

**UNIVERZITA PARDUBICE
DOPRAVNÍ FAKULTA JANA PERNERA**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Bc. Radek HLADÍK

UNIVERZITA PARDUBICE
DOPRAVNÍ FAKULTA JANA PERNERA

Zvýšení efektivity závozu sekundární distribuce obchodní komodity Pivovaru
Staropramen

Bc. Radek Hladík

Diplomová práce
2008

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Radek HLADÍK**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Zvýšení efektivity závozu sekundární distribuce
obchodní komodity Pivovaru Staropramen**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Charakteristika současnosti a vývoje obchodu s komoditou pivo v ČR a v zahraničí
2. Pivovarnictví v ČR a ve světě
3. Analýza současného stavu sekundární distribuce a návrh opatření ke zvýšení efektivity závozu v Pivovaru Staropramen
4. Zhodnocení ekonomických přínosů navržených opatření ke zvýšení efektivity sekundární distribuce a výběr optimální varianty


Závěr

Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucího
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Rudolf Kampf, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2007**
Termín odevzdání diplomové práce: **26. května 2008**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

dne *30. 11. 2007*

Souhrn

Diplomová práce pojednává o vývoji českého ZO pivem vůbec, podrobněji potom lety 1996 – 2007. Je zde věnován prostor též problematice pivovarnictví a chmelařství v ČR a ve světě. Z diplomové práce též vyplývá, že ZO ČR s pivem má ve světě vybudovanou pevnou pozici. V dalším pojednání se zachycuje problematika sekundární distribuce v Pivovarech Staropramen a to konkrétně efektivity závozů a nástrojů použitých k měření a analyzování klíčových ukazatelů.

Klíčová slova:

Pivo ; Pivovarnictví ; Zahraniční obchod ; Pivovary Staropramen ; Sekundární distribuce ; Efektivita závozů

Title

Increasing of the effectiveness of the delivery of secondary distribution business commodities
Brewery Staropramen

Abstract

The diploma thesis follows foreign trade of Czech Republic with beer, specified for the years 1996 – 2007. Beer - brewing and Hop producing in the CR and in the world is described just to explain better all the major factors affecting the FT of CR with beer. From this thesis, it ensues that FT of CR with beer has recently built a new stronger position. In other exposition is see problems of secondary distribution in Brewery Staropramen and concrete effectiveness of the delivery and their instruments for measure and analyzing key indices.

Key words:

Beer ; Brewing ; Foreign trade ; Brewery Staropramen ; Secondary distribution ; Effectiveness of the delivery

Obsah

ÚVOD	8
1. CHARAKTERISTIKA SOUČASNOSTI A VÝVOJE OBCHODU S KOMODITOU PIVO V ČR A ZAHRANIČÍ	9
1.1 Charakteristika obchodu komoditou pivo v ČR a zahraničí	9
1.2 Krátký přehled z historie smluvních vztahů a jednání mezi ČR a EU v oblasti zahraničního obchodu	10
1.2.1 Dvounulová varianta liberalizace agrárního obchodu mezi ČR a EU	11
1.2.2 Předmět dohody	11
1.2.3 Co z jednání vyplynulo pro Českou Republiku	12
1.2.4 Co z jednání vyplynulo pro Evropskou unii	12
1.3 Charakteristika vývoje obchodu v ČR a zahraniční obchod v letech 1998-2006	13
1.3.1 Základní tendence – obrat, vývoz, dovoz a bilance	13
1.3.2 Teritoriální struktura AZO	19
1.4 Výsledky zahraničního obchodu ČR za období leden - listopad 2006	21
1.4.1 Základní tendence – obrat, vývoz, dovoz a bilance	21
1.4.2 Teritoriální skladba	22
2. PIVOVARNICTVÍ V ČR A VE SVĚTĚ	23
2.1 Stručný popis historie produkce piva	23
2.2 Charakteristika komodity pivo	25
2.3 Charakteristika komodity České pivo	26
2.4 Novodobé pivovarnictví v České Republice	27
2.5 Pivovarnictví ve světě	29
2.6 Vývoz piva z České Republiky	30
2.7 Dovoz piva do České Republiky	31
2.8 Současný stav Pivovaru Staropramen	33
3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SEKUNDÁRNÍ DISTRIBUCE A NÁVRH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ZÁVOZŮ V PS	35
3.1 Charakteristika a procesy sekundární distribuce v Pivovarech Staropramen	35
3.1.1 Zásady při nakládce a vykládce výrobku v DC	38
3.1.2 Podmínky při přesunu piva ze skladu PD do skladu SD	40
3.1.3 Vyhodnocení efektivity manipulovaných objemů v SD	40
3.1.4 Politika zásob v Pivovarech Staropramen	41

3.2	Charakteristika Primární distribuce v PS.....	42
3.2.1	Tok hotových výrobků a obalů.....	43
3.2.2	Plánování primárních transportů	44
3.2.3	Vyhodnocení efektivity manipulovaných objemů.....	46
3.3	Zhodnocení a popis sledovaných klíčových ukazatelů KPI SD za rok 2007	46
3.4	Nástroje na sledování KPI a efektivity závozů.....	50
3.4.1	Charakteristika denních kapacit skladů v SD	51
3.4.2	Charakteristika efektivity závozů v SD.....	52
3.4.3	Analýza efektivity závozů v SD	55
4.	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ	
	EFEKTIVNOSTI SEKUNDÁRNÍ DISTRIBUCE	60
4.1	Řešení a navržení opatření ke zvýšení efektivity závozů SD	60
4.2	Zhodnocení navrženého řešení a opatření z pohledu nákladů	63
4.3	Využití navrženého opatření v praxi.....	69
	Závěr	70
	Seznam literatury	72
	Seznam tabulek.....	73
	Seznam obrázků.....	74
	Seznam zkratk.....	75
	Seznam příloh	8

ÚVOD

Cílem diplomové práce je zachytit současný vývoj obchodu České republiky s pivem a na základě zjištěných údajů odhadnout možné budoucí trendy v tomto oboru. V návaznosti též řešit problematiku efektivity závozů sekundární distribuce v pivovaru Staropramen a zjistit ideální závozovou variantu.

V první části je hodnocen celkový agrární zahraniční obchod České republiky a jeho vývoj v letech 1991 – 2007. Do celkového agrárního zahraničního obchodu lze zahrnout všechny komodity a jejich agregace vymezené kapitolami 1 – 24 celního sazebníku. Použité Je zde též řešena část pojednávající o liberalizaci ZO s EU, jejíž vývoj je pro ZO i AZO velice důležitý.

Další část diplomové práce popisuje pivovarnictví a zahraniční obchod s pivem. Stručný vývoj historie pivovarnictví je uveden pouze pro dokreslení důležitosti tohoto oboru v historii českých zemí. Popis současné situace pivovarnictví v ČR a ve světě pak slouží k vytvoření určité představy o stavu tohoto oboru v národním i celosvětovém měřítku.

V třetí části diplomové práce je obecně popsána funkce sekundární distribuce v pivovaru Staropramen a její úloha v logistickém systému. Jsou zde uvedeny všechny měřitelné ukazatele sekundární distribuce a v této návaznosti hodnotící klíčové ukazatele, které jsou nedílnou součástí sekundární distribuce. Je provedena analýza a zhodnocení současného stavu a jsou analyticky navržena možná řešení na optimalizaci a zvýšení efektivity závozů pivovaru Staropramen.

V závěru této diplomové práce jsou shrnuty trendy budoucího vývoje a základní klíčové ukazatele SD. Jsou zhodnoceny přínosy navržených opatření ke zvýšení efektivnosti a je vybrána neoptimálnější varianta, která bude po ekonomické stránce nejvhodnější .

Můžeme tedy říci, že smyslem a zároveň i cílem této diplomové práce je vytvoření a navržení nastavení jednotlivých procesů v sekundární distribuci tak, aby na základě toho došlo ke zvýšení efektivity závozů a zabránilo se tak dlouhodobějšímu nárůstu provozních nákladů.

1. CHARAKTERISTIKA SOUČASNOSTI A VÝVOJE OBCHODU S KOMODITOU PIVO V ČR A ZAHRANIČÍ

1.1 *Charakteristika obchodu komoditou pivo v ČR a zahraničí*

V úvodu této kapitoly jsou uvedeny skutečnosti, které významně ovlivnily vývoj zahraničního obchodu ČR po roce 1990. Jedná se zejména o tyto skutečnosti:

- *posílení systému ochrany domácího trhu* při postupném snižování vlivu nástrojů působících neselektivně (vliv devalvace, dovozní přírážka) a zvyšování úlohy nástrojů selektivního charakteru (restrukturalizace a harmonizace celního sazebníku, diferencované upravení celních sazeb, uplatňování netarifních nástrojů)
- uplatňování základních principů *Prozatímní dohody a uzavření Asociační dohody s Evropskou unií*, která oboustranně liberalizuje zahraničně obchodní výměnu mezi ČR a EU
- *uzavření bilaterálních zemědělských dohod* (CEFTA – Středoevropská dohoda v oblasti volného obchodu), se státy ESVO a Visegradské skupiny (Maďarsko a Polsko) přispívající k oživení vzájemného agrárního obchodu
- *ukončení Uruguayského kola GATT*, které vytvořilo podmínky pro postupné uvolňování bariér v agrárním mezinárodním obchodě od roku 1995
- uskutečnění podstatných *systémových změn v celním řízení začátkem roku 1993* (nový celní zákon a rozšíření celních režimů na úroveň EU, DPH a spotřební daň, nový celní sazebník, úprava celních deklarací apod.), které mají významný vliv na kvalitu zjišťovaných údajů o vývozu a dovozu
- další *upravování zákonů* a obecně platných předpisů (veterinární předpisy) *dle norem Evropské unie*
- v neposlední řadě *rozdělení České a Slovenské federativní republiky* na dva samostatné státy k 1.1.1993, což pro spoustu subjektů znamenalo, že musely přejít z jednoduchého vnitrostátního obchodu na složitý obchod mezinárodní za použití JCD (jednotné celní deklarace), a samozřejmě také *vytvoření celní unie mezi ČR a SR* [1]

1.2 Krátký přehled z historie smluvních vztahů a jednání mezi ČR a EU v oblasti zahraničního obchodu

Proces liberalizace vzájemného obchodu a tím i počátek procesu integrace České republiky do Evropské unie byl zahájen Prozatímní dohodou mezi Českou a Slovenskou federativní republikou a Evropským hospodářským společenstvím z 16. prosince 1991 (Dohoda vstoupila v platnost 1. března 1992). Další liberalizační kroky byly realizovány v rámci nové smluvní úpravy, kterou představuje Evropská dohoda zakládající přidružení mezi Českou republikou na straně jedné a Evropskými společenstvími na straně druhé (Dohoda vstoupila v platnost 1. února 1995)[4].

Evropská dohoda se zaměřila na podporu vytváření hospodářského systému založeného na principech volného trhu. Hlavním prostředkem k dosažení tohoto cíle bylo poskytnutí vzájemných obchodních koncesí (tj. úlevy na cle bez omezení množství dováženého zboží anebo úlevy na cle v rámci kvót pro dovážené zboží), které by zlepšily přístup na trh výrobcům druhé strany.

Rozsah stávajících obchodních koncesí poskytnutých si oběma stranami u zemědělských výrobků je upraven Protokolem o úpravách obchodních aspektů Evropské dohody mezi Českou republikou na straně jedné a Evropskými společenstvími a jejich členskými státy na straně druhé z 27. října 1998 (Protokol vstoupil v platnost 1. prosince 1998 a byl publikován ve Sbírce zákonů ČR dne 20. listopadu 1998).

Dne 8.7.1999 v rámci Podvýboru pro zemědělství ČR/EU se obě strany dohodly dále liberalizovat vzájemný agrární obchod, a to oboustranným zrušením cel a zrušením vývozních subvencí pro některé zemědělské výrobky. Tento projekt liberalizace byl pracovníě nazván a vžil se pod pojmem "double zero option", což je ve volném překladu do češtiny "dvounulová varianta" (nulové clo a nulové vývozní subvence) [1].

Liberalizace vzájemného agrárního obchodu podle principu dvounulové varianty se vztahuje na tzv. citlivé zemědělské komodity, jejichž vývoz je zejména na straně EU podporován vývozními subvencemi při vývozu do ČR a zároveň na ně EU neposkytuje domácí podpory [2].

Experti ČR a Evropské komise jednali také o úplné liberalizaci vzájemného obchodu s tzv. necitlivými výrobky (tj. výrobky, které mají současnou celní sazbu do 10%), a to o oboustranném zrušení jejich dovozních cel bez jakéhokoliv množstevního omezení jejich dovozu.

1.2.1 Dvounulová varianta liberalizace agrárního obchodu mezi ČR a EU

V květnu roku 2000 byla dokončena jednání expertů ministerstev zemědělství, průmyslu a obchodu, zahraničních věcí a financí - Generálního ředitelství cel ČR s Evropskou komisí o liberalizaci obchodu mezi ČR a EU se zemědělskými výrobky.

Tato jednání byla zahájena v červenci roku 1999 poté, kdy Evropská unie přijala oprávněné požadavky nejen České republiky, ale i ostatních asociovaných zemí dále liberalizovat agrární obchod a Evropské komisi udělili členské země EU mandát k vyjednávání.

Česká republika se tak zařadila po Estonsku a Maďarsku spolu se Slovenskou republikou mezi asociované země, které svá expertní jednání o nových koncesích pro zemědělské výrobky dokončily v předem dohodnutém termínu a tato etapa liberalizace mohla vstoupila v platnost od 1.7.2000.

1.2.2 Předmět dohody

- 1) Byly dohodnuty **nové koncese pro dovoz a vývoz necitlivých zemědělských výrobků ve formě zrušení jejich dovozních cel.** Při vyjednávání byl uplatňován princip spočívající v tom, že každá strana bude mít možnost vyvážet bezcelně na trh druhé strany ty výrobky, které vyrábí a naopak bude minimalizována možnost případných bezcelních reexportů výrobků vyráběných ve třetích zemích. Jedná se např. o droby, živé rostliny a květiny, koření, sadbové brambory, některé druhy čerstvého a zpracovaného ovoce a zeleniny, kávu, různá semena a osiva.
- 2) Dále byly dohodnuty **nové koncese pro vepřové a drůbeží maso, uzenky a salámy a jiné výrobky z vepřového a drůbežího masa, sýry a tvarohy ve formě bezcelních kvót s tím,** že obě strany nebudou uplatňovat vývozní subvence pro vývoz zboží na trh druhé strany v rámci kvót a ani nad jejich rámeček.
- 3) Z iniciativy české strany se podařilo zahrnout do liberalizace a dojednat **nové oboustranné koncese pro další zemědělské komodity,** a to jablečné šťávy s cukrem a bez cukru, přírodní med, konzervované okurky, homogenizované přípravky z ovoce a zeleniny. Dále se podařilo dosáhnout lepších odbytových podmínek ve formě jednostranných koncesí pro vývozy českého sladu, drobného ovoce a bobulovin a ostatních ovocných šťáv.

1.2.3 Co z jednání vyplynulo pro Českou Republiku

Dne 7.6.2000 schválila vláda ČR svým usnesením č. 578 materiál ministra zemědělství obsahující výsledky expertních jednání ČR s Evropskou komisí a návrh na zavedení nových koncesí pro dovoz některých zemědělských a potravinářských výrobků původem z EU.

Dne 14.6.2000 schválila vláda ČR svým usnesením č. 620 příslušné **prováděcí nařízení předložené ministrem financí, kterým se stanoví preferenční sazby cla pro dovozy některých zemědělských a potravinářských výrobků původem z EU**. Toto nařízení bylo uveřejněno ve Sbírce zákonů a vstoupilo v platnost dne 1.7.2000.

Nařízení bylo jako přechodné řešení, které překlenulo dobu, než došlo k zakotvení nové preferenční sazby cla trvale do novém Protokolu k Evropské dohodě.

1.2.4 Co z jednání vyplynulo pro Evropskou unii

Nejprve byly výsledky jednání Evropské komise s ČR předmětem interní diskuse Evropské komise v oblasti právní, celní a rozpočtové. Zároveň probíhaly **intenzivní diskuse mezi jednotlivými členskými státy EU a nebyly zaznamenány žádné abnormální reakce**, které by signalizovaly odmítnutí nebo změnu dosažených výsledků expertních jednání mezi Evropskou komisí a ČR.

Schvalovací procedura na straně EU však tím vykazuje určité zpoždění. Dnes již víme, že Evropská unie nebyla od 1.7.2000 připravena propouštět dovozy z ČR v nových dohodnutých preferenčních režimech a uplatňuje po krátkou omezenou dobu původní celní sazby. **Avšak právní prostředí EU umožňuje používat retroaktivní účinek právních aktů, tj. účinnost se zpětnou platností.**

Dovozci z Evropské unie byli informováni o nových preferenčních režimech dovozu z ČR jejich zveřejněním v Official Journal v řadě "C" (nelegislativní akty) před 1.7.2000.

Zásadní pro české producenty a zpracovatele byla také skutečnost, že Evropská komise vyzvala své příslušné Řídící výbory (např. pro vepřové maso, drůbež, mléko a sýry), aby zastavily vydávání licencí spojené s vývozními subvencemi [4].

Dvounulová varianta liberalizace agrárního obchodu mezi ČR a EU je výzvou a přípravou výrobců, zpracovatelů a obchodníků jak z ČR, tak EU na podmínky jednotného trhu v předvstupním období České republiky do Evropské unie [4].

1.3 Charakteristika vývoje obchodu v ČR a zahraniční obchod v letech 1998-2006

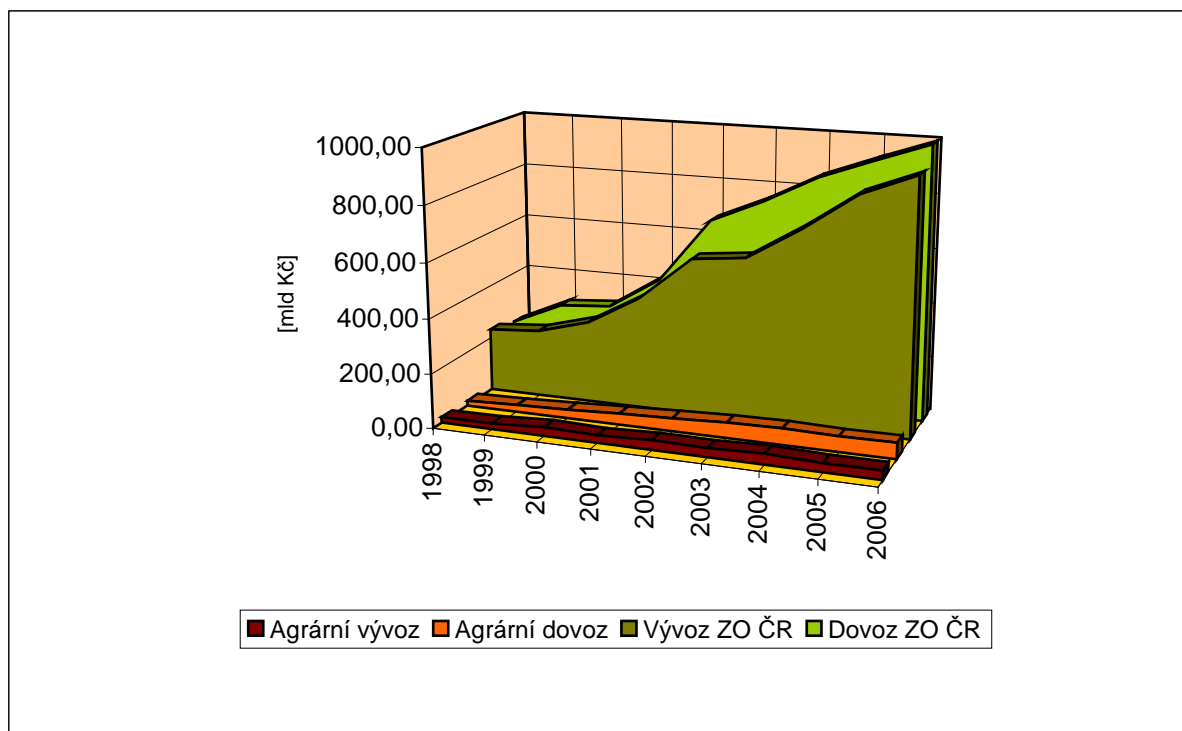
1.3.1 Základní tendence – obrat, vývoz, dovoz a bilance

V rámci vymezeného agrárního zahraničního obchodu zaznamenala hodnota exportu zemědělských a potravinářských produktů v letech **1998 – 2000 značný nárůst** a dosáhla v roce 2000 32270 mil. Kč, byla tedy o 54,8% vyšší než v roce 1998. Je třeba si uvědomit, že v roce **1998 se novodobý zahraniční obchod teprve rozvíjel**. Hodnota dovozu zemědělských a potravinářských výrobků činila v roce 2000 celkem 31490 mil Kč a vzrostla proti roku 1998 o 68,3%. Celková hodnota agrárního zahraničního obchodu vzrostla v roce 2000 na 63760 mil. Kč, tj. o 61,3% ve srovnání s rokem 1998.

Vlivem růstu vývozní aktivity se v roce 2000 podařilo dosáhnout kladného salda agrárního zahraničního obchodu ve výši 780 mil Kč (tedy z -2670 mil. Kč v roce 1999 na již zmíněných +780 mil. Kč v roce 2000). V roce 1998 byla dosažená aktivní zahraničně obchodní bilance v rozsahu +2140 mil. Kč, tento jev byl dán zejména setrvačností obchodně závazkových vztahů z dřívějšího období a subvencováním vývozu některých přebytků. Celkové saldo obchodní výměny se tedy dostalo z vysoce záporné polohy roku 1999 do poměrně malého převýšení vývozu nad dovozem v roce 2000, zejména vlivem podstatně výraznějšího růstu agrárního vývozu v roce 2000. Tato skutečnost měla zvláštní vliv na dlouhodobý trend postupného snižování podílu zemědělských a potravinářských výrobků na celkovém vývozu ČR a to v kladném slova smyslu.

Podíl agrárních komodit na celkovém vývozu ČR stoupl z 8,9% v roce 1998 na 10,4% v roce 2000. Růst hodnoty agrárního vývozu byl do značné míry dán, stejně jako v jiných odvětvích národního hospodářství, proexportním charakterem kurzu koruny. Je třeba zároveň poukázat na to, že dynamika růstu fyzického objemu agrárního vývozu byla v tomto období zřetelně vyšší, reálná výše vývozních cen zemědělských a potravinářských výrobků měla tendenci stagnující, v některých případech dokonce klesající [1].

Obrázek 1: Porovnání AZO a celkového ZO ČR



Zdroj: Ministerstvo zemědělství ČR - <http://www.mze.cz/>

V roce 2001 zaznamenala dynamika zahraničního obchodu ČR zemědělskými a potravinářskými výrobky spíše klesající tendenci. Agrární vývoz poklesl o 13%, bohužel agrární dovoz se držel dlouhodobého trendu a výrazným způsobem vzrostl a to o 27,6%. Z toho plyne výrazné saldo agrárního zahraničního obchodu v tomto roce a to ve výši 11470 mil. Kč.

V roce 2002 zaznamenala dynamika zahraničního obchodu ČR zemědělskými a potravinářskými výrobky výraznou akceleraci. V tomto roce **vzrostla celková hodnota obratu agrárního zahraničního obchodu o 14320 mil. Kč (20,7%), z toho hodnota vývozu o 6870 mil. Kč (23,9%) a hodnota dovozu o 7450 mil. Kč (18,5%).**

Agrární zahraniční obchod zaznamenal obdobné meziroční změny jako celkový zahraniční obchod ČR, u něhož se hodnota vývozu meziročně zvýšila o 40,1% ale růst hodnoty dovozu o 55,8% byl výrazně rychlejší než u agrárního zahraničního obchodu. V důsledku toho bylo meziroční tempo růstu pasivní bilance agrárního zahraničního obchodu (tedy 580 mil. Kč) poměrně nízké, než téměř pětinasobné zvýšení celkového schodku obchodu ČR. Tím došlo i k poklesu podílu pasivní bilance agrárního zahraničního obchodu na celkovém pasivu ČR z 55% v roce 1994, na 12,5% v roce 2002 [2].

V porovnání s prudkým růstem a značnými výkyvy celkového pasiva obchodní bilance ČR v průběhu roku 2002 bylo zvýšení schodku bilance agrárního obchodu vyrovnanější. Bilanční výsledek agrárního zahraničního obchodu v roce 2002 byl ovlivněn rozdílnou dynamikou obchodu jednotlivými skupinami komodit.

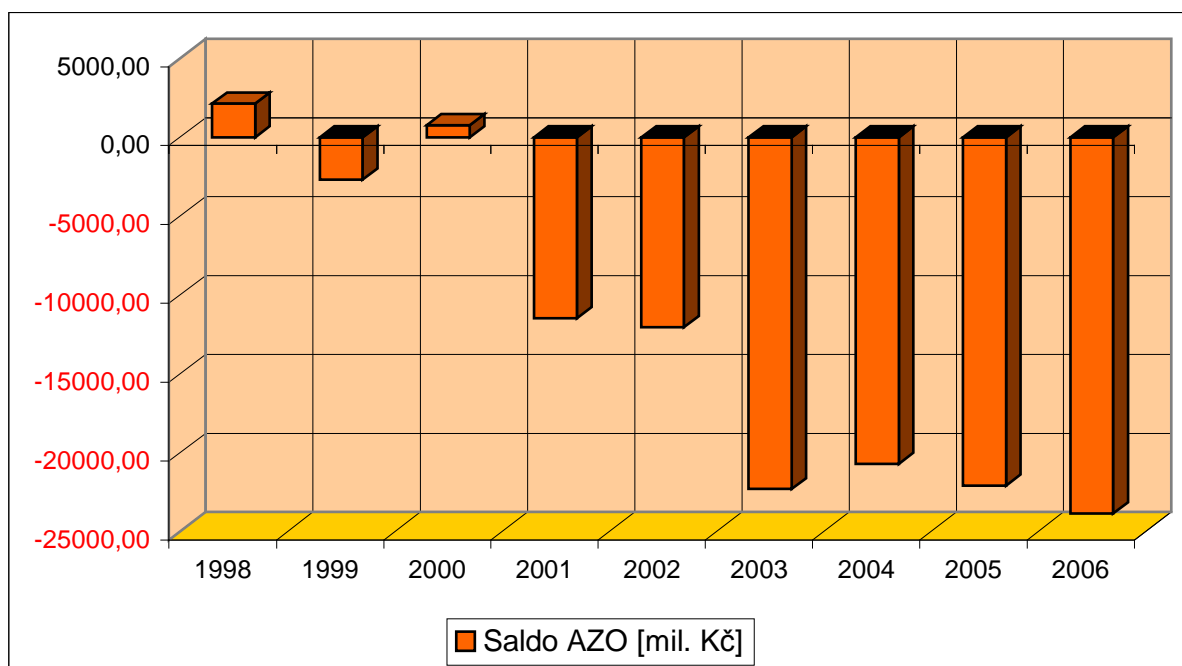
Z makroekonomického pohledu postavení agrárního obchodu musíme negativně hodnotit meziroční snížení podílového zastoupení zemědělských a potravinářských komodit na celkovém vývozu ČR ze 7,00% na 6,19%. Naopak pokles jejich podílu na celkovém dovozu ČR z 9,33% na 7,11% lze hodnotit pozitivně [3].

