

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Alena Bodláková

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: **Ekonomika a Management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**



Využití logistiky ve výrobním podniku

Vypracovala: Alena Bodláková

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. D. Vaněček, CSc.

České Budějovice 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že tuto bakalářskou práci na téma Využití logistiky ve výrobním podniku jsem vypracovala samostatně, pouze za pomoci literatury, která je uvedena v přehledu použité literatury a informací, které mi byly poskytnuty Městským pivovarem Platan s. r. o.

V Českých Budějovicích, 13. 4. 2009

.....

Alena Bodláková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. Ing. Drahošovi Vaněčkovi, CSc. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad pro zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji Ing. Milošovi Musilovi za poskytnuté informace a konzultace týkající se Městského pivovaru Platan.

Obsah

1. Úvod.....	2
2. Rozbor současného stavu.....	3
2.1. Spotřeba nápojů a piva v ČR	3
2.2. Distribuce a formy distribuce.....	10
2.3. Vztahy s odběrateli a poskytované služby	14
3. Cíle a metodika práce	19
3.1. Cíle práce	19
3.2. Metodika práce.....	19
4. Logistika v pivovaru Platan.....	21
4.1. Charakteristika podniku	21
4.1.1. Historie Protivínského pivovaru	21
4.1.2. Základní údaje o pivovaru Platan.....	24
4.2. Strategie podniku a hlavní konkurenti	27
4.3. Materiálový a informační tok.....	32
4.3.1. Materiálový tok	32
4.4. Smlouvy s odběrateli a úroveň poskytovaných služeb	42
4.5. Zajištění distribuce.....	48
5. Závěr	52
6. Shrnutí.....	54
7. Použitá literatura a zdroje	56
8. Přílohy	58

1. Úvod

V každém podniku se uskutečňují určité činnosti, které lze označit za logistické. Velké množství těchto činností se uskutečňuje zvláště ve výrobních podnicích. Podniky musí řešit otázky ohledně řízení zásob a nákupu, skladování, skloubení výrobních postupů, dopravy a dalších činností tak, aby byly co nejefektivnější. Tyto činnosti tvoří složitý systém, ve kterém se mohou snadno skrýt úzká místa, která podnik zbytečně vyčerpávají, a to zejména finančně.

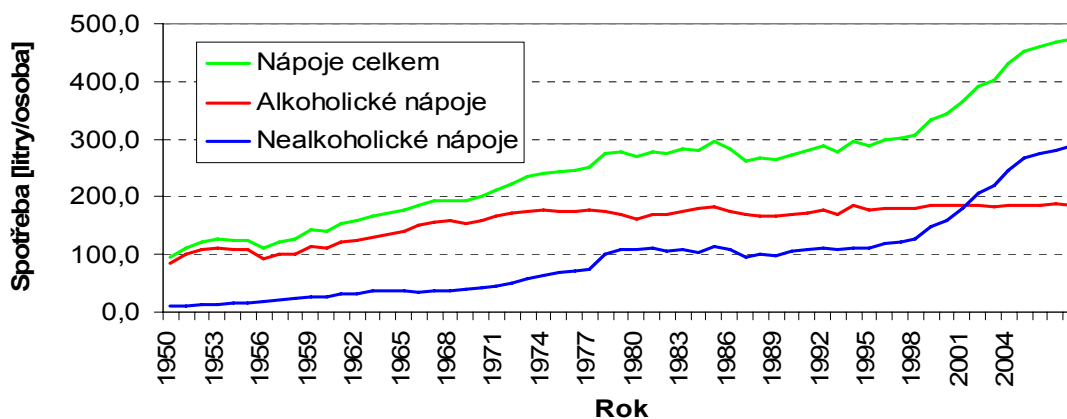
Logistika vznikla jako potřeba řešit zásobování v armádách. Do oblasti obchodu a podnikání vstoupila až v 50. letech 20. století. Hlavní úlohou logistiky je efektivní rozmístění zdrojů v čase a zahrnuje všechny činnosti, které jsou nutné pro zajištění předání výrobku nebo služby konečnému zákazníkovi. Využití logistiky v podnicích napomáhá k odhalení úzkých míst a k jejich odstranění. Může se jednat jak o činnosti naprosto zbytečné, tak o činnosti, které může provést někdo jiný a lépe (outsourcing). Při využití moderních logistických postupů lze dosáhnout velkých úspor a dochází k hladšímu průběhu všech činností v podniku.

Častým problémem logistiky v podnicích je její nejasné zařazení v organizační struktuře. Proto nejsou často určeny požadavky na její funkčnost. Logistika by však měla být součástí strategie celého podniku. Ekonomická krize ukázala existující neefektivnosti a plýtvání ve výrobních a logistických systémech podniků. Podniky musí čelit nejistotě na trhu, poklesu odbytu a následně omezením výroby a tedy nevyužitým výrobním kapacitám. Důsledné uplatňování logistiky v podniku tak může znamenat konkurenční výhodu, neboť se snaží o snížení nákladů, ale zároveň také o udržení jisté úrovně zákaznického servisu. Podnik tedy nepřichází o zákazníky z důvodu sníženého či nekvalitního servisu.

2. Rozbor současného stavu

2.1. Spotřeba nápojů a piva v ČR

Pokud porovnáme dlouhodobý vývoj spotřeby nápojů v České republice v litrech na jednoho obyvatele od roku 1950 do roku 2006 (viz Obr. 1), je ihned jasně patrné, že návyky ve spotřebě nápojů se změnily. Od roku 1998 začala prudce stoupat spotřeba nealkoholických nápojů, v tomto roce to bylo 127 litrů na osobu. V roce 2001 to bylo již 180 litrů, což bylo jen o 4,2 litru méně než činila spotřeba alkoholických nápojů. V roce 2006 byla spotřeba nealkoholických nápojů již 275 litrů na osobu (tj. nárůst o 116 % od roku 1998), zatímco spotřeba alkoholických nápojů byla jen 184,6 litru (nárůst jen o 0,2 %). Spotřeba alkoholických nápojů tedy roste jen velmi mírně. Rozložení jednotlivých druhů nápojů v průměrné spotřebě na jednoho obyvatele v roce 2006 je dobře patrné v Obr. 2.

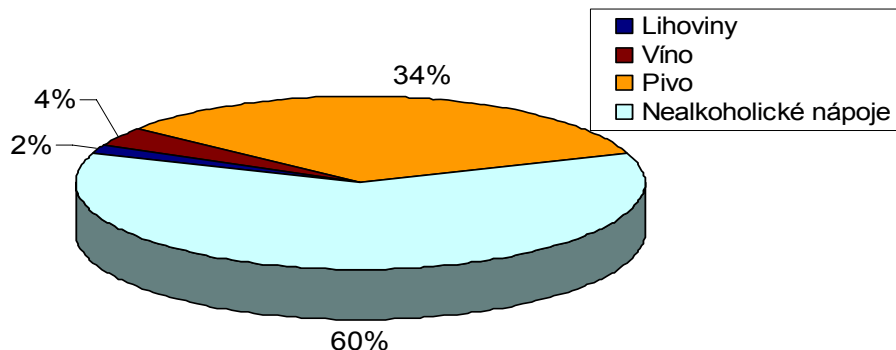


Obr. 1. Spotřeba nápojů v ČR od roku 1950 [1]

Nárůst spotřeby nealkoholických nápojů lze vysvětlit hospodářským růstem v minulých letech, a trendem pití „balených vod“, které mnozí spotřebitelé považují za kvalitnější a zdravější než vodu z vodovodního řádu (ačkoli to tak nemusí být). Jak se bude spotřeba nealkoholických nápojů vyvíjet, lze vzhledem k stávající finanční krizi jen těžko odhadovat. S největší pravděpodobností se lidé budou poohlížet po levnějších

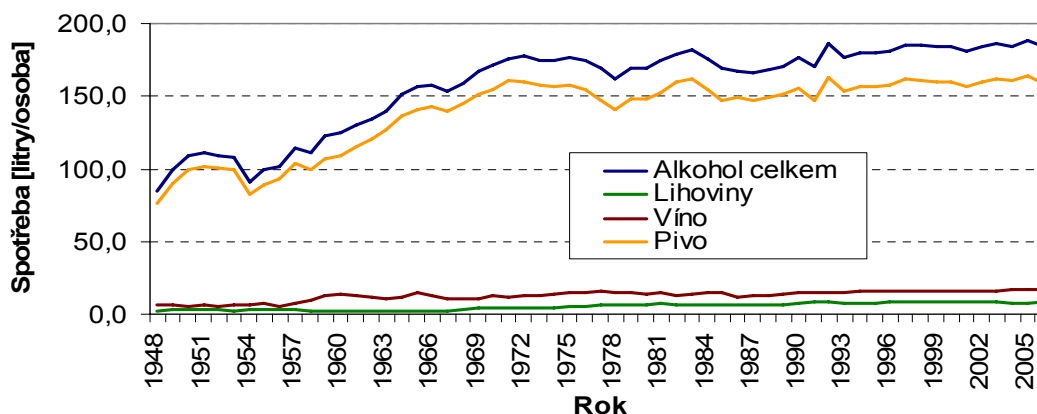
2. Rozbor současného stavu

alternativách (obyčejné vodě, sirupech, méně značkových limonádách a levnějších minerálních vodách). To však ještě nemusí znamenat pokles spotřeby, ale jen změnu jejího složení.



Obr. 2. Rozložení spotřeby nápojů podle jednotlivých druhů v roce 2006 [1]

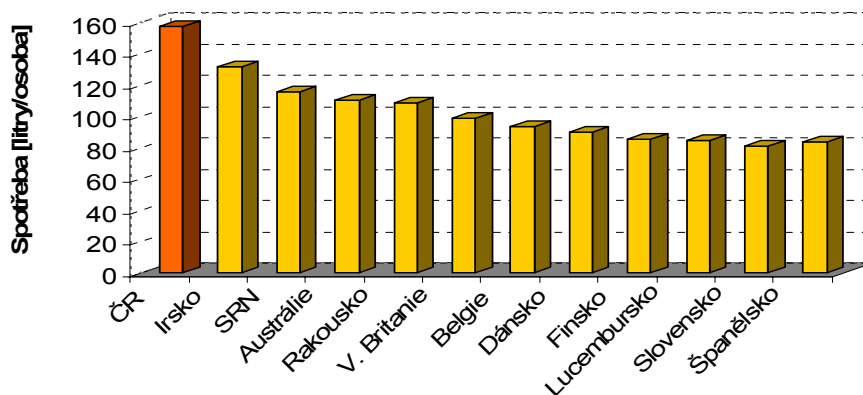
Vývoj spotřeby alkoholických nápojů „kopíruje“ vývoj spotřeby piva (Obr. 3). Z toho je zřejmé, že pivo má na spotřebě alkoholu v České republice největší podíl. Od roku 1995 se roční spotřeba piva na jednoho obyvatele pohybuje okolo 160 litrů. Roční spotřeba lihovin je od roku 1990 v průměru 8 litrů a spotřeba vína každoročně roste průměrně o necelé jedno procento. V roce 2006 byla roční spotřeba vína na jednoho obyvatele 17,2 litru.



Obr. 3. Vývoj spotřeby alkoholu v ČR podle základních skupin od roku 1945 [1]

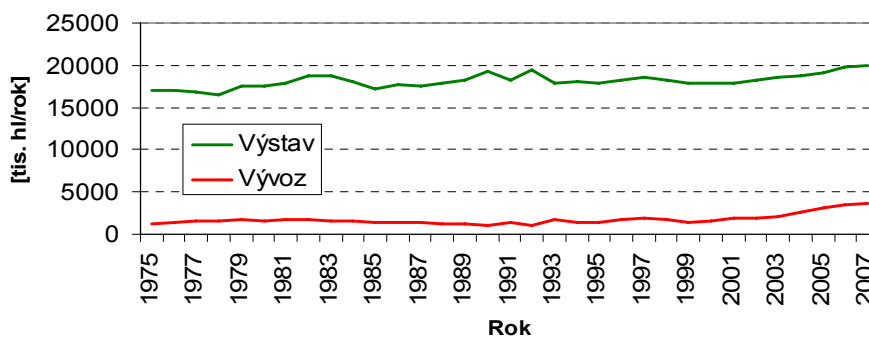
Česká republika se dlouhodobě drží na prvním místě ve spotřebě piva na jednu osobu na světě (Obr. 4). V roce 2008 byla spotřeba piva podle Jana Veselého, šéfa Českého svazu pivovarů a sladoven, přibližně stejná jako v předešlých letech, ale stoupá

podíl cizinců na této spotřebě. V roce 2007 se podíleli na průměrné konzumaci 20 – 25 litry a v roce 2008 až 30 litry [2].



Obr. 4. Spotřeba piva ve světě podle pořadí zemí v roce 2004 [3]

Výroba piva v České republice roste mírným tempem od roku 2002. Velký podíl na tom má vývoz piva na světové trhy (Obr. 5). V roce 2007 dosáhl výstav¹ rekordních 19 897 tis. hl. První odhady pro rok 2008 však naznačují meziroční pokles výstavu na 19 500 tis. hl, zhruba o 2 % méně. Tato situace kopíruje pokles výroby Plzeňského Prazdroje. Meziroční úbytek prodeje piva v ČR se odhaduje na 3 %, ale export piva zřejmě vzroste z 3,6 mil. hl na 3,7 mil. hl. Informoval o tom Jan Veselý [2].



