno in okusno pivo.

2.4.2.1 Tržna raziskava in analiza kupcev

V GfK Slovenija so izvedli raziskavo o pitju piva med polnoletnimi Slovenci. Ugotovili so, da piva nikoli v življenju ni poskusilo le pet odstotkov Slovencev. Najpogostejših, tedenskih pivcev piva je skoraj četrtina, dobra tretjina jih je mesečnih, občasnih (pijejo manj kot enkrat na mesec) pa je 24 odstotkov (Česnik, 2015).

Kultura pitja piva je med Slovenci zelo razširjena, zato je dobro poznati razmere na trgu piva. Največ tujih proizvajalcev piva, ki smo jih zajeli v merjenju prihaja iz Nemčije, sledijo češke in avstrijske pivovarne. Tržni deleži tujih pivovarn v slovenskih lokalih so majhni, vendar zadnja merjenja kažejo na njihovo porast (Česnik, 2015).

Slika 3: Pivci piva v Sloveniji izraženi v %



Vir: T. Česnik, Pivo v slovenskih gostinskih lokalih, GfK Orange, 2015.

Iz raziskave je razvidno, da smo Slovenci ljubitelji piva in da ga večina ljudi uživa vsaj enkrat mesečno. Naš cilj so tedenski in mesečni polnoletni pivci piva, brez zdravstvenih ali socialnih (pivci, ki po uživanju alkohola postanejo agresivni) zadržkov za uživanje alkoholnih pijač.

2.4.3 Konkurenca

2.4.3.1 Konkurenca v Sloveniji

V Sloveniji je od svetovnih multinacionalk najbolj prisoten nizozemski Heineken, ki je od leta 2015, po prevzemu pivovarn Union in Laško, postal glavno podjetje na našem trgu. V njegov portfelj blagovnih znamk, ki so močno prisotne pri nas, spadajo tudi Heineken, Gösser in Karlovačko pivo. Ker so pivovarna z največ kapitala, to izkoriščajo s tem, da gostincem na elitnih lokacijah plačujejo, da točijo njihovo pivo. V posameznih primerih plačujejo tudi 10.000 € letno, da so edino točeno pivo v lokalni.

V Sloveniji je pitje »posebnega« piva še v povojih oziroma je konkurenca med pivi trenutno koncentrirana na dva nekdanja domača ponudnika (Laško in Union – trenutni lastnik je nizozemski Heineken), ki pa sta tudi lastniško povezana, saj je Pivovarna Laško lastnica Pivovarne Union. Tržni delež Pivovarne Laško tako znaša približno 85 % (Cerar, 2015).

Pivovarna Laško: v Pivovarni Laško varijo predvsem svetlo lager pivo. Zaradi razcveta t. i. »*craft*« piva in uvoza tujega piva so začeli variti tudi posebna piva, da bi se prilagodili svetovnemu trendu, ki je seveda zajel tudi Slovenijo. Z novimi pivi skušajo poseči na trg posebnih piv, ki je iz leta v leto večji. Na tem trgu se uveljavljajo slovenske mikropivovarne in uvozniki tujih piv.

Predstavitev teh posebnih piv oziroma eno izmed reklamnih sporočil Pivovarne Laško, s katerim želi zadržati oziroma čim manj zmanjšati svoj tržni delež na njihovi spletni strani, se glasi:

»Ob 190-letnici Pivovarne Laško vam ponosno predstavljamo najboljše od najboljšega: butično pivsko znamko Laško Special. Gre za prilagojeno, maloserijsko proizvodnjo posebno negovanih, tudi re-kreiranih vrst piva, t. i. craft beers. Osnova je enaka kot pri vsakem pivu iz Laškega – perfektne, neoporečne sestavine. Nekaj drugačni so posamezni tehnološki koraki, ključna pa je osebna, dobesedno s podpisom potrjena angažiranost naših strokovnjakov s področja varjenja, kakovosti in razvoja piva« (Special, pivo s podnapisom, 2015).

Laško Special: Pivovarna Laško je zvarila več vrst *craft* piva kot odgovor na nastanek mikropivovarn v Sloveniji in uvoza tujega *craft* piva. Točnih podatkov o tržnem deležu *craft* piva še ni, ocenjuje pa se, da je ta delež približno en odstotek glede na vse prodano pivo v Sloveniji.

Pivovarna Laško je začela varjenjem *craft* piva šele leta 2015. Do zdaj proizvajajo naslednja *craft* piva: Krpan, Buckwheat, Sour Cherry, Citra lager, Golding in Striptis (Special, pivo s podnapisom, 2015). Analiz, kolikšen tržni delež zavzemajo piva Pivovarne Laško glede na ostala *craft* piva, še ni, saj Pivovarna Laško še ni podala poročila o prodaji za leto 2015.

Male pivovarne: v Sloveniji je trenutno razcvet malih pivovarn. Imamo nekaj starejših malih pivovarn, kot so Pivovarna Lipnik, Pivovarna Ravbar, Kratochwill ter nekaj novejših, kot so Reservoir Dogs, Human Fish, Vizir, Pelicon itd.

Starejše male pivovarne si do zdaj niso znale izboriti omembe vrednega tržnega deleža v Sloveniji, večinoma so in še vedno zalagajo svoje lastne lokale. Novejše pivovarne pa se veliko bolj osredotočajo na prodajo po celotni Sloveniji, nekatere so začele prodajati tudi v tujini. Skupna lastnost starejših pivovarn je, da varijo predvsem pivo zvrsti *lager*, novejše pivovarne pa stavijo na tip IPA, kar pomeni *Indian Pale Ale* oziroma pivo, ki je bolj hmeljeno in posledično bolj grenko.

Bevog: je najbolj znana mikropivovarna v Sloveniji. Zaradi težav pri pridobivanju koncesije za uporabo vode v Gornji Radgoni so svoj sedež prestavili na avstrijsko Štajersko, takoj čez mejo pri Gornji Radgoni, kar je uradno ne uvršča na seznam slovenskih mikropivovarn. Lastnik Bevoga, Vasja Golar, je idejo o odprtju svoje lastne mikropivovarne dobil med okušanjem belgijskih piv v Belgiji (Pojbič, 2013).

Njihov največji uspeh je naziv tretje najboljše novonastale pivovarne na svetu po izboru RateBeer.com leta 2015, ko so izbirali med več kot 2.600 pivovarnami (PivoMan, 2016).

Pivovarna Pelicon: je neodvisna mikropivovarna, ki je v Vipavski dolini, v Ajdovščini. Odločili so se, da bodo proizvajali piva, ki jih tudi sami radi okušajo. Gre za nefiltrirana, nepasterilizirana piva, ki so polnega okusa.

Več let so pripravljali in testirali različne stile piva. Svoj prvi produkt, s katerim so bili zadovoljni, so dali na trg novembra 2013. Imenovali so ga Pally (*pale ale*). Njihova uspešnica je postalo pivo z imenom The 3rd Pill, ki je stil piva *india pale ale* oziroma IPA. Zanj so v letu 2014 prejeli dve srebrni nagradi, portal RateBeer.com pa ga je razglasil za najboljše slovensko pivo v letu 2014. Kljub vsemu pa se njihova proizvodnja tu ni zaključila, saj varijo še veliko drugih piv in tako vztrajno daljšajo seznam svojih produktov (Pivovarna Pelicon, 2016).