V roce 2003 zaznamenala dynamika agrárního zahraničního obchodu obdobnou tendenci v porovnání s rokem 2002. Meziroční pokles celkové hodnoty obratu agrárního obchodu o 5,7% nebyl příliš ovlivněn výrazným zvýšením dovozu (celková hodnota agrárního dovozu vzrostla o 3400 mil. Kč, tj. o 7,1%), ale zejména podruhé od roku 1998 meziročním poklesem objemu agrárního vývozu (o 6440 mil. Kč, tj. o 18,1%). Tato skutečnost se projevila na růstu pasivní bilance obchodu zemědělskými a potravinářskými výrobky o 9,84 mld. Kč, tj. o 81,6% a na poklesu stupně krytí dovozu vývozem ze 74,7% na 57,1%.

Z makroekonomického pohledu došlo k mírnému meziročnímu poklesu podílu zemědělských a potravinářských komodit na celkovém vývozu ČR a stejně i jejich podílu na celkovém dovozu ČR. Podíl pasivní bilance agrárního obchodu na celkovém schodku zahraničního obchodu ČR se meziročně zvýšil ze 12,6% na 13,9%.

Výrazným negativním rysem zvýšení pasivního salda je fakt, že je důsledkem nežádoucí konverze bilance zahraničního obchodu s kompetitivními produkty. Zatímco v roce 2002 bylo saldo agrárního zahraničního obchodu s komoditami mírného pásma aktivní 419 mil. Kč, v roce 2003 se bilance změnila na zápornou ve výši více než 8 mld. Kč. Tento výsledek byl ovlivněn zejména výraznou změnou v obchodování s obilovinami. Také obchody s mlékem, mléčnými výrobky a ovocem a zeleninou, které se již tradičně podílejí velkou měrou na agrárním zahraničním obchodu ČR, doznaly snížení, zejména z důvodu omezení subvencování těchto komodit [3].

Obrázek 2: Saldo AZO ČR – vývoj v letech 1998 - 2006



Zdroj: Ministerstvo zemědělství ČR - <http://www.mze.cz/>

V roce 2004 se pasivní saldo agrárního zahraničního obchodu snížilo proti roku 1996 o 1480 mil. Kč, tj. 6,8%. Vývoz agrárních komodit vzrostl o 3060 mil. Kč, tj. 10,5% a dovoz byl vyšší o 4540 mil. Kč, resp. o 8,8%. Celkový obrat agrárního zahraničního obchodu se tedy zvýšil v porovnání s rokem 2003 o 9,4%. Toto zvýšení bylo ovlivněno převážně rozvojem exportu.

Pozice agrárních komodit v celkovém českém zahraničním obchodu se v porovnání s rokem 2003 výrazně nezměnila (2003-6,6%, 2004-6,3%), i když dlouhodobě také v českém zahraničním obchodu podíl zemědělských a potravinářských produktů na jeho celkovém obratu klesá. Zároveň došlo k poklesu podílu zemědělských a potravinářských komodit na celkovém dovozu z 6,78% v roce 1996 na 6,45% v roce 2004 a celkovém vývozu ze 4,9% v roce 2003 na 4,46% v roce 2004. Trvalým problémem, který se v tomto roce nepodařilo odstranit ani přes uspokojivý meziroční růst agrárního vývozu, je vysoký podíl agrárního zahraničního obchodu na celkovém pasivním saldu českého zahraničního obchodu. Tento podíl se naopak aktuálně zvýšil na 16,8%, když v minulém roce dosahoval 13,9%.

Pozitivním rysem v tomto roce bylo mírné zlepšení vztahu vývozu a dovozu, vyjádřené jejich vzájemným podílem, respektive stupněm krytí dovozu vývozem. Ten se zvýšil, z 57,1% v roce 2003 na 57,9% v roce 2004 [18].

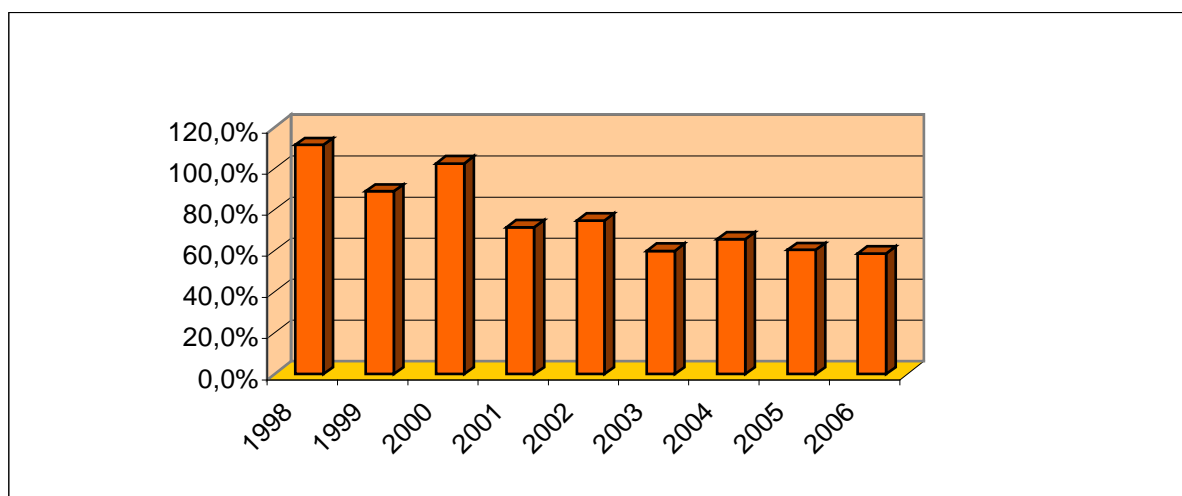
Výsledky agrárního zahraničního obchodu v roce 2005 byly významně ovlivněny nepříznivou konjunkturální situací na mezinárodním trhu. Prudký pokles poptávky po zemědělských a potravinářských surovinách, způsobený měnovou a finanční krizí v jihovýchodní Asii a později v Rusku a souběžný vliv nadprůměrné světové produkce obilovin a krmiv vyústily mj. do zhruba 15% poklesu cen nejvýznamnějších agrárních komodit na mezinárodním trhu.

Růst neprodaných zásob u hlavních vývozců a omezení likvidity mnoha významných dovozních zemí stlačily ceny obilovin, krmiv, cukru, vepřového masa a některých dalších komodit často hluboko pod úroveň výrobních nákladů většiny producentů. **S ohledem na tyto skutečnosti byly výsledky agrárního zahraničního obchodu ČR srovnatelné s ostatními subjekty v odvětví.** Je však nutno upozornit, že většina pozitivních výsledků byla vytvořena v první polovině roku a že v průběhu roku se parametry agrárního zahraničního obchodu progresivně zhoršovaly.

Většina ukazatelů agrárního zahraničního obchodu ČR se v roce 2005 zlepšila. Pasivní saldo se proti roku 2004 snížilo o 1289 mil. Kč, resp. o 5,5%. Vývoz vzrostl o 1510 mil. Kč, tj. o 4,7% a dovoz vzrostl jen mírně a to o 220 mil. Kč, tj. o 0,4%. Obrat zahraničního obchodu s agrárními produkty se proti roku 2004 zvýšil o 1738 mil. Kč, tj. o 1,9%. Došlo také k mírnému zlepšení proporcí vývozu a dovozu. Stupeň krytí dovozu zemědělského a potravinářského zboží vývozem, který v roce 2004 dosáhl 57,9 %, se zvýšil na 60,4%.

Vyšší dynamika celkového zahraničního obchodu ČR v porovnání s růstem agrárního zahraničního obchodu ústí v setrvalý pokles jeho významu. Zemědělské a potravinářské komodity se podílely v roce 2004 na obratu celého českého zahraničního obchodu 6,3 %, v roce 1998 již jenom 5,8 %. Adekvátně se snižuje podíl agrárního vývozu a dovozu na celkovém vývozu a dovozu ČR [15].

Obrázek 3: Vývoj krytí dovozu vývozem v letech 1998 - 2006



Zdroj: Zpráva o stavu českého zemědělství za rok 1999-2006 „Zelená zpráva“, MZe ČR, Praha 2007

Vysoký a rostoucí je naopak podíl schodku bilance agrárního zahraničního obchodu na pasivním saldu celého zahraničního obchodu ČR. Tato tendence však odpovídá dlouhodobé orientaci ekonomiky ČR na přednostní rozvoj průmyslových odvětví a reference vývozu zboží s vysokým stupněm přidané hodnoty a bude se nepochybně prohlubovat [5].

Na mezinárodním agrárním trhu přetrvávala také v roce 2006 nepříznivá konjunkturální situace. Nadprůměrné až rekordní sklizně u většiny globálně významných plodin v marketingovém roce 2005/2006, doznívání vlivu měnových a finančních krizí v zemích jihovýchodní Asie a v Rusku promítající se v silné redukci poptávky, ale také devalvace brazilské měny, otevírající této agrární zemi značné možnosti vývozní expanze, působily na další zvýšení disproporcí mezi nabídkou a poptávkou na mezinárodním agrárním trhu, vyústující do poklesu cen většiny obchodovaných komodit. **Zejména ceny nezpracovaných zemědělských surovin a produktů s nízkým stupněm přidané hodnoty, které tvoří rozhodující podíl českého agrárního vývozu, byly velmi nízké.**

Tyto konjunkturální faktory ovlivňovaly v roce 2006 nepříznivě český agrární vývoz, který se meziročně zvýšil pouze o 253 mil. Kč, tj. o 0,8 %. Paralelní vyšší vzrůst hodnoty dovozu o 2 042 mil. Kč (tj. o 3,7 %) přispěl k prohloubení záporného salda bilance agrárního zahraničního obchodu o 1 789 mil. Kč, tj. o 8,1 %. Rozdílná dynamika růstu vývozu a dovozu se promítla ve zhoršení jejich vzájemných proporcí a stupeň krytí dovozu vývozem se opět zhoršil o 1,7 procentního bodu na 58,7 %.

Vzhledem k tomu, že celkový český zahraniční obchod vzrůstá dlouhodobě rychleji než jeho agrární výše, klesá význam zemědělských a potravinářských komodit v tomto obchodu.

Za posledních 5 let se celkový obrat zahraničního obchodu ČR v indexním vyjádření zvýšil na 155 bodů, tentýž ukazatel agrárního zahraničního obchodu dosáhl pouze 110 bodů. Tento trend pokračoval i v roce 2006. Zatímco se obrat celkového zahraničního obchodu ČR meziročně zvýšil o 8,3 %, vzrostl v jeho agrárním segmentu pouze o 2,6 %. Důsledkem bylo snížení podílu agrárního obchodu na celkovém zahraničním obchodu ČR na 4,8 %. Adekvátně se snížil podíl agrárního vývozu a dovozu na celkovém vývozu a dovozu. Současně se však zvýšil podíl pasivního salda agrárního zahraničního obchodu na celkovém schodku zahraničněobchodní platební bilance z 28,1 % na 34,2% [6].

Tabulka 1: Charakteristika AZO 1998 - 2006

CHARAKTERISTIKA AGRÁRNÍHO ZAHRANIČNÍHO OBCHODU ČR V LETECH 1998-2006								
Rok	ZO ČR [mld. Kč]		Agrární vývoz		Agrární dovoz		Saldo AZO [mil. Kč]	Stupeň krytí dovozu vývozem
	Vývoz	Dovoz	[mld. Kč]	podíl/ZO	[mld. Kč]	podíl/ZO		
1998	233,60	208,80	20,84	8,92%	18,70	8,96%	2140,00	111,4%
1999	248,10	293,40	21,44	8,64%	24,11	8,22%	-2670,00	88,9%
2000	302,34	309,31	32,27	10,67%	31,49	10,18%	780,00	102,5%
2001	410,25	430,85	28,72	7,00%	40,19	9,33%	-11470,00	71,5%
2002	574,72	670,45	35,59	6,19%	47,64	7,11%	-12050,00	74,7%
2003	594,63	752,34	29,15	4,90%	51,04	6,78%	-21890,00	57,1%
2004	722,50	861,77	32,21	4,46%	55,58	6,45%	-23370,00	57,9%
2005	850,31	928,94	33,72	3,97%	55,80	6,01%	-22081,00	60,4%
2006	928,86	998,73	33,98	3,66%	57,84	5,79%	-23870,00	58,7%

Zdroj: Zpráva o stavu českého zemědělství za rok 1999-2006 „Zelená zpráva“, MZe ČR, Praha 2007

1.3.2 Teritoriální struktura AZO

Po revoluci v roce 1989 nastal rozpad celého trhu bývalého RVHP, kam ČR byla tradičním vývozcem zemědělských produktů. Vlivem těchto změn společně s transformací ekonomiky i vlastnictví v ČR můžeme říci, že od roku 1990 čeští zemědělci vytvářeli úplně novou teritoriální strukturu zahraničního obchodu ve zcela nových podmínkách.

Dalším důležitým mezníkem bylo rozdělení ČSFR v roce 1993 a vznik Slovenské republiky jako našeho nejvýznamnějšího zahraničního partnera, jehož podíl na celkové hodnotě agrárního zahraničního vývozu činil 28,4% a na dovozu 16,2%.

Vývoz do zemí bývalého SSSR, který byl zejména v letech 1990 a 1991 velmi utlučený, začal opět narůstat v roce 1993 a tento trend pokračuje dodnes.

Také spolupráce s Evropskou unií, která je naším největším zahraničním obchodním partnerem, je v současnosti na dobrém stupni vývoje, a to zejména po vstupu ČR do EU.

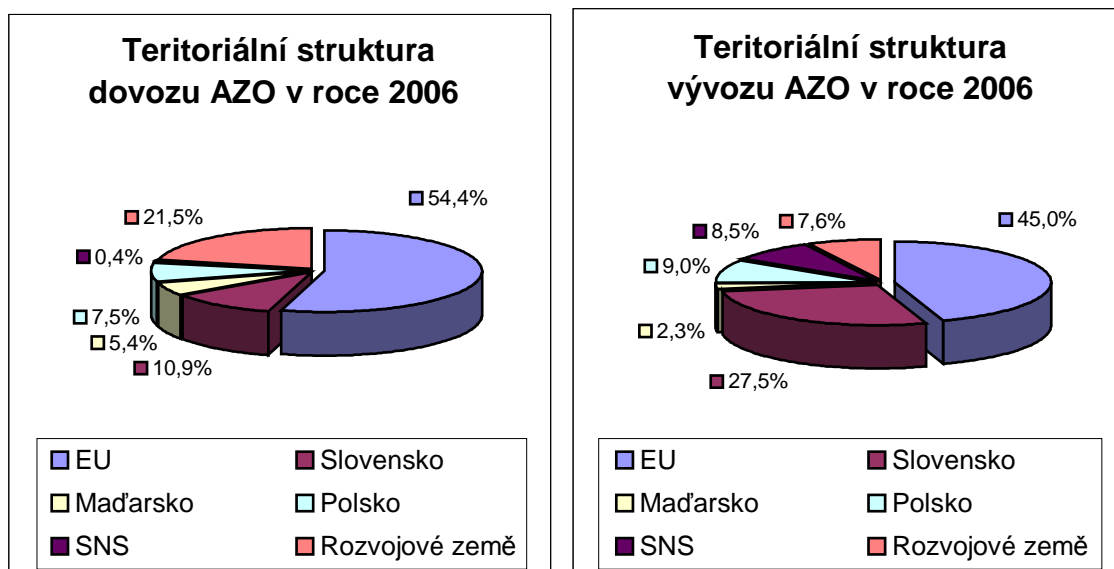
Velmi důležitý se stává také zahraniční obchod s rozvojovými zeměmi, jejichž ekonomiky se často zejména po zásazích mezinárodních společenství začínají revitalizovat a stávají se tak solidními obchodními partnery [1,2].

Tabulka 2: Teritoriální struktura AZO v letech 1998 - 2006

Teritoriální struktura agrárního zahraničního obchodu v letech 1998-2006 [mil. Kč]																	
Rok	Celkem		z toho														
			EU		CEFTA		z toho						SNS		Rozvojové země		
	EX	IM	EX	IM	EX	IM	EX	IM	EX	IM	EX	IM	EX	IM	EX	IM	
1998	20841	18701	10727	6712	Údaje ve zdroji nebyly uvedeny												
1999	21444	24116	9554	11305	Údaje ve zdroji nebyly uvedeny												
2000	32276	31497	11009	13881	10440	6201	9118	4893	442	887	880	394	4301	204	1528	6878	
2001	28722	40195	11013	18970	8248	7381	6759	5348	747	1360	742	624	3616	191	1265	8521	
2002	35596	47636	14779	26507	12047	8261	8149	5608	345	1379	2668	989	4353	188	1698	9624	
2003	29146	51037	10744	28201	10389	8343	7835	4820	159	1975	1819	1231	3925	163	1648	10744	
2004	32207	55582	11087	28870	11244	10081	7927	4964	515	2687	2280	2166	4975	225	1959	12393	
2005	33723	55804	10428	29320	13613	11578	9145	5621	625	2594	2647	3138	4211	230	2274	10468	
2006	33976	57846	13112	28779	13265	12848	8024	5766	677	2844	2610	3979	2491	190	2225	11390	

Zdroj: Zpráva o stavu českého zemědělství za rok 1999-2006 „Zelená zpráva“, MZe ČR, Praha 2007

Obrázek 4: Dovozy AZO 2006 a Vývozy AZO 2006



Zdroj: Ministerstvo zemědělství ČR - <http://www.mze.cz/>

1.4 Výsledky zahraničního obchodu ČR za období leden - listopad 2006

1.4.1 Základní tendence – obrat, vývoz, dovoz a bilance

Za období leden - listopad 2006 došlo proti stejnému období roku 2005 k nárůstu hodnoty obratu agrárního zahraničního obchodu v režimu volného oběhu zboží (jedná se o zboží, které je do ČR dovezeno, projde přes celní úřad a je určeno pro prodej ve vnitřní obchodní síti státu) o 9088,8 mil. Kč (o 11,0 %) a v rámci ostatních celních režimů o 5870,0 mil. Kč (o 106,7 %).

Podíl výše zmíněných obrátů na celkovém obratu agrárního zahraničního obchodu bez rozlišení celních režimů poklesl meziročně z 93,8 % na 89,0 %, resp. vzrostl ze 6,2 % na 11,0 %.

Za období leden až listopad 2006 vývoz agrárního zboží propuštěného do režimu volného oběhu dosáhl v meziročním srovnání zvýšení o 5609,6 mil. Kč, tj. o 18,5 %, z toho vývoz kompetitivních komodit o 25,6 %.

Za období leden - listopad 2006 byl zaznamenán proti stejnému období roku 2005 pokles podílu agrárního vývozu na celkovém vývozu z 3,7 % na 3,5 %.

Celkový agrární dovoz v rámci režimu volného oběhu zboží stoupl za období leden - listopad 2006 proti stejnému období roku 2005 o 3479,2 mil. Kč (6,7 %), z toho dovoz kompetitivních agrárních produktů o 3188,8 mil. Kč, tj. o 10,5 %.

Agrární dovoz realizovaný v rámci ostatních celních režimů stoupl za celé období leden - listopad 2006 meziročně o 882,4 mil. Kč, tj. o 33,4 %.

Vývoj podílového zastoupení tohoto dovozu na celkové hodnotě dovezeného agrárního zboží bez rozlišení celních režimů prakticky kopíroval zmíněné tendence, tj. vzrostl meziročně za období leden - listopad 2006 z 4,8 % na 5,9 %.

V rámci ostatních celních režimů došlo k meziročnímu nárůstu netto - vývozu agrárního zboží o 4105,3 mil. Kč.

Stupeň krytí agrárního dovozu vývozem v režimu volného oběhu zboží vzrostl za celé období leden - listopad 2006 z 58,1 % na 64,6 % .

1.4.2 Teritoriální skladba

Vývoz zemědělských a potravinářských komodit propuštěných do režimu volného oběhu vzrostl za období leden – listopad 2006 v meziročním srovnání téměř do všech hlavních teritoriálních oblastí a partnerských zemí. Mírný pokles byl zaznamenán pouze u exportu do rozvojových zemí a ostatních států s vyspělou tržní ekonomikou (OSVTE).

Z hlediska hodnoty nejvýraznější meziroční zvýšení bylo dosaženo u vývozu do zemí CEFTA (o 2658,5 mil. Kč, tj. o 22,2 %), z toho vývoz do Polska o 2650,6 mil. Kč (index 213,0). Export do zemí EU stoupl proti období leden - listopad 2005 o 1578,5 mil. Kč (13,6 %), z toho vývoz do Německa o 958,7 mil. Kč (13,1 %), do Nizozemska o 133,6 mil. Kč (13,4 %), Rakouska o 190,2 mil. Kč (19,0 %), Francie o 62,4 mil. Kč (12,8 %) a do Itálie o 39,1 mil. Kč (10,8 %). Rovněž vývoz do SNS vzrostl meziročně o 1129,2 mil. Kč (55 %).

2. PIVOVARNICTVÍ V ČR A VE SVĚTĚ

2.1 *Stručný popis historie produkce piva*

V českých zemích má výroba piva letitou tradici a její kvalita je známá po celém světě. Původ piva je však orientován do jiných oblastí a do mnohem starších období. *Existuje málo věcí, které jsou výsledkem lidské činnosti, které mají tak dlouhou tradici.* Dnes již vědci mají ověřené důkazy, že již v dobách sumerské dynastie, asi 3000 let před Kristem, mělo pivo v životě tehdejších lidí význačné místo. Naši dávní předkové označovali pivo za dárce výživných hodnot, podle starých pověstí bylo především nápojem bohů a králů a nechybělo ani při obětních rituálech.

Význam piva v tehdejších dobách dokládá i skutečnost, že po rozpadu říše sumerské, král říše starobabylónské Chammurapi, žijící v 18. století před Kristem, *pojal vedle jiných věcí i pravidla vaření piva do svých zákonných opatření a nechal je vytesat do kamenných sloupů, známých jako „Chammurapiho zákoník“.* Od Babyloňanů převzali pivovarnické umění Egypťané, kteří se zasloužili o to, že jeho výrobu vylepšili přidáváním různých hořkých bylinných přísad např. zázvoru, šafránu, anýzu, puškvorce, jalovce a pod., což dnes považujeme za *prvopočátky chmelaření.* Vaření piva postupně poznali i Řekové a Římané, kteří však dávali přednost vínu, dále pak Keltové, Germáni a v neposlední řadě i Slované [18].

Používání chmele při výrobě piva se do střední Evropy rozšířilo pravděpodobně z oblasti mezi Uralem a Kavkazem. *A právě střeoevropská oblast, obývaná dnes česky a německy mluvícím obyvatelstvem, je klimaticky velice výhodná pro pěstování jarního ječmene a chmele,* tedy surovin, které jsou dnes pro výrobu kvalitního piva zcela nezastupitelné a které se významně podílejí na jeho kvalitě a charakteru. Nejstarší důkaz o výrobě piva ve střední Evropě je z období asi 800 let před Kristem. Z této doby také pochází nález „*pivní amfory*“ uskutečněný v blízkosti města Kulmbach, nedaleko česko-německých hranic [18].

První písemně doložená zpráva o vaření piva v Čechách je tzv. „*Nadační listina pražského kolegiálního kostela na Vyšehradě*“ z roku 1088, která kromě jiného určuje kanovníkům vyšehradské kapituly také „desátek chmele“ pro vaření piva. První pivovary vznikaly v různých kláštrech a podle jejich vzoru se vaření piva ujímala i šlechta. Čeští králové pak s cílem zachovat si nejen politickou, ale i ekonomickou moc, zakládali nová královská města. *Zejména ve 13. a 14. století byla pak tato nová města králem nadána právem vaření piva.* Tak získávala města, i přes nevoli šlechtě a klášterům, právovárečná práva. Měšťané, kteří byli držiteli těchto práv, tzv. *právovárečníci,* vařili nejprve pivo sami ve svých

domech. Později se začali spojovat a společně si zřizovali malé pivovárky, ve kterých se pak ve vaření piva, většinou však každý pro sebe, střídali. *V dalším období vývoje již právovárečníci sami pivo nevařili a pro jeho vaření si najímali řemeslníky - sladovníky na výrobu sladu a pivovarníky na výrobu piva.* Tak vznikaly první skutečné právovárečné pivovary.