Obr. 5. Vývoj výstavu a vývozu piva v ČR v letech 1975 – 2007 [4]

České pivovary nepatří mezi největší světové výrobce piva, ani mezi největší dovozce piva, zato jsou mezi největšími světovými vývozci (viz Obr. 23, Obr. 24 a Obr. 25 v příloze). Největšími odběrateli i nadále zůstávají Německo a Slovensko. Výrazně

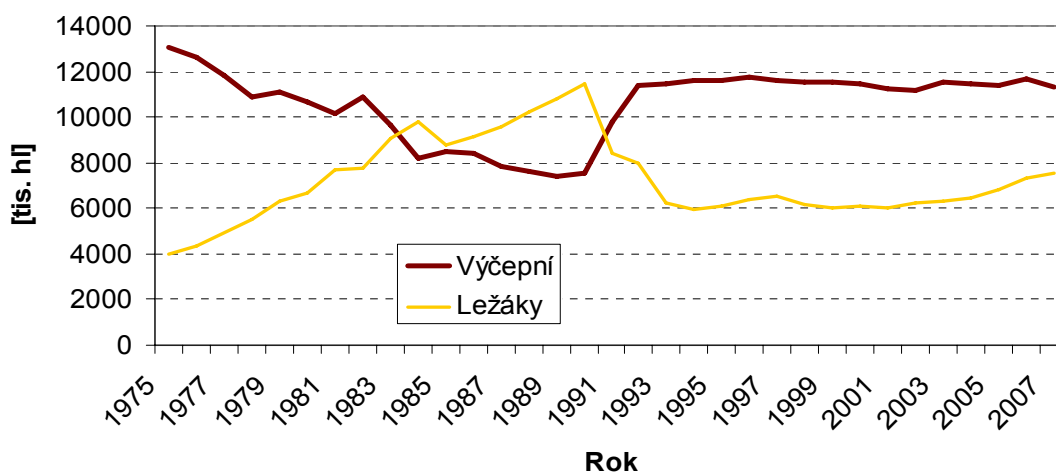
¹ Výstav piva – a) doprava sudů nebo láhví z pivovaru k distribuci; b) celkové množství vyrobeného a vyexpedovaného piva (v hektolitrech) [5].

2. Rozbor současného stavu

se zrychlil export piva do Ruska, které se stalo třetím největším dovozcem z Čech a předstihlo Velkou Británii (kde v roce 2008 poklesla spotřeba piva o 7 %).

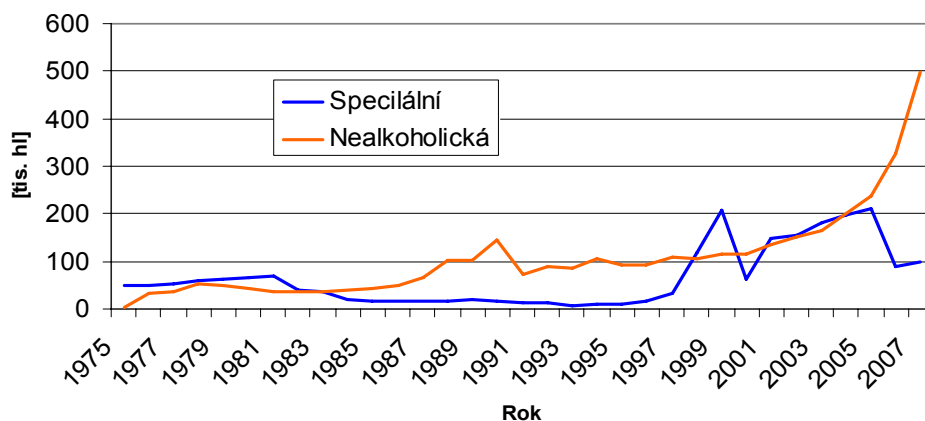
Český svaz pivovarů a sladoven uvádí ve své zprávě z roku 2007, že celosvětová výroba piva stále roste. Podle odhadů renomovaných světových analytiků by mohla celosvětová výroba piva v roce 2011 činit 1,819 mld. hl piva. Nejdynamičtěji by měla růst v asijských zemích (pravděpodobně nejvíce v Číně, která by měla spotřebovat více než 23 % celosvětové výroby), ve východní Evropě a v zemích Střední a Jižní Ameriky. Podle odhadů bude v roce 2011 největším exportérem Mexiko a druhým největším se stane Německo. Česká republika by měla zůstat na stejném místě jako dosud [6].

Zajímavostí však je, že hodnoty pro český export piva byly překonány již v roce 2006. Domnívám se, že tyto odhady byly vypočteny, ještě předtím, než začala celosvětová hospodářská krize a proto tyto údaje nelze brát v potaz jako reálné trendy do budoucna. V souvislosti s probíhající krizí uvedl Jan Veselý, že podle zkušeností z minulosti, například z 90. let po revoluci, lze předpokládat, že Češi nepřestanou pít pivo, ale že přejdou ke spotřebě levnějších méně stupňových piv (výčepní piva) a na levnější značky [2].



Obr. 6. Vývoj výroby výčepního piva a ležáků od roku 1975 [4]

Podle vývoje výroby jednotlivých druhů piv se dá usuzovat i na jejich spotřebu, protože výroba je v dnešní době většinou závislá na poptávce. Jak je vidět na Obr. 6, jsou od roku 1992 ve větší oblibě výčepní piva (piva s původní stupňovitostí 8 – 10,99), a to v průměru 1,7krát než ležáky (piva s původní stupňovitostí 11 – 12,99 tmavé i světlé). Jak předeslal Jan Veselý [2], dá se očekávat, že výroba i spotřeba výčepních piv stoupne, zatímco u ležáků to bude naopak.

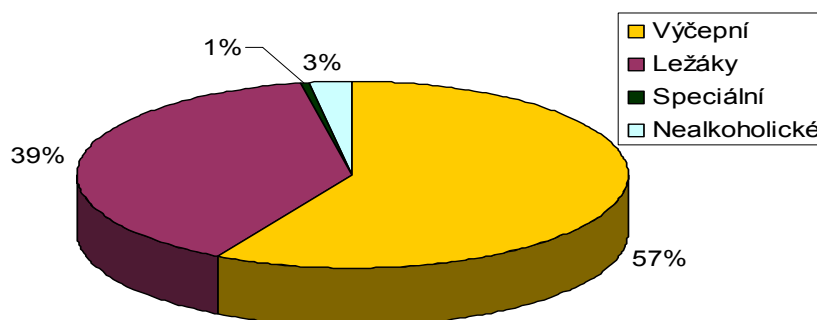


Obr. 7. Výroba speciálního a nealkoholického piva v ČR od roku 1975 [4]

Stále populárnější je v České republice i nealkoholické pivo. Jeho spotřeba i výroba od roku 2000 prudce vzrostla (Obr. 7). V roce 2000 bylo vyrobeno 117 tis. hl nealkoholického piva a v roce 2007 už to bylo 497 tis. hl (to jsou 3 % z celkové výroby piva, viz Obr. 8, z toho bylo spotřebováno 434 tis. hl. Vedle motoristů a cyklistů si ho stále častěji dávají také lidé v práci, v restauraci, doma, nebo na zahradě.

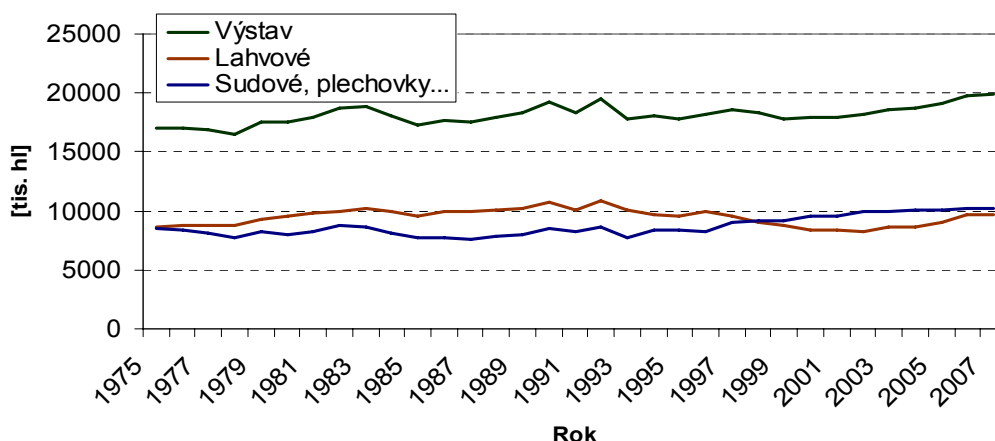
Dvě třetiny konzumentů nealkoholického piva jsou přesvědčeny, že je osvěží daleko lépe než limonády nebo slazené nápoje. Navíc jeho konzumace nepřináší žádná omezení, která jsou způsobena konzumací alkoholu a obsahuje stejné prospěšné látky, jako pivo alkoholické. Stále větší oblibě se těší také čepovaná forma nealkoholického piva. Nejprodávanějším českým nealkoholickým pivem je Radegast Birell od Plzeňského Prazdroje. Za zmínku stojí, že druhým nejprodávanějším je nealkoholické pivo od pivovaru Platan, který ovšem svou produkci prodává pod různými značkami [7]. Osobně předpokládám, že tento trend by se v příštích několika letech neměl příliš

změnit. Je pravděpodobné, že lidé budou pít nealkoholické pivo alespoň stejnou měrou, jako v roce 2007.



Obr. 8. Podíl jednotlivých druhů pív na celkové výrobě piva v ČR v roce 2007 [4]

Podle vývoje výroby piva dle užitých obalů (Obr. 9), lze usuzovat, že lahvového piva je vyráběno více, ale musíme vzít v potaz, že třetí modrá křivka obsahuje nejen výrobu sudového piva, ale i výrobu piva v ostatních obalech, jako jsou například plechovky, džbány a malé soudky 5 l.



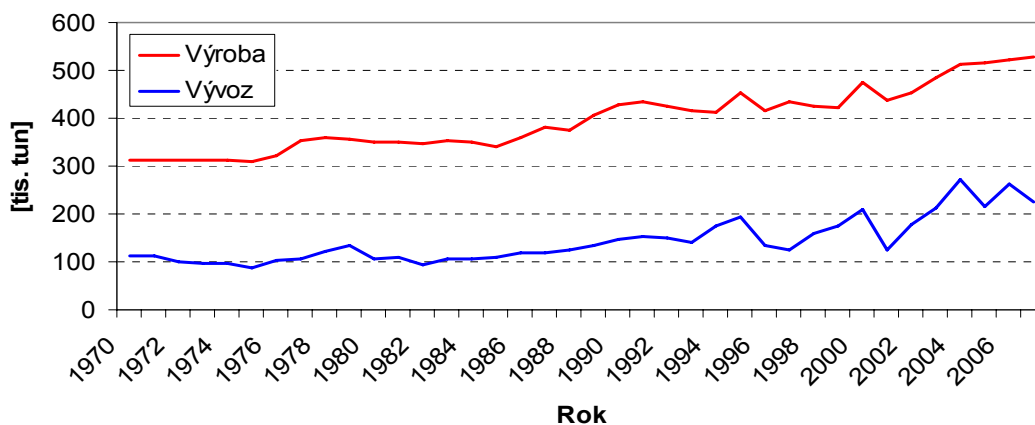
Obr. 9. Vývoj výroby piva podle použitých obalů od roku 1975 [4]

S výrobou piva úzce souvisí i výroba sladu, a proto se o ní krátce zmíním. Mimo jiné se sladovnictvím zabývá i mnou zkoumaný podnik Městský pivovar Platan s. r. o. Výroba i vývoz sladu má stoupající tendenci (Obr. 10). V roce 2007 se vyrobilo 528 a z toho vyvezlo 225 tis. tun sladu. Z celkové produkce českého sladu je průměrně vyvezeno 43 % (počítáno od roku 2000). Růst výroby sladu je však vyšší než růst výroby piva. Je to zapříčiněno tím, že slad se nepoužívá jen v pivovarnictví, ale i na

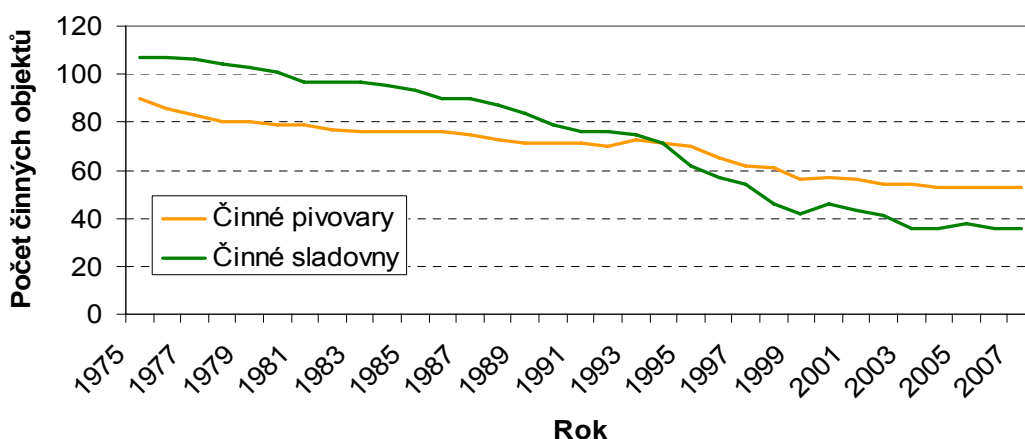
2. Rozbor současného stavu

výrobu různých sladových nápojů a limonád, do kávovinových směsí i pro výrobu destilátů. Dalším faktorem ovlivňujícím velikost výroby sladu je právě jeho vývoz do zahraničí, kde je velmi ceněn.

Zatímco výroba sladu stoupá, počet činných sladoven klesá (Obr. 11). V roce 1950 bylo v ČR 158 činných sladoven a průměrná výroba 1.sladovny byla 1 051 tun sladu, v roce 1975 jen 107 sladoven a průměrná výroba jedné byla 2 897 tun a od roku 2003 už jen 36 sladoven. V roce 2007 vyrobila jedna sladovna průměrně 14 667 tun sladu. Obdobnou situaci lze sledovat i ve vývoji pivovarnictví. Zatímco v roce 1950 bylo činných 176 pivovarů a jeden vyrobil průměrně 53 tis. hl piva, bylo v roce 2007 činných pivovarů už jen 53 a jeden průměrně vyrobil 375 tis. hl piva.