Reservoir Dogs: gre za pivovarno, ki spada med najnovejše pri nas. Imenujemo jih tudi *gypsy* pivovarji, kar pomeni, da imajo možnost selitve iz ene pivovarne v drugo, kjer nato varijo pivo. Čeprav imajo možnost selitve, pa kljub temu ostajajo zvesti Gold Clubu. Trenutno je v Sloveniji najbolj znan Warrior oziroma IPA (*pale ale*), ki je stil piva, imenovan Grim Reaper (Colarič, 2015).

HmanFish: je prva prava slovenska *craft* pivovarna s sedežem na Vrhniki. Varijo predvsem piva angleškega stila *Pale Ale*, *Stout* temno pivo s kavnim okusom in IPA, kar pomeni bolj grenko pivo, saj dodajajo več hmelja.

Vizir: pivovarna prihaja iz Črnomlja, varijo pivo, ki dodatno fermentira v steklenicah, kar da pivu bolj poln okus.

Analiz prodaje piv mikropivovarn na slovenskem trgu še ni nihče opravil, tako da njihov tržni delež lahko zgolj ocenjujemo na 1–2 odstotka trga.

Pri slovenskih mikropivovarnah je treba omeniti, da so dosegli načelen dogovor s finančnim ministrstvom o znižanju trošarin za 50 odstotkov. To bo veljalo za domače pivovarne, ki zvarijo do 20.000 hektolitrov piva letno. Poudaril bi, da imamo v Sloveniji zelo visoke trošarine, ki pomembno vplivajo na ceno piva, trenutno znaša trošarina 12,1 evra za 1 vol. odstotka alkohola na en hektoliter, kar pomeni, da imamo peto najvišjo trošarino v Evropski uniji. Če bo predlog novega zakona o trošarinah potrjen v Državnem zboru, bodo slovenski mikropivovarji pridobili konkurenčno prednost pred nami pri cenovni politiki (Cerar, 2016).

Uvozniki tujih piv: v Sloveniji je prisotnih več uvoznikov tujega piva. Konkurenca je iz dneva v dan večja, saj podjetniki zaznavajo nastajanje tržne niše v prodaji tujega piva. Uvozniki so na eni strani manjša podjetja, ki se specializirajo za uvoz iz ene pivovarne ali ene države, na drugi strani večji distributerji.

Eden večjih uvoznikov tujega piva je podjetje **Ahac, d. o. o.** Uvažajo več blagovnih znamk piva, stavijo pa predvsem na piva tipa lager, kot so Staropramen, Paulaner, Becks, Ožujsko, Jelen itd. Imajo tudi nekaj bolj posebnih piv, kot je Leffe (polnijo ga v Zagrebu in ne v Belgiji).

Podjetje **Gama trgovina, d. o. o.**, je usmerjena v uvoz predvsem točenega piva, znani so po Guinness, Kilkenny, Erdinger, Grolsh, Liefmans, Duel itd. Je podjetje z najdaljšo tradicijo distribuiranja tujega piva v Sloveniji.

Amstar, d. o. o., je podjetje, ki je odprlo prvi slovenski »beer shop«. Njihova blagovna znamka Pivoljub je znana vsem ljubiteljem piv. Je podjetje, ki ima trenutno največjo izbiro piv v Sloveniji. Uvažajo predvsem angleška in belgijska piva.

Specializirane trgovine: ljudje iščejo prodajalne, ki imajo veliko izbiro piv. Eden od razlogov je, da ima vsak človek svoj okus in lahko v taki trgovini kupi tisto, kar mu je najbolj všeč, po drugi strani pa se lahko posvetuje s prodajalcem in kupi piva, ki mu bodo glede na njegov okus všeč. Vedno več ljudi kupuje piva kot darilo. V ta namen so primerni darilni paketi, ki vsebujejo tudi kozarce in ostali promocijski material.

Določene pivovarne varijo tudi posebna piva v omejenih količinah. To so piva, primerna za posebne priložnosti. V večini primerov so pakirana v steklenicah 0,375 l ali v buteljkah 0,75 l. Eno takih najbolj znanih piv je La Trappe Quadrupel Oak Aged. To pivo starajo v rabljenih hrastovih sodih (pred pivom so v sodih hranili vino, konjak, viski in podobno), nato pa naredijo mešanico iz različnih sodov.

V Sloveniji se pojavljajo tudi specializirane trgovine piva ali tako imenovani *beer shopi*, to so trgovine, ki prodajajo izključno pivo. Te trgovine uvažajo določena piva, določena pa kupujejo od distributerjev. Teh trgovin kljub temu da same uvažajo določene artikle, ne štejemo v konkurenco, ampak jih smatramo kot promotorje tujih piv.

Trenutno imamo v Ljubljani tri specializirane trgovine piva. Prva takšna slovenska in tudi največja trgovina je trgovina PivoLjub v Ljubljani. Prav tako lahko v Ljubljani v centru mesta najdemo trgovino Za popen't pivoteka. Tretja specializirana trgovina v Ljubljani pa je trgovina Gas Station, ki je v okviru bara Gas Station v bližini Žal. Specializirane trgovine najdemo tudi drugje po Sloveniji. Ena je v Mariboru in se imenuje Pivarna, druga pa na obali, v Kopru. Ta se imenuje Hoppiness. Vse te trgovine ponujajo samo najbolj znana ter drugje najbolj prodajana piva iz različnih držav ter seveda tudi slovenskih mikropivovarjev. To pomeni, da prodajajo piva, ki ustrezajo okusu kupca v drugi državi, s čimer pa pozabljajo, da imajo lahko slovenski kupci drugačen okus in drugačne želje. Ravno zato želimo v svoji trgovini prodajati različne vrste samo belgijskih piv, ki morda še niso znana širši svetovni javnosti in se tako približati in najti slovenski okus kupca.

Te trgovine so namenjene predvsem ljubiteljem piva, ki radi uživajo pivo doma in radi poizkušajo nova piva. Veliko kupcev pride kupiti tudi darilne pakete za darila.

2.4.4 Opredelitev in obseg trga in trendi

»Naša industrijska proizvodnja oziroma tista velika pivovarna z dvema obratoma – Laško in Union – na trg pošilja zelo malo vrst piva. Končni izdelek je torej zelo nedefiniran in razen zavedanja, da je njihovo pivo svetlo, v bistvu ne vemo natančno, kaj pijemo. Naš lokalni okus označi za ksenofobičen, ker je prisotna samo zelo bojovita delitev na ljubitelje rdeče na eni in zelene nalepke na drugi strani. S tem se strinja tudi Vasja Golar, saj je »kljub razvoju kulture pitja in peščici ljudi, ki ta razvoj sprejmejo, 99,9 % Slovencev še vedno razdeljenih na naši največji znamki, poleg tega pa poznajo samo še nekaj uvoženih znamk megakorporacij« (Rajnar Petrovič, 2013).

To je mnenje strokovnjaka Borivoja Repe in novodobnega pivovarja Vasje Golarja (Bevog) o pivu na Slovenskem, ki se mu pridružujem tudi sam.

Tabela 4: Osnovne značilnosti slovenskega pivovarskega sektorja

Leto	2008	2009	2010	2011	2012	Δ 2008–2012	2013	2014
Skupaj proizvodnja (v hektolitrih)	2.124.000	1.978.000	1.902.000	1.984.000	1.819.000	-14,40 %	2.031.000	2.105.000
Število proizvajalcev	22	22	22	22	30	36,40 %	30	50
Število pivovarn (vključene mikropivovarne)	22	22	22	-	-	-	30	51
Število mikropivovarn	20	20	20	20	28	40,00 %	28	49

Vir: B. Berkhout et al, *The Contribution made by Beer to European Economy (Full Report – December 2013)*, 2013; *The Contribution made by Beer to the European Economy (Slovenia - January)*, 2016.