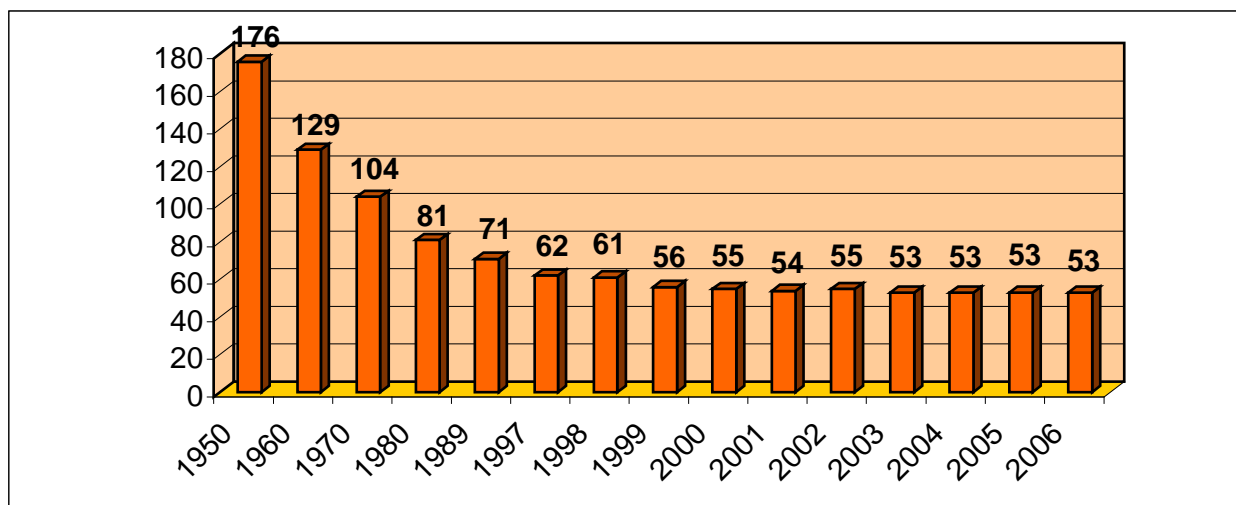
Můžeme říci, že od 14. století byla v Českých zemích vyráběna dobrá, široko daleko známá piva. Dobrou pověst v té době mělo například pivo *staropražské, olomoucké, rakovnické, žitavské, jihlavské, turnovské a domažlické.* Domažlické pivo si dokonce pro jeho kvalitu nechával dodávat na svůj dvůr v roce 1550 i v dalších letech král římský, uherský a český Ferdinand I. Dvorním dodavatelem krále Württemberského byl v 19. století také budějovický právovárečný pivovar, dnešní pivovar Samson.

V průběhu 19. století byly v důsledku vynálezů parního stroje, umělého chlazení a objevů v oblasti mikrobiologie založeny základy pro rozvoj pivovarnictví na zcela nové úrovni: *pivovarnictví se stalo průmyslovým podnikáním.* V té době také vznikla řada nových pivovarů, jako například do dnešního dne známý: Plzeňský Prazdroj, Smíchovský Staropramen, pivovar Gambrinus v Plzni, pivovar ve Velkých Popovicích a Budějovický Budvar. Jistě stojí za zmínku, že výtečná jakost světlého silně chmeleného Plzeňského Prazdroje brzy přesáhla hranice České republiky a kromě značného exportu se v mnoha zemích světa začala vařit piva plzeňského typu, označovaná jako pils.

Výstavba mnohých pivovarů v druhé polovině 19. století představovala po dlouhou dobu dostatečnou výrobní kapacitu. *Proto až v sedmdesátých letech 20. století přibýly dva nové pivovary, na severní Moravě v Nošovicích pivovar Radegast a v severních Čechách pivovar Most, náhradou za starý mostecký pivovar, který musel ustoupit povrchové těžbě uhlí.* Nový pivovar Radegast se velice dynamicky rozvíjel a svým výstavem se zařadil mezi největší pivovary v ČR.

Po revoluci v únoru 1948 byl celý pivovarský průmysl znárodněn a v podmínkách plánovitého a socialistického řízení se dostal na okraj zájmu vládnoucí moci. Naneštěstí některé pivovary měly z minulých let značné kapacitní rezervy a z hlediska stavební dispozice možnost pro méně nákladné rozšíření. Proto postupně došlo k násilné a ne příliš šťastné koncentraci pivovarského průmyslu. *Pro zajímavost uvádím graf vývoje počtu pivovarů v Čechách (obr. č. 6).*

Obrázek 5: Vývoj počtu pivovarů v ČR v letech 1950 - 2006



Zdroj: Český svaz pivovarů a sladoven - <http://www.mze.cz/>

V důsledku událostí II světové války klesl počet pivovarů v Českých zemích v roce 1946 na 280, ze kterých v roce 1989 bylo v provozu již pouze 71 pivovarů, ve kterých bylo vyrobeno 18,2 milionu hektolitrů piva.

Zásadní zlom v dalším vývoji pivovarského průmyslu v České republice nastal po roce 1989. Zásadní politické a ekonomické změny ve státě změnily i podmínky v pivovarnickém průmyslu. Postupně došlo k privatizaci pivovarů. Z osmi bývalých státních podniků, ve kterých byly sdruženy všechny pivovary, vznikla řada nových samostatných, malých i velkých firem. *Vedle stávajících pivovarů vznikaly i malé hostinské pivovary.*

2.2 Charakteristika komodity pivo

Pivo je velmi specifická komodita a je třeba ji charakterizovat z více hledisek:

Hledisko trvanlivosti – v současné době není toto hledisko zásadním omezením v zahraničním obchodu s pivem. Dnes již lze u piva, s využitím všech poznatků moderní chemie, jako jsou filtrace piva, pasterizace, stabilizace a další úpravy, samozřejmě při vhodné kombinaci výše uvedených technologií, **dosáhnout trvanlivosti až 1 rok, bez změny chuti a kvality produktu.** Toto řadí pivo mezi dlouhodobě trvanlivé výrobky a umožňuje tak snadnější obchodování s ním, než je tomu u mnoha jiných agrárních komodit. Důležitým faktorem je také skutečnost, že k zajištění této trvanlivosti, *není nutné pivo skladovat ve zvláštních podmínkách (chladicí boxy apod.).* Úprava piva na dlouhodobě trvanlivé je ale

nákladná a proto se ve větší míře nepoužívá pro běžnou produkci určenou pro lokální trhy a rychlou spotřebu.

Hledisko objemu a ceny – komodita pivo je z hlediska poměru ceny k objemu velice znevýhodněna, z čehož vyplývá, že při přepravě hlavně na větší vzdálenosti, může být největší díl prodejní ceny piva tvořen přepravními náklady. Toto tvrzení dokládá např. cenová diferenciacie u dovozu piva do České republiky, kdy se například v roce 2000 dovezlo pivo z Rakouska za průměrnou cenu 9,40 Kč/kg a z Japonska za průměrnou cenu 75,- Kč/kg. Zcela jistě jsou to odlišné druhy piva, ale větší část ceny japonského piva je v tomto případě tvořena přepravními náklady. Velké pivovarnické společnosti, které se snaží o celosvětový věhlas své značky, tuto skutečnost většinou řeší prodejem licencí na své pivo do lokálních pivovarů. Z hlediska nákladů jsou pak konkurenceschopné, neboť odpadají vysoké přepravní náklady. Takovouto obchodní politiku má např. nizozemský Heineken, který využívá licenční pivovary ve více než 70ti zemích světa [15]. Příkladem na domácím trhu byla zkušební licenční výroba japonského piva „ASAHI“ v Pražských pivovarech, které měly být hlavním licenčním pivovarem této japonské značky na evropské trhu. S příchodem nového vlastníka do Pražských pivovarů byl tento program na sklonku roku 2000 zastaven.

Hledisko chuti a spotřebitele – na světovém trhu s pivem existuje **velké množství různých druhů piva odlišujících se z pohledu spotřebitele zejména svou chutí.** *Každý spotřebitel má své požadavky a lze konstatovat, že z toho důvodu se globalizace piva objevuje v menším rozsahu, než je tomu u jiných komodit.* Pouze velké pivovarnické společnosti prosazují některé značky celosvětově, většinou se ale orientují na více lokálních značek a druhů piva. Většina národních trhů s pivem má tedy své charakteristické vlastnosti. *Významnou specifickou vlastností českého piva je: „že nabádá k dalšímu napití“, původ této vlastnosti je v použitých surovinách i technologiích.*

2.3 Charakteristika komodity České pivo

Čeští konzumenti piva zůstávají věrni tradiční kvalitě a chuti českého piva. Výzkumný ústav pivovarský a sladařský v Praze se zabýval **problematikou tzv. „piva českého typu“.** Na rozdíl od zahraničí, kde bývá většinou na trhu široká škála piv, *Česká republika vykazuje určité specifikum v tom, že se zde vyrábí, až na výjimky jeden typ piva, někdy charakterizovaný jako pivo českého typu. Jeho hlavním reprezentantem je světlý ležák.* Běžný tuzemský konzument vyžaduje v podstatě tento typ piva a určité odchylky je ochoten připustit

pouze v rámci tohoto typu. *Zahraniční piva, která jsou u nás rovněž běžně v prodeji, však český spotřebitel téměř nekupuje, a to nejen kvůli vysoké ceně. Většinou má námitky i proti jejich sensorickým vlastnostem, které považuje za nezvyklé a tato piva mu většinou nechutnají.*

Tzv. „pivo českého typu“ je termín, který se spíše používá v pivovarské odborné veřejnosti, avšak je srozumitelný i laikovi. Cílem posuzování bylo charakterizovat pomocí nejmodernějších analytických, sensorických a statistických metod hlavní představitele českých piv a vymezit česká piva jako celek nějakým způsobem vůči pivům zahraničním (charakterově příbuzným, typu ležák nebo pils).

Na základě zpracovaných výsledků je zřejmé, že lze vymezit pojem „pivo českého typu“. Bylo potvrzeno, že tento typ piva se dá odlišit od většiny zahraničních piv typu ležák nebo pils. Jedním ze základních charakteristických znaků piva českého typu je přítomnost neprokvašeného extraktu (tj. česká piva se konzumují ve stádiu dokvašování). Naprostá většina českých piv obsahuje neprokvašený extrakt v rozmezí 3 – 12 %. Na druhé straně drtivá většina piv zahraničních je prokvašena úplně nebo téměř úplně (pod 1%). Česká piva mají vyšší barvu, o něco vyšší pH a obsahují více hořkých látek a celkových polyfenolů (tříslovinných látek). Ze sensorických charakteristik se pivo českého typu vyznačuje zejména vyšší plností chuti a hořkostí, delším dozníváním hořkosti a nižším výskytem cizích vůní a chutí. Zejména tyto vlastnosti lze považovat za ideální z hlediska schopnosti piva pobízet k dalšímu napití i po uhašení fyziologické žízně. Nižší obsah cizích chutí a vůní poukazuje na relativně nízký obsah nežádoucích zplodin kvašení. Úspěch českého piva pramení ze skutečnosti, že vyhovuje velmi dobře lidské fyziologii a negativní důsledky rozsáhlejší konzumace piva tohoto typu jsou relativně menší, než u jiných typů [16].

2.4 Novodobé pivovarnictví v České Republice

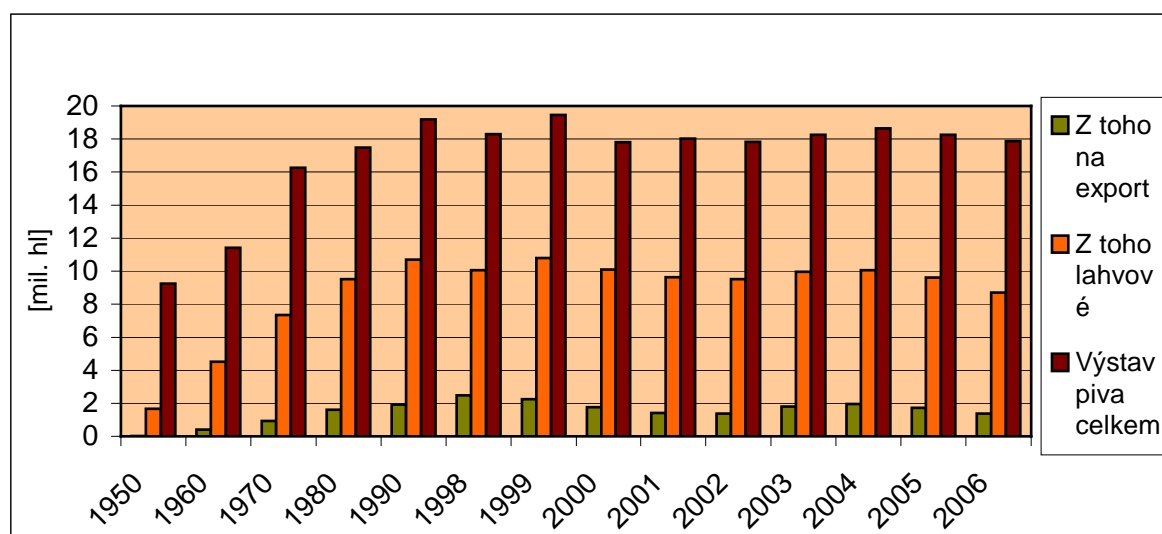
Po revoluci v roce 1989 začala nová etapa vývoje českého pivovarnictví. Nejprve proběhla privatizace celého sladařsko – pivovarnického komplexu. **Některé pivovary byly prodány zahraničním zájemcům, některé byly vráceny v restitucích.** V podstatě jediný pivovar, který nebyl do dnešního dne zprivatizován je Budějovický Budvar.

Důvod je poměrně zajímavý, tento pivovar totiž vlastní ochranou známku „Budweisser“ s právy prodeje na území celé Evropy. Tato ochranná známka však byla v roce 1939 prodána tehdy malému, ale dynamicky se rozvíjejícímu americkému pivovarnickému komplexu Anheuser-Busch s právy prodeje v celém světě kromě Evropy. V průběhu celé studené války byla práva vyplývající z ochranných známek na hranicích východního a západního bloku

pomíjena a proto se americké pivo Budweisser dostalo i na evropský trh a vybuodovalo si tu určitou pozici. Po roce 1989 se zvýraznil konkurenční problém a vedou se dlouhodobé právní spory u národních i mezinárodních soudů o tuto značku a její územní působnost. Důvodem, proč ještě nebyl Budějovický Budvar prodán je obava, že by mohl být i nepřímo zakoupen americkým komplexem Anheuser-Busch a to jen kvůli ochranné známce [15,16].

Jak již bylo uvedeno v kapitole o historii pivovarnictví, doba komunismu neměla přílišný zájem o pivovarnický průmysl a příliš se do této oblasti neinvestovalo. **Po roce 1989 nastala tedy rozsáhlá etapa modernizace v podstatě všech pivovarů na území ČR** aby vůbec byly konkurenceschopné. To způsobilo značnou zadluženost celého pivovarnického komplexu a tato krize byla ještě prohloubena agresivní cenovou politikou ze stran velkých pivovarů jako je například Plzeňský Prazdroj nebo Radegast Nošovice. *Obecně můžeme říci, že pokud do pivovaru neinvestoval zahraniční investor a v tomto těžkém období jej nepodpořil, vedlo to často v lepším případě ke slučování menších pivovarů, nebo ke krachu v tom horším.*

Obrázek 6: Vývoj výstavu piva v ČR v letech 1950 - 2006



Zdroj: Situační a výhledová zpráva CHMEL PIVO 2007, MZe ČR

Tato modernizační etapa měla za důsledek značné ozdravení celého pivovarnického komplexu a získání konkurenceschopnosti se západní Evropou. V neposlední řadě také zvýšení a stabilizování kvalitativní a chuťové úrovně piva i prodloužení trvanlivosti a objevil se i širší sortiment piv. *Česká republika si udržuje spotřebou piva první místo na světě a český pivovarnický průmysl překračuje dalece hranice své země.*

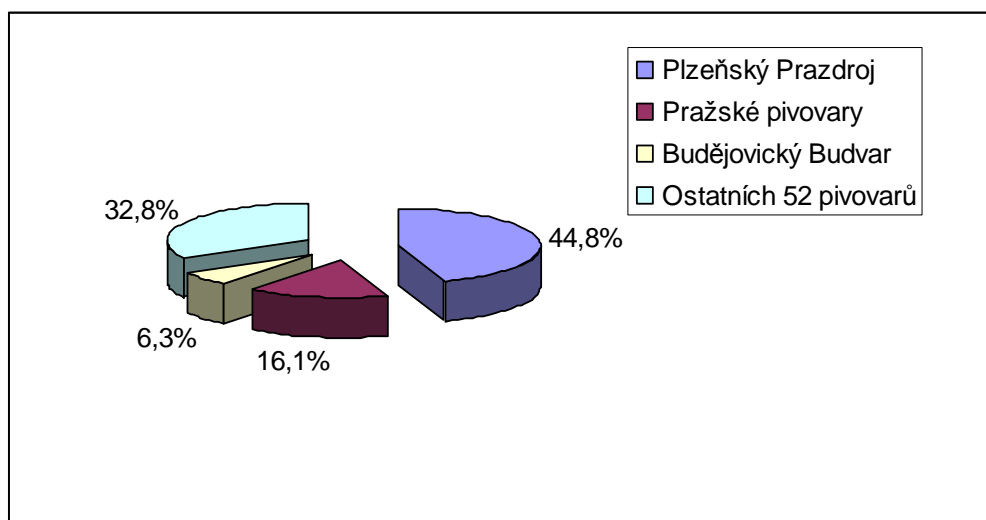
Jedinou smutnou skutečností pro standardního českého konzumenta je bezesporu fakt, že většina našich nejlepších a největších pivovarů je v rukou obrovských nadnárodních společností.

Tabulka 3: Největší pivovary v ČR

Vlastníci 4 největších pivovarů v ČR dle velikosti výstavu v roce 2007				
Pivovar	Výstav [tis. hl]	Podíl na trhu %	Majoritní vlastník	Země původu vlastníka
Plzeňský Prazdroj	4753	44,8	SABMiller	JAR
Pražské pivovary	2333	16,1	InBew	VB a BRA
Budějovický Budvar	1259	6,3	Státní podnik	ČR
Ostatních 52 pivovarů	6571	32,8	Různé	Různé
<i>Celkem</i>	<i>17865</i>	<i>100,0</i>		

Zdroj: Český svaz Pivovarů a sladoven, aktuální zpráva pro rok 2007

Obrázek 7: Tržní podíl pivovarů v ČR - 2007



Zdroj: Český svaz Pivovarů a sladoven, aktuální zpráva pro rok 2007

2.5 Pivovarnictví ve světě

Začátek této kapitoly je zaměřen na celkové tendence ve světové spotřebě piva. **Je velmi zajímavé, že celková spotřeba piva na 1 obyvatele planety neustále roste, i když zejména ve vyspělých zemích je tato tendence spíše stagnující či dokonce klesající.** Tento fakt je dán zejména odklonem od alkoholu a jiných návykových látek právě v těchto zemích.

Ze zpráv Výzkumného ústavu zemědělské ekonomiky vyplývá, že spotřeba piva na 1 obyvatele planety byla v roce 1987 průměrně 20,5 litru, v roce 1996 to již bylo 21,6 litru a

předpoklad pro rok 2007 se pohybuje okolo hodnoty 22,9 litru na 1 obyvatele planety. Spotřeba se ale zvyšuje zejména v Asii, Latinské Americe, ve východní Evropě a na Blízkém Východě. Jak již bylo výše uvedeno v západní Evropě a v Severní Americe je tendence stagnující, či klesající. **Česká republika zaujímá ve spotřebě piva na 1 obyvatele již dlouhodobě prvenství s průměrnou spotřebou okolo 160 litrů na obyvatele a rok [15].**

U hlavní světové produkce piva platí tak jako v jiných oblastech ekonomiky, že je v rukou velkých nadnárodních společností majících sídla většinou v Severní Americe a v Evropě. **Největším producentem piva na světě je společnost InBew (VB a BRA) s produkcí okolo 160 mil. hl piva ročně a podílem na světovém trhu 12,2%.** Následuje společnost SAB Miller s produkcí 106 mil. hl piva ročně. K největším evropským producentům patří kromě InBew nizozemský Heineken, dánský Carlsberg a francouzský Danone/Kronenbourg. Výrobci stále rozšiřují výrobu lehčích levnějších piv, ale stoupá též obliba speciálních ochucených druhů piv.

Tabulka 4: Pivovarnické světové společnosti

Hlavní světové pivovarnické společnosti podle výstavu piva v roce 2007			
<i>Pořadí - společnost</i>	<i>Země</i>	<i>Výstav piva [mil. hl]</i>	<i>% světové produkce</i>
1. InBew	Belgie	163	12,2
2. SAB Miller	Jižní Afrika	106	10,1
3. Heineken	Nizozemsko	72	5,5
4. Carlsberg	Dánsko	44	3,4
5. Kirin/Lion Nathan	Japonsko/Austrálie	40	3,1
6. Scottish and Newcastle	Velká Británie	36	2,8
7. Asahi	Japonsko	35	2,7
Celkem		496	39,8

Zdroj: Český svaz Pivovarů a sladoven, aktuální zpráva pro rok 2007

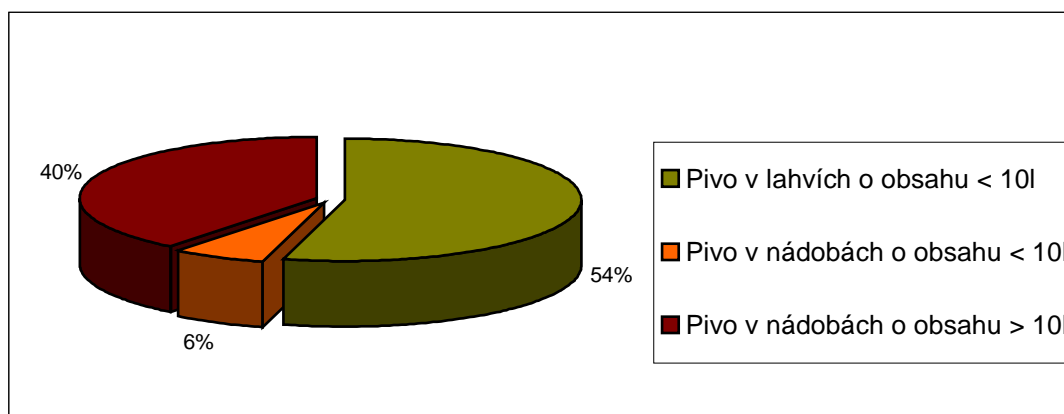
2.6 Vývoz piva z České Republiky

České pivo je tradiční vývozní komoditou České republiky a saldo zahraničního obchodu s pivem je dlouhodobě kladné. Lze s jistotou říci, že z ČR se pivo vyváží do všech koutů světa. (V roce 2000 vyvezla Česká republika pivo do 81 zemí světa ze všech kontinentů). Celkový objem vývozu v posledních letech výrazně kolísá, což je způsobeno vlivem mnoha různých faktorů. Taktéž vývozní cena piva je velice rozdílná v závislosti na teritoriích vývozu a ceně na trhu [18].

Dlouhodobě lze charakterizovat několik trendů ve vývozu piva z ČR:

- *Za první* to bude zásadní **odklon od vývozu sudového piva**, který byl nosným pilířem zahraničního obchodu pivem v dřívějších dobách. *To je dáno zejména větší operativností, delší trvanlivostí lahvového piva a celkovým trendem v pití piva, který dává přednost pivu lahvovému.*

Obrázek 8: Druhá struktura vývozu z ČR v roce 2006



Zdroj: Český svaz Pivovarů a sladoven, aktuální zpráva pro rok 2006

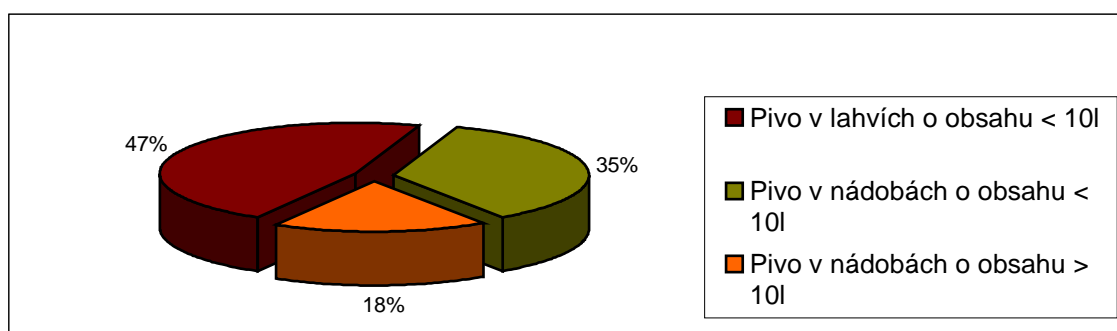
- *Za druhé* to je dlouhodobý trend **poptávky po kvalitnějším, dražším pivu a odklon od levnějších piv**, kterými ČR úspěšně zásobila východní trhy v dřívějších dobách. Tento trend byl zásadním faktorem, který vedl ke snížení objemu ZO s pivem po roce 1989. Můžeme předpokládat, že objem vývozu piva se příliš měnit nebude, protože světové trhy jsou většinou rozděleny, důraz by měl být kladen na vývoz kvalitnějších a dražších piv a zlepšování jména českých značek v zahraničí.

2.7 Dovoz piva do České Republiky

Objem dovozu piva do České republiky je v poměru k vývozu piva nevýznamný (dovoz piva do ČR se v roce 2005 uskutečnil v objemu pouhých 8% vývozu piva z ČR), stejně jako v celkovém agrárním dovozu do ČR. Tento poměr je udržován dlouhodobě a nebyl příliš ovlivněn ani rokem 1989. Z finančního pohledu má import piva neustále rostoucí tendenci, při zachování přibližně stejného objemu.

Z hlediska druhové struktury je třeba si uvědomit, že i když byl v letech 2001 a 2006 přibližně stejný objem dovozu piva, v roce 2006 se v lahvích o objemu do 10l dovezlo 2x více piva než v roce 2001. Objem dovozu piva v ostatních nádobách do objemu 10l vzrostl na 142% a pivo v nádobách o obsahu nad 10l poklesl na pouhých 36%.