Obr. 10. Vývoj výroby a vývozu sladu od roku 1970 [4]



Obr. 11. Vývoj počtu činných pivovarů a sladoven od roku 1975 [4]

2.2. Distribuce a formy distribuce

Termín **distribuce** pochází z latinského slova „distribuo“, což znamená rozdělovat, přidělovat, třídít, začleňovat, nakládat nebo ukládat. Původní význam dokonale vystihuje podstatu a fáze distribuce [8]. Distribuce (též expedice) je totiž souhrnem operací zaměřených na zpřístupnění jednotlivých výrobků spotřebitelům. V užším vymezení je pojem distribuce označením časového a prostorového spojení mezi místem výroby a místem spotřeby statků.

Distribuce má zajistit, aby se statek či služba dostala ke spotřebiteli či uživateli ve správném množství, kvalitě, ceně, čase a na správné místo [9]. Je to tedy ta část logistického řetězce, ve které je již výrobek hotov a začíná se uskutečňovat dodávka zboží k zákazníkovi. V této fázi je třeba věnovat pozornost všem službám, které může podnik poskytnout zákazníkům, jakož i formám vlastního distribučního řetězce [10].

Distribuce má dvě součásti, a to akviziční a fyzickou distribuci. **Akviziční distribuce** (administrativní, transakční) má za úkol vybrat, zabezpečit, zorganizovat a řídit nehmotný pohyb produktů. To znamená nabízet produkt, zabezpečit ho smluvně, finančně a právně. **Fyzická distribuce** se zabývá reálným zabezpečováním hmotného pohybu produktů. Jsou to činnosti jako skladování, vybavení objednávek, doprava a samotný prodej. I když jsou činnosti obou součástí distribuce harmonizované, nemusí být průběh procesů v obou kanálech (fyzickém a akvizičním) stejný [9].

Při **řízení distribuce** bychom se měli zaměřit na rozhodování v oblastech, jako jsou *strategie poskytování služeb zákazníkům* (viz dále v kap. 2.3), *struktura distribučního kanálu* (tj. rozhodování o formě distribučního řetězce, výběr parametrů pro distribuci, lokalizace distribučních center atd.) a na *formy dopravy a manipulace s produktem v distribučním řetězci* (např. zda realizovat dopravu ve vlastní, či cizí režii, vhodnost technologie pro dopravu daného produktu apod.). Sledují se *náklady a tvorba přidané hodnoty k produktu*. Podnik nemůže sledovat jenom optimalizaci vlastních procesů, ale musí optimalizovat procesy v rámci provozů (článků) celého logistického

řetězce. Proto by měl všechny aktivity a vazby, které nepřidávají zákazníkovi hodnotu, eliminovat [11].

Řízení distribuce hotových výrobků i služeb je realizováno v distribučních řetězcích. **Distribuční řetězec** (distribuční kanál) lze charakterizovat jako soubor organizačních jednotek výrobce a příp. i externích zprostředkovatelů, jejichž prostřednictvím jsou výrobky nebo služby prodávány spotřebitelům [10] za přijatelných ekonomických a ekologických podmínek [9]. Je ohraničen místem, kde výrobek opouští výrobní podnik, a zákazníkem [10].

Předmětem činnosti distribučního řetězce je vše, co je určeno pro uspokojení potřeb zákazníka, včetně zbytků, odpadu, peněz a informací, které jsou nevyhnutelným průvodním jevem tohoto uspokojování – materiálové toky, informační toky a finanční toky. Směr všech toků je obousměrný – vpřed i zpět [9].

Distribuční řetězce se od sebe navzájem liší svou délkou a šířkou. Konkrétní délka a šířka řetězce se stanoví na základě výhodnosti. Zprostředkovatelé se zařazují do řetězce, když přímým odbytem získá výrobce nižší finanční efekt, než při využití služeb zprostředkovatele [8].

A. Šířka (rozsah) distribučního řetězce

Šířka distribučního řetězce znamená počet prvků (podnikatelských subjektů) na určitém stupni řetězce. Podle šířky můžeme rozdělit distribuci na extenzivní, výběrovou a exkluzivní.

Při **extenzivní distribuci** je všechno zboží dodáváno do všech prodejen v daném úseku a rozlišují se v ní tyto stupně: univerzální masová distribuce, omezená masová distribuce, masová distribuce, lokální masová distribuce [9].

Výběrová (selektivní) distribuce zabezpečuje prodej předmětů občasně a dlouhodobé poptávky, průmyslového nákupu, za poměrně vysokou cenu, s vysokým podílem osobního prodeje [9]. Distributor vybírá jen několik prodejen na daném stupni [10].

Nejvyšší stupeň osobního prodeje vyžaduje **exkluzivní distribuce**. Navíc může vyžadovat specializované vystavování nebo komplikovaný servis před koupí i po ní. Bývá použito jen jedno prodejní místo, nebo jeden distributor [9].

B. Délka distribučního řetězce

Délkou distribučního řetězce rozumíme počet úrovní, kterými výrobek prochází od výrobce ke spotřebiteli. Podle počtu stupňů můžeme distribuci rozdělit do tří systémů: jednostupňový systém (přímé dodávky), víceúrovňový systém (postupná distribuce) a kombinovaný systém [10].

Přímé dodávky (jdnostupňový systém)

V tomto systému existuje pouze jeden distribuční stupeň a výrobce dodává ze svého odbytového, příp. z několika regionálních skladů zboží **přímo spotřebiteli**, většinou na vlastní náklady. Jedná se například o dodávky velkých investičních celků (B2B – business to business) nebo o výrobu na zakázku, u kterých by průchod distribučním řetězcem nepřinesl žádný efekt. Tento systém se využívá i u surovin dodávaných ve velkých množstvích, aby se tak zamezilo jejich překládání [8].

Někdy se používá přímých dodávek od výrobce do maloobchodů, které působí na lokálních trzích. Jedná se o **klasický způsob**, kdy výrobce rozváží zboží podle objednávek na základě rozvozního plánu [8]. Je to častá situace u potravinářských výrobků jako je pečivo, mléčné výrobky, masné výrobky atd.

Výhodou použití přímých dodávek je vynechání činností, které by se opakovaly v několika skladech, kterými by výrobky postupně procházely, a tím dojde ke snížení úrovně zásob v distribučním řetězci. Nevýhodou jsou poměrně vysoké dopravní náklady, protože se zboží dodává mnoha drobným prodejcům. Pro úspěšné použití tohoto systému je potřeba mít v podniku dobrý počítačový a komunikační systém [10].

Postupná distribuce (vícestupňový systém)

Zboží se dostává k zákazníkovi prostřednictvím několika stupňů (mezičlánků) [10]. Systémy mohou být různé - dvoustupňové, třístupňové a vícestupňové, podle toho,

kolik mezičlánků do řetězce vstupuje. Například **dodávky přes velkoobchod a maloobchod** realizují nadpoloviční objem ze všech distribuovaných výrobků [8].

Dodávky do velkoobchodů mají často formu „**cross-docking**“. Tento systém využívá skladů, ve kterých se soustřeďují velké dodávky od několika výrobců, aby se z nich následně kompletovaly dodávky pro jednotlivé prodejce. Jeho použití je typické pro velké potravinářské podniky [10].

Obdobným způsobem funguje i systém „**cash and carry**“ (C & C) – zaplat' a odnes. Tento přímý prodej zákazníkům z velkoskladu představuje v České republice druhou nejrozšířenější variantu zprostředkované distribuce. Zákazníky jsou především majitelé drobných prodejen, restaurací, hotelů, penzionů, drobní výrobci a živnostníci [8]. Vybírají si potřebné zboží v samoobslužném systému a sami si ho odvezou. V systému C & C neexistují objednávky, zákazníci se rozhodují až na místě, co a kolik si nakoupí. Cena zboží je samozřejmě nižší než u skladů, které musí dodávku zboží zajišťovat samy. Výhodou je i okamžitá platba za zboží [8].

Rychle rozvíjející se formou distribuce je **zásilkový prodej**. Většinou se zde nabízí sortiment srovnatelný s velkými obchodními firmami, hlavně zboží lepších značek. Styk se zákazníky je neosobní, zprostředkovaný nabídkovými katalogy nebo internetovými stránkami (tzv. „e-commerce“) [8].

Kombinovaný systém distribuce

Je to nejčastěji používaný systém distribuce. Záleží na druhu a množství objednaného zboží a dodavatel se pak rozhoduje, jaký způsob distribuce použije [10]. Jedná se o situace, kdy je pro distribuci použito více forem distribuce. Distribuční řetězec se tak svým způsobem rozvětňuje.

2.3. Vztahy s odběrateli a poskytované služby

A. Vztahy s odběrateli

Vztahem podniku k odběratelům se zabývají nejrůznější disciplíny marketingu. Může to být reklama, podpora prodeje, nebo „public relations“. Tyto klasické styly komunikace však ztrácejí na významu. Řešením může být řízení vztahu se zákazníky (Customer Relationship Management – CRM), neboli relační marketing. CRM není žádnou novinkou. Vztahem k zákazníkovi se nevědomky zabývají obchodníci odedávna. Ale blízký vztah k zákazníkovi byl narušen hromadnou výrobou a později hromadným marketingem. Zlom nastal až v poslední třetině 20. století [12].

Základní prvky CRM

- **Procesy** – řízení aktivit pro navázání kontaktu, proces vyřizování objednávky, proces stávajících zákazníků s aktuální nabídkou. Je nezbytné, aby procesy CRM na všechny procesy probíhající v podniku navazovaly. CRM má také za úkol vytvářet pro ostatní procesy zdroj informací.
- **Lidé** (resp. zaměstnanci) – lidé systém CRM využívají, ale i vytvářejí, doplňují a modifikují pro své potřeby.
- **Technologie** – rozvoj výpočetních technologií a internetové sítě umožnil snížit anonymitu zákazníků a navázat s nimi mnohem užší vztah.
- **Datová základna** – pro CRM se vytvářejí různé databáze, které by měly být neustále aktualizovány [12].

Relační (vztahový) marketing se vyvinul v důsledku změn v chování zákazníka a především v transformaci vnímání hodnoty uspokojující jeho potřeby [12]. Každý produkt si totiž můžeme představit jako službu, kterou zákazník od produktu očekává. Například za produktem plyn si zákazník představuje topení plynem, nebo vaření na plynovém sporáku. Důležité je také, co všechno musí zákazník podstoupit, aby se jeho představa o tom, jak má produkt sloužit, naplnila. Pokud je pro něj námaha s pořízením produktu nepřijatelná, nebude produkt nakupovat. To vede k rozšiřování služeb

souvisejících s produktem [13]. Přechází se na pohled tzv. komplexního produktu. Součástí takového produktu je výrobek, služby s ním spojené, servis, komunikace a další prvky [12].

B. Služby zákazníkům – zákaznický servis

Zákaznický servis představuje jednu z možností jak získat konkurenční výhodu na trhu. Většina trhů je totiž v dnešní době tak vyspělá, že konkurence prostřednictvím ceny, kvality či užžitných vlastností výrobku může být zcela nedostatečná [14].

Servisní služby je možné rozdělit na dvě základní složky:

- Servis poskytovaný **vnitropodnikovým útvarům** (interním zákazníkům) – servis pro výrobu nebo marketing, apod. Jeho úroveň ovlivňuje schopnost podniku uspokojovat potřeby externích zákazníků.
- Servis poskytovaný **externím zákazníkům** – má vliv na udržení stávajících zákazníků a na přilákání nových [14].

Zákaznický servis je často zaměňován s pojmem spokojenost zákazníků. **Spokojenost zákazníků** však vyjadřuje celkové hodnocení všech složek marketingového mixu: produktu, ceny, podpory prodeje a místa. Spokojenost zákazníků je tedy širší pojem a zákaznický servis je jeho součástí [15].

Zákaznický servis lze definovat jako proces, který probíhá mezi kupujícím, prodávajícím a příp. třetí stranou. Výsledkem tohoto procesu je přidaná hodnota, která zvyšuje hodnotu výrobku nebo služby, které jsou předmětem směny. Přidaná hodnota se mezi účastníky dělí, a to tak, aby každý z účastníků transakce byl na tom po ukončení transakce lépe, než před jejím zahájením [15].

Zákaznický servis tedy představuje proces, v rámci kterého jsou účastníkům dodávkového řetězce poskytovány přínosy z přidané hodnoty, a to nákladově efektivním způsobem. Prostřednictvím logistických funkcí by mělo být zjištěno, jaký rozsah a úroveň servisu zákazník očekává a tento servis také poskytnout [14].

Složky zákaznického servisu se dělí do tří základních skupin podle toho, kdy se servis realizuje, a to na předprodejní, prodejní a poprodejní složky [15]. Jako hlavní kritéria kvality úrovně služeb jsou považovány hlavně tyto složky zákaznického servisu:

- Spolehlivost dodání
- Úplnost dodávek
- Přiměřené (krátké) dodací lhůty
- Poskytované předprodejní a poprodejní služby

Zákazníci preferují jednotlivé složky služeb v právě uvedeném pořadí, přičemž spolehlivost dodání a úplnost dodávek mají v jejich preferenční stupnici zřetelný náskok, protože nedodržení sjednané lhůty dodání může u zákazníka zapříčinit poruchy v jeho procesech a vyvolávat zvýšení nákladů [16].

Předprodejní složky jsou závislé na strategii organizace v oblasti servisu, mohou ovlivnit spokojenost zákazníků i to, jakým způsobem je organizace zákazníky vnímána. Jsou poskytovány nezávisle na běžném cyklu objednávky. Rozhodnutí v této oblasti jsou poměrně stabilní, což znamená pro zákazníka větší jistotu, že budou jeho očekávání splněna. Jsou to [15]:

- Písemné prohlášení o politice v oblasti zákaznického servisu
- Předáním písemného prohlášení zákazníkům
- Organizační struktura
- Pružnost systému
- Manažerské sužby

Prodejní složky jsou jádrem zákaznického servisu. Obvykle je jim věnována největší pozornost, protože pro většinu zákazníků je dodávka stejně významná jako kvalita dodávaného zboží. Patří mezi ně [15]:

- Úroveň vyčerpání zásob – měří dostupnost určitého produktu
- Informace o stavu objednávky
- Složky cyklu objednávky – zvláště délka dodací lhůty (začíná zadáním objednávky zákazníkem a končí přijetím zboží nebo služby)
- Urychlení dodávek

- Přesuny zboží
- Přesnost systému – úplnost dodávek, spolehlivost dodání (zpoždění znamenají pro zákazníka náklady), kvalita distribuce (minimální počet nesprávných zásilek atd.)
- Snadnost objednávání
- Zastupitelnost produktů

Poprodejní složky znamenají podporu produktu nebo služby po jejich dodání zákazníkovi. Bývají z celého zákaznického servisu nejvíce opomíjeny, protože poměrně málo zákazníků si stěžuje. Zákazníka je však třeba si udržet, a proto je nutné věnovat pozornost i této části zákaznického servisu [15].