V letu 2012 se je v primerjavi z letom 2010 skupna proizvodnja piva znižala za 4,4 %, čeprav je bilo v letu 2011 rahlo izboljšanje, to ni trajalo. Skupna proizvodnja piva je v letu 2012 znašala 1,8 milijona hektolitrov, kar je bilo najmanj v zadnjih petih letih. Po mnenju združenja slovenskih pivovarjev je glavni krivec upad povpraševanja po pivu na domačem trgu. Zlasti je bil izrazit upad potrošnje radlerjev. Kljub temu se je število pivovarn povečalo s pojavom mikropivovarn.

Že leta slovenski trg piva obvladujeta dve nacionalni blagovni znamki piv. Ena izmed njih vari pivo več kot 175 let v Laškem, druga ima 140 let zgodovine pivovarstva v Ljubljani. Slovenci pred tem nismo imeli svojega piva. V zadnjih letih so drugi ponudniki piva zavzeli znaten tržni delež (Berkhout et al., 2013).

Opažamo, da je v letih 2008–2012 prišlo do velikega upada proizvodnje piva v hektolitrih, medtem ko se je število pivovarn povečalo. Uradnih analiz za padec proizvodnje ni, moje mnenje pa je, da se kultura pitja piva v Sloveniji povečuje, kar pomeni, da ljudje pijejo kakovostnejša in dražja piva, vendar pa spijejo količinsko manj. Drugi razlog bi lahko bil v povečanju uvoza tujih piv. Kot tretji razlog bi navedel težnje Republike Slovenije in Ministrstva za zdravje k omejevanju porabe alkohola ob vožnji avtomobila z različnimi akcijami, kot so: »0,0 šofer – trezna odločitev« itd.

V skupno proizvodnjo ni všteto pivo, proizvedeno v manjših pivovarnah, ki naj bi imele 1–2-odstotni delež trga (*The Contribution made by Beer to the European Economy (Slovenia – January 2016)*, 2016).

Proizvodnja se je v letu 2014 glede na leto 2013 dvignila za 74.000 hektolitrov, kar je posledica večjega povpraševanja na domačem trgu, nekaj pa je posledica povečanega izvoza. Število mikropivovarn se je v tem obdobju drastično povečalo, za kar 75 %, kar je potrditev, da je slovenski trg piva v razcvetu.

Trend upadanja skupne proizvodnje med leti 2008 in 2012 se je v letu 2013 obrnil navzgor in je ponovno v vzponu, zahvaljujoč naraščanju mikropivovarn in s tem zanimanja za vse vrste piva.

2.5 Utemeljitev priložnosti in opis podjetja

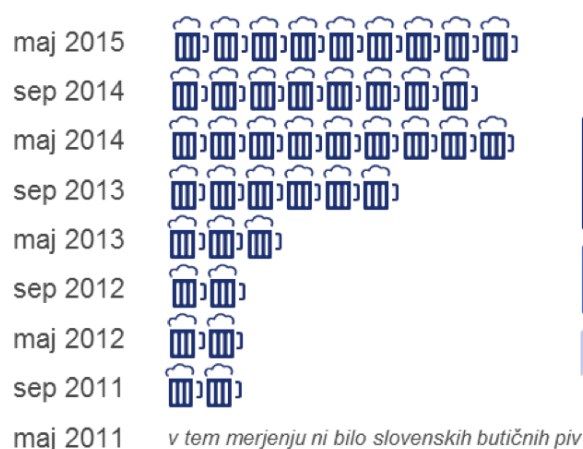
2.5.1 Utemeljitev priložnosti

V Sloveniji so še vedno najpogosteje prodajana piva znamk Union in Laško. V zadnjih letih se je začelo povpraševanje tudi po bolj kakovostnih pivih, kamor spadajo tudi belgijska piva. V Sloveniji najdemo uvoznike različnih vrst piva, nihče pa ne uvaža samo belgijskega piva. Imamo določena podjetja, ki zastopajo samo eno ali dve pivovarni, ter podjetja, ki uvažajo piva iz več držav in imajo v svojem portfelju omejen nabor belgijskih piv. Kupcem želimo ponuditi celovito ponudbo belgijskih piv, na ta način bodo vsa belgijska piva dobili pri enem dobavitelju in si bodo s tem znižali stroške nabave.

Trenutno svetovni in evropski trendi težijo k razvoju *craft* pivovarn in piva. Ta trend je zajel tudi Slovenijo. Vsa belgijska piva, ki jih bomo uvažali, spadajo med *craft* piva in bomo s tem ujeli svetovni in evropski val ter pripomogli k razvoju visoke kulture pitja piva v Sloveniji.

Po raziskavi, ki jo je naredila GfK Slovenija med leti 2011 in 2015 o ponudbi in pitju piva slovenskih mikropivovarn, je razvidno, da se je število popitih piv slovenskih mikropivovarn od leta 2011 do leta 2015 nekajkrat povečala. Trend rasti je v teh letih res močan.

Slika 4: Število različnih mikro proizvajalcev slovenskih butičnih piv, zajetih v merjenjih



Vir: T. Česnik, *Pivo v slovenskih gostinskih lokalih*, GfK Orange, 2015.

Tu vidimo tržno nišo, da v poplavi vseh piv ponudimo kupcu najboljša in najkvalitetnejša piva na svetu. V Sloveniji trenutno ni podjetja, ki bi ponujalo točeno belgijsko pivo, vrzel bomo zapolnili z našim podjetjem.

2.5.2 Proizvodi oziroma storitve podjetja

Osnovna dejavnost podjetja bo prodaja piva našim poslovnim strankam. Zavedamo se, da zgolj prodaja ne prinaša uspeha na dolgi rok. Zato bomo našim strankam nudili tudi podporne storitve, kot je izobraževanje njihovih zaposlenih, da bodo svojim strankam lažje svetovali pri izbiri piva, zato da bo naš končni kupec zadovoljen s svojo izbiro. S tem bodo dosegli večje zadovoljstvo strank. Na željo gostincev bomo organizirali različne degustacije piva, ki bodo namenjene bodisi novim bodisi zahtevnejšim strankam z že izbranim okusom. Naša želja je, da gostinci ne bi prodajali piva zgolj kot eno izmed mnogih pijač, ampak kot pivo, pri katerem bo šlo za doživetje. Vsako pivo ima namreč svoj značaj, ki ga proizvajalec skuša prikazati skozi različne oblike kozarcev.

2.5.3 Ime podjetja

Za ime podjetja smo izbrali Pivotoč. Naša želja je, da stranke ob tem imenu pomislijo na belgijsko pivo.

Slika 5: Logotip podjetja Pivotoč, d. o. o.



2.5.4 Poslovni model podjetja in konkurenčna prednost

Podjetje Pivotoč bo imelo konkurenčno prednost predvsem v največji izbiri belgijskih piv tako v steklenicah kot v sodih. Večino prihodkov bomo ustvarili z distribucijo gostincem. Zato jim bomo poleg konkurenčnih cen nudili tudi druge storitve, kot so izobraževanje zaposlenih, vodene degustacije, čiščenje cevi pri točenih pivih itd. Naš namen ni konkurirati slovenskim mikropivovarjem, ampak skupaj z njimi dvigniti kulturo in kakovost pitja piva in prevzeti del tržnega deleža velikim korporacijam. Te korporacije nam ne morejo konkurirati v kakovosti piva.