Obrázek 9: Druhá struktura dovozu do ČR v roce 2006



Zdroj: Český svaz Pivovarů a sladoven, aktuální zpráva pro rok 2006

Tento trend lze vysvětlit zejména **snížením poptávky po zahraničním točeném pivě** a přeorientováním se na pivo české i v mnoha zahraničních restauracích, což dokládá graf č. 20 Druhá struktura dovozu piva do ČR v roce 2006 [18].

Velký vliv na tento vývoj má také majetková struktura velkých českých pivovarů, které jsou většinou vlastněny velkými nadnárodními společnostmi, pro které je import piva do ČR pouze uplatňováním nežádoucí vnitropodnikové konkurence. Tyto společnosti pak dovoz omezí pouze na zvláštní druhy piv a v malém objemu, pro rozšíření sortimentu doplní i piva běžná v zahraničí.

Naopak výrazný růst objemu dovozu piva v ostatních obalech, tedy pivo v lahvích a ostatních obalech do objemu 10l, je zapříčiněn několika důvody. V první řadě jde o snahu velkých obchodních řetězců nabízet co nejširší sortiment, tedy i ve výběru piva, dále pak snaha mnohých restaurací nabízejících zahraniční kuchyni nabízet i zahraniční pivo. V neposlední řadě pak velké množství cizinců pracujících nebo právě pobývajících v ČR poptávajících jejich národní pivo.

2.8 *Současný stav Pivovaru Staropramen*

Pivovary Staropramen patří do skupiny největšího výrobce piva na celém světovém trhu a tím je nadnárodní společnost InBev, která vznikla sloučením dvou velkých společností, Belgické Interbrew a Brazílské Ambew. V současnosti zabezpečuje dodávky piva ve všech vyspělých státech, z čehož největší podíl v rámci InBev společnosti tvoří brazilský trh a následuje ho trh na východní Evropě. Česká Republika tvoří pouze 1,2% objemu HL v rámci společnosti.

Společnost Pivovary Staropramen je s 15% podílem na trhu druhým největším výrobcem piva v České republice a druhým největším českým exportérem piva. Vlajková loď - značka Staropramen - se vyváží do 30 zemí světa. Společnost provozuje dva pivovary - smíchovský Staropramen a ostravský Ostravar. Pivovary Staropramen jsou členem skupiny InBev, přední pivovarské společnosti světa, jejíž tradice výroby piva sahá až do roku 1366. V portfoliu má InBev více než 200 pivních značek a své pivovary provozuje ve 30 zemích světa. Sídlo společnosti je v belgické Lovani.

Celkové prodeje Pivovarů Staropramen za rok 2007 (bez zahraniční licenční výroby) činily 3,24 mil. hektolitrů piva, což představuje meziroční nárůst o 5,9 % a jedná se o nejvyšší prodeje v historii společnosti. Na růstu prodaných objemů se výrazně podílel export, který byl rovněž rekordní.

I přes velmi mírný růst celého českého pivního trhu se tuzemské prodeje společnosti Pivovary Staropramen v roce 2007 zvýšily o 4,7 % a dosáhly 2,55 mil. hektolitrů piva. „Nejlépe si vedla značka Staropramen, která meziročně narostla o 8,8 %, zaznamenala růst jak v segmentu lahvového piva, tak i na vysoce konkurenčním trhu točeného piva a zvýšila svůj tržní podíl. Významně se zvýšily také prodeje ležáku Stella Artois, který je jedničkou mezi zahraničními prémiovými značkami na našem trhu. Nárůst prodaných objemů zaznamenaly také značky Braník a regionální Ostravar. Na další posilování hlavních značek na českém trhu, především v klíčových regionech, se společnost hodlá zaměřit i v letošním roce.

Velmi významně se v roce 2007 zvýšily prodeje na zahraničních trzích, které činily celkem 1,54 mil. hl piva Staropramen. Čistý export zaznamenal nárůst o 10,1 % na rekordních 687 000 hl piva. Výrazně narostla i zahraniční licenční výroba, a to o 31,5% na 849 000 hektolitrů.

„Pivovary Staropramen jsou druhým největším českým vývozcem piva. Procenta meziročních nárůstů exportních objemů značky Staropramen se již několik let pohybují v

dvojciferných číslech. „Staropramen vyvážíme do 30 zemí světa, na zahraničních trzích se prodává v segmentu superprémiových značek. Nejvýznamnějšími exportními trhy jsou Velká Británie, Německo, Švédsko a Slovensko.

Za výbornými výsledky na domácím trhu stály nadprůměrně teplé zimní měsíce, velmi teplé počasí na začátku hlavní sezóny a dobrá obchodní a marketingová strategie. „Jsme pivovarská společnost, která již deset let úspěšně provozuje vlastní franchisový koncept Potřefená husa. Víme toho hodně o profitabilitě a bezvadném fungování restaurace a své zkušenosti využíváme i ve spolupráci s našimi obchodními partnery. Chceme pro ně být nejen dodavatelem piva, ale skutečným partnerem v podnikání.

V uplynulých dvou letech se velmi významně investovalo do našich značek, zaměstnanců a výrobních provozů. Prodejní výsledky dokazují, že se nám toto úsilí vrací. Jsou to právě naši zaměstnanci, kteří představují nejdůležitější konkurenční výhodu na trhu. Do jejich rozvoje budeme i nadále investovat a nabídneme jim příležitosti pro další vzdělávání, a to nejen v České republice, ale i v jiných zemích v rámci skupiny InBev. Významný je například údaj, že 95 procent všech funkcí v top managementu společnosti je obsazováno interně. Skvělé výsledky prodeje jsou také dokladem toho, že naši zákazníci a spotřebitelé naše značky uznávají a podporují je.

3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SEKUNDÁRNÍ DISTRIBUCE A NÁVRH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ZÁVOZŮ V PS

3.1 Charakteristika a procesy sekundární distribuce v Pivovarech Staropramen

V Pivovarech Staropramen se distribuce dělí na dvě základní a to na Sekundární distribuci a Primární distribuci.

Sekundární distribuce je v rámci společnosti InBew pouze v ČR a to z toho důvodu, aby byl zabezpečen co nejlepší servis pro zákazníka co se dodávek piva a dalších materiálů týká.

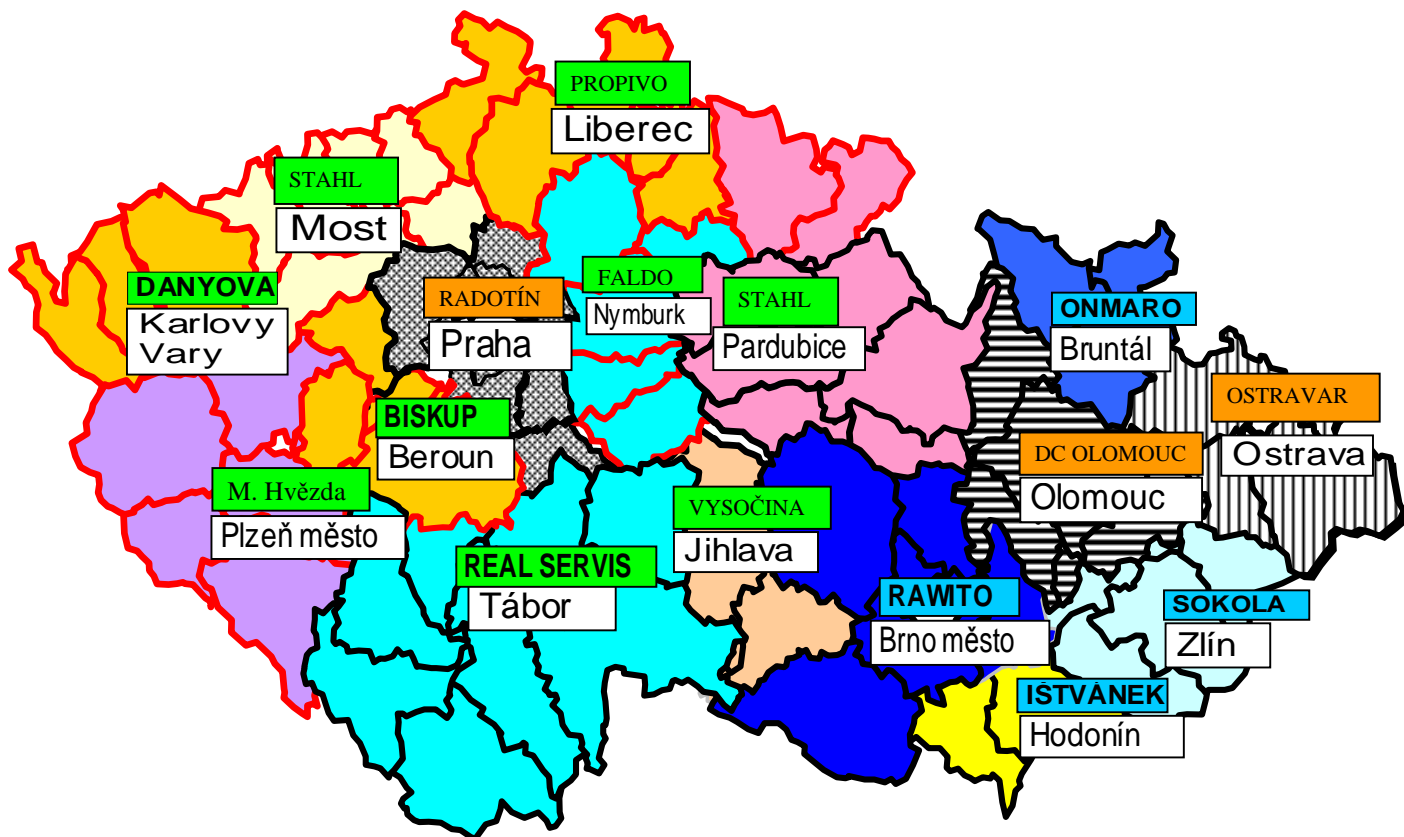
Co si vlastně představit pod pojmem Sekundární distribuce? V rámci PS je tento druh distribuce chápán jako přímý závoz piva k zákazníkovi (restaurace, maloobchody, velkoobchody, ubytovací zařízení, čerpací stanice a další) z jednotlivých distribučních skladů nebo center, které jsou umístěny po celé ČR, což je názorně uvedeno v následujícím obrázku. V současné době mají Pivovary Staropramen k dispozici celkem 16 distribučních skladů, z čehož 3 jsou velká Distribuční Centra. Tato DC jsou v Praze – Radotíně, jako přidružené k pivovaru Staropramen, druhé DC je v Ostravě, jako přidružené k pivovaru Ostravar a třetí DC je v Olomouci, které je mezičlánkem mezi Prahou a Ostravou. Distribuční centra jsou přímo ve vlastnictví pivovarů Staropramen a distribuční sklady se pronajímají u vybraných logistických firem, které zajišťují skladování a rozvoz piva zároveň.

Tabulka 5: Distribuční centra a sklady PS

Kod DC	název DC	město
C040	Distribuční centrum Radotín,	Praha
C050	Pivovar Ostravar	Ostrava
C060	DC Vladimíra Danyová	Karlovy Vary
C070	DC Martin Stahl-Most	Most
C090	DC Propivo v.o.s.	Liberec
C120	DC František Formánek - Faldo	Nymburk
C130	DC Biskupovi s.r.o.	Beroun
C140	DC Pivovar - restaurant	Plzeň
C150	DC Real servis, spol. s r.o.	Tábor
C160	DC Vysočina obch.spol.,s.r.o.	Jihlava
C170	DC Pardubice-Martin Stahl	Pardubice
C180	DC Onmaro s.r.o.	Bruntál
C190	DC Olomouc	Olomouc
C210	DC Sokola, spol. s r.o.	Zlín
C220	DC WINE LIFE a.s.	Brno
C230	DC Cyril Ištváněk	Hodonín

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – sekundární distribuce

Obrázek 10: Distribuční centra a sklady PS v roce 2008



Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen, a.s. – sekundární distribuce

V rámci SD je třeba se seznámit s následujícími pojmy:

Výrobní sklad

sklad hotových výrobků, který je součástí objektu pivovaru, kam se zboží přijímá přímo z výrobní linky pivovaru

Sekundární distribuční centrum

oddělený sklad od výrobního procesu pro účely distribuce. Zásobován hotovým výrobkem z skladů primární distribuce nebo z výrobních skladů na základě pokynů logistického oddělení. Zásobuje zákazníky na základě jejich objednávek.

Sekundární distribuce

pohyb hotových výrobků mezi distribučními sklady a zákazníkem

Skladovaná partie

oddělené množství hotového výrobku dle sortimentu a trvanlivosti

Výrobek

hotový výrobek (pivo) zabalené ve spotřebitelském (láhev, plechovka, minisoudek) nebo transportním (keg sud, cisterna) obalu, podle své kvality se dělí na standardní a nestandardní

Standardní výrobek

výrobek ve finálním obalu (balení), který je distribuován distribuční sítí z výrobního závodu k zákazníkovi

Nestandardní výrobek

výrobek neodpovídající některé ze specifikací pro standardní hotový výrobek, ať už se jedná o specifikaci piva nebo obalu. Jedná se např. o výrobek s nestandardní nebo poškozenou adjustáží (balením), prošlým datem minimální trvanlivosti nebo dobou manipulace atd.

Nestandardní výrobek je výrobek poškozený (škoda během převozu nebo skladování) nebo reklamovaný (reklamace uplatněná po převzetí zákazníkem).

Šarže(partie)

jednoznačně definované množství výrobku dle data minimální trvanlivosti a kódu výrobního závodu

Samoodvoz

odvoz hotových výrobků zákazníkem, tzn. zákazník si zajistí odvoz za skladu sekundární distribuce sám na vlastní náklady

Manažer sekundární distribuce

S konečnou odpovědností má všechny pravomoce při rozhodování o organizaci a podmínkách převozu výrobků v rámci sekundární distribuce.

Manažer DC a distributor (popř. manažer pro distributory)

Odpovídá za organizaci sekundární distribuce a prakticky zajišťuje plnění a dodržování zásad a podmínek převozu tak, aby preventivně nebyla ohrožena kvalita výrobku (vč. jeho

balení). Při extrémně nízkých venkovních teplotách je oprávněn operativně měnit (zkracovat) cesty rozvozu výrobku.

3.1.1 Zásady při nakládce a vykládce výrobku v DC

Nakládka a vykládka výrobku v DC

Nakládka probíhá ve skladu pomocí VZV z rampy skladu nebo přímo ze skladu na nákladní vůz na paletách nebo přendáním z palet na korbu vozu. Vykládka výrobku probíhá na paletách (popř. po jeho přendání na palety) pomocí VZV přímo do skladu nebo přes rampu skladu. Je nepřipustné skládat hotový výrobek mimo rampy a prostory skladu (zastřežené prostory).

Při poškození palety nebo při spadnutí palety nebo její části na zem (popř. při pádu samotného výrobku) postupuje řidič takto : zkontroluje poškození balení výrobku a veškerá poškozená a/nebo špinavá balení nebo jednotlivé kusy výrobku dává stranou a následně je předává skladníkovi. Skladník tyto výrobky umísťuje do blokované zóny a informuje o těchto výrobcích mistra skladu, který pak zajišťuje přebírání výrobků a navrhuje manažerovi DC (manažerovi pro distributory) jejich přeřazení do nestandardu nebo likvidaci.

Veškeré lahve, které přišly do styku se zemí musí být likvidovány, není možné jejich tzv. přebírání a vracení zpět na paletu !!!

Vykládku nestandardního výrobku (reklamace) a jeho uskladnění provádí řidič VZV (skladník) na k tomu určené a vyznačené místo ve skladu. O vykládce nestandardu informuje řidič nákladního automobilu skladníka předem včetně předání průvodních dokladů.

Převoz výrobku k zákazníkovi a od zákazníka

Převoz výrobku probíhá na paletách nebo volně na korbě vždy na zaplachtovaných nebo jinak uzavřených nákladních vozech. Je nepřipustné převážet výrobky na otevřené korbě auta.

Reklamovaný výrobek je od zákazníka převážen vždy patřičně označen, tzn. :

- reklamační samolepkou na víčku KEG sudu
- reklamační samolepkou na každé balení karton, bedna, tray, balení PET

Přítomnost reklamační samolepky kontroluje při nakládce u zákazníka řidič nákladního vozu, který při zjištění absence samolepky je oprávněn takový výrobek nepřevzít.

Od zákazníka je sváženo i tzv. dobré zboží, a to v případě, že dodané zboží je zákazníkem odmítnuto, na což má zákazník lhůtu max. 48 hodin od dodání. Tato operace se nazývá vývoz dobrého zboží. Pro tento proces platí z hlediska systému zajišťování jakosti stejná pravidla jako pro převoz standardního výrobku. **Takto je možné vyvážet pouze balení, které je neporušené a je celistvé.** Tento proces se řídí dokumenty vydané a spravované Centrem služeb zákazníkům.

Teplota při převozu výrobku

Požadovaná teplota výrobku při převozu je v rozmezí 5 – 20 °C. Při nakládce výrobku ze skladu se předpokládá skladování výrobku ve výše uvedeném rozsahu.

Při extrémních venkovních teplotách $t < - 5$ °C je řidič nákladního vozu povinen :

- minimalizovat pobyt výrobku venku,
- na minimum zkrátit dobu odkrývání plachty při nakládce a vykládce u zákazníka.,
- zakrývat výrobek na korbě vozu (jednotlivé přepravky, traye, balení PET) ,
- omezit dobu rozvozu na max. 10 hod.

Při době rozvozu výrobku nad 10 hod. je řidič povinen se vrátit s výrobkem zpět do skladu, kde je manažerem skladu provedena kontrola kvality výrobku. Při extrémních venkovních teplotách $t > 28$ °C je řidič nákladního vozu povinen :

- průběžné větrat nákladový prostor

Vykládka výrobku u zákazníka

Vykládku provádí řidič nákladního vozu do skladových prostor zákazníka. Při manipulaci s výrobkem dbá řidič na to, aby nedošlo k poškození výrobku ani jeho obalu.

Pravidla pro vykládku Keg sudů

Manipulace s Keg sudy, zvláště plnými, musí být taková, aby nedocházelo k narázům, které by mohly zapříčinit deformaci nádoby nebo okrajů, popř. zapříčinit poškození fittingů. Skládání z ložné plochy nákladních vozů a manipulaci na místo určení, je nutné provádět v případě rampy a rovné plochy na paletě pomocí VZV a paletových vozíků nebo jednotlivě na rudlíku, mimo rampy a rovné plochy ručně, nebo vhodným spouštěcím zařízením. Při sundávání z korby nákladního vozu na zem je nutné použít tlumící polštář (bago). Shazování

z nákladních automobilů na zem nebo do sklepů, pouštění po schodech apod. je zcela nepřípustné.

3.1.2 Podmínky při přesunu piva ze skladu PD do skladu SD

Každý pracovní den po 14té hodině (po ukončení předávání směň) předá mistr SD předběžný požadavek a po 17té hodině finální požadavek na návoz požadovaného zboží /formulář Excel/ na následující den mistrovi skladu PD. Na základě tohoto požadavku bude do určeného místa krčku¹ navedena první část zboží /vysokoobrátkové položky/.

Mistr PD a mistr SD /popř. vedoucí směny/ zkontrolují a odsouhlasí navedené množství na základě výdejky. Po odsouhlasení a vzájemném autorizování výdejky mistr PD zajistí uzavření prostoru směrem do skladu PD a vystaví a autorizuje dodací list, který zástupce SD zkontroluje /shodnost s výdejkou/, autorizuje a přijme do systému. Následně probíhá převoz zboží do prostoru skladu SD. Uvedený postup je pravidelně opakován v několika dávkách a měl by být dokončen do 19ti hodin

Návoz do krčku a následné předání zboží může být uskutečňováno i během dopoledne na základě odhadu potřebného množství s tím, že i v tomto případě platí výše uvedený postup dávkového předávání.

3.1.3 Vyhodnocení efektivity manipulovaných objemů v SD

Vyhodnocení efektivity manipulovaných objemů se sleduje jako klíčový ukazatel "Volume Efficiency Ratio". Vyhodnocuje se podle následujícího vzorce:

$$\text{Vzorec: } (1 - (A / (A + B))) \times 100$$

A = Total transferred volume Finished Goods in the Warehouse (celkový přepravený objem hotových výrobků ve skladu SD)

B = Primary Distribution Volume (objem sekundární distribuce)

¹ oddělitelná zóna mezi PD a SD určená pro předávání výrobků

3.1.4 Politika zásob v Pivovarech Staropramen

Politika zásob se soustřeďuje na optimalizaci jejich objemu tak, aby bylo dosaženo odsouhlasené servisní úrovně vnitřním i vnějším zákazníků za současného přihlednutí k nákladu na jejich udržování.

- *Důvody držení zásob*
 - Časové (časová prodleva na doplnění zásob způsobená výrobní kapacitou)
 - Nepředvídatelnost (ve výrobě i v poptávce)
 - Ekonomická motivace (náklady na mimořádné směny, náklady na navýšení výrobních kapacit)
- *Důležitým parametrem z hlediska výše držných zásob je poptávka. Rozlišujeme závislou a nezávislou poptávku:*
 - Nezávislá poptávka (předpověď prodeje)
 - Závislá poptávka (objednávky zákazníků)
 - Plánování potřeb materiálů (poptávka komponent výrobku)
- *Podle účelu, pro který jsou udržovány dělíme zásoby do následujících kategorií:*
 - Cyklická zásoba - vznikají na základě doplňování prodaných, nebo ve výrobě použitých zásob
 - Pojistná zásoba – zásoba udržovaná nad rámec cyklické zásoby z důvodu nejistoty
 - Očekávaná zásoba – sezónní, promoční
 - Zásoba v rozpracované výrobě – výrobky v různém stádiu rozpracovanosti
- *Maximální zásobou se rozumí historicky maximální objem (hl) uskladněný v distribučním centru. Přitom se nebere na zřetel složení zásoby a způsob uložení ve skladu*
- *Dynamická zásoba – taková zásoba jejíž absolutní výše v kalkulovaných jednotkách se mění dle aktuální poptávky*
- *Ložná paleta – počet balení na jedno paletové místo v kamionu.*
- *Model – nástroj pro výpočet profilů dosahu zásob.*

S tímto úzce souvisí kapacity skladů. Celková výše zásob je zkalkulována dle metodiky Modelu zásob. Celková výše zásob je stanovena s ohledem na kapacitní omezení výroby

(Uzavření pivovaru Braník a přesun technologie a kapacit.). Lokace zásob přihlíží ke kapacitním možnostem jednotlivých skladů.

Celková maximální možná kapacita znamená extrémní naplnění skladových kapacit. O jejím plném využití je proto možné uvažovat pouze po omezenou dobu při sezónních maximech a odstávkách linek. Běžná zásoba by měla být udržována na hladině součtu cyklické a pojistné zásoby. Klíčové záznamy materiálů jsou vedeny v SAP pro daný materiál – závod – sklad.

Profil dosahu zásob stanovuje dynamickou zásobu na základě následujících parametrů:

- Poptávka
- Časové období pokrytí poptávky (1-15 dní, nastaveno na SKU a sklad)
- Časové období z kterého se počítá (2 týdny sekundární distribuce, 4 týdny primární distribuce)

Zásoby hotových výrobků se pořizují na základě nezávislé poptávky a jsou automaticky kalkulované systémem dle nastavených profilů zásob a vložené předpovědi.

Na základě toho je zpracována ABC analýza hotových výrobků na základě následujících parametrů:

- Objem prodeje
- Marže
- Potenciál

ABC analýza všech SKU výrobků Pivovaru Staropramen je uvedena v *Příloze č.1*.

3.2 Charakteristika Primární distribuce v PS

Primární transport mezi primárními sklady zajišťuje přepravu hotových výrobků a obalů mezi jednotlivými pivovary a primárním skladem Radotín. Cílem je zajištění dostatečné skladové kapacity a zajištění obalů pro plánovanou výrobu pivovarů. Dalším cílem je zajistit uskladnění těch zásob hotových výrobků a obalů ve skladu Radotín, které není možno z kapacitních důvodů uskladnit v pivovarech. Rovněž zajišťuje dostupnost výrobků vyráběných pouze v jednom z pivovarů společnosti PIVOVARY STAROPRAMEN a.s

v ostatních primárních skladech.. Tam jsou využívány pro potřeby primárního transportu mezi primárními sklady a distribučními centry sekundární distribuce včetně nakládek hotových výrobků na export a dále pro potřeby primárního transportu mezi primárními sklady a distribučními centry klíčových zákazníků.