- Instalace, záruka, opravy a náhradní díly
- Sledování produktů i po prodeji
- Stížnosti zákazníků, reklamace a vrácení zboží
- Dočasná náhrada produktů.

Strategie zákaznického servisu musí vycházet z požadavků zákazníků, historických zvyklostí či norem zavedených v odvětví a z celkové strategie podniku a měla by brát v úvahu nákladová hlediska. Jednou z možností, jak lze nastavit úroveň zákaznického servisu, je konkurenční „**benchmarking**“. Úroveň servisu je při použití této metody odvozována od konkurence. Zároveň s tím by se měl provést průzkum potřeb a požadavků zákazníků. K vytvoření strategie zákaznického servisu jsou nejvhodnější následující metody:

- **Určení úrovně servisu v návaznosti na reakci zákazníka v případě vyčerpání zásob** - k určení úrovně zákaznického servisu se často využívá reakce zákazníka v případě vyčerpání zásob na úrovni maloobchodu. Je nutné rozlišovat, o jaký druh zákazníka se jedná, protože velkoobchod má jiné nároky na zákaznický servis než maloobchod nebo výrobce finálního produktu.
- **Vzájemné vazby nákladů a příjmů** - snahou je udržet potřebnou úroveň servisu s co nejnižšími celkovými logistickými náklady.

- **ABC analýza** - je nástrojem pro klasifikaci položek nebo aktivit podle jejich relativní důležitosti. Například podle rentability, prodejního obratu, podílu na trhu atd. Nejdůležitějším zákazníkům a produktům by měla být věnována nejvyšší pozornost a nejvyšší úroveň zákaznického servisu.
- **Audity zákaznického servisu** - pomáhají vyhodnotit současnou úroveň služeb a poskytují srovnávací měřítko pro hodnocení dopadů změn ve strategii servisu. Audit musí identifikovat kritické složky servisu, ale i to, jak je výkon těchto složek kontrolován, a dále je třeba, aby odhodnotil kvalitu a schopnost interního informačního systému [14].

Audit zákaznického servisu zpravidla probíhá ve čtyřech fázích. První fází je externí audit, kdy se zjišťuje jak zákazníci vnímají servis, který jim nabízí podnik a jeho hlavní konkurenti. Následně se provede interní audit, jehož cílem je zjistit rozdíly mezi stávajícím zákaznickým servisem a mezi požadavky zákazníků. V další fázi dochází k identifikaci řešení a k úpravě strategie. Je třeba vycházet i ze srovnání s konkurencí (využití konkurenčního benchmarkingu). Poslední fází procesu auditu zákaznického servisu je vytvoření a zavedení standardů v oblasti služeb a systému jejich měření. Zavádějí se různé úrovně služeb pro různé segmenty, které jsou členěny podle typů zákazníků, geografických oblastí, distribučních kanálů, produktových řad apod. [14].

Každá úroveň služeb zákazníkům si vyžaduje vynaložení určitých **logistických nákladů**. Logistické náklady i tržby narůstají se zvyšující se úrovní služeb zákazníkům. Nárůst tržeb ovšem nekoresponduje s nárůstem nákladů. Optimálním stavem zákaznického servisu je maximální rozdíl tržeb a nákladů (max. zisk) [16].

3. Cíle a metodika práce

3.1. Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je posouzení uplatňování logistiky v Městském pivovaru PLATAN s. r. o.

- Na základě prozkoumání materiálového a informačního toku, zákaznického servisu a zajištění dopravy odhalit úzká místa a navrhnout vhodná opatření ke zlepšení.
- Analyzovat strategii podniku a hlavní konkurenty.
- Určit úroveň zákaznického servisu poskytovaného pivovarem.
- Porovnat vhodnost využití externího dopravce s možností vlastní dopravy.

3.2. Metodika práce

V práci jsem použila statistické údaje za roky 2006 a 2007, protože novější údaje pro sledované jevy nebyly dosud zveřejněny. Kromě studia literatury jsem čerpala údaje z interních materiálů pivovaru Platan. Pro zjištění spokojenosti zákazníků s pivovarem poskytovanými službami jsem provedla dotazníkové šetření. Šetření proběhlo od 1. prosince 2008 do 30. února roku 2009 a mělo za úkol zmapovat spokojenost poskytovatelů restauračních a pohostinských služeb se službami jejich dodavatelů piva. Šetření bylo provedeno těchto městech a obcích: Protivín, Praha, Vodňany, Písek, České Budějovice, Ražice, Krč, Skály. Bylo vyplněno celkem 43 dotazníků, z toho bylo 27 odběratelů piva Platan, 6 odběratelů od Plzeňského Prazdroje, 5 odběratelů piva Staropramen, 3 odběratelé piva Budvar, 1 odběratel piva Samson, 1 odběratel piva Bernard. Ostatní pivovary jsem zařadila do dotazníkového šetření proto, abych mohla zjistit vžití základní standardy v poskytování služeb pivovary a porovnat

3. Cíle a metodika práce

tak, na jaké úrovni jsou služby poskytované pivovarem Platan. Velkým přínosem mi také byly rozhovory s jednotlivými hostinskými. Mohla jsem tak získat další informace, které v dotazníku nejsou zahrnuty. Vzor dotazníku uvádím v příloze B.

4. Logistika v pivováře Platan

4.1. Charakteristika podniku

Protivínský pivovar se nachází 40 km severozápadně od Českých Budějovic na břehu řeky Blanice. Je to středně velký pivovar s několika set letou tradicí.

4.1.1. Historie Protivínského pivovaru



Obr. 12. Pohled na vstupní bránu pivovaru Platan

Původní pivovar byl vystavěn na východní straně místního zámku. Dle nejstarších dochovaných písemných záznamů byl zdejší pivovar založen již okolo roku 1530. Od roku 1564, za pánů z Hradce náležel pivovar v Protivíně podle množství uvařeného piva ke středně velkým vrchnostenským pivovarům. V roce **1598** bylo protivínské panství prodáno bratrům Kryštofovi a Jiřímu Vratislavovi z Mitrovic. V tržební taxě (kupní soupis majetku) bylo komplexně popsáno zařízení pivovaru a sladovny a všeho, co k pivovaru náleželo, a proto byl tento rok oficiálně uznán za **rok založení** Protivínského pivovaru. Důležitým je rok **1711**, kdy rod Trautmansdorffů prodal protivínské statky i s pivovarem **Adamu Františkovi Schwarzenbergovi**. V té době se pivovar řadil do kategorie velkých pivovarů, ačkoli se vařilo méně piva než v 16. století.

Roku **1872** bylo **rozhodnuto o stavbě nového pivovaru** na zelené pláni v blízkosti nové železniční stanice, neboť zvyšující se poptávka a spotřeba piva dávaly naději, že výroba piva ve vyhovujících podmínkách nového moderního provozu bude rentabilní. Výroba v novém pivovaru byla zahájena 9. května 1876. Pivovar disponoval řadou technických vymožeností, například umělým chlazením a elektrickým osvětlením. V roce 1895 byla zavedena technická kontrola pivovarského procesu, která byla prováděna vlastní chemicko-fyziologickou laboratoří.



Obr. 13. Pohled na Protivínský pivovar koncem 19. stol.

Po vydání „Smlouvy na ochranu odběratelů“ (v roce 1907), která určovala limity prodaného piva v Čechách, začíná Protivínský pivovar prosazovat **exportní politiku**. Zakládá exportní kancelář, která podporuje vlastní sklady piva v tuzemsku i zahraničí. Vlastní sklady měl pivovar v Praze, Vídni, Linzi, Terstu, Zábřehu, Pule, Sarajevu, Lvovu, Berlíně, Frankfurtu n. M., Lipsku, Curychu, Ženevě, Hamburku, Benátkách, Alexandrii, Chicagu a v New Yorku. **Po 1. světové válce** však zůstaly pivovary obecně odkázány na vnitřní trh, čímž vznikl ostrý konkurenční boj.

JUDr. Adolf Schwarzenberg, majitel Protivínského pivovaru, odjel v roce **1939** jako přesvědčený antinacista do Itálie a později do USA. Roku 1940 celý jeho majetek zabavila linecká služebna tajné státní policie (gestapo). 23. ledna **1945** zde byla s okamžitou platností zastavena výroba piva, která byla obnovena až po osvobození v květnu 1945. Nově vzniklý Československý stát si nevěděl rady s tak velkým a

hospodářsky významným majetkem (celý schwarzenberský majetek měl odhadovanou hodnotu 4 miliardy korun), neboť Adolf Schwarzenberg stále pobýval v cizině. Proto v roce **1947** přešel tento majetek na základě zákona 143/1947 sb. do vlastnictví státu.

V období mezi lety 1950 a 1952 byl začleněn do Jihočeských pivovarů n. p. České Budějovice. Od roku 1953 byl začleněn do Pošumavských pivovarů, ale v roce **1958** došlo ke sloučení Pošumavských pivovarů s n. p. Jihočeské pivovary České Budějovice, neboť existence malých průmyslových jednotek v oblasti pivovarské výroby se ukázala být jako trvale nerentabilní. V této době Pivovar disponoval vlastní závodní jídelnou a závodním sborem požární ochrany, které zde fungují dodnes. Součástí Jihočeských pivovarů byl protivínský pivovar až do roku **2000**.

Demokracie přinesla pivovaru výhody v podobě zrušení rajonizace odbytu a možnost exportu. V roce 1989 se také dočkal poslední velké modernizace, byla zahájena výstavba moderní automatizované lahvozny a dvou skladů. Protivínský pivovar také jako první v ČSR začal využívat cylindrokoničkových tanků (dále jen CKT). Jejich instalace započala již v roce 1983, ale z různých důvodů byla v plném rozsahu dokončena až v roce 1991. **Obchodní označení Protivínského pivovaru "Platan"** a jeho výrobků je inspirováno třídou alejí vzrostlých platanů, které byly vysázených ještě za schwarzenberské éry. Je Originální slovní (od roku 1990) a s emblémem listu platanu také kombinovanou (od roku 1995) ochrannou známkou piva a je logem zdejšího pivovaru [17].



Obr. 14. Oficiální logo pivovaru Platan

Na jaře roku 2000 hrozilo Platanu ze strany Jihočeských pivovarů uzavření, což Město Protivín nemohlo dopustit, protože tento podnik je největším zaměstnavatelem ve městě, a proto ho Město Protivín v **květnu 2000** odkoupilo. Od té doby nese pivovar

obchodní jméno **Městský pivovar PLATAN s.r.o.** Z nedostatku finančních prostředků ke koupi pivovaru se Město Protivín rozhodlo koncem roku 2000 pivovar opět prodat libereckým podnikatelům, jejichž snahou mělo být zachování tradičních technologií vaření piva a pivovar dále rozvíjet. Ovšem velkého rozvoje se za jejich řízení pivovar bohužel nedočkal.

Poslední změna majitele pivovaru nastala **23. ledna 2008**, kdy odkoupila 100% obchodní podíl v pivovaru česká finanční skupina **K Brewery Group a.s.** Tato společnost skupuje od roku 2007 podíly v malých a středních nezávislých pivovarech v tuzemsku. O tom, jak s těmito pivovary naloží, se jen spekuluje. Jednou z možností je pouhá příprava skupiny alespoň 10 pivovarů k dalšímu prodeji. Nový jednatel Platanu JUDr. Radil však přislíbil, že nový vlastník bude pivovar dále rozvíjet [18].

4.1.2. Základní údaje o pivovaru Platan

Obchodní firma: Městský pivovar PLATAN s. r. o.

Sídlo: Protivín, Pivovar 168, okres Písek, PSČ 389 11

Identifikační číslo: 206 25 248

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej; pivovarnictví a sladovnictví

Den zápisu do OR: 31. 5. 2000

základní kapitál: Kč 20 050 000,-

Vlastník: K Brewery Group, a.s., Praha 3, Blahníkova 610/3, PSČ 130 00 [19]

Velikost pivovaru podle různých hledisek

Podle výrobní kapacity

Maximální roční kapacita pivovaru Platan je 450 000 hl piva za rok. Podle toho se jedná o středně velký pivovar. Kapacitu určuje nejslabší článek ve výrobním řetězci, kterým je bezesporu stávající stáčírna lahví. Noví majitelé podniku už rozhodli o

nákupu a instalaci nové stáčecí linky. Instalace proběhne v zimních měsících roku 2009, kdy je výroba z důvodu sezónnosti výrobků snížena.

Podle legislativy ČR a EU

Počet zaměstnanců v ročním průměru je 157, roční obrat je přibližně 15 milionů EUR, aktiva celkem činí ke dni 30. 6. 2008 149 246 000,- Kč, což je podle kurzu ČNB ke stejnému dni (CZK 23,895 : EUR 1) 6 245 909,186 EUR. Pivovar není nezávislým podnikem, protože jeho vlastníkem je jiná právnická osoba, čímž se právě řadí mezi velké podniky. Kdyby byla splněna podmínka nezávislosti podniku, byl by pivovar Platan středně velkým podnikem, neboť tomu ostatní kritéria odpovídají.

Podle daňové klasifikace

Pivovary s výstavem nad 200 000 hl piva ročně platí plnou taxu spotřební daně a jde tedy o velké pivovary. Do této kategorie patří i pivovar Platan.