2.5.5 Velikost tržnih deležev

V Sloveniji nimamo podatkov o tržnih deležih posameznih pivovarn, niti podatka o količini uvoženega piva. V letu 2013 je Pivovarna Laško ocenila, da je njihov tržni delež znašal 39 %, Union pa 45 %. Delež uvoza so ocenili na 16 %, medtem ko tržnega deleža mikropivovarn še niso zaznali je zapisal v svojem članku Piano (2015).

2.6 Načrt trženja

2.6.1 Strategija pridobivanja in ohranjanja kupcev

Pridobivanje in ohranjanje kupcev je za podjetje ena najpomembnejših stvari. Naš začetni pristop bo neposredna prodaja, kar pomeni, da bo naš trgovski potnik hodil od lokala do lokala in se dogovarjal z vodjem ali lastnikom lokala, da bodo naše pivo dali v svojo ponudbo. Drugi pristop je, da bomo sodelovali na čim več festivalih piva, kjer bodo lahko vodji lokalov poskusili naše pivo in se bomo dogovorili za obisk našega trgovskega potnika v lokalu, kjer bomo pripravili individualno ponudbo, ki bo najprimernejša glede na stranke v lokalu.

Po dogovoru o poslovnem sodelovanju bomo poslovnim strankam nudili tudi dodatno ponudbo:

- **popusti pri plačilnih pogojih:** zaradi naše omejenosti s kapitalom želimo čim prej prejeti plačilo za naše blago. Pri plačilih po predračunu ali plačilu ob prevzemu bomo imeli dodaten popust za vse stranke;
- **konkurenčne cene:** cene bomo prilagodili tako, da bomo konkurenčni ostalim uvoznikom. Naše marže bodo pri pivih, ki jih uvaža več podjetij, manjše, pri izdelkih, ki jih imamo samo mi, bomo imeli višje marže;
- **celovita ponudba storitev za potrebe kupcev:** strankam bomo nudili podporo v obliki reklamnega materiala, izobraževanj za zaposlene, vodili bomo degustacije piv, nudili bomo servisiranje točilnih naprav itd.

2.6.2 Strategija rasti trženja

Zadali smo si cilj, da v prvem letu pridobimo 30 poslovnih partnerjev, nato pa bomo vsak mesec pridobili dva dodatna. Na začetku bomo pivo ponujali lokalom, ki že imajo v svoji ponudbi vrhunska tuja piva. Ponudili jim bomo razširitev njihove ponudbe z našimi pivi oziroma ugodnejše pogoje, da zamenjajo že obstoječega dobavitelja z nami. Nato bomo pristopili do večjih lokalov, ki še nimajo vrhunskega tujega piva in bi bilo smiselno, da bi ga imeli. Našo ponudbo bomo poslali tudi vsem specializiranim trgovinam.

2.6.2.1 Strategija poprodajnih aktivnosti

Pridobivanje kupcev je eden pomembnejših procesov v podjetju, vendar ko pridobimo novega kupca, še nismo opravili vsega posla. Ključno je, da ga obdržimo in je zadovoljen, samo to prinaša uspeh na dolgi rok. Zato bomo opravljali številne poprodajne dejavnosti, da obdržimo svoje kupce, kot so:

- preverjanje zadovoljstva kupcev z našimi izdelki;
- kakovosten in zanesljiv servis;
- redno obveščanje in obiskovanje kupcev;
- negovanje odnosov do kupcev.

2.6.3 Cenovna strategija

Pri cenovni strategiji je manevrski prostor majhen. Računamo lahko, da bo povprečna marža dosegla 20 %. Začetne cene bomo postavili nekoliko višje, na 35 %, vendar se kupcem priznava popust na količino, predplačilo, plačilo ob dobavi, splošni popust itd.

Pri oblikovanju cen bomo artikle razdelili v dva razreda, v en razred bomo uvrstili artikle, ki so že prisotni na slovenskem trgu, tu bomo oblikovali cene glede na konkurenco tako, da bomo nekoliko cenejši, marža bo posledično nekoliko nižja. V drugi razred bomo razvrstili artikle, ki jih bomo prodajali samo mi, tu bodo marže nekoliko višje, saj bomo lahko postavljali višje cene, ker nimamo neposredne konkurence.

Pri prodaji na festivalih se pivo prodaja končnemu kupcu, zato je tukaj marža lahko precej višja, to je odvisno od stroškov, ki jih ima podjetje s sodelovanjem na festivalu. Nekateri festivali zaračunajo najem stojnice, drugi festivali delitev prihodkov od prodaje ali kombinacija obojega.

2.6.4 Tržne poti

Pri načinu trženja bomo uporabljali običajne tržne poti, kot so telefon, e-pošta in predvsem osebni obiski pri naših potencialnih kupcih. Svoje potencialne stranke bomo pridobivali tudi na festivalih, kjer bomo lahko najboljše pokazali našo ponudbo. Na te dogodke bomo povabili obstoječe kupce, da razširijo svojo ponudbo, hkrati pa tudi nove, da vidijo tržno nišo, do katere bodo lahko dostopali z našo pomočjo in bodo lahko ponudili svojim kupcem kakovostne izdelke. Želimo si, da naša blagovna znamka v določenem času postane sinonim za belgijska piva in bi ljubitelji piva ob našem imenu pomisli na belgijska piva.

Posrednikov pri prodaji na začetku ne bomo imeli. Stranke bomo pridobivali sami, tako bomo dobili tudi celotno maržo.

2.6.4.1 Tržna strategija

Pri kupovanju belgijskega piva s strani belgijskih distributerjev sta dve možnosti: ali se kupi pivo z nepovratno embalažo ali pivo s povratno embalažo. Pri povratni embalaži se zaračuna kavcija na steklenico. Ko se ta vrne, se kavcija dobi nazaj. Odločili smo se, da bomo delali s povratno embalažo, kar pomeni, da smo lahko nekoliko cenejši od konkurence, ki ima nepovratno embalažo. Na drugi strani pa je tu tudi okolijski vidik, ki je vedno pomembnejši in je lahko ena izmed naših prednosti. Kupcu tudi ni treba metati steklenic v smeti, kar mu zniža stroške odvoza smeti.

Dolgoročni cilj je neposredno sodelovanje s pivovarnami, kar nam prinaša boljše vhodne cene piva, tržni material v obliki kozarcev, podstavkov, zastav, stenskih reklamnih tabel itd. Povabili bomo tudi predstavnike teh pivovarn, da pridejo v Slovenijo in organizirali degustacije z gostinci in njihovimi strankami. Na te degustacije bomo povabili tudi predstavnike medijev, da bodo o teh dogodkih poročali. Tako bomo lahko hitro pridobili nove stranke, si ustvarili prepoznavnost kot zanesljivi partner z dobrimi povezavami in pridobili dobro ime.