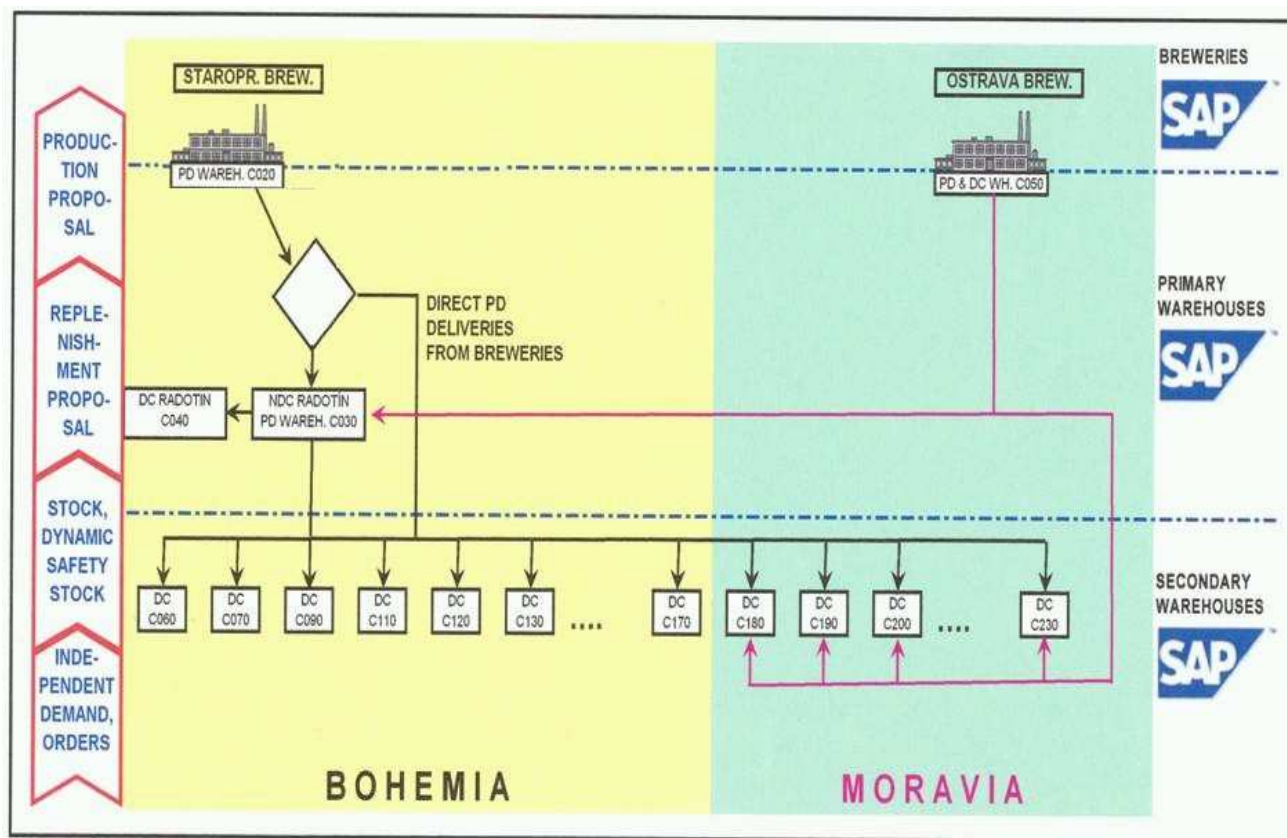
Primární transport mezi primárními sklady a distribučními centry sekundární distribuce zajišťuje přepravu hotových výrobků o obalů mezi jednotlivými pivovary, skladem Radotín a jednotlivými distribučními centry. Zajišťuje jejich nezbytnou servisní úroveň při dostupnosti zboží a návrat vratných obalů do primárních skladů k jejich třídění nebo opakovanému použití.

Primární transport mezi primárními sklady a distribučními centry klíčových zákazníků zajišťuje přepravu hotových výrobků o obalů mezi jednotlivými pivovary, skladem Radotín a jednotlivými distribučními centry klíčových zákazníků. Zajišťuje dodávky zboží těmto zákazníkům a návrat vratných obalů do primárních skladů k jejich třídění nebo opakovanému použití.

3.2.1 Tok hotových výrobků a obalů

Vyrobené pivo je transportováno z pivovarů do primárních a sekundárních skladů včetně distribučních center klíčových zákazníků. Při dodávkách sekundárním skladům, na export a klíčovým zákazníkům se upřednostňuje přímý transport z jednotlivých pivovarů z důvodů snížení objemu transportovaných výrobků a jejich manipulace mezi primárními sklady. Tyto objemy mají přímý dopad na logistické náklady. Obaly jsou transportovány opačně s tím, že veškeré obaly obsahující vratné láhve pro pivovar Staropramen musí být před jejich opětovným použitím vytříděny ve skladu Radotín.

Obrázek 11: Schéma toku výrobků a obalů v Pivovarech Staropramen



Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – primární distribuce

3.2.2 Plánování primárních transportů

Za plánování dopravy mezi skladem Radotín a pivovarem Staropramen zodpovídá oddělení transportu. Při plánování transportu obalů se řídí aktuální potřebou obalů danou výrobním plánem, která je kalkulována v SAP na základě jejich aktuálních zásob a kusovníků jednotlivých výrobků. Při transportu hotových výrobků z pivovaru do skladu Radotín se řídí aktuálním plánem primárních přesunů do distribučních center sekundární distribuce oddělení logistického plánování, aktuálními výrobními rozvrhy a skladovými kapacitami. Při tom vždy dbá na zachování možnosti přímé primární distribuce ke klíčovým zákazníkům a nakládky exportních dodávek z pivovaru. Za správnost systémových údajů o aktuálních zásobách zodpovídá oddělení primárního skladování.

Za plánování dopravy mezi pivovarem Ostrava a pivovarem Staropramen zodpovídá oddělení logistického plánování, které plánuje jednotlivé transporty obalů a hotových výrobků

v závislosti na zajištění jejich dostupnosti pro další primární a sekundární transport. Při této činnosti úzce spolupracuje s odděleními primárního skladování ve skladu Radotín a obou pivovarech a primárního transportu. Cílem je skloubení potřeb pivovaru Ostrava s výrobním rozvrhem pivovaru Staropramen vedoucí k vyloučení předchozího transportu hotových výrobků vyráběných v pivovaru Staropramen do skladu Radotín před jejich transportem do pivovaru Ostrava.

Za plánování dopravy mezi pivovarem Ostrava, pivovarem Staropramen, skladem Radotín a distribučními centry sekundární distribuce zodpovídá oddělení logistického plánování. Plánování provádí na základě nezávislé poptávky v jednotlivých sekundárních distribučních centrech, nastavených profilů zásob těchto center pro jednotlivé položky a aktuálních výrobních rozvrhů. Cílem je skloubení potřeb sekundárních distribučních center s výrobním rozvrhem pivovaru Staropramen vedoucí k vyloučení předchozího transportu hotových výrobků vyráběných v pivovaru Staropramen do skladu Radotín před jejich transportem do pivovaru těchto center. Obdobně postupuje při plánování transportu hotových výrobků z pivovaru Ostrava pro sekundární distribuční centra zásobovaná paralelně vyráběnými produkty tohoto pivovaru jako z pivovaru Staropramen. Ty hotové výrobky z pivovaru Ostrava, které jsou určeny pro všechny regiony a jsou zde vyráběny unikátně jsou pro sekundární distribuční centra nezásobovaná z tohoto pivovaru plánována přímým závozem pouze v případě, že souhrn nezávislé poptávky těchto produktů jednotlivého sekundárního distribučního centra dosahuje alespoň objemu 30 ložných palet týdně. V opačném případě se tyto produkty zavážejí ze skladu Radotín.

Za plánování dopravy mezi pivovarem Ostrava, pivovarem Staropramen, skladem Radotín a distribučními centry klíčových zákazníků zodpovídá oddělení transportu. Plánování provádí na základě závislé poptávky v jednotlivých distribučních centrech klíčových zákazníků, aktuální dostupnosti zásob hotových výrobků za předpokladu dodržení optimální cesty výrobků na trh. Optimální cestou výrobků na trh se rozumí přednostní zásobování jednotlivých distribučních center klíčových zákazníků z nejbližšího primárního skladu pivovaru bez předchozího transportu hotových výrobků do skladu Radotín.

3.2.3 Vyhodnocení efektivity manipulovaných objemů

Vyhodnocení efektivity manipulovaných objemů se sleduje jako klíčový ukazatel “Volume Efficiency Ratio“. Vyhodnocuje se podle následujícího vzorce:

$$\text{Vzorec: } (1 - (A / (A + B))) \times 100$$

A = Total transferred volume Finished Goods in the Warehouse (celkový přepravený objem hotových výrobků ve skladu)

B = Primary Distribution Volume (objem primární distribuce)

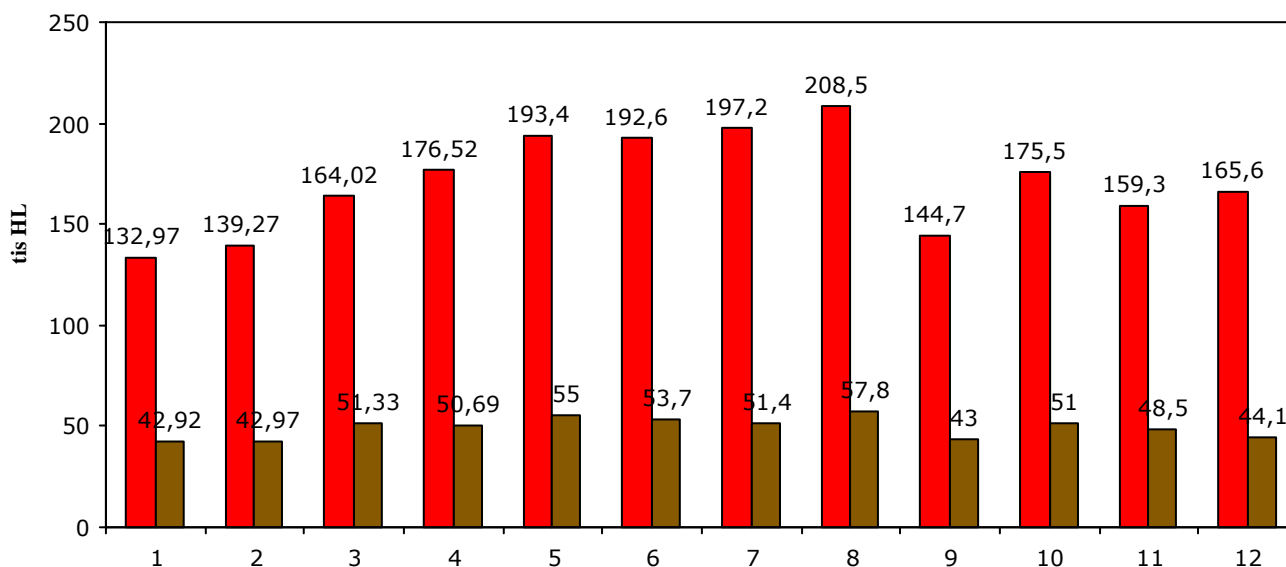
3.3 Zhodnocení a popis sledovaných klíčových ukazatelů KPI SD za rok 2007

Efektivitu a schopnost Sekundární distribuce přizpůsobit se aktuálnímu stavu na obchodním trhu a silícím požadavkům v silných závozných měsících a prakticky i dnech, můžeme měřit a hodnotit podle stávajících klíčových ukazatelů KPI pro sekundární distribuci.

Tyto klíčové ukazatele KPI vypovídají o aktuálním stavu jednotlivých složek sekundární distribuce a jsou samozřejmě i podkladem pro následné analýzy, pomocí nichž se potom dělají patřičná opatření na jejich zlepšení, popřípadě ještě lepší zefektivnění.

Jako jeden z hlavních ukazatelů SD je **Distribuovaný objem v závislosti na počtu dodávek**. V loňském roce, tedy 2007 měl tento ukazatel následující průběh.

Obrázek 12: Distribuovaný objem v závislosti na dodávkách za rok 2007

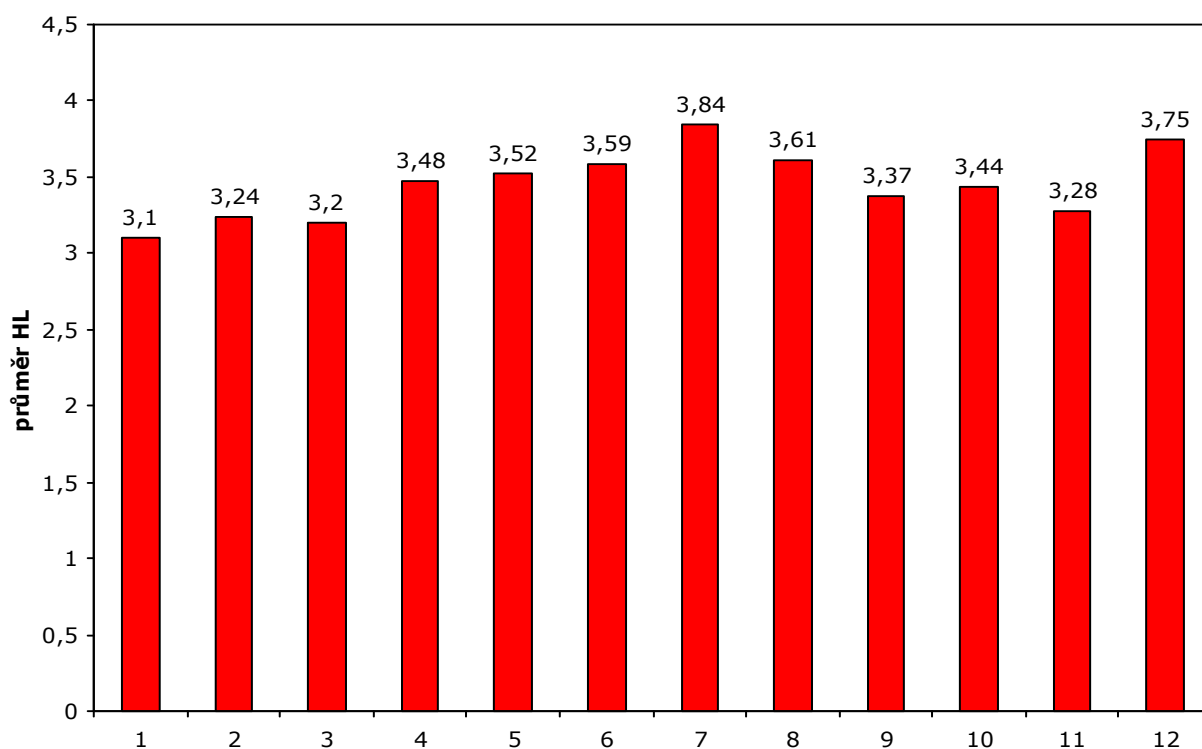


Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation

Z tohoto ukazatele, který nám udává, k jakým dochází výkyvům v počtu zavezených dodávek na jeden hektolitr. Z jeho průběhu je patrné, jaké měsíce jsou pro distribuci a prodej piva nejsilnější. Hlavní závozní a prodejní měsíce připadají logicky na léto, tedy na měsíce od května do srpna. Tento ukazatel je velice důležitý pro pozdější analyzování efektivity závozu SD.

Na základě těchto údajů se pak sleduje DROP SIZE, což je vlastně průměrná dodávka uvedená v hektolitrech. Tedy jaké množství hektolitrů připadlo v průměru na jeden závoz sekundární distribuce. To je velmi důležité, při procentuálním vyjádření efektivity závozu.

Obrázek 13: DROP SIZE za rok 2007

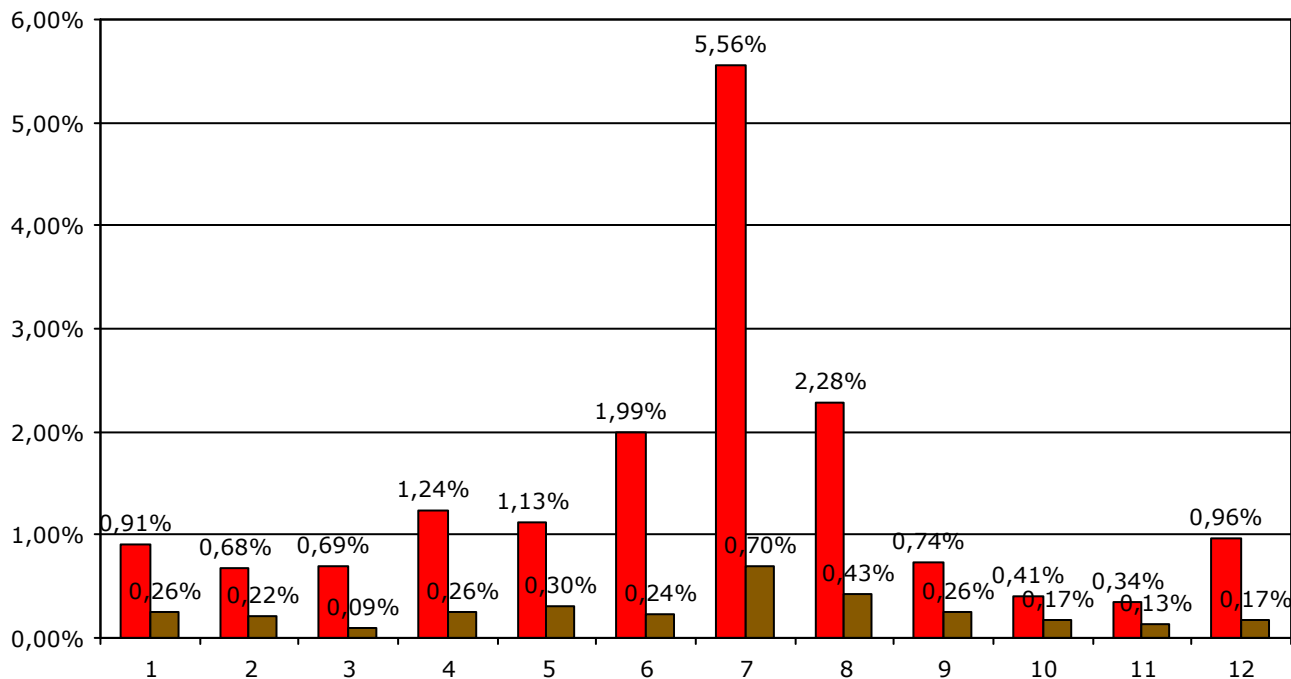


Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen, a.s. – Sales operation

Dalším ukazatelem sekundární distribuce jsou **nedodané objemy celkem a chybou sekundární distribuce**. Tento ukazatel je hlavním měřítkem při zjišťování zvláště out of stocků, nebo-li nezávozu z důvodu nedostatku zboží – piva na skladě distribučního centra. Toto KPI je sledované v rámci celé firmy, a to hlavně z důvodu, že pokud vznikne OOS, je to velice negativní z pohledu zákazníka, ke kterému se objednané pivo nedostane včas. Tento druh nezávozu není zahrnován do chyb SD. OOS mohou být zapříčiněny celou řadou vlivů a

to především samotnou výrobou, kde nejvíce v silných měsících dochází k problémům s výrobou dostatečné dávky piva na jednotlivé dny. Dalším častou příčinou OOS jsou problémy v logistice obalů, tzn., že v silných měsících je nedostatek prázdných obalů, aby mohlo dojít k přípravě potřebných denních dávek.

Obrázek 14: Nedodané objemy celkem a chybou SD v roce 2007



Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation

Z výše uvedeného grafu je patrné, že chyby závozu sekundární distribuce jsou % v rámci všech nedodaných objemů velmi nízké a tudíž je vidět, že toto KPI se již podařilo analyticky a procesně propojit, takže jsem schopni rychle a pružně reagovat na každou změnu a vytvořit dostatečné náhradní řešení k pokrytí nedodaných objemů. Konkrétní členění chyb, na základě kterých dochází k nezávozu, nebo k vrácení dodávky zpět do skladu sekundární distribuce je v následující tabulce a dále je uveden měsíční vývoj nedodaných objemů piva v HL, podle jednotlivých druhů chyb.

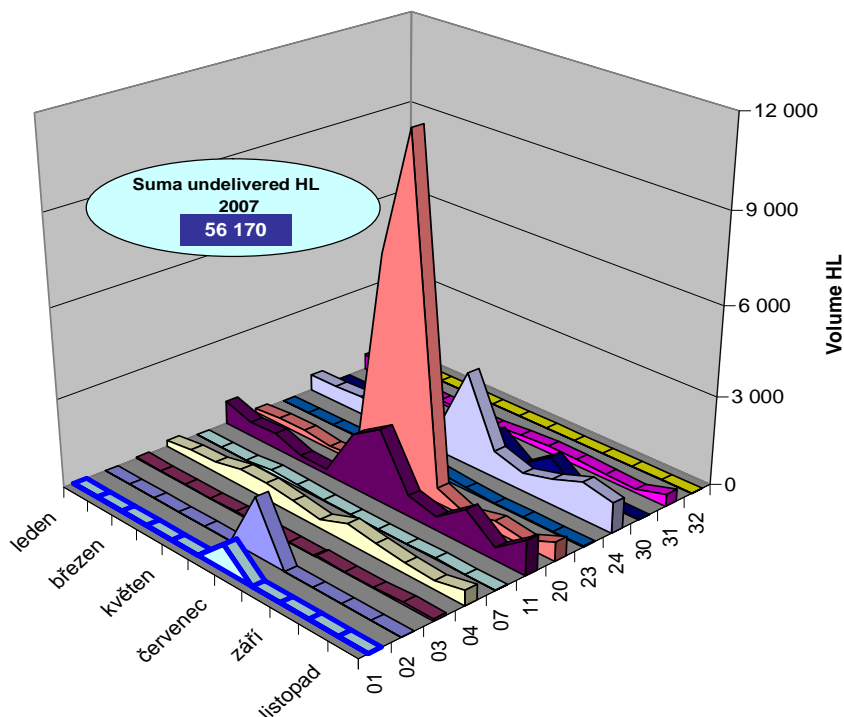
Tabulka 6: Nedodané objemy chybou sekundární distribuce podle kódů odmítnutí

Cod	Code name undelivered - CZ	VOLUME [HL] - working day												2007 [HL]
		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listop	prosín	
01	chybně zadané množství	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	867,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	868
02	snížení množství: pož.zákazníka	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1 966,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1 967
03	nedostatečná zásoba	54,8	23,2	30,5	19,9	55,8	48,3	-450,7	58,3	30,3	39,0	97,0	77,6	84
04	chybně zadaný termín	215,5	336,0	367,2	577,0	580,5	453,2	298,5	652,9	494,5	368,7	304,1	509,6	5 158
07	nedost.přeprav.kapacita	5,8	6,3	3,0	121,3	81,6	28,3	8,8	3,0	3,0	39,7	2,4	18,8	322
11	Nahrazení: zachov.obj.a termín	780,5	473,7	525,2	199,9	175,6	1 829,0	2 449,2	695,8	453,4	1 189,0	425,2	1 167,9	10 364
20	OOS-nedostatečná zásoba	121,7	209,1	219,7	99,8	199,2	7 412,1	11 605,1	498,6	107,3	354,5	209,4	638,3	21 675
23	OOS- nedostat.přepravní kapacita	1,6	0,0	0,5	27,7	2,9	293,0	147,8	67,6	7,6	28,6	16,3	29,5	623
24	Odmítnuto: požadavek k zákazníkovi	548,1	556,5	608,1	419,7	372,9	886,9	3 148,8	898,7	602,1	865,9	246,8	1 024,0	11 178
30	Odmítnuto: chyba řidiče	5,4	4,5	8,2	3,7	0,5	108,6	694,7	1,3	726,3	6,0	4,4	3,8	1 567
31	Odmítnuto: chybné naložení	547,9	99,9	128,0	113,6	92,8	79,9	166,2	228,8	214,1	156,2	107,8	410,4	2 346
32	nepředáno v čas závozu	0,0	0,0	5,5	0,0	0,0	2,0	4,1	1,4	0,5	0,0	1,0	3,5	18
SUMA HL		2 281	1 709	1 896	1 583	1 562	11 141	20 907	3 106	2 639	3 048	2 414	3 883	56 170

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation

Z tohoto reportu je patrné, že k největším nezávozům dochází u kódů 11 a 20, což jsou již zmiňované nezavezené hektolitry z důvodu nedostatečné zásoby na skladě sekundární distribuce. Důležité je si především všimnout, že k největším nárůstům dochází v letních měsících, kdy spotřeba piva rapidně roste a pokud není výroba nebo logistika schopná pružně reagovat z určitých příčin, tak může dojít právě k takovýmto situacím na sekundárních skladech a k nespokojenosti u zákazníků. V následujícím grafu je zřetelně vidět průběh jednotlivých kódů odmítnutí.

Obrázek 15: Nedodané objemy celkem a chybou SD v roce 2007



Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation

3.4 Nástroje na sledování KPI a efektivity závozů

Nástrojů pro sledování klíčových ukazatelů je celá řada, ale je nutné vždy zvolit ty, které budou schopné co nejpřesněji zhodnotit a analyzovat nastalou situaci na obchodním trhu, nebo ve skladech a centrech sekundární distribuce. Jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole, tak mezi hlavní KPI, která jsou v rámci sekundární distribuce sledována patří: distribuovaný objem v závislosti na dodávkách, Drop Size, nedodané objemy celkem a chybou sekundární distribuce. Samozřejmě existuje ještě spousta dalších měřitelných a sledovaných KPI, ale ty nejsou pro měření a zajištění efektivity závozů až tak podstatné. Pro sledování klíčových ukazatelů je k dispozici několik analytických nástrojů.

Jako první nástroj je využití softwaru **SAP – R/3**. Tento software se v Pivovarech Staropramen používá od roku 2004 a zajišťuje servis na velice vysoké úrovni. Kdy jeho pomocí jsme schopní sledovat výsledky prodejů a tudíž i výsledky sekundární distribuce online. Je to výhodné, protože obchodní zástupci mají od roku 2006 hand-haldy a tudíž během celého dne do nich zaznamenávají objednávky, které jsou potom pomocí synchronizace

okamžitě přenášeny do systému SAP. Získaná data se potom dají okamžitě použít a je možno analyzovat i budoucí vývoj pohybu materiálu na skladech sekundární distribuce.

Jako druhý nástroj je využití softwaru **BEX – Business analyzer**. Tento nástroj je nadstavbovou částí MS Office Excel, která je už přímo využívána hlavně jako report reportování nástroj a též jako nástroj pro různé Ad-hoc analýzy. V případě sekundární distribuce je velmi využíván a to především pro měření efektivity závozů.

Mezi další podpůrné nástroje se ke sledování zvláště efektivity nástrojů používá grafického programu **Regio-graph**, který na základě dodaných dat může přesně analyzovat dodávané objemy podle jednotlivých regionů a okresů. Dále se pomocí tohoto grafického nástroje mohou naplánovat nejvýhodnější cesty pro řidiče vozů, tak aby byly co nejefektivnější a nedocházelo ke zbytečným prolukám a odchytkám od stanovených tras.