Ocenění

Pivovar Platan získal mnoho ocenění v různých pivovarských soutěžích jako jsou například Zlatá pivní pečeť (v Táboře) a Pivo České Republiky (v Českých Budějovicích). Nejlépe se pivovaru dařilo prezentovat piva pod značkou Platan na soutěžích v letech 2001, 2003 a 2004. V posledních několika letech se mnohem lépe umístila piva, která pivovar vařil v licenci pro jiné pivovary. Pro stručnost uvádím přehled nejvýznamnějších ocenění získaných v období let 2005 - 2008 .

Stříbrná pivní pečeť 2005 – Platan Linie (pivo se sníženým obsahem cukru)

Bronzová pivní pečeť 2006 - Platan Linie (pivo se sníženým obsahem cukru)

Pivo České Republiky – Slavnosti piva České Budějovice 2006

Platan Alkohol Free (nealkoholické pivo) – 2.místo

Stříbrná pivní pečeť 2008 – Platan Alkohol Free (nealkoholické pivo)

Skladba výrobního sortimentu v roce 2008

Tab. 1 Přehled produkce pivovaru Platan pod vlastní značkou v roce 2008

Název výrobku	Informace o výrobku
Platan Výčepní světlé	světlé pivo, 9,8°, 4,0% obj. alkoholu
Platan Jedenáct	světlý ležák, 10,4°, 4,9% obj. alkoholu
Platan Premium	světlý ležák, 11,9°, 5,0% obj. alkoholu
Platan Granát	tmavý ležák, 10,8°, 4,6% obj. alkoholu
Platan Prácheňská Perla	světlý speciál, 13,8°, 6,0% obj. alkoholu
Platan Linie	se sníženým obsahem cukru, 4,0% obj alkoholu
Platan Alcoholfree	nealkoholické pivo, max. alkoholu 0,5% obj.

Všechny typy piva jsou plněny do různých obalů. Podle typu obalu jsou potom v pivováře vedeny jako samostatné výrobky. Další piva vyrábí pivovar Platan podle smlouvy pro různé obchodní i výrobní subjekty. Pro obchodní řetězec LIDL vyrábí piva značky – LIDL 3,7 %, Argus 4,0 %, LIDL 4,1 %, Argus 4,9 % obj. alkoholu, Argus Alcoholfree. Nealkoholické pivo se vaří pro pivovary Svijany, Vratislavice, Malý Rohozec, Eggenberg v Českém Krumlově a pro pivovar ve Strakonících. V roce 2008 bylo exportováno pivo do Ruska pod značkou Pražečka a Černovar, do republik Benin a Togo piva pod značkou Biére Brune a Biére Blonde. V prvních měsících roku 2008 skončila smlouva na licenční výrobu pro Pivovar Prazdroj a to piva Radegast Klasik a Primus. Kromě piva vyrábí pivovar Platan i ječný slad, který je určen pro vlastní spotřebu.

4.2. Strategie podniku a hlavní konkurenti

Pivovar Platan patří do skupiny pivovarů, jejichž vlastníkem je akciová společnost K Brewery Group, a proto jeho podniková strategie vychází ze zájmů této společnosti. K Brewery Group je česká společnost, která má podíly v 9 českých pivovarech a pivovar Platan je z nich největší. Přehled podílů společnosti v jednotlivých pivovarech uvádím v tabulce 2.

Tab. 2 Vlastnický podíl společnosti K Brewery Group v jednotlivých pivovarech

Pivovary	Vlastnický podíl K Brewery
Městský pivovar Platan, s. r. o. - Protivín	100%
Pivovar Svijany a.s.	společně se skupinou LIF
Pivovar Černá hora	minoritní podíl
Pivovar Klášter - Hradiště nad Jizerou	100%
Lobkowiczský pivovar - Vysoký Chlumeč	100%
Pivovar a sodovkárna Jihlava a.s.	75%
Pivovar Rychtář - Hlinsko v Čechách	100%
Pivovar Janáček a.s. - Uherský Brod	100%
Pivovar Rohozec a.s.	společně se skupinou LIF

Hlavním cílem celé skupiny je **dlouhodobý rozvoj** všech jejích pivovarů, tedy i toho protivínského. V souvislosti s tím se bude K Brewery snažit o prohloubení **spolupráce všech pivovarů** ve skupině tak, aby mohly společně řešit obchodní a marketingovou politiku. K Brewery chce samozřejmě do rozvoje pivovarů investovat a tím zajistit jejich technický a technologický rozvoj. Například v pivovaře Platan v současné době probíhá velká investiční akce, při které má být vyměněna celá lahvárenská linka. Nový vlastník má v plánu všechny potřebné změny realizovat postupně a s využitím současných pracovníků. Nesmí však přitom dojít ke změně v dodržování všech standardů kvality, výroby a poskytovaných služeb. Bohužel obměna technického zařízení nemusí nutně vést k rozvoji podniku.

Významným krokem, který chce vedení podniku uskutečnit je snaha o větší **provázanost výroby a obchodu**, které se začaly v posledních letech od sebe výrazně

vzdalovat. Obávám se však opačného efektu, který by v důsledku tohoto kroku mohl nastat. K Brewery chce vedením obchodu pověřit společnost, která má nově vzniknout jako K Brewery Trade. Měla by zastupovat všechny pivovary ve skupině, čímž by se propast mezi obchodem a výrobou mohla ještě prohloubit. Hrozí zde nebezpečí toho, že obchodní zástupci pivovarů nebudou stát za výrobky, které nabízejí. Na druhou stranu je to ulehčení samotným pivovarům, které se mohou více zaměřit na výrobní činnosti a úlohy obchodu zcela vynechat. Nutností samozřejmě bude i dobrý informační systém, o kterém se ale strategie nezmiňuje.

Marketingové cíle by podle strategie měly být zaměřeny na zachování klasických značek a na větší přiblížení značek zákazníkům a spotřebitelům, a to zvláště v regionech, kde pivovary působí. K tomu by měla být použita zvýšená aktivita v oblasti lokální marketingové podpory tak, aby nalákala nové a staronové příznivce a zákazníky. Nehodlají použít cestu agresivní obchodní politiky ani cestu masivních reklamních kampaní. Výrobky by měly mít hlavně konkurenceschopné ceny a vysokou kvalitu po všech senzorických stránkách.

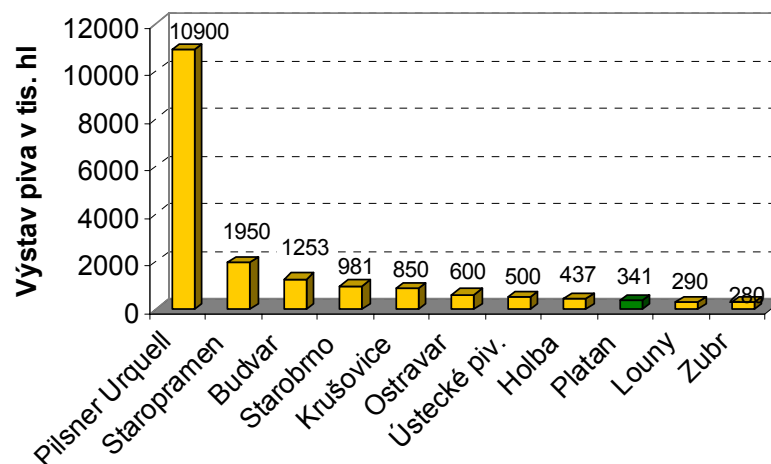
Z průzkumu, který provedl Miroslav Foret, profesor na brněnské Mendlově univerzitě, jasně vyplývá, že takto zaměřený marketing je pro pivovar Platan správnou volbou. Průzkum, který proběhl v letech 1992, 1993, 2000 a 2004 ukazuje, že v místě, kde se určité pivo produkuje, se také tato značka více objevuje v restaurační a prodejní síti. Zvýšená nabídka místních producentů (a případně i nižší náklady na přepravu) vede k rozšířenější konzumaci značky a také k její větší oblibě. Tento jev nazval **pivním lokálním patriotismem** [12].

Strategie podniku by měla být taková, aby vedla alespoň k udržení pozice na trhu, které podnik dosáhl. K zajištění fungování podnikové strategie a hlavně marketingové strategie, je proto nutné sledovat **konkurenční prostředí**, ve kterém se podnik nachází. Na konkurenci v pivovarnictví se dá nahlížet z několika pohledů. Jako na konkurenci v nápojovém průmyslu, kde je třeba sledovat, zda nenastaly výrazné změny ve spotřebním chování konečných spotřebitelů, nebo jako na konkurenci čistě

v pivovarnictví. I zde se musí samozřejmě sledovat změny spotřebního chování a musí se zjišťovat a odhadovat budoucí poptávka.

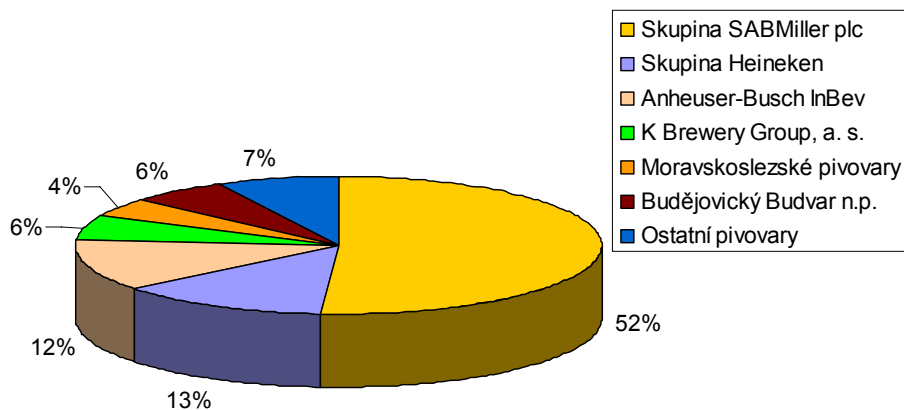
Průzkum konkurence by měl být zaměřen především na velikost výstavu konkurenčních pivovarů, a to v dlouhodobém horizontu, aby bylo možné sledovat změny tržních podílů a směr, kterým se jednotlivé pivovary ubírají. Dalším důležitým faktorem jsou výrobní kapacity jednotlivých pivovarů, které znamenají možnosti, kam až může jejich výroba růst. Největší pozornost je třeba věnovat hlavně pivovarům, které jsou součástí pivovarnických skupin. Nesmí se však zapomínat ani na význam regionální konkurence menších pivovarů. Data z takovýchto průzkumů by měla být uložena v databázi pro tvorbu nejrůznějších analýz. V pivovaře Platan bohužel takový typ databáze chybí, což může snižovat jeho přehled o tržní situaci v pivovarnictví.

V České republice bylo v roce 2007 činných 53 pivovarů, které nepatří do kategorie minipivovarů, z toho jich 32 vyrábělo více piva než 50 tis. hl ročně. Podle Ing. Musila, sládky pivovaru Platan, jsou konkurenty, které by měl pivovar důsledně sledovat, právě pivovary s ročním výstavem nad 50 tis. hl. Minipivovarů působilo v Česku v témže roce 55. Pivovar Platan v tom roce vyrobil 341 tisíc hl piva, čímž se mezi pivovary umístil na 9. místě (viz Obr. 15). Pokud však vezmeme v úvahu obchodní skupiny, do kterých se pivovary sdružují, byl by na 8. místě, protože pivovar Ostravar je součástí pivovarů Staropramen.



Obr. 15. Pořadí pivovarů podle výstavu piva v roce 2007 [21]

Jako v jiných oblastech ekonomiky, také v pivovarnictví probíhá tzv. koncentrace kapitálu, tedy spojování pivovarů do větších společností. Nejsilnější skupinou (jak je vidět na Obr. 16) je **Pilsner Urquell Investments**, kterou ovládá nadnárodní společnost SABMiller plc, druhá největší světová pivovarnická společnost. Pivovary, které patří do skupiny Pilsner Urquell, jsou plzeňské pivovary Prazdroj a Gambrinus, nošovický Radegast a Velkopopovický Kozel. Hospodářské výsledky tyto pivovary vykazují společně za Pilsner Urquell, proto je také tak uvádím v Obr. 15. Plzeňské pivovary nejsou jen nejsilnější konkurencí v prodeji piva, ale také v nákupu základních surovin, jako je slad a chmel. Cena, za kterou tyto suroviny nakupují Plzeňské pivovary, je potom většinou cenou, za kterou je nabízejí producenti sladu, chmele a chmelového extraktu ostatním pivovarům.



Obr. 16. Tržní podíly pivovarnických skupin podle výstavu piva v roce 2007 [21]

Druhou nejsilnější pivovarnickou skupinou v České republice je Heineken, který vlastní pivovary Starobrno, Hostan (ten je součástí Starobrna) a Krušovice, od roku 2008 také pivovary, které vlastnila skupina Drinks Union. Těmito pivovary jsou pivovar Louny, pivovar v Kutné Hoře a Ústecké pivovary. Pro jasnější představu současného tržního podílu skupiny Heineken tyto pivovary uvádím v grafu Obr. 16 společně se Starobrnem. Největší světovou pivovarnickou skupinou je Anheuser – Busch InBev, která je v České republice s pivovary Staropramen (včetně Ostravaru) na třetím místě.

Jako čtvrtý se umístil s výstavem 1 293 tis. hl pivovar Budějovický Budvar, který není členem žádné skupiny, ale je státním podnikem. Za ním následuje skupina

K Brewery s výstavem 1 279 tis. hl piva. Poslední silnou pivovarnickou skupinou jsou Moravskoslezské pivovary a. s., které sdružují pivovar Holba v Hanušovicích, pivovar Zubr v Přerově a pivovar Litovel. Ostatní pivovary mají na trhu jen 7% podíl. Nesmíme zapomenout ani na regionální konkurenci pivovaru Platan. Podle velikosti jsou to: Budějovický Budvar, Budějovický měšťanský pivovar (Samson), třeboňský pivovar Bohemia Regent, Měšťanský pivovar Strakonice a pivovar Eggenberg v Českém Krumlově. Dále ještě minipivovary v Dražiči a na Zvíkově.