2.6.5 Spletna stran

Spletna stran je pomembna predvsem za naše poslovne partnerje. Na spletni strani bodo opisani vsi izdelki v naši ponudbi ter povezave do pivovarn. Tako si bodo naše stranke lahko pogledale značilnosti piva, varjenja, od kod recept itd. Objavili bomo kratke filmčke o pivu, varjenju piva, pravilni hrambi, pravilnem točenju itd. Objavljali bomo akcije, npr. pivo meseca, nudili vse informacije o sezonskih pivih, kakšna so, kdaj se lahko naroči, kdaj bodo prve dostave, ali obstajajo v sodih itd.

2.6.6 Servis naših strank

Pridobivanje novih poslovnih partnerjev je zahteven proces. Vendar se tukaj pravo delo šele začne. Naš cilj in cilj naših partnerjev je, da bodo uspešno prodajali pivo. Lokali, ki prodajajo belgijsko pivo, se morajo zavedati, da prodajajo vrhunsko pivo in ni dovolj, da je to pivo samo na ceniku. Zavedati se morajo, da so z uvrstitvijo belgijskega piva v svoj asortiment dvignili nivo svojega lokala, restavracije itd.

Vsem poslovnim partnerjem bomo lahko brezplačno dostavili kozarce, podstavke, reklamni material za na steno itd. Želimo, da bi gostinec vizualno čim bolj poudaril, da prodaja naše pivo. Za vsako stranko posebej bomo izdelali tudi plastificiran cenik naših piv s kratkimi opisi, ki ga bo lahko gostinec uporabil za promocijo naših izdelkov na vsaki mizi.

Hitra dostava: Zavedamo se, da je zelo pomembno, da imajo naše stranke pivo vedno na zalogi. Naša želja je, da bi imele čim večje zaloge, da jim nikoli ne bi zmanjkalo piva in da bomo imeli več časa med naročilom in dostavo piva. Na drugi strani želijo stranke imeti čim manj zalog, saj jim to predstavlja strošek pri poslovanju. Zato raje naročajo večkrat, vendar manjše količine. Ker ne želimo, da bi njihove stranke ostale brez piva, bomo organizirali hitro dostavo. Predvsem so pomembne stranke, ki imajo točeno pivo.

Vsem poslovnim partnerjem bomo nudili tudi izobraževanje njihovih zaposlenih, da vedo, kaj je pivo, kakšne vrste piva obstajajo, kakšno pivo gre h kateri jedi, kako se pravilno postreže pivo (od umivanja kozarca, odpiranja, postavitve na mizo) itd. Zavedamo se, da so zaposleni tisti, ki pivo prodajajo, zato jim moramo omogočiti, da pivo tudi sami poskusijo, se navdušijo in svetujejo svojim strankam.

Poslovnim partnerjem bomo nudili še organizacijo in vodenje degustacij piva. Gostinci se zavedajo, da morajo tudi oni nekaj vložiti v marketing. Najlažje ter seveda tudi najcenejše za njih so degustacije. Klasična degustacija piva zgleda tako, da stranka plača določeno vsoto, za to vsoto dobi tri različna piva, razlago o varjenju tega piva, marketinško zgodbo pivovarne in prigrizek, da si ne meša okusov piv.

2.7 Načrt storitvenega procesa

2.7.1 Ključni dejavniki poslovnega procesa

Naš poslovni proces bo potekal v treh točkah.:

- **nabava zalog:** s pivovarnami se bomo dogovorili za cene piva, plačilne pogoje, časovni okvir priprave naročila in obseg podpore promocije pivovarne. Nato bomo podali svoje naročilo. Po prejemu predračuna bomo pri carini najavili uvoz piva v

Slovenijo. V skladu s slovensko zakonodajo lahko po plačilu trošarin v roku treh dni uvozimo pivo. Za prevoz bomo najeli transportno podjetje;

- **skladiščenje:** zaloge piva bomo skladiščili v skladišču, ki ga bomo najeli v Ljubljani;
- **dostava piva našim strankam:** naše stranke bodo naročile pivo pri nas in mi jim ga bomo dostavili v skladu z dogovorom;
- **trgovski potnik:** naloga trgovskega potnika je, da najprej pridobi čim več primernih strank za naše produkte, nato te stranke obiskuje in skrbi, da so zadovoljne in da se naša prodaja povečuje.

2.7.2 Potrebe po zaposlenih in delovni čas

Na začetku bomo imeli dva zaposlena. Direktor podjetja bo skrbel za dogovore s pivovarnami in ostalimi poslovnimi strankami, za nabavo, izdajanje računov, računovodstvo itd. Vodja prodaje bo skrbel za iskanje novih strank in servisiranje obstoječih ter dostavo. Direktor bo imel bruto plačo 1001,16 evra, vodja prodaje pa 790,73 evra, kar je minimalna plača navedena v Zakonu o minimalni plači (Ur. l. RS št. 13/10, 92/15). Z dobrim in uspešnim delom bomo vodjo prodaje dodatno nagradili.

Izobraževanje zaposlenih: v podjetju bomo poskrbeli za stalno izobraževanje zaposlenih, kar jim bo omogočilo boljšo storilnost, večje zadovoljstvo na delovnem mestu in osebno rast.

2.7.3 Zunanji sodelavci in zunaj najeta podjetja

V začetni fazi bomo najemali transportna podjetja za prevoz piva iz pivovarn do našega skladišča. Stroški bodo odvisni od oddaljenosti pivovarne in velikosti naših naročil.

2.7.4 Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja

Ravnanje z živili urejajo različni zakoni in pravilniki znotraj svetovne, evropske in slovenske zakonodaje. Prav tako najdemo vrsto nacionalnih, mednarodnih, gospodarskih in sektorskih združenj na področju prehrane. V evropskem prostoru velja EFSA (European Food Safety Association) za najvišji strokovni organ s področja varstva živil in je zaradi zmanjševanja pritiska lobiranja lociran v Parmi v Italiji in ne v Bruslju. Slovenska zakonodaja se drži evropskih uredb ter jih dopolnjuje. Trenutno za temeljni dokument na tem področju velja uredba evropskega parlamenta in sveta z dne 28. januarja 2002 št. 178/2002, jo pa dopolnjuje še vrsta drugih dokumentov. V veljavo je stopila 1. januarja 2006.

Uredba urejuje zahteve za zagotavljanje varnosti živil, pokriva celotno živilsko verigo, določa odgovornosti, ustanavlja Evropsko agencijo za varnost hrane in postopkov, ki zadevajo varnost hrane ter določa sistem hitrega obveščanja o neprimernih živilih.

Naše podjetje potrebuje samo dovoljenje Trošarinskega urada za uvoz piva, na začetku je to dovoljenje začasno za vsako pošiljko posebej, nato pa urad izda trajno trošarinsko dovoljenje za uvoz alkoholnih pijač.

Na začetku ni treba imeti trošarinskega skladišča, vendar je s finančnega vidika to smotrno urediti kar se da hitro. Dokler se dela nakup z najjavami, je treba trošarino plačevati vnaprej, ko pa imaš trošarinsko skladišče, plačuješ trošarino v 30–60 dneh po tem, ko se blago odpremi iz skladišča.