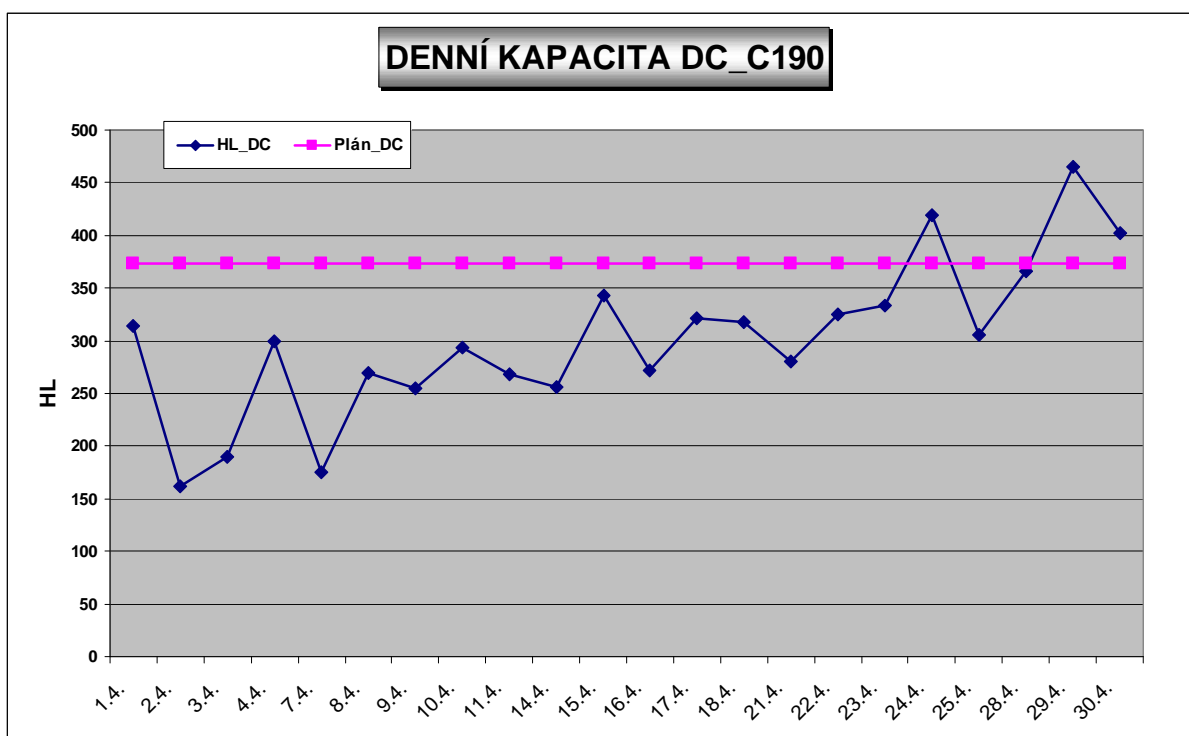
3.4.1 Charakteristika denních kapacit skladů v SD

V průběhu roku 2007 se začal na sekundární distribuci v Pivovarech Staropramen vyvíjet tlak na snížení celkových nákladů. Toto bylo zapříčiněno hlavně celofiremní politikou, kdy z evropské zóny, do které pivovar spadá se úsporná opatření přenesla i na celou Českou Republiku. Z pohledu sekundární distribuce byl jediným možným způsobem, jak snížit své dosavadní náklady, přesně analyzovat a navrhnout řešení z pohledu efektivity závozů ze skladů sekundární distribuce k odběratelům – zákazníkům.

Jak již bylo dříve řečeno, tak sekundární distribuce si pronajímá sklady u logistických firem, které zároveň zajišťují i přímo rozvoz piva k zákazníkům. Pivovary Staropramen pak těmto firmám platí taxu za uskladněný hektolitr a stejně tak za každý odvezený hektolitr. Takže první problém vzniká již v přesném naplánování dodávek, jelikož je vytvořen plán, kolik hektolitrů na jednotlivý měsíc můžeme ve skladech uskladnit. Tento plán samozřejmě vychází z analýz předchozích let a prodejů a hlavně se sestavuje na základě silných a slabých měsíců z pohledu prodeje. Problém je v tom, že manažeři z obchodního úseku často tyto kvóty nerespektují a pak dochází buď k přečerpání plánu HL na sklad nebo naopak, že sklad není plně vytížen a tím se samozřejmě okamžitě zvyšují náklady na sekundární distribuci. Proto byl vytvořen na základě dat ze SAPU denní reportování nástroj, který analyzuje stav objednávek D+1, tzn. objednané dodávky na následující den, čímž můžeme přesně odhalit vzniklé odchylky ve smyslu plán – skutečnost a následně podniknout kroky ke stabilizaci tohoto KPI. Jako hlavní krok je především důsledná komunikace s obchodním oddělením a

zamezení většího počtu nestandardních objednávek a to hlavně v posledních dnech měsíců, kdy je nárůst zadaných objednávek nejvyšší a problémy se skladovacími prostory největší. Tento nástroj si ukážeme na jednom DC, u kterého jsou právě výše popsané odchylky viditelné a výrazné.

Obrázek 16: Denní kapacity distribučního skladu v dubnu 2008



Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation

Zde je přesně vidět problém s kapacitami skladů. Kdy je prakticky skoro celý měsíc sklad nevytížený a tudíž zbytečně dochází ke zvyšování nákladů a na konci měsíce je tendence dohánět výsledky a nastává problém s uskladněním takového množství materiálu. Ale na základě tohoto nástroje jsme již schopni den před zvýšeným objemem reagovat a nastavit proces tak, aby požadované množství bylo na následující den uskladněno.

3.4.2 Charakteristika efektivity závozu v SD

Jak bylo uvedeno, tak požadavky na snížení nákladů v sekundární distribuci na rok 2008 se v největší míře mohou uspokojit, pokud se dosáhne efektivních závozu ze skladů SD k zákazníkovi. Asi jako největší problém z tohoto pohledu se jeví fakt, že dochází k zavážením

velice malých objemů, které jsou pod 1 hektolitr a k tomu jsou tyto malé závozy prováděny i několikrát v jednom týdnu. Tímto samozřejmě dochází ke zvýšení nákladů na rozvoz piva. A právě při dokonalé analýze a navržení správných opatření a řešení, můžeme snížit náklady až o třetinu stávajících nákladů. V následující tabulce zjistíme, jaké náklady jsou vynaloženy na jednotlivé distribuční sklady.

Tabulka 7: Aktuální náklady na provoz Distribučních skladů PS

Kod DC	Název	Skladovací plocha				Kanceláře		Ostatní plochy		Energie	Sklad+E
		Sklad pivo v m ²	Sazba / měsíc Kč	Volná plocha v m ²	Sazba / měsíc Kč	Kancelář v m ²	Sazba / měsíc Kč	Ostatní plocha v m ²	Sazba / měsíc Kč	Energie celkem / měsíc Kč	Sklad SUMA N Kč
060	Danyová	800	105	200	46	120	69	2 000	0	13 000	114 480
070	Stahl Most	1 300	200	3000	20	100	100	100	100	25 000	365 000
090	PROPIVO	2 000	55	200	55	150	80	200	55	42 400	186 400
120	FALDO	1 000	40			15	50	250	15	16 500	61 000
130	Biskupovi	1 270	41,66	600	25	80	100	420	41,66	32 900	126 305
140	M. Hvězda	920	40	280	20	45	60			15 000	60 100
150	REAL servis	600	83	150	50	70	100	1 000	20		84 300
160	Vysočina	684	34			36	50	550	20	4 960	41 016
170	Stahl	800	200			100	100			25 000	195 000
180	ONMARO	828	34			48	1610			8 270	113 702
210	Sokola	1 200	49,44	500	49,44	100	49,44	100	49,44	18 000	111 936
220	Wine Life a.s.	2 000	55	1000	14	20	50			5 000	130 000
230	Cyril Ištváněk	972	10	650	10	32	68				18 396

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation

Zde je vidět první část nákladů, což jsou náklady na jednotlivé distribuční sklady a které jsou spojované se sekundární distribucí a které je možno určitou měrou ovlivnit. Jsou zde přesně stanoveny sazby za jednotlivé plochy ve skladech a celkové náklady na provoz. A jelikož jsou distributoři placeni za uskladnění 1 hektolitrů piva, tak je přesně vidět, že tyto náklady nejsou zanedbatelné a je třeba dobře volit správnou kapacitu využití skladu a snažit se sladit logistické plánování s plánováním prodejním a tím zabránit vznikajícím rozdílům uskladňovacích prostor.

Tabulka 8: Aktuální náklady na provoz dopravy v Distribučních skladech PS

Kód	Název	hl/měs 1-3 08	Vlastní doprava						Smluvní doprava		CELKEM	
			Řidič / počet	Měs. mzda + odvody [Kč]	Vlastní vozidlo	PHM měs.N [Kč]	Leasing [Kč]	Ostatní N [Kč]	Počet vozidel	Náklad na dopravce [Kč]	SUMA N v Kč	Doprava na hl var. Fee
060	Danyová	4 349,98	6	23 120	5	60 000	139 223	4 000	2	55 800	419 423	96,42
070	Stahl Most	11 011,9	9	29 750	8	172 000	207 820	55 000	5	402 000	1 317 670	119,66
090	Propivo	8 018,81	8	28 000	8	184 000	186 000	42 000	3	174 000	874 000	108,99
120	FALDO	6 064,92	7	25 800	7	110 860	139 200	5 600	4	151 000	663 760	109,44
130	Biskupovi	6 093,59	7	24 000	7	170 000	127 000	40 240	3	170 000	740 640	121,54
140	M.Hvězda	3 394,66	4	27 000	4	80 000	57 335	17 630			310 965	91,60
150	REAL servis	4 393,83	6	30 000	6	150 000	101 000	54 500	2	40 000	649 500	147,82
160	Vysočina	2 444,38	3	29 731	4	46 284	70 744	9 182	1	64 800	286 753	117,31
170	Stahl	8 839,40	13	32 450	12	168 000	309 471	38 000	1,5	97 000	1 355 821	153,38
180	ONMARO	1 984,08	5	24 300	3	36 400	29 903	10 600			202 203	101,91
210	Sokola	5 790,48	7	29 160	7	126 378	154 604	41 931			688 278	118,86
220	Wine Life a.s.	6 478,25	8	26000	8	170 000	182 000	14 500			654 500	101,03
230	Cyril Ištváněk	2 887,34	4	23000	5	128000	135000	13 000			543 000	188,06

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation

Tato tabulka nám poskytuje informace a nákladech na provoz dopravy v jednotlivých distribučních skladech a rozdělení nákladů na vlastní dopravu a dopravu provozovanou přímo distribučním skladem, tedy logistickou firmou, jejíž služby využíváme. V posledním sloupci je velice důležitá hodnota, která nám udává průměrnou částku na přepravu jednoho hektolitrů piva.

Právě pomocí analýz a nástrojů, které se používají pro stanovení efektivity závozu se mohou tyto náklady rapidně snížit a tím uspokojit požadavky top managementu na snížení nákladů v sekundární distribuci. Pro samotné stanovení efektivity závozu se používá v PS především reportování nástroj Business Warehaus, pomocí něhož je vytvořený speciální reporting pro sledování a především vyhodnocení efektivity závozu. Tento klíčový ukazatel se sleduje v týdenních reportech, které vždy zachycují průběh závozu v jednotlivých dnech pracovního týdne. V návaznosti na BW je dále vytvořena aplikace v Microsoft Access, kde se dále analyzují data pro konečný výstup, který je potom reportován manažerovi sekundární distribuce a dále top managementu pivovaru Staropramen.

3.4.3 Analýza efektivity závozu v SD

Analýza efektivity závozu je především podkladem pro vytvoření účelného opatření, které povede ke zvýšení efektivity závozu. V předchozí části bylo již uvedeno, že pro potřeby analýzy je využíván reportovací nástroj BW a MS Access aplikace, vytvořena konkrétně pro sledování tohoto ukazatele. Analýza se tedy provádí v týdenních cyklech, kdy se vždy porovnávají zavezené objemy v jednotlivých pracovních dnech.

První část analýzy se tedy opírá o data z denních závozu, kde je nutné brát v úvahu zavezené objemy v HL a především také počet jednotlivých závozu.

Tabulka 9: Počty odběrů po zákaznících podle jednotlivých distribučních skladů a center

Plant	Data	Počet odběrů					Celkový součet
		1	2	3	4	5	
C040	Počet zákazníků	1 573	368	46	10	6	2 003
	Součet HL	5 707,65	3 578,92	973,69	430,17	1 006,29	11 696,71
C050	Počet zákazníků	1 001	233	34	17	5	1 290
	Součet HL	3 480,63	2 579,07	524,24	1 001,71	1 591,98	9 177,63
C060	Počet zákazníků	345	15	3			363
	Součet HL	946,48	286,46	72,79			1 305,73
C070	Počet zákazníků	737	125	31	2		895
	Součet HL	1 893,46	777,32	308,78	10,30		2 989,85
C090	Počet zákazníků	566	83	4	1		654
	Součet HL	1 580,98	581,30	61,59	7,20		2 231,07
C120	Počet zákazníků	393	35	1			429
	Součet HL	1 240,93	596,62	37,21			1 874,76
C130	Počet zákazníků	348	24	2			374
	Součet HL	1 292,13	224,22	239,02			1 755,37
C140	Počet zákazníků	368	6	4			378
	Součet HL	829,53	97,12	75,97			1 002,62
C150	Počet zákazníků	359	20	5			384
	Součet HL	1 088,33	144,77	131,93			1 365,03
C160	Počet zákazníků	200	14	2			216
	Součet HL	542,85	181,11	13,49			737,45
C170	Počet zákazníků	547	52	3		1	603
	Součet HL	1 769,69	819,97	40,77		45,30	2 675,73
C180	Počet zákazníků	154	11				165
	Součet HL	394,11	97,82				491,93
C190	Počet zákazníků	423	40	5	1		469
	Součet HL	1 206,60	270,95	199,52	6,60		1 683,67
C210	Počet zákazníků	353	25	3			381
	Součet HL	1 183,68	208,19	28,88			1 420,75
C220	Počet zákazníků	480	42	4			526
	Součet HL	1 210,54	394,21	132,86			1 737,61
C230	Počet zákazníků	234	13				247
	Součet HL	700,82	106,38				807,20
Celkem Počet zákazníků		8 097	1 109	148	33	17	9 404
Celkem Součet HL		25 855,67	11 564,42	3 200,73	2 674,74	9 355,09	52 650,64

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen, a.s. – Sales operation

Z této tabulky, která je výstupem jedné z výše uvedených aplikací je patrný počet odběrů, tedy kolik zákazníků v jednotlivých odbírá z jednotlivých skladů a v jak velkých objemech. Počet odběrů nám dává přesné číslo, kolikrát z jednotlivých distribučních skladů zákazník odebral HL a kolikrát během 5 pracovních dnů k tomuto odběru došlo. Toto je důležité při porovnání minimálních a maximálních objednávek a především tedy z toho vyplývajících závozu.

Toto se potom odráží v další analýze, kde je už podrobně zkoumána velikost závozu podle předem stanovených limitů. Tyto limity jsou nastavené z dlouhodobého zkoumání závozočných objemů.

Tabulka 10: Počty odběrů podle limitů

omezuující kritéria HL - počty zákazníků						
Počty odběrů	< 0,5	0,5 - 1	1 - 2	2 - 3	> 3	SUMA počtu zákazů
1	333	1 699	2 458	1 270	1 756	7 516
2	0	9	84	161	810	1 064
3	0	1	2	6	118	127
4	0	0	0	0	31	31
5	0	0	0	0	16	16

omezuující kritéria HL - celkové objemy HL						
Počty odběrů	< 0,5	0,5 - 1	1 - 2	2 - 3	> 3	SUMA odběrů HL
1	143,94	1 543,12	3 713,95	3 218,45	564,57 ¹²	21 184,02
2	0,00	7,42	151,79	420,17	9 774,66	10 354,04
3	0,00	0,90	3,00	16,30	3 996,14	4 016,34
4	0,00	0,00	0,00	0,00	1 753,06	1 753,06
5	0,00	0,00	0,00	0,00	4 234,94	4 234,94

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation

Zde již můžeme vidět, kolik je zakázek s objemem pod 2 HL. Je tu i přesně vidět, že spousta zákazníků odbírá vícekrát týdně malé objemy, což je ale vysoce neefektivní z pohledu sekundární distribuce, protože se musí zavážet takovéto malé objemové množství a tím je potřeba k rozvozům více vozů a tím i řidičů, čímž se nám opět zvyšují náklady na provoz jednotlivých skladů.

Data z předešlé analýzy jsou pak důležitá pro vytvoření další navazující analýzy, která nám už konkrétně ukazuje % váhy dnů v jednotlivých týdnech. Tedy jak jsou jednotlivé dny

v týdnu vytíženy při uskutečňování závozu. Toto je další důležitý krok, při návrhu řešení ke zvýšení efektivity závozu, protože je velmi důležité vědět, v jakých dnech dochází k největším zavozovaným zatížením a naopak, které dny jsou z pohledu závozu vytíženy méně.

Tabulka 11: Váhy závozových dnů z pohledu objemu a počtu zákazníků

% Váhy dnů na základě odebraných HL							Váhy dnů na základě odebraných HL						
Poč odb	Pon HL	Úterý HL	Středa HL	Čtvrtek HL	Pátek HL	SUMA odběrů HL	Počty odběrů	Ponděl í HL	Úterý HL	Středa HL	Čtvrtek HL	Pátek HL	SUMA odběrů HL
1	13,6%	16,6%	23,9%	26,2%	19,6%	100,0%	1	3 527,0	4 288,8	6 186,8	6 775,9	5 077,1	25 855,7
2	22,0%	19,6%	11,8%	19,4%	27,2%	100,0%	2	2 544,1	2 270,4	1 366,4	2 242,8	3 140,8	11 564,4
3	19,0%	13,5%	18,6%	16,7%	32,1%	100,0%	3	609,3	432,1	596,1	534,5	1 028,7	3 200,7
4	24,6%	11,7%	16,4%	19,4%	27,9%	100,0%	4	656,8	311,9	438,5	520,1	747,5	2 674,7
5	23,9%	19,5%	16,1%	16,7%	23,7%	100,0%	5	2 232,8	1 826,9	1 509,6	1 565,1	2 220,7	9 355,1
SUMA %	18,2%	17,3%	19,2%	22,1%	23,2%		SUMA dny	9 570,1	9 130,0	10 097,3	11 638,4	12 214,8	52 650,6

% Váhy dnů na základě počtu zákazníků							Váhy dnů na základě počtu zákazníků						
Poč odb	Pon SP	Úterý SP	Středa SP	Čtvrtek SP	Pátek SP	SUMA odběrů SP	Počty odběrů	Ponděl í SP	Úterý SP	Středa SP	Čtvrtek SP	Pátek SP	SUMA odběrů SP
1	16,3%	19,1%	22,0%	24,8%	17,7%	100,0%	1	1 319	1 550	1 781	2 011	1 436	8 097
2	22,0%	21,3%	10,3%	16,9%	29,5%	100,0%	2	488	473	228	374	655	2 218
3	28,2%	9,7%	21,6%	10,8%	29,7%	100,0%	3	125	43	96	48	132	444
4	20,5%	21,2%	18,9%	20,5%	18,9%	100,0%	4	27	28	25	27	25	132
5	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%	5	17	17	17	17	17	85
SUMA %	18,0%	19,2%	19,6%	22,6%	20,6%		SUMA dny	1 976	2 111	2 147	2 477	2 265	10 976

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation

Z tohoto je patrné, že největší podíl zavezených objemů spadá na konec týdne, tedy čtvrtek a pátek, což je samozřejmě logické vyústění toho, že odběratelé, především hospody, restaurace a další zábavní podniky si vytvářejí dostatečné zásoby na víkend, aby předešli situacím, že jim během víkendu dojdou zásoby piva. A jako nejméně vytížené jsou pak dny v první půlce týdne, především se jedná o pondělí a úterý, kdy většinou všichni zákazníci mají své sklady plné a pak vyčkávají až do konce týdne na uvolnění skladovacích prostor. V pondělí se nejvíce odběrů uskutečňuje především u restauračních zařízení, kde si dělají vždy zásoby na tři až čtyři dny a po víkendu mají dostatek volných prostor k zavezení nového piva.

Důležité je se zaměřit i na porovnání váhy závozových dnů v průběhu měsíce a na konci respektive poslední týden v měsíci, kdy dochází k velkém nárůstu objednávek a tím i k většímu vytížení sekundární distribuce, což je způsobeno tím, že obchodní zástupci se vždy

na konci měsíce snaží dosáhnout svých stanovených hektolitrových plánů a proto zvyšují své prodejní aktivity na maximum. K tomu mají například různé marketingové podpory, kdy například při odběru deseti sudů je jedenáctý zdarma a spousta dalších. A pak se v posledním týdnu právě přesahuje kapacita skladů a vytíženost jednotlivých vozů sekundární distribuce. Zde je porovnání prvního týdne v měsíci a posledního.

Tabulka 12: Váhy závozných dnů na počátku měsíce

% Váhy dnů na základě odebraných HL						
Počty odběrů	Pondělí HL	Úterý HL	Středa HL	Čtvrtek HL	Pátek HL	SUMA odběrů HL
1	13,5%	17,8%	19,9%	25,3%	23,5%	100,0%
2	14,6%	23,2%	12,1%	20,0%	30,0%	100,0%
3	15,4%	10,0%	9,9%	26,1%	38,5%	100,0%
4	21,6%	15,8%	26,7%	13,7%	22,1%	100,0%
5	20,6%	18,5%	25,7%	16,7%	18,5%	100,0%
SUMA %	15,5%	18,1%	18,7%	22,0%	25,6%	

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation

Tabulka 13: Váhy závozných dnů v posledním týdnu měsíce

% Váhy dnů na základě odebraných HL						
Počty odběrů	Pondělí HL	Úterý HL	Středa HL	Čtvrtek HL	Pátek HL	SUMA odběrů HL
1	17,5%	18,5%	25,8%	32,0%	23,7%	100,0%
2	20,5%	25,9%	20,1%	25,3%	38,1%	100,0%
3	26,8%	47,8%	21,4%	20,3%	20,3%	100,0%
4	24,3%	26,7%	23,5%	24,2%	25,7%	100,0%
5	20,6%	18,5%	25,7%	26,6%	28,9%	0,0%
SUMA %	21,9%	27,5%	23,3%	25,7%	27,3%	

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation

Přesně je zde vidět výše popsany problém, kdy v prvním týdnu jsou nejvíce vytížené poslední dny čtvrtek a pátek, přičemž v první polovině týdne jsou dny vytížené v daleko menším měřítku. Oproti tomu v posledním týdnu měsíce dochází k vyrovnání váhy všech závozných dnů a je třeba přesně plánovat, jaké závozy jsou pro sekundární distribuci a Pivovary Staropramen prioritní.

Z těchto analýz se potom dá velice dobře zjistit příčina neefektivních závozů. A právě tou **nejzávažnější příčinou, která nejvíce ovlivňuje efektivitu závozů jsou :**

- špatné využití kapacit distribučních skladů
- nepravidelné odběry
- minimální odebrané objemy opakující se několikrát v jednom týdnu

První bod jsme již vyřešili v kapitole 3.4.1, kde se za pomoci pravidelného denního reportovacího nástroje s aktualizací D+1 dosáhne výsledků, které jsou aktuální na příští den a tudíž je možno rychle a pružně reagovat na změny objednaného množství objemů a tím předejít ztrátám, které v minulosti nastávaly.

Druhý a třetí bod budeme řešit v rámci čtvrté kapitoly, jelikož spolu úzce souvisejí a jsou hlavním vlivem nedostatečné efektivity závozů. Takže vyřešení těchto dvou bodů nám prakticky zajistí zvýšení efektivity závozů sekundární distribuce a též snížení nákladů spojených s přepravou závozů.

4. ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI SEKUNDÁRNÍ DISTRIBUCE

4.1 Řešení a navržené opatření ke zvýšení efektivity závozu SD

Na základě předchozích analýz jsme již schopni navrhnout takové opatření, které jednoznačně povede ke zvýšení efektivity závozu sekundární distribuce v Pivovarech Staropramen. Data z nich získaná jsou jednoznačná a vypovídají přesně o problému, který nastává v sekundární distribuci. Takže se v navrženém opatření musíme jednoznačně zaměřit na minimální odběry a četnost těchto odběrů zákazníky. Je jasné, že pokud se nezamezí zbytečným závozům, tak nelze snížit požadované náklady na distribuční sklady a následné dopravy zakázek.

Z tohoto tedy vyplývá toto opatření ke zvýšení efektivity závozu sekundární distribuce: **Nastavení velikosti minimální dodávky zboží na jednotlivé počty balení výrobků Pivovarů Staropramen.**

Principem toho řešení je nastavit dodávky sekundární distribuce tak, aby již nedocházelo ke zbytečným závozům s minimálním objemem a dále již nedocházelo k dlouhodobému nárůstu vstupních nákladů, které pak přímo ovlivňují ceny za které jsme schopni realizovat přímou distribuci a zásobování. Právě zvýšení minimální dodávky nám umožní dosáhnout výrazně vyšší efektivity při dopravě našich výrobků a tím snížit dopady nárůstu cen vstupních nákladů na cenu piva. V následující tabulce jsou uvedeny nastavené hodnoty minimálně dodávaného množství.

Tabulka 14: Navržené opatření ke zvýšení efektivity

Dodávané zboží	Objem [L]	Počet balení [Ks]	Minimální dodávané množství
KEG 50L	100 L	2	2 ks
KEG 30 L	60 L	2	2 ks
KEG 20 L	40 L	2	2 ks
Lahve	10 L	10	20 ks
Plechovky	7,92 L – 12 L		24 ks
PET lahve	9 L		6 ks
Minisoudky	5 L		1 ks

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation

- jednotlivá balení je možno kombinovat tak, aby byl v součtu dosažen počet 10-ti balení.

Samozřejmě, že bylo vzato v úvahu i to, že dopad na některé zákazníky může znamenat ohrožení naší obchodní spolupráce, a že i přes veškerou snahu obchodních zástupců Pivovaru Staropramen vyjednat výše uvedené podmínky by tato opatření mohla vést k ukončení vzájemných vztahů. Proto je možné na základě jistých pravidel upravit u těchto ohrožených zákazníků minimální závoz a to takto.

Tabulka 15: Opatření pro ohrožené zákazníky

Dodávané zboží	Objem [L]	Počet balení [Ks]	Minimální dodávané množství
KEG 50L	100 L	2	2 ks
KEG 30 L	60 L	2	2 ks
KEG 20 L	40 L	2	2 ks
Lahve	10 L	5	20 ks
Plechovky	7,92 L – 12 L		24 ks
PET lahve	9 L		6 ks
Minisoudky	5 L		1 ks

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation

- jednotlivá balení je možno kombinovat tak, aby byl v součtu dosažen počet 10-ti balení.