4.3. Materiálový a informační tok

4.3.1. Materiálový tok

A. Vstupy

Materiály, které vstupují do podniku, lze rozdělit do tří skupin, a to na materiály provozní normované na jednotku výroby, režijní taktéž normované na jednotku výroby (podle technicko hospodářských norem) a na materiály režijní, které nejsou normované na jednotku výroby. Mezi **provozní normované materiály** patří ječmen, slad, chmel, chmelový extrakt, voda, enzymy, umělá sladidla, kvasnice, stabilizátory a filtrační materiály. Normy jsou stanoveny na množství suroviny, které vstupuje přímo do jednotky produktu, tj. jeden hektolitr piva nebo jedna tuna sladu. Enzymy a umělá sladidla jsou však v současné době využívány minimálně.

Ječmene se za rok spotřebuje v průměru 2000 t a je hlavní surovinou k výrobě vlastního sladu. Kromě toho pivovar další slad (také 2000 t) nakupuje od různých dodavatelů. Slad a ječmen pivovar skladuje ve svých vlastních skladech, ačkoli je zde možnost využít služeb skladování u dodavatele. Hlavním důvodem je cenová nevýhodnost využití dodavatelských skladů. Ceny dodavatelských skladů i cena ječmene a sladu samotných se řídí velikostí a kvalitou úrody. Pokud je dobrá úroda, ceny se snižují. Obdobné pravidlo platí i pro chmel a chmelový extrakt.

Kvasnice jsou velmi speciální surovinou. Pivovar zakoupí čisté kvasné kultury, které na propagační stanici rozmnožuje. Stejně kvasnice se ve výrobě použijí pětkrát, poté se jako vedlejší odprodají odběrateli, který je po úpravě využívá k další výrobě. Velmi důležitou surovinou v celém výrobním procesu je voda. Vodu má pivovar svou vlastní z artézských studní, vedenou svým vlastním potrubím.

Potřeba **režijních materiálů normovaných** na jednotku produkce je dána normou, která určuje, jaké množství materiálu je nutné na jednotku výroby (1 hl piva,

nebo 1t sladu), ale s plánovanou výtrátou, což znamená, kolik etiket nebo uzávěrů se použije „navíc“. Tyto materiály se stávají obalem, nebo napomáhají provozu pivovaru a jsou to: korunkové uzávěry, etikety, víčka na sudy, oxid uhličitý, uhlí, sanitační prostředky, lepidla, kartony, lahve (normované rozbitné), plechovky, soudky 5 l, sudy a džbány 2 l (nemají normu výtraty).

Velmi specifické jsou plechovky a pětilitrové soudky. Na plechovky a malé soudky se nechávají vyrobít a natisknout plechy ve větších množstvích, aby se dosáhlo množstevních slev. Plechy se skladují u jejich výrobce až do doby, kdy si odběratel v pivováře objedná určité množství plechovek nebo soudků. Po objednávce se dovyrobí plechovky (soudky) v požadovaném množství a odvezou se k naplnění do stáčírny, kam se doveze i pivo v cisternách. V pivováře se dočasně skladují již naplněné plechovky a soudky až do předání odběrateli.

Ostatní **režijní materiály**, které nejsou normovány, jsou nakupovány podle operativní potřeby. Jsou to náhradní díly, kancelářské potřeby, propagační materiály a vybavení pro hostince, potraviny pro závodní jídelnu a ochranné pomůcky pro zaměstnance ve výrobě.

Téměř všechny uvedené materiály a suroviny se dodávají do pivovaru na základě dlouhodobých smluv mezi podnikem a dodavateli. Doba, na kterou jsou smlouvy uzavírány, se pohybuje od jednoho roku (ječmen, slad) do tří let (chmel). Výjimkou je chmelový extrakt, kde je smlouva sjednána na pět let. Pivovar se snaží mít pro každý materiál a surovinu alespoň dva dodavatele. Je to pro ně určitá jistota ohledně kvality dodávaných materiálů. Navíc v případě, kdy by jeden dodavatel hrubě porušil podmínky smlouvy, má za něj pivovar okamžitou náhradu.

Velmi záleží na tom, kdo má na starosti dopravu materiálů do podniku. Buď si podnik dopravu zařizuje sám, nebo dopravu zařizuje dodavatel (může si najmout i smluvního dopravce). Možný je i třetí kombinovaný způsob, kdy dopravu části materiálu zařizuje podnik sám a část zařizuje dodavatel.

Materiály, jejichž dopravu zařizuje dodavatel: ječmen, slad, chmel, chmelový extrakt, enzymy, umělá sladidla, korunkové uzávěry, etikety, víčka na sudy, oxid uhličitý, sanitační prostředky, lepidla, kartony, propagační materiály, zařízení do hostinců, potraviny pro ZJ a uhlí.

Cena, kterou pivovar platí za surovinu, je navýšena o cenu za dopravu zajištěnou dodavatelem. Vzhledem k množství surovin, které jsou takto dopravovány do pivovaru, je hlavní výhodou to, že se pivovar nemusí starat o řízení jejich dopravy.

Materiály, jejichž dopravu zařizuje sám pivovar: kancelářské potřeby a ochranné pomůcky.

Materiály, kde je doprava zajišťována kombinovaně (podnik sám i dodavatel): kvasnice, stabilizátory, filtrační materiály, náhradní díly.

Vlastní dopravu využívá pivovar jen u několika málo surovin (viz výše). Pro tyto účely plně postačuje podniková dodávka Iveco, protože roční průměr přepravovaného materiálu se pohybuje okolo 30 tun. Tato doprava se uskutečňuje jen na malé vzdálenosti a objem přepravy v peněžních jednotkách se pohybuje v řádu tisíců korun, což je z hlediska celkových nákladů podniku zanedbatelné.

U všech materiálů, produktů a dalších výstupů z pivovaru se používá silniční doprava. Jedině uhlí se přepravuje vlakem až do prostor pivovaru po železniční vlečce, která byla v těchto místech již za schvarzenberské éry. Samozřejmostí, jako všude, je včasnost a správnost dodání surovin. Termíny dodávek jsou konkretizovány ve smlouvách mezi pivovarem a jednotlivými dodavatelskými subjekty. Termíny a objemy dodávek jsou určovány vedením podniku na základě ročních plánů výroby v závislosti na predikci poptávky. Četnost dodávek závisí na povaze a charakteru suroviny. Například ječmen a slad jsou dodávány kontinuálně v průběhu celého roku, neboť je to velkoobjemová surovina náročná na skladovací kapacitu. Ale u materiálů, jako jsou etikety a korunky je dodávka prováděna méně často a ve větším množství, kdy se může využít množstevních slev, což se také děje.

B. Výroba – materiálový tok uvnitř podniku

Na schématech na Obr. 17 a Obr. 18 se snažím načrtnout materiálový tok uvnitř podniku Platan. Trojúhelníky označují skladovací místa a kolečka označují výrobní místa (dále jen VM). **První schéma** (Obr. 17) popisuje výrobu sladu a piva. Výroba se provádí ve várkách (tj. v dávkových cyklech). Vždy se připravuje jedna várka o velikosti 300 - 600 hl a trvá 12 hodin. Vždy probíhají 2 várky najednou, takže se vyrábí 4 várky za 24 hodin.

Ječmen se skladuje na půdě sladovny (2. a 3. patro) odtud se mechanickou lopatou a následně gravitačně dopravuje do náduvníků v prvním patře a přízemí, kde se namáčí a dále zpracovává na slad. Naklíčený ječmen se suší na hvozdu a po odklíčení se skladuje hotový slad a sladový květ (sušené klíčky ječmene) zvlášť. Já tato skladovací místa ovšem uvádím, jako společný sklad, protože se všechna nacházejí v prostorách sladovny (sklad a VM 1.). Ve skladech sladu se uskladňuje i nakupovaný slad.

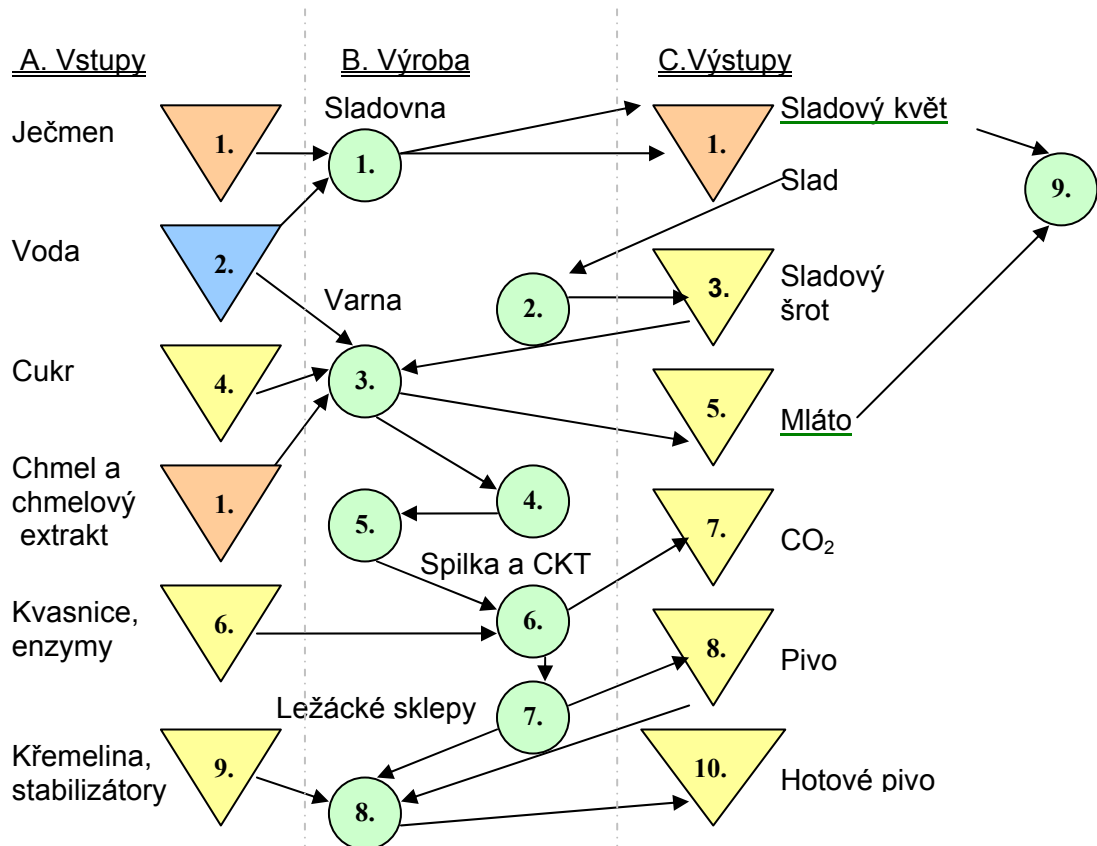
Slad se podle operativní potřeby dopravuje do šrotovníků ve 4. patře sladovny, kde je zpracován na sladový šrot (VM 2.), který se může dočasně uskladnit v násypných koších (max. 24 hodin), nebo pokračuje rovnou do výrobního procesu na varně (VM 3.), kdy se samospádem dopraví přímo do varny. Ze sladovny se dopravuje chmel a chmelový extrakt ručně, protože se jedná o malé množství suroviny. Další surovinou vstupující do procesu výroby piva je voda z vlastních studní. Cukr se v současné době v pivováře Platan nepoužívá. Na schématu jsem jej naznačila proto, že sklad na cukr stále existuje (sklad 4.). Množství jednotlivých surovin reguluje sládek na základě receptur vaření.

Výstupem vaření je mladina a mláto. Mláto se přesouvá do zásobníků na mláto (sklad 5.) vedle varny. Mladina se po odstranění hořkých kalů (VM 4.) přečerpá přes deskový chladič (VM 5.) do CKT nebo do spilky (VM 6.), kde probíhá hlavní kvašení za pomoci kvasnic a případně s přidanými enzymy (sklad 6.). Při kvašení vzniká odpadní CO₂, který se přepouští do odpadních vod, (sklad 7.). Po ukončení hlavního

4. Logistika v pivováře Platan

kvašení se pivo přečerpává do ležáckých sklepů (sklad 8. a VM 7.), kde probíhá dokvašování.

Před stáčením piva do lahví či sudů musí být pivo ještě zbaveno zbytků kvasnic na filtračním zařízení za použití filtračních materiálů (VM 8. a sklad 9.), odkud se přečerpává do přetlačných tanků, které slouží jako operační zásoba piva. Hotové pivo zde může být drženo maximálně 5 dní (sklad 10.).