2.7.5 Operativni cikel

Zavedamo se, da je najzahtevnejši del operativnega ciklusa pridobivanje oziroma aktivno iskanje novih strank ter nato skrb za zadovoljstvo in posledično obdržanje stranke. Za ta del bo poskrbel trgovski potnik, ki bo moral biti dober prodajalec, hkrati pa bo moral imeti veliko znanja o različnih vrstah belgijskega piva, da bo končnemu kupcu znal predstaviti pravo pivo zanj. Samo zadovoljen kupec bo še posloval z našim podjetjem. Ko bomo enkrat vzpostavili korekten poslovni odnos s kupcem, preostali del operativnega ciklusa ne bo predstavljal težav. Ko bo kupec oddal naročilo, bomo naročilo obdelali in naročeno dostavili. Za dostave, ki ne bodo nujne, bomo organizirali poseben dostavni dan ali dva v tednu, odvisno od potreb kupcev, ki jim bomo dostavljali naše izdelke. Tako bomo lahko optimizirali čas dela in stroške dostave.

Pivo ima rok trajanja od dve leti do deset let. Tukaj ni skrbi, da bi nam potekel rok uporabnosti. V primeru, da se bo rok uporabnosti iztekal, obstaja možnost, da se mesec dni pred datumom izdelki vrnejo dobavitelju, da nam jih lahko brezplačno zamenja.

V lokalih, kjer bomo imeli točeno pivo, bomo vsakih 14 dni očistili ali zamenjali cevi, ki povezujejo sod s točilno napravo.

2.7.6 Geografska lokacija

Pri geografski lokaciji smo pogledali, kje je v Sloveniji največja kupna moč, saj predvidevamo, da bomo tam najlažje našli kupce. Osredotočili se bomo na Ljubljano z okolico, Primorsko oziroma priobalno regijo. Poiskati je treba skladišče, ki bo ustrezalo zahtevam trošarinskega skladišča in bo imelo dostop za dovoz blaga z največjimi tovornjaki.

2.8 Dolgoročna strategija podjetja

2.8.1 Vizija in poslanstvo

Naša vizija podjetja je, da postanemo vodilni uvoznik kakovostnega belgijskega piva. Hkrati želimo izobraziti tudi čim več ljudi o pomenu pitja kakovostnega piva ter s tem posledično dvigniti kulturo pitja alkohola v Sloveniji.

2.8.2 Opredelitev merljivih ciljev za prvih 5 let poslovanja

Žal nimamo podatkov o prodaji tujih piv v Sloveniji, naš cilj je v prvem letu pridobiti 30 poslovnih partnerjev, ki bodo mesečno kupili vsak po 5 zabojev piva. V nadaljnjih letih pričakujemo vsaj 30-odstotno rast števila poslovnih partnerjev, hkrati pa, da se njihova mesečna nabava povečuje, nekaj tudi na račun prodaje sodov za točeno pivo. Kakšen tržni delež bomo s tem dosegli, je nemogoče oceniti glede na dejstvo, da bo večina ljudi še vedno kupovala cenejša piva tipa lager, zato bo naš delež verjetno ostal statistično zanemarljiv. Ni cilj postati eden izmed količinsko večjih prodajalcev piva v Sloveniji, ampak želimo postati največji uvoznik belgijskih piv v Sloveniji.

2.8.3 Identificiranje priložnosti za rast podjetja (v okviru prvih 10 let poslovanja)

Zavedamo se, da če se podjetje ne razvija in ne prilagaja trgu, ne more dolgoročno uspešno poslovati. Priložnost, ki se kaže, je, da zasedemo določen tržni delež, ki ga za zdaj še nihče v Sloveniji ne pokriva. Na drugi strani trg piva raste in želimo ujeti to rast tudi v našem podjetju.

2.8.3.1 Spletna trgovina

Prva stopnja v razvoju bo narediti spletno trgovino. Cilj spletne trgovine je, da bodo stranke videle, kaj vse na trgu sploh obstaja, si prebrale opise piv in poskusile, kar bodo menile, da jim bo všeč. Glede na prodajo bomo lahko naredili analizo, kaj je ljudem resnično všeč in bomo lažje svetovali gostincem, kaj naj ponudijo oziroma kaj je primerno za njihove stranke.

V spletni trgovini bi lahko tudi testirali nove izdelke za naš trg, saj se lahko kupi manjše število steklenic, naredi reklama in vidi odziv ljubiteljev piva. Če bo odziv dober, se spleta to pivo ponuditi našim poslovnim partnerjem, da ga dajo v prodajo.

2.8.3.2 Beer shop

Naslednji projekt je ustanovitev lastne trgovine s prodajo piva ali tako imenovani »Beer shop«. Prodaja piva v svoji lastni trgovini ima več prednosti. Najprej je tu prodaja z najvišjo maržo, kar pomeni večji zaslužek. Dodatno se poveča količina prodanega piva, kar nam bo omogočalo boljše bonitete pri dobaviteljih. Prodajajo se lahko tudi kozarci, table, reklamni material, kar je ljubiteljem oziroma zbirateljem piva v veselje. V trgovini bomo organizirali degustacije ali povabili potencialne partnerje, da pridejo pogledat, kaj vse imajo na voljo. Ustanovitev planiramo v drugem letu poslovanja, ko bo na eni strani poslovanje podjetja finančno stabilno, saj se z ustanovitvijo pojavijo novi stroški (najem prostora, o belgijskih pivih dobro poučen prodajalec, nakup opreme za sistem Pegas itd.), na drugi strani pa bo naša blagovna znamka že prepoznavna in bomo tako lažje dosegli zastavljene cilje prodaje v trgovini. Ob ustanovitvi trgovine bomo prvi, ki bomo začeli tudi s prodajo preko sistema Pegas.

2.8.3.3 Sistem Pegas

Sistem Pegas je učinkovit sistem za polnjenje steklenic s pivom. Sistem je narejen tako, da izenači pritisk v komori s sodom in nato brez pene hitro natoči pivo v steklenico. Na ta način bomo lahko brez težav prodajali točeno pivo za domov v manjših količinah, ne da bi potrebovali točilno napravo.

Namenjen je trgovinam, ki prodajajo alkohol, ter lokalom, da lahko prodajo točeno pivo v manjših količinah. Kupec pride in kupi npr. liter točenega piva in ga popije zvečer ob gledanju televizije ali kupi nekaj litrov piva za piknik.

Sistem Pegas prihaja iz Rusije in je tam zelo razširjen. Zelo hitro se širijo tudi v Evropo in je prisotni celo na ameriškem trgu, so zapisali na spletni strani NPM Group (Pegas CraftTap 2.0 – Operation manual, 2015).

Naš cilj je, da bi pripeljali ta sistem v Slovenijo, ga tukaj razširili ter poskrbeli za distribucijo. Na ta način bi se prodaja piva bistveno povečala.

Slika 6: Sistem Pegas



Vir: Pegas CraftTap 2.0 – Operation manual, 2015.

2.9 Splošni terminski plan

2.9.1 Ključne dejavnosti v prvem poslovnem letu

V prvem letu bo ena ključnih stvari vzpostavitev delovanja in poslovanja podjetja. Najprej bo treba skleniti dogovore s pivovarnami in distributerji o nabavi piva. Treba bo urediti dokumentacijo, da bomo lahko uvozili pivo v Slovenijo. Začeli bomo s prodajnimi dejavnostmi, predvsem z neposredno prodajo pri gostincih. Vzpostavili bomo sistem transporta piva v Slovenijo, skladiščenje, vodenje zalog in sistem dostave do naših kupcev.