Toto náhradní řešení minimální dodávky je ovšem možné realizovat pouze u zákazníků, kteří jak bylo uvedeno, odmítnou či nejsou schopni pojmout objem zboží dle standardních pravidel. Pro závoz zboží dle výjimky dále bude platit, že **objednávka musí být zadána na dny Pondělí – Středa**, přičemž závozní dny čtvrtky a páteky budou dny, kdy se bude realizovat pouze závoz dle standardních pravidel. Toto je přesně patrné z analýzy závozních dnů, kdy bylo zcela zřejmé, že první tři dny v týdnu nemají maximální vytížení a tak je možno zakalkulovat do těchto dnů závoz výjimečných a minimálních objednávek dle stanoveného řešení. Dále je nutné též stanovení posledního závozního dne v měsíci, jelikož z předešlých analýz jsme zjistili, že konec měsíce jsou vždy vysoké nárůsty objednávek a tudíž jsou i kladeny vyšší nároky na závozy sekundární distribuce, přičemž se jedna z velké části pouze o velké objemy nad 4 hektolitry. A proto by byla distribuce zbytečně na konci měsíce v prvních třech dne aktuálního týdne velice vytížena a jednoznačně by docházelo k nezávazům

z důvodu chyby sekundární distribuce. Proto je jako **poslední závozný den dle pravidel výjimky stanoven 25. kalendářní den v daném měsíci**. Pokud by tento den vycházel na víkend či čtvrtek nebo pátek, bude se brát jako poslední den pro realizaci nejbližší předchozí den. **A jako hlavní podmínka pro tyto minimální závozy je, že při tomto druhu odběru je možný pouze odběr 1 x týdně.**

Návrh tohoto řešení je jednoznačně podpořen analýzou váhy dnů za poslední 4 měsíce od 1.Q.2008, kde je přesně analyzován průběh závozných dnů a váhy jednotlivých dnů v těchto týdnech. Řešení se opírá především o data z této a předešlých analýz, jelikož je nejvíce vypovídající o skutečném stavu sekundární distribuce a efektivitě závozných dnů. Z následující analýzy je přesně zřetelné, v jakých dnech dochází k největšímu vytížení sekundární distribuce a jednotlivých vozů a proč je tedy nutné zamezit rozvoz minimálních závozných dnů právě v tyto dny, protože jak bylo řečeno v těchto silných dnech bude docházet k závozným pouze klíčových zákazníků, kteří odebírají standardně každý týden přibližné množství HL ve vyšších limitech. Jde především o potravinové řetězce a některé velkoobchody, které nejsou zásobovány přímou primární distribucí do jejich hlavních skladů.

Tabulka 16: Váhy dnů za poslední 4 měsíce od 1.Q. podle odebraných HL

Váhy dnů na základě odebraných HL						
Týden	Pondělí HL	Úterý HL	Středa HL	Čtvrtek HL	Pátek HL	SUMA odběrů HL
prosinec	16,72%	18,15%	18,63%	22,16%	24,33%	100,00%
leden	16,13%	14,30%	21,56%	23,09%	24,92%	100,00%
únor	16,82%	18,72%	19,30%	24,68%	20,48%	100,00%
březen	15,61%	18,69%	18,17%	22,81%	24,71%	100,00%
SUMA %	16,32%	17,47%	19,41%	23,18%	23,61%	100,00%

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation a Finanční oddělení

Z předchozí, ale i následující analýzy se nám jeví jako důležité nastavení dnů pro minimální objemové závozy tak, aby nedošlo k narušení celého procesu distribuce a došlo k uspokojení i menších zákazníků, sice pro nás ne až tak lukrativních, ale v celkovém ročním součtu prodeje HL tvořících nezanedbatelnou část úspěchu.

Tabulka 17: Váhy dnů za poslední 4 měsíce od 1.Q. podle počtu zákazníků

% Váhy dnů na základě počtu zákazníků						
Týden	Pondělí HL	Úterý HL	Středa HL	Čtvrtek HL	Pátek HL	SUMA odběrů HL
prosinec	16,45%	19,83%	18,91%	21,60%	23,21%	100,00%
leden	13,56%	14,78%	19,84%	25,77%	26,06%	100,00%
únor	17,20%	20,22%	19,91%	22,86%	19,81%	100,00%
březen	16,97%	20,41%	19,74%	21,58%	21,30%	100,00%
SUMA %	16,04%	18,81%	19,60%	22,95%	22,59%	100,00%

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation a Finanční oddělení

Můžeme prakticky říci, že zvolené dny, pro minimální objemy závozu jsou jediným schůdným řešením, aby se dokázalo zabránit negativním vlivům, které snižují efektivitu závozu. A je třeba říci, že z logického pohledu je to nepraktičtější řešení.

4.2 Zhodnocení navrženého řešení a opatření z pohledu nákladů

Z pohledu nákladů je navržené opatření ke zvýšení efektivitě jednoznačně pozitivní, protože dojde v závislosti na zvýšení efektivitě k poklesu nákladů na skladech sekundární distribuce a především k poklesu nákladů spojených s přepravou dodávaných zakázek. Nejednoduší bude, když si porovnáme náklady, které se vynaložily na provoz distribučních skladů před zavedením navrženého opatření a náklady připadající na přepravu zakázek, tedy spojených s konkrétní dopravou. V následujících porovnáních uvidíme veškeré náklady, které se vynakládají na provoz skladů a též na provoz vozidel a ostatních subjektů s tím souvisejících.

Tedy budeme se věnovat nákladům na dopravu zakázek ze skladů sekundární distribuce k zákazníkovi, kde můžeme vidět stav po jednotlivých distribučních skladech. V prvním případě se bude jednat o **náklady spojené s vlastní dopravou**. Mezi tyto náklady se řadí mzdové náklady řidičů a pomocného personálu.

Tabulka 18: Mzdové náklady na dopravu před opatřením

Kód	Název	Řidiči / počet	Měs. mzda [Kč]	řidiči roční mzda [Kč]	Závozník / počet	Měs. mzda [Kč]	mzda rok [Kč]	Ost. per s.	Měs. mzda [Kč]	mzda rok [Kč]	Celkem mzdové náklady
060	Danyová	6	23 120	277 440	1	17 680	212 160			0	489 600
070	Stahl Most	9	29 750	357 000	6	24 350	292 200			0	649 200
090	PROPIVO	8	28 000	336 000	1	24 000	288 000	1	25 000	300 000	924 000
120	FALDO	7	25 800	309 600	5	14 900	178 800			0	488 400
130	Biskupovi	7	24 000	288 000	3	15 500	186 000			0	474 000
140	M. Hvězda	4	27 000	324 000	2	16 500	198 000			0	522 000
150	REAL servis	6	30 000	360 000	4	20 000	240 000	1	20 000	240 000	840 000
160	Vysočina	3	29 731	356 772			0			0	356 772
170	Stahl	13	32 450	389 400	10	24 350	292 200			0	681 600
180	ONMARO	5	24 300	291 600			0			0	291 600
210	Sokola	7	29 160	349 920	6	17 820	213 840			0	563 760
220	Wine Life a.s.	8	26 000	312 000	4	18 000	216 000			0	528 000
230	Cyriil Ištváněk	4	23 000	276 000	4	17 000	204 000	4	23 000	276 000	756 000
SUMA		87	352 311	4 227 732	46	210 100	2 521 200	6	68 000	816 000	7 564 932

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation a Finanční oddělení

Tabulka 19: Mzdové náklady na dopravu po zavedení opatřením

Kód	Název	Řidiči / počet	Měs. mzda [Kč]	řidiči roční mzda [Kč]	Závozník / počet	Měs. mzda [Kč]	mzda rok [Kč]	Ost. per s.	Měs. mzda [Kč]	mzda rok [Kč]	Celkem mzdové náklady
060	Danyová	5	23 120	115 600	1	17 680	17 680			0	133 280
070	Stahl Most	8	29 750	238 000	5	24 350	121 750			0	359 750
090	PROPIVO	7	28 000	196 000	1	24 000	24 000	1	25 000	300 000	520 000
120	FALDO	6,5	25 800	167 700	4	14 900	59 600			0	227 300
130	Biskupovi	6	24 000	144 000	3	15 500	46 500			0	190 500
140	M. Hvězda	3,5	27 000	94 500	2	16 500	33 000			0	127 500
150	REAL servis	5	30 000	150 000	4	20 000	80 000	1	20 000	240 000	470 000
160	Vysočina	3	29 731	89 193			0			0	89 193
170	Stahl	11	32 450	356 950	8	24 350	194 800			0	551 750
180	ONMARO	4	24 300	97 200			0			0	97 200
210	Sokola	6	29 160	174 960	5	17 820	89 100			0	264 060
220	Wine Life a.s.	6	26 000	156 000	3	18 000	54 000			0	210 000
230	Cyriil Ištváněk	3,5	23 000	80 500	3	17 000	51 000	4	23 000	276 000	407 500
SUMA		75	352 311	2 060 603	39	210 100	771 430	6	68 000	816 000	3 648 033

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation

Z těchto dvou tabulek můžeme vidět, že náklady na mzdy řidičů a ostatního personálu se opravdu výrazně snížily, jak je patrné z výsledného porovnání.

Tabulka 20: Porovnání výsledných mzdových nákladů na dopravu po zavedení opatření

Kód	Název	řidiči mzda_old [Kč]	řidiči mzda_new [Kč]	+/- [Kč]	mzda závozníci +ost_old	mzda závozníci +ost_new	+/- [Kč]	Celkem mzdy_old [Kč]	Celkem mzdy_new [Kč]	+/- [Kč]
060	Danyová	277 440	115 600	-161 840	212 160	17 680	-194 480	489 600	133 280	-356 320
070	Stahl Most	357 000	238 000	-119 000	292 200	121 750	-170 450	649 200	359 750	-289 450
090	PROPIVO	336 000	196 000	-140 000	588 000	324 000	-264 000	924 000	520 000	-404 000
120	FALDO	309 600	167 700	-141 900	178 800	59 600	-119 200	488 400	227 300	-261 100
130	Biskupovi	288 000	144 000	-144 000	186 000	46 500	-139 500	474 000	190 500	-283 500
140	Modrá Hvězda	324 000	94 500	-229 500	198 000	33 000	-165 000	522 000	127 500	-394 500
150	REAL servis	360 000	150 000	-210 000	480 000	320 000	-160 000	840 000	470 000	-370 000
160	Vysočina	356 772	89 193	-267 579	0	0	0	356 772	89 193	-267 579
170	Stahl	389 400	356 950	-32 450	292 200	194 800	-97 400	681 600	551 750	-129 850
180	ONMARO	291 600	97 200	-194 400	0	0	0	291 600	97 200	-194 400
210	Sokola	349 920	174 960	-174 960	213 840	89 100	-124 740	563 760	264 060	-299 700
220	Wine Life a.s.	312 000	156 000	-156 000	216 000	54 000	-162 000	528 000	210 000	-318 000
230	Cyrl Ištvanéek	276 000	80 500	-195 500	480 000	327 000	-153 000	756 000	407 500	-348 500
SUMA		4 227 732	2 060 603	-2 167 129	3 337 200	1 587 430	-1 749 770	7 564 932	3 648 033	-3 916 899

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation a Finanční oddělení

Zde si už můžeme všimnout, že na základě výše uvedených opatření, díky nimž se podařilo efektivněji pracovat s vozy a personálem, bylo možno na každém skladě snížit počet vozů tak i řidičů a využít je efektivněji pro přímou primární distribuci. Celková roční úspora nákladů v tomto případě bude činit téměř 4 miliony korun, což je výborný předpoklad pro splnění požadavků na snížení nákladů, které se mají v průběhu roku 2008 snížit v sekundární distribuci alespoň o 7,5 milionů Kč.

Další z nákladů spojených s vlastní dopravou jsou **náklady spojené s provozem samotných vozidel**, u kterých taktéž dojde vlivem snížení počtu vozů k jejich pozitivní regulaci. Vždyť dnešní poplatky za užití nákladních vozidel, tedy silniční daň, povinné ručení s havarijním pojištěním, popř. leasingy a další hrají nemalou roli při zajišťování závozu dodávek piva, ale nejen v pivovarech ale i v ostatních odvětvích. Proto je velmi zajímavé vidět porovnání právě těchto nákladů před a po zavedení opatření ke zvýšení efektivity závozu. Některé hodnoty jsou zde počítány na základě dvoudobých průměrů vozového parku sekundární distribuce, což jsou např. opravy vozidel. Náklady na PHM jsou počítány z aktuálních průměrů cen na čerpacích stanicích a samozřejmě průměrné spotřeby nákladních vozidel sekundární distribuce.

Tabulka 21: Provozní náklady na dopravu před opatřením

Kód	Název	Počet vozidel	PHM [Kč]	Opravy [Kč]	Leasingy [Kč]	Silniční daň [Kč]	Pojištění [Kč]	Odpisy [Kč]	Mytí vozidel [Kč]	Ostatní náklady [Kč]	Celkem provozní náklady
060	Danyová	5	720 000	48 000	1 670 676	0	0	0	24 000	24 000	2 486 676
070	Stahl Most	8	2 064 000	804 000	2 493 840	240 000	264 000	0	84 000	72 000	6 021 840
090	PROPIVO	8	2 208 000	180 000	2 232 000	60 000	144 000	60 000	60 000	180 000	5 124 000
120	FALDO	7	1 330 320	24 000	1 670 400	6 000	22 800	0	20 400	18 000	3 091 920
130	Biskupovi	7	2 040 000	226 800	1 524 000	160 800	126 000	112 080	24 000	60 000	4 273 680
140	M. Hvězda	4	960 000	180 000	688 020	36 000	91 560	12 000	24 000	48 000	2 039 580
150	REAL servis	6	1 800 000	288 000	1 212 000	36 000	60 000	480 000	18 000	60 000	3 954 000
160	Vysočina	4	555 408	78 600	848 928	10 800	56 592	6 000	28 800	7 992	1 593 120
170	Stahl	12	2 016 000	936 000	3 713 652	132 000	156 000	0	108 000	60 000	7 121 652
180	ONMARO	3	436 800	45 600	358 836	80 400	42 000	0	4 800	0	968 436
210	Sokola	7	1 516 536	651 900	1 855 248	93 600	302 772	0	46 800	60 000	4 526 856
220	Wine Life	8	2 040 000	96 000	2 184 000	30 000	120 000	0	24 000	0	4 494 000
230	Ištvánek	5	1 536 000	180 000	1 620 000	24 000	96 000	0	24 000	12 000	3 492 000
SUMA		84	19 223 064	3 738 900	22 071 600	909 600	1 481 724	670 080	490 800	601 992	49 187 760

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation a Finanční oddělení

Tabulka 22: Provozní náklady na dopravu po zavedení opatření na zvýšení efektivity závozu

Kód	Název	Počet vozidel	PHM [Kč]	Opravy [Kč]	Leasingy [Kč]	Silniční daň [Kč]	Pojištění [Kč]	Odpisy [Kč]	Mytí vozidel [Kč]	Ostatní náklady [Kč]	Celkem provozní náklady
060	Danyová	5	720 000	48 000	1 670 676	0	0	0	24 000	24 000	2 486 676
070	Stahl Most	8	2 064 000	804 000	2 493 840	240 000	264 000	0	84 000	72 000	6 021 840
090	PROPIVO	7	1 932 000	157 500	1 953 000	52 500	126 000	52 500	52 500	157 500	4 483 500
120	FALDO	6	1 140 274	20 571	1 431 771	5 143	19 543	0	17 486	15 429	2 650 217
130	Biskupovi	6	1 748 571	194 400	1 306 286	137 829	108 000	96 069	20 571	51 429	3 663 154
140	M.Hvězda	4	960 000	180 000	688 020	36 000	91 560	12 000	24 000	48 000	2 039 580
150	REAL servis	5	1 500 000	240 000	1 010 000	30 000	50 000	400 000	15 000	50 000	3 295 000
160	Vysočina	3	416 556	58 950	636 696	8 100	42 444	4 500	21 600	5 994	1 194 840
170	Stahl	11	1 848 000	858 000	3 404 181	121 000	143 000	0	99 000	55 000	6 528 181
180	ONMARO	3	436 800	45 600	358 836	80 400	42 000	0	4 800	0	968 436
210	Sokola	7	1 516 536	651 900	1 855 248	93 600	302 772	0	46 800	60 000	4 526 856
220	Wine Life a.s.	7	1 785 000	84 000	1 911 000	26 250	105 000	0	21 000	0	3 932 250
230	Cyriil Ištvánek	4	1 228 800	144 000	1 296 000	19 200	76 800	0	19 200	9 600	2 793 600
SUMA		76	17 296 538	3 486 921	20 015 554	850 021	1 371 119	565 069	449 957	548 951	44 584 130

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation

Z tohoto porovnání nákladů je patrné, že naše úvahy jsou zcela opodstatněné, protože i zde došlo ke snížení nákladů a to především díky úsporám za pohonné hmoty, kde

samozřejmě z důvodu snížení počtu vozidel dochází i ke snížení spotřeby PHM. Ve výsledném porovnání jsou pro lepší přehlednost uvedeny pouze důležité rozdíly v počtu vozů a celkových nákladech na provoz vozidel sekundární distribuce.

Tabulka 23: Porovnání výsledných provozních nákladů na dopravu před a po opatření

Kód	Název	Počet vozidel	Počet vozidel	+/-	Celkem provozní náklady [Kč]	Celkem provozní náklady [Kč]	+/- [Kč]
060	Danyová	5	5	0	2 486 676	2 486 676	0
070	Stahl Most	8	8	0	6 021 840	6 021 840	0
090	PROPIVO v.o.s.	8	7	-1	5 124 000	4 483 500	-640 500
120	FALDO	7	6	-1	3 091 920	2 650 217	-441 703
130	Biskupovi	7	6	-1	4 273 680	3 663 154	-610 526
140	Modrá Hvězda	4	4	0	2 039 580	2 039 580	0
150	REAL servis s.r.o.	6	5	-1	3 954 000	3 295 000	-659 000
160	Vysočina	4	3	-1	1 593 120	1 194 840	-398 280
170	Stahl Pardubice	12	11	-1	7 121 652	6 528 181	-593 471
180	ONMARO s.r.o.	3	3	0	968 436	968 436	0
210	Bronislav Sokola	7	7	0	4 526 856	4 526 856	0
220	Wine Life a.s.	8	7	-1	4 494 000	3 932 250	-561 750
230	Cyril Ištváněk	5	4	-1	3 492 000	2 793 600	-698 400
SUMA		84	76	-8	49 187 760	44 584 130	-4 603 630

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation a Finanční oddělení

Zde je jasné, že úspora nákladů v tomto případě bude činit zhruba 4,5 milionu Kč za rok. Tedy je to v průměru okolo 350 tis. na jeden sklad sekundární distribuce ročně, což není žádná závratná suma, ale při součtu všech uspořené nákladů ze všech skladů dostaneme požadovanou a potřebnou částku k uspokojení požadavku top managementu. Snížením počtu nákladních vozidel se samozřejmě rapidně snížily náklady za PHM a též za případný leasing, ale další snižování počtu vozidel by na druhou stranu mohlo vést k problémům při závozech k zákazníkům. Musíme si uvědomit, že toto snížení bylo možné jen proto, že jsme dokázali využít opatření a zvýšit tak efektivitu každého z vozů o několik procent, což se v konečném součtu odrazilo na možnostech využití jednotlivých vozidel. A tedy bylo možno snížit v některých skladech sekundární distribuce počet vozidel o jedno maximálně dvě. Je možné též vidět, že v některých skladech ke snížení vozového parku ani nedošlo, což je samozřejmě logické, jelikož některé sklady mají propočítané závozy na vozidla, kde je především zahrnuta rozloha obhospodařovaného regionu, kraje nebo okresu, který má konkrétní distribuční sklad na starosti a při snížení počtu vozů, by sekundární distribuce nebyla již schopna zajistit 100%

rozvoz všech aktuálních dodávek na den, čímž by opět samozřejmě trpěl zákazník a proto k tomuto snížení dojít nesmí.

V prvním kroku jsme řešili dopad navrženého opatření na náklady spojené s vlastní dopravou a teď nám tedy zbývá ještě zhodnotit, jaký vliv bude mít navržené opatření na náklady **spojené se smluvní dopravou**. V tomto případě se již o žádné větší úspory jednat nebude, jelikož smluvní doprava je vždy dohodnuta s příslušným distributorem na jeden kalendářní rok. Tedy je uzavřena písemná smlouva, kde jsou jasně stanovené podmínky o počtu nákladních vozidel, které budou zajišťovat přepravu zakázek. Tudíž dopravce dostane smluvně dohodnutou odměnu za poskytnutou službu a tak z našeho pohledu není moc velká šance při těchto podmínkách snižovat náklady. Zde se musí vždy na konci roku analyzovat spokojenost s distributorem a na základě toho buď nalézt nového, který bude mít pro nás daleko výhodnější podmínky nebo při oboustranné spokojenosti prodloužit smlouvu na další rok.

Tabulka 24: Náklady spojené se smluvní dopravou

Kód	Název	Počet užívaných smluvních vozidel	Prům. měs. náklad na smluvní dopravce [Kč]	roční náklad na smluvní dopravce [Kč]
060	Danyová	2	55 800	669 600
070	Stahl Most	5	402 000	4 824 000
090	PROPIVO v.o.s.	3	174 000	2 088 000
120	FALDO	4	151 000	1 812 000
130	Biskupovi	3	170 000	2 040 000
140	Modrá Hvězda	0	0	0
150	REAL servis s.r.o.	2	40 000	480 000
160	Vysočina	1	64 800	777 600
170	Stahl Pardubice	1,5	97 000	1 164 000
180	ONMARO s.r.o.	0	0	0
210	Bronislav Sokola	0	0	0
220	Wine Life a.s.	0	0	0
230	Cyril Ištváněk	0	0	0
SUMA		21,5	1 154 600	13 855 200

Zdroj: interní data Pivovaru Staropramen,a.s. – Sales operation a Finanční oddělení

Můžeme zde vidět, že počet užívaných smluvních vozidel je oproti vlastnímu počtu téměř třetinový a tato vozidla jsou nasmlouvána především v oblastech, kde dochází pravidelně k větší intenzitě závozu a využití dalších našich vozidel by bylo z finančního hlediska ne moc efektivní, tudíž se vyplatí využít služeb dopravce.

4.3 Využití navrženého opatření v praxi

Tento model a návrh řešení se již během dubna zapracoval do procesů spojených se sekundární distribucí a konečně i obchodem. Vytvořená aplikace společně s reportovacím nástrojem jsou plně využívány a jejich pomocí se procesy v sekundární distribuci stále více zefektivňují. Navržené opatření, ke zvýšení efektivity závozu je sice provázeno negativními ohlasy a to zejména od některých zákazníků, kterých se opatření přímo dotkla a museli přehodnotit celou svou prodejní strategii, ale na druhou stranu je třeba říci, že procento negativních ohlasů je v rámci sekundární distribuce zanedbatelné. V rámci nákladů na sekundární distribuci se již po prvních 7 týdnech od zavedení opatření na zvýšení efektivity závozu snížily náklady o 5%, což činí cca 650 tis. Kč a jde tedy o snížení, které bylo před zavedením tohoto opatření očekáváno. Takže vyhlídky na budoucí vývoj jsou velice optimistické mělo by se dosáhnout očekávaného snížení nákladů o 7,5 mil. Kč.

Samozřejmě je třeba i říci, jak jsem již uvedl, že některých zákazníků se toto opatření dotklo více, některých méně a pokud šlo o větší odběratele, tak u nich se naopak spokojenost se závozy zvýšila, jelikož přestalo docházet k situacím, kdy kvůli závozům s nízkým objemem se nestihlo zavést velkého a pro nás klíčového zákazníka. O některé malé zákazníky s minimálním odběrem Pivovary Staropramen přišly, ale v celkových odběrech, které tvoří konečný výsledek společnosti v porovnání s nastaveným plánem se to prakticky ani neprojeví.

Závěr

Diplomová práce pojednává o vývoji českého zahraničního obchodu s pivem a především obchodu v Pivovarech Staropramen a.s., následné analýze sekundární distribuce a jejími možnostmi v oblasti efektivity závozu dodávek piva k zákazníkovi. Jsou zde uvedeny základní vlastnosti týkající zahraničního obchodu v rámci České Republiky a možné trendy budoucího vývoje. Dále je pojednáno obecně o vývoji a historii pivovarnictví v ČR a ve světě. V rámci tohoto je popsán význam komodity pivo pro český trh a novodobé pivovarnictví v ČR a ve světě. V závěru práce je pojednáno o základních principech a procesech fungování sekundární distribuce v Pivovarech Staropramen a s tím spojené klíčové ukazatele.

V první části práce je zhodnocen zahraniční agrární obchod České Republiky a vytvořen krátký přehled z historie smluvních vztahů a jednání mezi ČR a EU v oblasti agrárního obchodu a popsána dvounulová varianta liberalizace agrárního obchodu mezi ČR a EU. Dále pak zhodnoceny výsledky AZO ČR za sledovaná období.

Druhá část je věnována pivovarnictví v ČR a ve světě, kde je uveden stručný popis historie produkce piva a jsou uvedeny všechny významné světové pivovarnické společnosti. Je zde též poukázáno nato, že významné světové pivovarnické společnosti investují a budou i v budoucnu investovat v zemích střední a východní Evropy pro posílení svých pozic na světových i lokálních trzích. Je zde pojednáno též o vývozu a dovozu piva z nebo do ČR a o současných trendech, které zásadně ovlivňují vývoz piva z ČR.