Obr. 17. Schéma materiálového toku uvnitř podniku Platan – první část

Tab.3 Vysvětlivky ke schématu obr.17. – skladovací místa

1. Sklad ječmene, sladu, chmele, chmelového extraktu a sladového květu	6. Sklad kvasnic a enzymů
2. Studny a zásobník vody	7. Kanalizace
3. Násypné koše na sladový šrot (zde může být skladován max. 24 hodin)	8. Ležácké sklepy – možnost uskladnění piva na 20 – 100 dnů
4. Sklad cukru	9. Sklad filtračních materiálů
5. Zásobník na mláto	10. Přetlačné tanky – operační zásoba (lze ji držet max. 5 dnů)

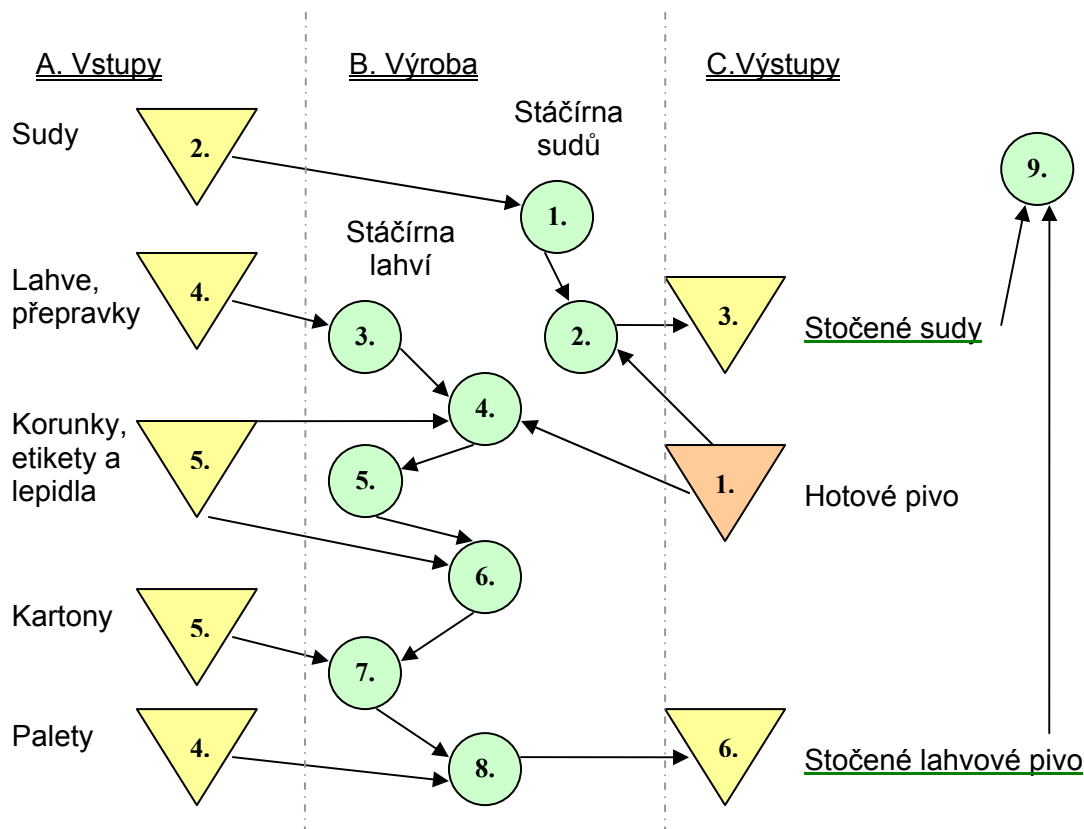
Tab. 4 Vysvětlivky ke schématu obr. 17. – výrobní místa a činnosti

1. Sladovna – výroba sladu	6. Hlavní kvašení ve spilce nebo CKT (podle druhu piva 7 – 20 dní)
2. Šrotovník - šrotování sladu	
3. Varna - vaření piva (cca 12 hod)	7. Ležácké sklepy - dokvašování
4. Vířivá kád' – separace hořkých kalů	8. Filtrace
5. Přečerpávání a chlazení	9. Distribuce

Činnost 9. naznačuje distribuci sladového květu a mláta, kterou se budu zabývat v další kapitole. **Druhé schéma** (Obr. 18) popisuje stáčení hotového piva do sudů a lahví, které probíhají přímo v prostorách pivovaru. Prázdné sudy (sklad 2.) musí být před naplněním důkladně vymyty (VM 1. a 2.). Po naplnění hotovým pivem (sklad 1.) se přesouvají do skladu plných sudů (sklad 3.). Prázdné lahve naskládáné v plastových přepravkách putují ze skladu prázdných lahví a přepravek (sklad 4.) na vykladač, kde jsou vyndány a po posuvníkovém pásu se přemísťují do myčky lahví (VM 3.). Stejně tak přepravky jsou umyty v myčce přepravek.

Kvalita a čistota lahví je přezkoušena na tzv. EXANu a potom jsou lahve naplněny a zazátkovány (VM 4.). Lahve pokračují po pásu do pastéru (VM 5.). Zde je pivo zahřáto na 62° C. Na etiketovacím stroji (VM 6.) jsou lahve polepeny příslušnými etiketami a označeny datem spotřeby. Již označené lahve jsou poté vloženy vkladačem (VM 7.) zpět do přepravek nebo jsou zabaleny do kartonů. Přepravky či kartony potom stroj paletizátor (VM 8.) naskládá na dřevěné euro palety o rozměrech 1200 x 800 mm a zaměstnanci je zajistí páskou a smršťovací fólií. V tomto stavu jsou přepraveny za pomoci vysokozdvížných vozíků do skladu stočeného lahvového piva (sklad 6.) a zde jsou skladovány až do chvíle expedice (VM 9.).

Malé soudky a plechovky jsou plněny na způsob „outsourcingu“ v jiných podnicích, jak jsem uvedla výše. Džbány se plní pivem hned po filtraci ručně. Protože neprochází pasterizací, jsou určeny k rychlé spotřebě a nemohou se dlouhodobě skladovat.



Obr. 18. Schéma materiálového toku uvnitř pivovaru Platan – druhá část

Tab. 5 Vysvětlivky ke schématu obr. 18 – skladovací místa

1. Přetlačné tanky	4. Sklady lahví a přepravek
2. Sklad prázdných sudů	5. Sklad korunek, etiket a lepidel
3. Sklad stočených sudů	6. Sklad stočených lahví

Tab.6. Vysvětlivky ke schématu. obr. 18 – výrobní místa a činnosti

1. Myčka sudů	6. Etiketovací stroj
2. Plnička sudů	7. Vkladač - vkládání do přepravek, popřípadě do kartonů
3. Myčky lahví a přepravek	
4. Plnička lahví pivem a zátkování	8. Paletizátor
5. Pastér	9. Distribuce

C. Výstupy

Kromě piva v různých obalech (přehled produktů je uveden v tab. 1.), které je konečným produktem, jsou výstupem výroby i vedlejší produkty a odpadní materiály. Zkrmitelným vedlejším produktem je mláto (5000 tun ročně) a sladový květ (80 tun ročně). Podnik stále nezrušil prodej mláta drobným odběratelům (do kyblíků pro domácí hospodářská zvířata). To přiděluje zaměstnancům práci v podobě zbytečně náročné administrativy. Zbylou část mláta si odkupují různá zemědělská družstva a sama si je odváží. Sladový květ má jen jednoho odběratele. Vedlejším produktem jsou i odpadní kvasnice, a jak uvádím v části o vstupech, jsou odprodávány za účelem další výroby.

Některé odpadní materiály mohou být recyklovány. Jsou to skleněné střepy (800 t ročně), kovový odpad (20 t), plasty, kartony a papír. Všechny tyto materiály jsou na základě dlouhodobých smluv odváženy samotnými zpracovateli. Cena jejich dopravy bývá kryta hodnotou odváženého materiálu. Při stávající ekonomické situaci však začíná těchto případů ubývat a pivovar musí za svoz odpadu část nákladů doplácet častěji než dříve.

Mezi odpady, které nejsou recyklovány, patří škvára, je odvážena likvidátorem na jím spravovanou skládku a celý náklad hradí pivovar. Odpadní CO₂ se používá pro neutralizaci pH odpadních vod, které se odvádí do obecní čistírny odpadních vod. Kdyby měl pivovar přístroj na přečištění CO₂, mohl by ho opětovně použít při výrobě, ale tento přístroj je velmi drahý a podle Ing. Musila by nebyl pro pivovar rentabilní. Ve všech pivovarech se musí také velmi důsledně dbát na řízení toků zpětné logistiky, jehož součástí jsou vratné obaly. Jsou to lahve, plastové přepravky, KEG sudy (50 a 30 l) a dřevěné europalety. To se děje i v pivováře Platan.

4.3.2 Informační tok

Výběru nových **dodavatelů** předchází ozkoušení a analýza materiálů. Pokud materiály vyhovují všem požadavkům podniku (kvalita a cena), je s dodavatelem uzavřena smlouva. (O smlouvách s dodavatelem jsem se zmiňovala již v části o vstupech do podniku). Tyto smlouvy obsahují veškeré důležité podmínky obchodního styku, jako je způsob dodání, čas a množství dodávaného materiálu, cena, atd. Čas a množství dodávaného materiálu vychází z ročních výrobních plánů, které se sestavují podle odběratelských smluv, predikce poptávky a podle trendů z minulých let, jak vývoje výroby pivovaru, tak celkového trhu s pivem a nápoji. Samozřejmostí je řízení výroby podle sezóny, protože spotřebu piva ovlivňuje velkou měrou. Optimální množství zásob vychází z plánu spotřeby zásob (je výstupem výrobního plánu), který se operativně přizpůsobuje reálným objemům výroby, tj. objemu a frekvenci varných dávek, a skladovací kapacitě. Reálný objem výroby se řídí zejména reálnými požadavky odbytu a množstvím produktů ve skladu.

Pivovaru bych vytkla, že si nevede žádnou databázi možných dodavatelů, která by mohla usnadnit jejich pozdější hledání a zároveň databázi bývalých dodavatelů se zkušenostmi s nimi a s důvodem, proč se s nimi nadále nespolupracuje. Ta by zase mohla zamezit možným nepříjemnostem v budoucnosti a hlavně poukázat na detaily, které by se musely ve smlouvě ošetřit mimo běžný standard, pokud by došlo k opětovné spolupráci.

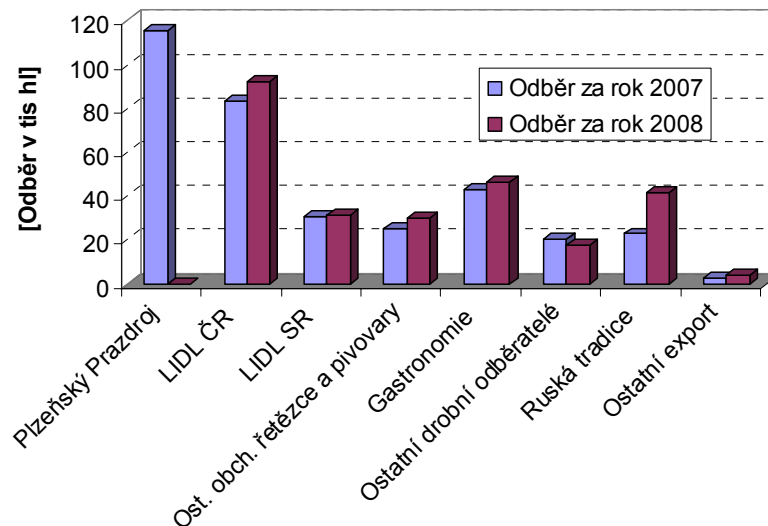
Tok informací uvnitř podniku se uskutečňuje pomocí softwaru, který je několikátou modifikací původního programu INFOS. Původní program byl v protivínském pivovare zaveden již v roce 1986 a sloužil k řízení odbytu. Postupně se k odbytu přidaly i další moduly, jako účetnictví, řízení objednávek atd. K tomu, aby jakýkoli software fungoval jak má, musí být v podniku dodržována jistá disciplína ohledně zadávání a ověřování si dat. Bohužel občas se v pivovare přihodí, že při potvrzení velkoobjemových objednávek si pracovník neověří, zda je podnik schopen v určenou chvíli požadované pivo vyexpedovat, což způsobuje nemalé problémy

výrobnímu oddělení i odběratelům. Taková hrubá pochybení by měla být nějakým způsobem sankcionována, aby se jim co nejvíce zamezilo. Podniku by také prospěla změna softwaru za modernější a vizuálně přehlednější. Vzhledem k věkovému průměru THP, velikosti podniku a ceně pořízení bych však nedoporučovala SAP, ale nějaký jiný obdobný program „šitý podniku na míru“.

Objednávky se většinou vyřizují telefonicky prostřednictvím zákaznického centra. Pokud zákazník chce, aby bylo pivo dodáno následující den, musí zadat objednávku do 15 hodin, kdy jsou informace o objednávkách utříděny a pomocí softwaru je vytvořen optimální plán distribučních cest. Taktéž jsou vytvořeny listy se zadáním jednotlivých rozvozových tras pro řidiče provádějící rozvážku piva a nakládací listy, na základě kterých řidič vyzvedne požadované množství produktů ze skladu.

4.4. Smlouvy s odběrateli a úroveň poskytovaných služeb

Jak bude uzavřena smlouva s odběratelem, záleží hlavně na tom, do které odběratelské skupiny ho lze zařadit. Celkový počet odběratelů se pohybuje mezi 1000 a 2000 firem a jednotlivců ročně. Jednotliví odběratelé mohou být rozděleni podle odběru piva do následujících skupin: velkoodběratelé, gastronomie (tj. restaurace, bary a hostince) a ostatní drobní odběratelé. Na grafu Obr. 19 je vidět podrobnější členění těchto skupin spolu s jejich odběrem piva v tis. hl v letech 2007 a 2008. Mezi velkoodběratele patří Plzeňský Prazdroj (jen v roce 2007), LIDL ČR, LIDL SR a firma Ruská tradice (export do Ruska).



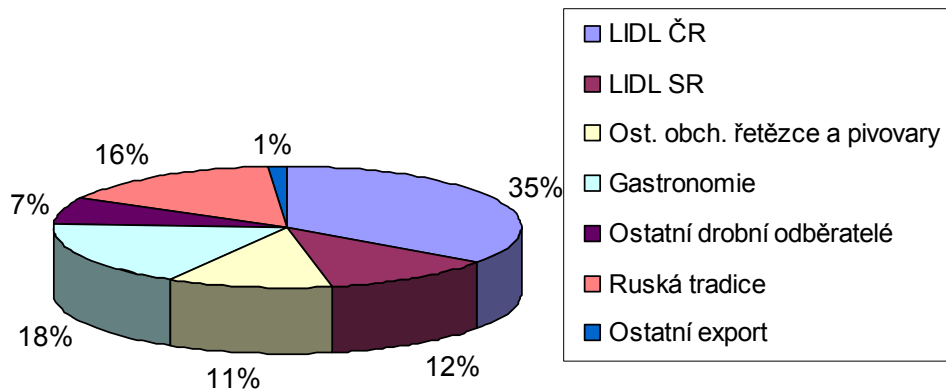
Obr. 19. Odběr piva podle skupin za rok 2007 a 2008

Ostatní obchodní řetězce a pivovary zahrnují obchodní řetězce a družstva jako jsou Tesco, Jednota Milevsko, Ahold atd., které odebírají pivo Platan např. jen v některých regionech. Ostatními pivovary jsou pivovary uvedené ve skladbě výrobního sortimentu v kapitole 4.1. Ostatní export se realizuje do Běloruska, Německa, Republik Benin a Togo. Ostatní drobní odběratelé jsou např. jednotlivé prodejny, které nejsou sdruženy do obchodních řetězců, nebo jsou součástí pouze malého řetězce, a různí drobní odběratelé, kteří nejsou provozovateli gastronomických zařízení.