2.9.2 Terminski načrt

Tabela 5: Poslovni dogodki

Poslovni dogodek	Opis	Datum
Ustanovitev podjetja	registracija	01. 09. 2016
Začetni kapital	21.000 €	01. 08. 2016
Najem poslovnih prostorov	skladišče	01. 10. 2016
Pridobitev dovoljenj	zavezanec za DDV	01. 10. 2016
Nabava	prva pošiljka	01. 10. 2016
Zaposlitev	direktor	01. 09. 2016
Prodaja	začetek prodaje	01. 10. 2016
Testiranje trga	ni potrebno	/
Testiranje proizvodov	ni potrebno	/
Vrednost prodaje	106.844 €	31. 12. 2017
Dobiček	1.414	31. 12. 2017

Tabela 6: Razvoj podjetja

Cilji	Prvo leto	Čez 5 let
Vrednost prodaje	89.660 €	156.816 €
Dobiček	884 €	12.321 €
Število zaposlenih	1	1
Poslovne enote	1	1

2.10 Vodstvena skupina in kadri

2.10.1 Vodstvo podjetja

V začetni fazi bo podjetje vodil direktor in bo edini s polnimi pooblastili, če se bo izkazalo, da je za lažje in bolj optimalno poslovanje potrebno, bo direktor imenoval prokurista. Za svoje delo bo dobival plačo. Podjetje bo kot direktor začel voditi Tomaž Limbek.

Tabela 7: Vodstvo podjetja

Direktor	Tomaž Limbek
Delo	Organizacija podjetja, prodaja piva
Splošni podatki	Rojen 13. 9. 1984
	Spol: moški
	Izobrazba: gimnazijski maturant
Delovne izkušnje	<ul style="list-style-type: none"> • 3 leta direktor podjetja Medicinski center Limbek, d. o. o.; • 2 leti direktor podjetja Borza finančnih storitev, d. o. o.; • 2 leti direktor podjetja Privošči si, d. o. o.
Druga znanja	<ul style="list-style-type: none"> • aktivno znanje angleškega jezika; • organizacijske sposobnosti; • komunikacijske sposobnosti.
Izkušnje	Preteklo delo mi je dalo izkušnje, kako voditi in organizirati podjetje. Veliko sem delal z ljudmi in si tako pridobil komunikacijske in prodajne izkušnje, ki mi bodo v pomoč pri nadaljnjem delu.

2.10.2 Ključni kadri

Podjetje bo imelo vodjo prodaje, ki bo najpomembnejši za uspeh podjetja, saj bo pridobival nove stranke. Uspeh podjetja je odvisen od prodaje. Vodjo prodaje bomo stimulirali z dodatnim plačilom za dobro opravljeno delo. Delo bomo merili s količino prodanega piva. Direktor podjetja bo skrbel, da bo poslovni proces dela potekal nemoteno. Skrbel bo za optimalno in pravočasno nabavo, tako da bo pivo vedno na zalogi, hkrati pa bodo zaloge čim manjše, kar pomeni, da je manj denarja v zalogah.

2.11 Finančni načrt

Za začetek poslovanja bo lastnik zagotovil 21.000 € začetnega kapitala iz lastnih sredstev. V finančnem načrtu predvidevamo, da bomo v prvem letu vsak mesec povprečno prodali 4.000 steklenic piva, nato načrtujemo 15-odstotno letno rast prodaje. V to rast je všteta povečana prodaja pri obstoječih strankah in pridobivanje novih strank.

Tabela 8: Finančni načrt

Cilji	Prvo leto	Peto leto
Prodaja	44.000 steklenic	76.956 steklenic
Prihodki	89.660 €	156.816 €
Dobiček	884 €	12.321 €

2.11.1 Simulacije

Poleg osnovne finančne projekcije za podjetje Pivotoč, d. o. o., bomo pokazali še simulacije za povečanje in zmanjšanje prodaje za 10 %.

2.11.1.1 Povečanje prodaje za 10 %

Prodaja, povečana za 10 %, nam pokaže, da bi imeli v prvem mesecu negativen denar, kar pomeni, da bi potrebovali večji začetni kapital ali bi imeli neporavnane obveznosti do dobaviteljev.

Tabela 9: Simulacija 1

Povečana prodaja za 10 %	Prvo leto	Peto leto
Prodaja	48.400 steklenic	84.652 steklenic
Prihodki	98.626 €	172.498 €
Dobiček	2.411 €	12.321 €

Pri simulaciji smo povečali prihodke in zalogo za 10 %, vse ostale predpostavke smo pustili enake. Dobiček bi se v prvem letu tako povečal za 172 %, kar predstavlja 2.411 €, v petem letu pa za 21 %, kar predstavlja 14.911 €.

2.11.1.2 Zmanjšanje prodaje za 10 %

Prodaja, zmanjšana za 10 %, nam pokaže, da bi imel v prvem letu izgubo v višini 663 €, dobiček v petem letu pa bi se zmanjšal za 20 %, kar predstavlja 9.891 €.

Tabela 10: Simulacija 2

Zmanjšanje prodaje za 10 %	Prvo leto	Peto leto
Prodaja	39.996 steklenic	69.953 steklenic
Prihodki	81.501 €	142.546 €
Dobiček	-663 €	9.891 €

SKLEP

Na trgu piva se dogaja revolucija, *craft* pivovarstvo je doseglo tudi Slovenijo. To nam na eni strani dokazujejo stalno nastajajoče nove mikropivovarne, na drugi strani pa ljubiteljski varilci piva, ki naj bi jih bilo po nekaterih podatkih že preko 250. S tem predpostavljamo, da ljudi vedno bolj zanima, kakšno pivo pijejo, kašna je zvrst, kje je varjeno, kateri hmelj je uporabljen itd. Zato sem v prvem delu opisal, kako se pivo vari, kakšne vrste piva obstajajo, kaj v svetu pivovarstva pomenijo belgijska piva.

Analiza trga nam je pokazala, da slovenski trg piva obvladuje ena svetovna multinacionalka, ki postopoma izgublja tržni delež na račun domačega *craft* piva in uvoza. Delež tega piva je ocenjen na en odstotek do dva. Če bomo sledili trendu iz ZDA, kjer ta delež dosega deset odstotkov, ugotavljam, da ima slovenski trg *craft* piva velik potencial, ki bi ga rad izkoristil, zato bom ustanovil podjetje za uvoz belgijskega piva.

V drugem delu sem predstavil poslovni načrt za podjetje Pivotoč, d. o. o. Skozi finančne projekcije sem prikazal, da je ustanovitev podjetja smiselna in da bo podjetje uspešno poslovalo. Podjetje bo pozitivno poslovalo že v prvem letu delovanja, poslovni uspeh se bo vsako leto izboljševal.

Glede na nesporno kakovost prodajanih izdelkov se zavedamo, da je uspešnost delovanja podjetja odvisna predvsem od vodja prodaje, ki je zadolžen za pridobivanje strank. Za pridobivanje strank bomo uporabili metodo neposredne prodaje, ki se nam zdi najprimernejša za poslovanje v tej panogi.

Cilj podjetja je poleg uspešnega in dobičkonosnega poslovanja, da bi ljudje ime podjetja povezovali z belgijskim pivom. Za doseg tega cilja bo potrebno veliko truda, potrpežljivosti, dobrega načrtovanja in odrekanja. Menim, da imam za tak uspeh vse možnosti, pričakujem, da bo podjetje v realnem svetu poslovalo bolje od kalkulacij v poslovnem načrtu. Kaj se bo v resnici zgodilo, pa bo pokazal čas.