Třetí kapitola je již zaměřena na analýzu současného stavu sekundární distribuce v Pivovarech Staropramen, kde je obecně seznámeno s funkcí sekundární a primární distribuce a jsou popsány základní činnosti a procesy obou distribucí. Dále je se pak zaměřeno na pojem klíčových ukazatelů v sekundární distribuci, jejich vysvětlení a popis nástrojů, pomocí nichž se tyto ukazatele dají sledovat a jednoznačně měřit. Je zde ukázán vývoj závozu sekundární distribuce a analytické zhodnocení tohoto vývoje v rámci zvýšení efektivity závozu. A v neposlední řadě je zde též popsán proces fungování distribučních skladů a analýza jejich denních kapacit.

Ve čtvrté kapitole je popsáno navrhované řešení na zvýšení efektivnosti závozu sekundární distribuce a zhodnocení přínosů navrženého opatření z hlediska vynaložených nákladů na sekundární distribuci. A na závěr je obecně zhodnoceno praktické využití navrženého opatření v Pivovarech Staropramen.

Z těchto bodů plyne, že **cílem diplomové práce tedy bylo navrhnout řešení na zvýšení efektivity závozů sekundární distribuce** a tím dosáhnout i požadované snížení provozních nákladů. Na základě navrženého řešení **byl tento cíl splněn** a podařilo se snížit náklady na vlastní dopravu a zvýšit efektivitu závozů sekundární distribuce. K tomuto řešení bylo použito především analytických nástrojů, které jsou v Pivovatu Staropramen k dispozici a to především SAP-R3 a BEX Business Warehouse. Pomocí nichž je možné vytvářet on-line analýzy a s dostatečným předstihem řešit možné problémy spojené s výrobou, distribucí či prodejem. Toto řešení je již úspěšně zapracováno do procesů Pivovarů Staropramen.

Seznam literatury

- [1] STANĚK, J. *Blahoslavený sládek*. Praha: Linde Praha, 1984. ISBN 80-7201-418-8.
- [2] HLAVÁČEK, F., LHOTSKÝ, A. *Pivovarství*. Praha: SNTL, 1972. ISBN 80-7183-521-6.
- [3] CHLÁDEK, L. *Pivovarnictví*. Praha: Nakladatelství Grada, 2007. ISBN 80-6542-341-3.
- [4] SKOKAN, K. *Evropská regionální politika: v kontextu vstupu České republiky do EU*. Ostrava: Repronis, 2003. ISBN 80-7329-023-5.
- [5] PERNICA, Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.
- [6] MELICHAR, Vlastimil; JEŽEK, Jindřich. *Ekonomika dopravního podniku*. 2. přeprac. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. ISBN 80-7194-359-2.
- [7] DRUCKER, P.F. *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth – Heninemann, 1999. ISBN 07-5064-456-7.
- [8] LUKŠU, V. *Logistika I*. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0166-X.
- [9] ANDERSON, E.G., PARKER, C.H. “Upstream volatility in the supply chain: The machine tool industry as a case study”, *Production and Operations Management*. New York, 2002, s. 239 – 261. ISBN 07-4056-232-6
- [10] PRAŽSKÁ, L. *Obchodní podnikání: retail management (2. vydání)*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.
- [11] HLADÍK, R. *Interní data Pivovary Staropramen, a.s. – Reporting sekundární distribuce*. Praha: Sales Operation – secondary distribution, 2008.
- [12] HLADÍK, R. *Interní data Pivovary Staropramen, a.s. – Analýza nezávozu sekundární distribuce*. Praha: Sales Operation – secondary distribution, 2008.
- [13] HLADÍK, R. *Interní data Pivovary Staropramen, a.s. – Analýza nákladů sekundární distribuce*. Praha: Sales Operation – secondary distribution and financial, 2008.
- [14] SÁKOVÁ, B. Pivovary už mají stagnaci za sebou. *Hospodářské noviny*, 19.01.2008.

Elektronické dokumenty:

- [15] *Rozdělení světových pivovarů* [online]. Praha: Hospodářské noviny, Dostupný na WWW: <http://www.hn.ihned.cz/c3-23559080-500000_d-ceske-pivo-vliv-svetovych-gigantu-sili>
- [16] *Situační a výhledová zpráva CHMEL PIVO červen 2006* [online]. Praha: MZe, aktualizováno 19.5.2007. Dostupný na WWW: <https://farmar.mze.cz/portal/page/portal/PORTAL_FARMARE/ZPRAVY/CHMEL_PIVO>
- [17] *Zpráva o stavu českého zemědělství 1998-2006 „Zelená zpráva“* [online]. Praha: Mze, aktualizováno 10.4.2007. Dostupný na WWW: <<http://www.mze.cz/>>
- [18] *Historie a vývoj pivovarnictví* [online]. Praha: ČSPaS, Dostupný na WWW: <<http://www.cspas.cz/index2.asp?KatId=37>>

Seznam tabulek

	strana
Tabulka 1: Charakteristika AZO 1998 - 2006	19
Tabulka 2: Teritoriální struktura AZO v letech 1998 - 2006	20
Tabulka 3: Největší pivovary v ČR	29
Tabulka 4: Pivovarnické světové společnosti.....	30
Tabulka 5: Distribuční centra a sklady PS.....	35
Tabulka 6: Nedodané objemy chybou sekundární distribuce podle kódů odmítnutí	49
Tabulka 7: Aktuální náklady na provoz Distribučních skladů PS.....	53
Tabulka 8: Aktuální náklady na provoz dopravy v Distribučních skladech PS	54
Tabulka 9: Počty odběrů po zákaznících podle jednotlivých distribučních skladů a center ...	55
Tabulka 10: Počty odběrů podle limitů	56
Tabulka 11: Váhy závozných dnů z pohledu objemu a počtu zákazníků.....	57
Tabulka 12: Váhy závozných dnů na počátku měsíce.....	58
Tabulka 13: Váhy závozných dnů v posledním týdnu měsíce	58
Tabulka 14: Navržené opatření ke zvýšení efektivity	60
Tabulka 15: Opatření pro ohrožené zákazníky.....	61
Tabulka 16: Váhy dnů za poslední 4 měsíce od 1.Q. podle odebraných HL	62
Tabulka 17: Váhy dnů za poslední 4 měsíce od 1.Q. podle počtu zákazníků	63
Tabulka 18: Mzdové náklady na dopravu před opatřením	64
Tabulka 19: Mzdové náklady na dopravu po zavedení opatřením.....	64
Tabulka 20: Porovnání výsledných mzdových nákladů na dopravu po zavedení opatřením...	65
Tabulka 21: Provozní náklady na dopravu před opatřením.....	66
Tabulka 22: Provozní náklady na dopravu po zavedení opatření na zvýšení efektivity závoznů	66
Tabulka 23: Porovnání výsledných provozních nákladů na dopravu před a po opatření.....	67
Tabulka 24: Náklady spojené se smluvní dopravou	68

Seznam obrázků

	strana
Obrázek 1: Porovnání AZO a celkového ZO ČR.....	14
Obrázek 2: Saldo AZO ČR – vývoj v letech 1998 - 2006.....	16
Obrázek 3: Vývoj krytí dovozu vývozem v letech 1998 - 2006.....	18
Obrázek 4: Dovoz AZO 2006 a Vývoz AZO 2006.....	20
Obrázek 5: Vývoj počtu pivovarů v ČR v letech 1950 - 2006.....	25
Obrázek 6: Vývoj výstupu piva v ČR v letech 1950 - 2006.....	28
Obrázek 7: Tržní podíl pivovarů v ČR - 2006.....	29
Obrázek 8: Druhá struktura vývozu z ČR v roce 2006.....	31
Obrázek 9: Druhá struktura dovozu do ČR v roce 2006.....	32
Obrázek 10: Distribuční centra a sklady PS v roce 2008.....	36
Obrázek 11: Schéma toku výrobků a obalů v Pivovarech Staropramen.....	44
Obrázek 12: Distribuovaný objem v závislosti na dodávkách za rok 2007.....	46
Obrázek 13: DROP SIZE za rok 2007.....	47
Obrázek 14: Nedodané objemy celkem a chybou SD v roce 2007.....	48
Obrázek 15: Nedodané objemy celkem a chybou SD v roce 2007.....	50
Obrázek 16: Denní kapacity distribučního skladu v dubnu 2008.....	52

Seznam zkratek

AB	–	Anheuser–Busch company
AFT	–	Agricultural foreign trade (AZO)
AZO	–	agrární zahraniční obchod
Bosna a H.	–	Bosna a Hercegovina
BW	–	Business Warehaus
CEFTA	–	Central European Free Trade Agreement (Středoevropská dohoda v oblasti volného obchodu)
CN	–	celní nomenklatura
CR	–	Czech Republic (Česká republika)
ČR	–	Česká republika
ČSFR	–	Česká a Slovenská federativní republika
ČSPS	–	Český svaz pivovarů a sladoven
ESVO	–	Evropské společenství volného obchodu
DC	–	distribuční centrum
DROP SIZE	–	závislost objemů HL na počtu dodávek
ESVO	–	Evropské společenství volného obchodu
EU	–	Evropská unie
EX	–	export (vývoz)
FT	–	foreign trade (zahraniční obchod)
IM	–	import (dovoz)
JAR	–	Jihoafrická republika
JCD	–	jednotná celní deklarace
KPI	–	klíčové ukazatele
N	–	Nizozemsko
PD	–	Primární distribuce
PHM	–	Pohonné hmoty
PS	–	Pivovary Staropramen
RZ	–	rozvojové země
SAB	–	South African Breweries
SD	–	Sekundární distribuce
SNS	–	Společenství nezávislých států
SVZ	–	Situační a výhledová zpráva
USA	–	Spojené státy americké
zero option	–	dvounulová varianta
ZO	–	zahraniční obchod

Seznam příloh

Příloha č.1 – ABC analýza SKU výrobků Pivovarů Staropramen

Kód materiálu	SKU název	Druh balení	ABC STATUS
1111031	STELLA ARTOIS 30L KEG TUZ	30,0 KEG	A
1161031	STAR LEŽÁK 30L KEG	30,0 KEG	A
1163031	STAR ČERNÝ 30L KEG	30,0 KEG	A
1165031	STAR GRANÁT 30L KEG	30,0 KEG	A
1160051	STAR SVĚTLÝ 50L KEG	50,0 KEG	A
1161051	STAR LEŽÁK 50L KEG	50,0 KEG	A
1181051	OSTRAV PREMIUM 50L KEG TUZ	50,0 KEG	A
2161051	STAR PREMIUM KEG EXP 50L	50,0 KEG	A
3160051	STAR SVĚTLÝ KEG SK 50L	50,0 KEG	A
1111271	STELLA ARTOIS 20X50CL KMP VRA LN	0,50 LNSA/KSA	A
1160271	STAR SVĚTLÝ 20X50CL KMP LAH VRA LN	0,50 LN/LN	A
1161271	STAR LEŽÁK 20X50CL KMP LAH VRA LN	0,50 LN/LN	A
1163271	STAR ČERNÝ 20X50CL KMP LAH VRA LN	0,50 LN/LN	A
1165271	STAR GRANÁT 20X50CL KMP LAH VRA LN	0,50 LN/LN	A
1180261	OSTRAV ORIGINÁL 20X50CL KMP VRA TUZ	0,50 NRW/KOst	A
1181261	OSTRAV PREMIUM 20X 50CL KMP LAH	0,50 NRW/KOst	A
1184271	STAR NEALKO 20X50CL KMP LAH VRA LN	0,50 LN/LN	A
2161262	STAR PREMIUM KMP VRA DE 20X50CL	0,50 NRW/LN	A
3160271	STAR SVĚTLÝ KMP LN VRA SK 20X50CL	0,50 LN/LN	A
1111171	STELLA ARTOIS 4X50CL DÁR BAL	0,50 LN/MP	A
1111191	STELLA ARTOIS 4X50CL DÁR BAL	0,50 LN/MP	A
1111371	STELLA ARTOIS 6X50CL PACK LAH	0,50 LN/MP	A
1160171	STAR SVĚTLÝ 10X50CL MP VRA LN	0,50 LN/10MP	A
1160172	STAR SVĚT 10X50CL MP VRA LN PPL	0,50 LN/10MP	A
1160173	STAR SVĚTLÝ 15X50CL MP VRA LN	0,50 LN/15MP	A
1160371	STAR SVĚTLÝ 8X50CL PACK LAH	0,50 CP	A
1161171	STAR LEŽÁK 10X50CL MP VRA LN	0,50 LN/10MP	A
1165171	STAR GRANÁT 10X50CL MP VRA LN	0,50 LN/10MP	A
1165371	STAR GRANÁT 8X50CL PACK LAH	0,50 CP	A
1165172	STAR GRANÁT 8X50CL MULT LAH DÁRK BAL	0,50 LN/MP	A
1111411	STELLA ARTOIS 24X33CL WRA NEV IMP	0,33 KRT	A
1160521	STAR SVĚTLÝ 24X50CL TRAY CAN	0,50 CAN	A
1160522	STAR SVĚTLÝ 24X50CL TRAY CAN PROMO	0,50 CAN	A
1160821	STAR SVĚTLÝ 6X4X50CL TRAY SHRINK CAN	0,50 CAN + SH	A
1184501	STAR NEALKO 24X33CL TRAY CAN	0,33 CAN	A
1401021	HOEG WHITE 20L KEG IMP	20,0 KEG	A
1415401	STELLA ARTOIS NEALKO 24X33CL KART LAH	0,33 KRT	A
1182021	VELVET 20L KEG LEŽÁK POLOTMAVÝ	20,0 KEG	B
1183021	KELT 20L KEG LEŽÁK TMAVÝ TUZ	20,0 KEG	B
1182031	VELVET 30L KEG LEŽÁK POLOTMAVÝ TUZ	30,0 KEG	B
1183031	KELT 30L KEG LEŽÁK TMAVÝ TUZ	30,0 KEG	B
2161033	STAR PREMIUM KEG EXP 30L	30,0 KEG	B
2163032	STAR DARK KEG EXP 30L	30,0 KEG	B
3165031	STAR GRANÁT KEG SK 30L	30,0 KEG	B
1170051	BRANÍK VÝČEPNÍ 50L KEG TUZ	50,0 KEG	B
1171051	BRANÍK LEŽÁK 50L KEG TUZ	50,0 KEG	B
1173051	VRATIS PREMIUM 50L KEG TUZ	50,0 KEG	B

Kód materiálu	SKU název	Druh balení	ABC STATUS
1180051	OSTRAV ORIGINÁL 50L KEG TUZ	50,0 I KEG	B
2171051	BRANÍK LEŽÁK KEG DE 50L	50,0 I KEG	B
1161531	STAR LEŽÁK 5L MINISOUDEK	5,00 I MS	B
1162271	D PIVO KMP SNÍŽ SACH 20X50CL	0,50 I LN/LN	B
1162262	D PIVO KMP SNÍŽ SACH 20X50CL	0,50 I NRW/KZ	B
1170261	BRANÍK VÝČEPNÍ 20X50CL KMP ZEL VRA TUZ	0,50 I NRW/KBr	B
1170262	BRANÍK VÝČEPNÍ 20X50CL KMP HNĚD VRA TUZ	0,50 I NRW/KH	B
1171261	BRANÍK LEŽÁK 20X50CL KMP ZELENÝ LAH	0,50 I NRW/KBr	B
1179261	OSTRAV STRONG 20X 50CL KMP LAH	0,50 I NRW/KOst	B
1170161	BRANÍK 10X50CL MULT LAH	0,50 I NRW/10MP	B
1170861	BRANÍK 10X50CL SHRINK LAH	0,50 I NRW/10MP	B
2161161	STAR PREMIUM 5X50CL DÁR BAL DE PPL	0,50 I NRW/KRT	B
3160171	STAR SVĚTLÝ WRA VRA MULTI SK 10X50CL	0,50 I LN/10MP	B
2161202	STAR PREMIUM KMP BMA VRA DE 4X6X33C	0,33 PIN	B
1160501	STAR SVĚTLÝ 24X33CL TRAY CAN	0,33 I CAN	B
1160502	STAR SVĚTLÝ 24X33CL TRAY CAN BENZINA	0,33 I CAN	B
1161501	STAR LEŽÁK 24X33CL TRAY CAN	0,33 I CAN	B
1170521	BRANÍK VÝČEPNÍ 24X50CL TRA CAN TUZ	0,50 I CAN	B
1182512	VELVET LEŽÁK TUZ 24X44CL CAN	0,44 I CAN	B
1401402	HOEG WHITE 24X33CL WRA NEV IMP	0,33 KRT	B
1410401	HOEG FRB FR 24X33CL WRA NEV IMP	0,33 KRT	B
1430431	B VUE KRIEK 12X37,5CL WRA NEV IMP	0,375KRT	B
1450401	LEFFE BLONDE 24X33CL WRA NEV IMP	0,33 KRT	B
1455031	LEFFE BRUIN 30L KEG IMP	30,0 I KEG	B
1455401	LEFFE BRUIN 24X33CL WRA NEV IMP	0,33 KRT	B
1495401	BECKS PILS 24X33CL WRA NEV IMP	0,33 KRT	B
1179031	OSTRAVAR STRONG 30L KEG	30,0 I KEG	C
3170051	BRANÍK KEG SK 50L	50,0 I KEG	C
1160762	STAR SVĚTLÝ 6X65CL Q-PACK	0,66 I PET	C
1166711	MĚŠŤAN TRIUMF 6X1,5L SHR BLN TUZ	1,50 I PET	C
1173261	VRATIS PREMIUM 20X50CL KMP VRA TUZ	0,50 I NRW/KVrat	C
1185261	SLADKŮV MĚŠŤAN 20X50CL KMP VRA TUZ	0,50 I NRW/KH	C
2163261	BRANÍK PR DARK KMP VRA DE 20X50CL	0,50 I NRW/KPrem	C
2167261	BRANIK PREMIER CRA GREEN RT DE 20X50CL	0,50 I NRW/KBr	C
3170261	BRANÍK VÝČEPNÍ KMP ZEL VRA SK 20X50CL	0,50 I NRW/KBr	C
1180161	OSTRAV ORIGINÁL 10X50CL MULT LAH	0,50 I NRW/10MP	C
1182481	VELVET 20X50CL NEV LEŽÁK POL TUZ	0,50 I BAV/KRT	C
1183481	KELT 20X50CL WRA NEV LEŽÁK TMAVÝ TUZ	0,50 I BAV/KRT	C
1185161	OSTRAV ORIGINÁL 0,5 L (8+2)	0,50 I NRW/10MP	C
1161411	STAR LEŽÁK 24X33CL KART LAH	0,33 KRT	C
2163201	STAR DARK KMP BMA VRA DE 4X6X33CL	0,33 PIN	C
2165201	STAR GRANÁT KMP BMA VRA DE 4X6X33CL	0,33 PIN	C
2172021	ASAHI SUPER DRY KEG ABEU 20L	20,0 I KEG ASAHI	MTO
2172022	ASAHI SUPER DRY KEG PP 20L	20,0 I KEG	MTO
1160031	STAR SVĚTLÝ 30L KEG	30,0 I KEG	MTO
1180031	OSTRAV ORIGINÁL 30L KEG TUZ	30,0 I KEG	MTO
1181031	OSTRAV PREMIUM 30L KEG TUZ	30,0 I KEG	MTO
2161034	STAR PREMIUM KEG IT 30L	30,0 I KEG	MTO
2161035	STAR PREMIUM KEG US 30L	30,0 I KEG	MTO
2168031	STAR PREMIUM KEG US 30L	30,0 I KEG	MTO

Kód materiálu	SKU název	Druh balení	ABC STATUS
1163262	STAR ČERNÝ 20X50CL KMP LN LAH	0,50 NRW/LN	MTO
2161461	STAR PREMIUM WRA VRA DE 20X50CL	0,50 NRW/KRT	MTO
2161471	STAR PREMIUM WRA NEV CA 20x50CL	0,50 ALE/KRT	MTO
2161472	STAR PREMIUM WRA NEV EXP 20X50CL	0,50 ALE/KRT	MTO
2161473	STAR PREMIUM WRA NEV UK 20X50CL	0,50 ALE/KRT	MTO
2161474	STAR PREMIUM WRA NEV CA 20x50CL	0,50 ALE/KRT	MTO
2161475	STAR PREMIUM WRA NEV EXP 20X50CL	0,50 ALE/KRT	MTO
2161476	STAR PREMIUM WRA NEV UK 20X50CL	0,50 ALE/KRT	MTO
2167461	CZECH LAGER WRA NEV CWS 20X50CL	0,50 NRW/KRT	MTO
2167462	VRATIS PREMIUM WRA NEV TESCO 20X50CL	0,50 NRW/KRT	MTO
2167463	CZECH LAGER WRA NEV WAITROSE 20X50CL	0,50 NRW/KRT	MTO
2167464	STAROSLAV WRA NEV ALDI 20X50CL	0,50 NRW/KRT	MTO
2167471	BRANIK LAGER BEER WRA NEV SE 20X50CL	0,50 NRW/KRT	MTO
2172461	ASAHI SUPER DRY WRA NEV EU 20X50CL	0,50 NRW/KRT	MTO
2172462	ASAHI SUPER DRY KAR NEV CA 20X50CL	0,50 NRW/KRT	MTO
2172463	ASAHI SUPER DRY WRA NEV UK 20X50CL	0,50 NRW/KRT	MTO
2172464	ASAHI SUPER DRY WRA NEV UK CHEP 20X50CL	0,50 NRW/KRT	MTO
2172465	ASAHI SUPER DRY KAR NEV RU 20X50CL	0,50 NRW/KRT	MTO
2181461	OSTRAV PREMIUM WRA NEV 20X50CL	0,50 NRW/KRT	MTO
2194161	PRAŽSKÝ 10X50CL MULT LAH	0,50 NRW/KRT	MTO
2194162	PRAŽSKÝ 9X50CL MULT LAH DÁRK BAL	0,50 NRW/KRT	MTO
2161102	STAR PREMIUM BOX ČPA NEV SE 6X42X33CL	0,33 QPA	MTO
2161313	STAR PREMIUM WRA PAC NEV UK 6X4X33CL	0,33 KRT + CP	MTO
2161314	STAR PREMIUM WRA PAC NEV AU NZ 6X4X33CL	0,33 KRT + CP	MTO
2161411	STAR PREMIUM WRA NEV EXP 24X33CL	0,33 KRT	MTO
2161412	STAR PREMIUM WRA NEV EXP 24X33CL	0,33 KRT	MTO
2161413	STAR PREMIUM WRA NEV UK 24X33CL	0,33 KRT	MTO
2161414	STAR PREMIUM WRA NEV EXP 24X33CL	0,33 KRT	MTO
2161415	STAR PREMIUM WRA NEV RU 24X33CL	0,33 KRT	MTO
2161416	STAR PREMIUM WRA NEV UK 24X33CL	0,33 KRT	MTO
2161417	STAR PREMIUM KAR BMA NEV MUL 4X6X33CL	0,33 KRT	MTO
2161418	STAR PREMIUM KAR BMA NEV US 4X6X33L	0,33 KRT	MTO
2163341	KISZ LAGER BIER KAR BMA NEV 4X6X35,5CL	0,35 KRT	MTO
2163412	STAR DARK WRA NEV EXP 24X33CL	0,33 KRT	MTO
2165412	STAR GRANÁT WRA NEV UK 24X33CL	0,33 KRT	MTO
2165413	STAR GRANÁT WRA NEV EXP 24X33CL	0,33 KRT	MTO
2167311	CZECH LAGER WRA PAC NEV CWS 6X4X33CL	0,33 KRT + CP	MTO
2167341	KISZ DARK BEER KAR BMA NEV 4X6X35,5CL	0,35 KRT	MTO
2171411	CZECH LAGER FIR WRA NEV 24X33CL	0,33 KRT	MTO
2172333	ASAHI SUPER DRY WRA PAC NEV FR 6X4X33CL	0,33 KRT + CP	MTO
2172431	ASAHI SUPER DRY WRA NEV EU 24X33CL	0,33 KRT	MTO
2172432	ASAHI SUPER DRY WRA NEV IZ 24X33CL	0,33 KRT	MTO
2172433	ASAHI SUPER DRY WRA NEV SE 24X33CL	0,33 KRT	MTO
2172434	ASAHI SUPER DRY WRA NEV TU 24X33CL	0,33 KRT	MTO
2172437	ASAHI SUPER DRY WRA NEV RU 24X33CL	0,33 KRT	MTO
2142411	STAR CLASS II WRA NEV SE 24X33CL	0,33 KRT	MTO
2161523	STAR PREMIUM TRA CAN DE 24X50CL	0,50 CAN	MTO
2161524	STAR PREMIUM TRA CAN EXP 24X50CL	0,50 CAN	MTO
2171512	CZECH LAGER FIREBRAND CAN 6X4/0,44 HIC	0,44 CAN	MTO

Kód materiálu	SKU název	Druh balení	ABC STATUS
2172501	ASAHI SUPER DRY TRA CAN 24X33CL	0,33 I CAN	MTO
2172521	ASAHI SUPER DRY TRA CAN 24X50CL	0,50 I CAN	MTO
2172523	ASAHI SUPER DRY TRA CAN HIC 6X4X50CL	0,50 I CAN + HIC	MTO
2194521	PRAŽSKÝ TRA CAN HIC 4X6X50CL	0,50 I CAN	MTO
2142521	STAR CLASS II TRA CAN SE 24X50CL	0,50 I CAN	MTO
3161501	STAR PRÉMIUM TRA CAN SK 24X33CL	0,33 I CAN	MTO
1160911	STAR SVĚTLÝ 1L CISTERNA	7000 TANK	MTO
1160912	STAR SVĚTLÝ 1L CIST INTERCO	20000TANK	MTO
1161911	STAR LEŽÁK 1L CISTERNA	7000 TANK	MTO
1161912	STAR LEŽÁK 1L TANK KVASNICA	7000 TANK	MTO
1181911	OSTRAV PREMIUM CISTERNA 1L	7000 TANK	MTO
2161911	STAR PREMIUM CISTERNA ITW UK 1L	25000 TANK	MTO
2161912	STAR PREMIUM 1L TANK NEFILTR HGB 17,5%	25000 TANK	MTO
2163911	STAR DARK CIST INTERCO 1L	25000 TANK	MTO
2182911	VELVET TANK INTERCO 1L	25000 TANK	MTO