LITERATURA IN VIRI

1. Berkhout, B., Bertling, L., Bleeker, Y., De Wit, W., Kruis, G., Stokkel, R., & Theuws, R. (2013, december). The Contribution made by Beer to European Economy (Full Report – December 2013). Najdeno 25. avgusta 2015 na spletnem naslovu [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_The_Contribution_made_by_Beer_to_the_European_Economy/\\$FILE/EY-The-Contribution-made-by-Beer-to-the-European-Economy.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_The_Contribution_made_by_Beer_to_the_European_Economy/$FILE/EY-The-Contribution-made-by-Beer-to-the-European-Economy.pdf)
2. Bon, S. (2014, 9. marec). Top Five Largest Beer Brewing Companies in the World. *The Richest*. Najdeno 8. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.therichest.com/expensive-lifestyle/entertainment/top-five-largest-beer-brewing-companies-in-the-world/?view=all>
3. *Brewing Process*. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://craftbeertemple.com/videoblog/brewing-process>
4. Cerar, G. (2015, 23. marec). "Globalizacija v pivovarstvu pomeni vse najslabše". *RTV SLO*. Najdeno 23. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/globalizacija-v-pivovarstvu-pomeni-vse-najslabse/361121>
5. Cerar, G. (2016, 5. April). Napovedane polovico manjše trošarine za male pivovarje in žganjekuharje. *RTV SLO*. Najdeno na 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/napovedane-polovico-manjse-trosarine-za-male-pivovarje-in-zganjekuharje/389878>
6. Colarič, A. (2015, 19. April). Poskusili smo najnovejše slovensko pivo – Starvation (Reservoir Dogs). *Pivopis.si*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://pivopis.si/ekskluzivno-poskusili-smo-najnovejse-slovensko-pivo-starvation-reservoir-dogs>
7. *The Contribution made by Beer to the European Economy (Slovenia – January 2016)*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/images/2016/publications/economic-report-countries/slovenia.pdf>
8. *Craft breweries in Europe grow 73% in 5 years*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://label.averydennison.eu/en/home/about-us/news/craft-breweries-in-europe-grow-73--in-5-years.html>
9. Česnik, T. (2015, 22. december). Pivo v slovenskih gostinskih lokalih. *GfK Orange*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.gfkorange.si/2015/12/22/pivo-v-slovenskih-gostinskih-lokalih>
10. De Gaetano, G., Constanzo, S., Di Castelnuovo, A., Badimon, L., Bejko, D., Alkerwi, A., Chiva-Blanch, G., Estruch, R., La Vecchia, C., Panico, S., Pounis, G., Sofi, F., Stranges, S., Trevisan, M., Ursini, F., Cerletti, C., Donati, MB., & Iacoviello, L. (2016, 31. marec). Effects of moderate beer consumption on health and disease: A consensus document. *NMCD Nutrition, Metabolism & Cardiovascular Diseases*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.nmcd-journal.com/article/S0939-4753\(16\)30004-7/abstract](http://www.nmcd-journal.com/article/S0939-4753(16)30004-7/abstract)

11. Finančna uprava Republike Slovenije. (2015). *Trošarinsko dovoljenje in trošarinsko skladišče – podrobnejši opis*. Najdeno 10. junija 2015 na spletnem naslovu http://www.fu.gov.si/fileadmin/Internet/Davki_in_druge_dajatve/Podrocja/Trosarine/Opis/Podrobnejši_opis_1_izdaja_Trosarinsko_dovoljenje_in_trosarinsko_skladisce.pdf
12. *History of Beer*. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu <http://belgium.beertourism.com/about-beer/history-of-beer>
13. *The History of Belgian Beer*. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu <http://wettenimporters.com/news-events/history-belgian-beer>
14. *How Beer is Made*. Najdeno 27. junija na spletnem naslovu <http://blog.beerietty.com/2009/07/06/how-beer-is-made>
15. *Kaj vse se pri nas vari*. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu http://pivo-man.blogspot.si/2016_01_01_archive.html
16. *Kako narediti svoje domače pivo? (1. del)*. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu <http://pivopis.si/domace-pivo-1-del>
17. *Laško Special*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.laskospecial.eu>
18. Leuven, W. (2011, 17. december). Brewed force. *The Economist*, str. 54-57.
19. Lovrečič, M., Lovrečič, B. (2015, 15. december). Registrirana poraba alkohola v Sloveniji za leto 2014 je višja kot leto prej. *NIJZ*. Najdeno na 27. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.nijz.si/sl/registrirana-poraba-alkohola-v-sloveniji-za-leto-2014-je-visja-kot-leto-prej>
20. *Pegas CraftTap 2.0 – Operation manual*. Najdeno 6. julija 2015 na spletnem naslovu <http://beerinnovations.com/docs/products/PEGAS-CraftTap-Operation-manual.pdf>
21. Piano, B. (2015, 19. april). Skrb za slovensko pivo je odveč. *Delo*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/nedelo/skrb-za-slovensko-pivo-je-odvec.html>
22. *PivoMan*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://pivo-man.blogspot.si/search/label/Pivovarne>
23. *Pivovarna Pelicon*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.pelicon.beer/pages/about-us>
24. Pojbič, J. (2013, 16. januar). Zamejski posli: Slovenec, ki je pivovarno Bevog raje odprl v Avstriji. *Delo*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/zamejski-posli-slovenec-ki-je-pivovarno-bevog-raje-odprl-v-avstriji.html>
25. Rajnar Petrovič, J. (2013, 26. februar). Kdo v Sloveniji pije pivo – in kakšno? *Mladina*. Najdeno 5. avgusta. 2015 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/120835/kdo-v-sloveniji-pije-pivo-in-kaksno>
26. *Slovenske pivovarne*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://pivopis.si/slovenske-pivovarne>
27. *Special, pivo s podnapisom*. Najdeno 25. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.pivo-lasko.si/nc/blagovne-znamke>
28. Stanovnik, T. (2004). *Javne finance* (3. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.

29. *The Top 5 Largest Beer Brewing Companies in the World*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <https://top5ofanything.com/list/02e9e62c/Largest-Beer-Brewing-Companies-in-the-World>
30. *Trappist beers*. Najdeno 5. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.trappist.be/en/pages/trappist-beers>
31. Uredba (ES) št. 178/2002 Evropskega Parlamenta in Sveta z dne 28. januarja 2002 o določitvi splošnih načel in zahtevah živilske zakonodaje, ustanovitvi Evropske agencije za varnost hrane in postopkih, ki zadevajo varnost hrane. *Uradni list Evropske Unije* št. 178/2002.
32. Van den Steen, J. (2003). *Trappist - Het Bier en de Monniken* (2. izd.). Leuven: Davidsfonds.
33. Verdonck, E. (2016, 25. januar). Belgian abby beer – something for everyone. *Beertourism.com*. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu <http://belgium.beertourism.com/blog/belgian-abbey-beer-something-for-everyone>
34. Vrabec, A. (2016, 29. april). Za zdravje enkrat na teden v pivsko kopel. *Delo*, str. 19.
35. *What's the difference between top fermenting and bottom fermenting*. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu <http://homebrew.stackexchange.com/questions/15703/whats-the-difference-between-top-fermenting-and-bottom-fermenting>
36. *The world's leading 10 brewing groups in 2014, based on production volume (in million hectoliters)*. Najdeno 27. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.statista.com/statistics/227197/leading-10-brewing-groups-worldwide-based-on-production-volume>
37. Zakon o minimalni plači. *Uradni list RS* št.13/10, 92/15.