Smlouvy jsou s každým odběratelem sepisovány jednotlivě. S velkoodběrateli, obchodními řetězci a jinými pivovary se sepisuje smlouva na 1 rok. Jsou v ní ujednány podmínky dodání, platby a také náležitosti ohledně zpětného toku materiálů (převážně vratných obalů). Další rok se sepíší nové smlouvy, kde mohou být ošetřeny skutečnosti, které nepředvídaně nastaly v roce minulém. Například řetězec LIDL měl obtíže s vrácením obalů, které způsobovaly v provozu výroby velké problémy. Doslova nebylo do čeho stáčet pivo. Ve smlouvě pro další rok byl problém ošetřen a částečně odstraněn.

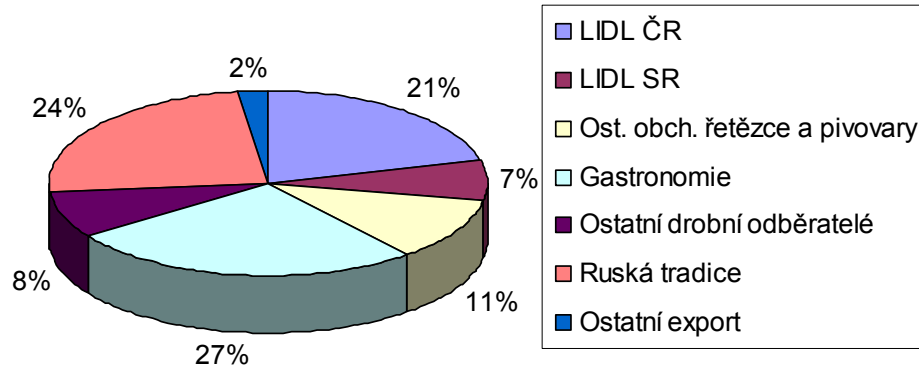
Problematika vratných obalů musí být v případě exportu ve smlouvě ošetřena velmi důsledně. Musí se posoudit, zda mohou být totožné obaly v dané zemi vykoupeny a za jakou cenu. Za tuto cenu se potom tyto obaly odprodají odběrateli. Lahve se však skládají výhradně do kartonů, protože přepravky s logem pivovaru by odběratel neměl možnost vrátit a v jeho zemi by je jistě nikdo nevykoupil. Prodané přepravky by v pivováře chyběly při výrobě a musely by se dát vyrobít další. Pokud v dané zemi není možno obaly odprodat do sběrných míst vratných obalů, je jejich prodejní cena stanovena dohodou.

U všech zahraničních subjektů bývá vyžadována platba předem. Důvodem je obtížná vymahatelnost pohledávek ze zahraničí a také zvýšené náklady při zahájení výroby. Musí se navrhnout a vyrobít nové etikety či potisky soudků a plechovek a to navíc v cizím jazyce. Také jejich množství je menší a často nelze využít množstevních slev. V případě, že by si produkty odběratel nepřevzal, mohou být tyto peníze využity na uhrazení těchto nákladů a nákladů hledání jiného odběratele, který by produkty odkoupil ať už v zahraničí nebo v tuzemsku. Velikost zaváděcích nákladů a nákladů spojených s prodejem do zahraničí se odráží na velikosti tržby. Na grafech Obr. 20 a Obr. 21 je jasně patrné, že ačkoli firma Ruská tradice odebírá jen 16 % produkce pivovaru, má 24% podíl na tržbách. Tyto tržby jsou navýšeny právě o vysoké náklady exportu.



Obr. 20. Velikost jednotlivých skupin odběratelů v roce 2008 podle odběru piva v hl

S gastronomickými zařízeními, do kterých pivovar umisťuje výčepní zařízení, se uzavírá smlouva na 3 – 5 let. Doba trvání smlouvy závisí na roční velikosti odběru piva. S ostatními drobnými odběrateli se sepisuje standardní smlouva, kde je uvedena hlavně dodací adresa. Následně je odběrateli vydáno zákaznické číslo, s jehož použitím si může objednávat produkty. Mimo to si mohou někteří odběratelé zajet pro pivo přímo do pivovaru, a to i bez písemné odběratelské smlouvy.



Obr. 21. Velikost jednotlivých skupin odběratelů v roce 2008 podle tržeb z jejich odběru piva

Podle Paretova zákona by měla být největší péče věnována těm 20 % odběratelů, kteří znamenají pro podnik 80 % obrátu. Podle výše tržeb uvedených v Obr. 21 by to byli odběratelé v gastronomii, LIDL ČR a Ruská tradice, je to 20 – 30 % odběratelů, což Paterovu zákonu naprosto vyhovuje. Právě těmto třem skupinám by měla být tedy věnována nejvyšší péče. Z různého charakteru činnosti odběratelů je však jasné, že každá skupina odběratelů má jiné nároky na poskytované služby. Všem společný je

požadavek na včasnost dodání, přesnost dodávky (aby dodané zboží korespondovalo s požadovaným), snadnost objednávání a aby zboží odpovídalo požadované kvalitě. Splnit tyto požadavky je úkolem distribuce a výroby. V případě možných reklamací chtějí odběratelé, aby byly rychle vyřízeny a především v jejich prospěch. Naštěstí je podíl reklamací na celkové produkci pivovaru Platan velmi nízký. Ročně se pohybuje v řádu desetin promile z celkového výstavu. Díky tomu má pivovar možnost vyřídit téměř všechny reklamace kladně.

Největší nároky na služby poskytované pivovarem mají odběratelé působící v gastronomii. To potvrzují i náklady na služby poskytované těmto odběratelům pivovarem Platan, které činí 65% nákladů na služby odběratelům. Díky dotazníkovému šetření, jehož cílem bylo zjištění spokojenosti poskytovatelů restauračních a pohostinských služeb se službami jejich dodavatelů v roce 2008 (jeho průběh popisují v kapitole 3. a vzor dotazníku uvádím v příloze B.), jsem mohla určit standard poskytovaných služeb v pivovarnictví.

Standardem je, že dopravu piva zajišťuje a hradí dodavatel, pouze u menších pivovarů se může stát, že si jí hradí odběratel sám. Samozřejmostí je včasnost dodání, většinou 1 den po objednání a všichni odběratelé s tímto systémem byli velmi spokojeni. Objednávání je prováděno telefonicky a dotazování ho hodnotí jako velmi jednoduché. Odběratel si také může objednat pivo napříště při zavázce u obsluhy vozidla, ale tato možnost je využívána v dnešní době jen minimálně. Nemělo by se stát, že je dodáno jiné pivo, než objednané a odpovědi dotazovaných ukazují, že se to ani nestává. Všem odběratelům pomáhá obsluha vozu s vykládkou zboží a s jeho umístěním v provozovně, s čímž jsou odběratelé taktéž velmi spokojeni.

Oproti jiným pivovarům nabízel Platan svým odběratelům 2% slevu, pokud si odvezou zboží z pivovaru sami. V tomto případě si zboží vyberou na místě, zaplatí a vyzvednou ze skladu. V provozovně si ho také musí umístit sami. Tento systém fungoval v pivovaře již mnoho let, a i když ho využívalo jen málo odběratelů a pouze z blízkého okolí, byl pro pivovar určitou úsporou distribučních nákladů, které potom

nesl sám odběratel. Slevy při odběru určitého množství piva se v gastronomii většinou neuplatňují. Při svém šetření jsem zjistila tento typ slevy jen u jednoho hostince, který odebírá velké množství produktů od Plzeňských pivovarů. Ostatní jejich odběratelé zřejmě odebírají podstatně menší množství, a proto o této slevě ani nevědí.

Všichni dotazovaní odběratelé platí za pivo v hotovosti hned, jak je jim dovezeno. Je to pro ně snadný a velmi přijatelný způsob. Žádný z pivovarů, které jsem zahrnula do svého šetření, neposkytuje tomuto typu odběratelům v souvislosti s placením žádné slevy kromě protivínského. Pivovar Platan nabízí za placení v hotovosti slevu 3 %. Je to dle mého názoru dobrý způsob, jak naučit odběratele platit své závazky, ale v době, kdy žádný jiný pivovar již takovou slevu neposkytuje, by bylo vhodné jí postupně odbourat a nakonec zrušit.

Všechny pivovary také poskytují svým odběratelům do provozoven zdarma vybavení, jako je výčepní zařízení, sklenice, myčka na sklenice (tzv. spülboy), ubrusy, tácky, slunečníky, účtenky, vývěsní či stojací tabule a poutače s logem dodavatele. Nárok na doplnění či výměnu zařízení zdarma mají také všichni odběratelé téměř u všech pivovarů. Jenom pivovary Staropramen mají nastaven bodový systém podle velikosti odběru. Za tyto body si potom odběratel dokupuje potřebné zařízení.

Pivovar Platan nabízel v roce 2006 odběratelům tácky s reklamními motivy vlastních provozoven. Obrázky některých těchto tácků uvádím v příloze C. Pivovar odběratelům zařídil výrobu základního minimálního množství tácků, které si ale museli odběratelé sami uhradit. I přesto byli odběratelé, kteří tuto nabídku využili, velmi spokojeni. Bylo by vhodné obdobnou akci opět zopakovat, protože přináší odběratelům pocit uspokojení za minimální náklady.

Každý provozovatel gastronomického zařízení má povinnost jednou měsíčně nechat provést sanitaci výčepního zařízení (odborné vyčištění). Většina pivovarů tuto službu nenabízí, maximálně nabídnou odběrateli seznam živnostníků, kteří sanitaci provádí. Protivínský pivovar sanitaci poskytoval a její cena se stanovovala podle velikosti odběru piva, průměrná cena byla 150 Kč za jedno čištění. To by se dalo

v rámci služeb poskytovaných pivovary považovat za konkurenční výhodu. Jedna sanitace jinde stojí od 300 Kč do 1000 Kč.

Skutečností, která může rozhodnout o změně dodavatele piva, je jeho špatná kvalita. Podle odpovědí v dotaznících se u odběratelů Platanu vyskytl jen jeden zkažený sud. U jiných dodavatelů jsem se se zkaženým zbožím nesetkala kromě pivovarů Staropramen, kde měl problém s kvalitou piva každý dotazovaný alespoň jednou. V jednom hostinci dostali zkažené pivo dokonce patnáctkrát, což je velmi závažující a opravdu to rozhodlo o změně dodavatele. Všichni dotazovaní byli spokojeni s průběhem vyřizování stížností a reklamací. Náprava problémů byla všude sjednána vstřícně.

V dnešní době nabývá na důležitosti včasná informovanost a poradenské služby. Většina dotazovaných uvedla, že jsou o změnách informováni včas a s tímto stavem byli spokojeni. Jen čtvrtina dotazovaných uvedla, že jim jejich dodavatel poskytuje poradenské služby. Většinou se jednalo o různé technické a servisní rady. U pivovaru Platan se ukázalo, že velmi záleží na tom, kdo má dané gastronomické zařízení na starosti. Po osobních rozhovorech s hostinskými, jsem zjistila, že mají spíše pocit, že poradenské služby jim jsou poskytovány. Záleží tedy hlavně na tom, jaký o ně projevuje pracovník pivovaru zájem, což naprosto potvrzuje pravdivost základních pravidel CRM (řízení vztahů s odběrateli). Pivovaru bych doporučila všechny pracovníky první linie seznámit s těmito zásadami, čímž by mohl získat konkurenční výhodu.

Bohužel vedení pivovaru Platan všechny nadstandardní služby zrušilo od února roku 2009. Tento krok je podle mne velmi neuvážený. Měla být zachována sleva pro samoodvoz piva, která byla již od svého vzniku stanovena tak, aby ušetřila pivovaru část nákladů na dopravu, a jako významná konkurenční výhoda měla zůstat zvýhodněná sanitace.

4.5. Zajištění distribuce

V pivováře Platan je využíváno několik forem distribuce. Kdo distribuci přímo zajišťuje záleží na konkrétní smlouvě s odběratelem. Dopravu pro export, tedy i pro Ruskou tradici, si zajišťují sami odběratelé. Jen v případě firmy LIDL SR se o dopravu stará pivovar. Také pro LIDL ČR, ostatní obchodní řetězce, pivovary, odběratele v gastronomii a další drobné odběratele zajišťuje dopravu pivovar. Samoodvoz přímo z pivovaru využívá jen 15 % drobných odběratelů (celkem i s gastronomií). Pro LIDL ČR i SR je doprava zajištěna prostřednictvím firmy Záruba.



Obr. 22. Nákladní automobily firmy CS Cargo s logem pivovaru Platan

Další dopravu, kterou zajišťuje pivovar, provádí firma CS Cargo. Způsob objednání a rozvoz piva pro drobné odběratele a odběratele v gastronomii jsem popsala v podkapitole 4.3.2. Jedná se o klasický způsob víceúrovňové distribuce, kdy výrobce rozveze podle optimalizovaného rozvozního plánu zboží přímo jednotlivým maloobchodním jednotkám a poskytovatelům služeb. Zároveň si od těchto maloobchodních jednotek vybere obsluha vozu zpět vratné obaly, které jsou opětovně využity ve výrobním procesu. Je to tedy obousměrný tok materiálů.

Obdobný systém se používá u distribuce produktů velkoobděratelům. Vždy se vychází z množství produktů objednaných jeden nebo dva dny dopředu. Podle těchto objednávek se potom vytvoří optimální plán rozvozu a objedná se potřebné množství

nákladních automobilů. Pevný plán rozvozu piva tedy neexistuje. Rozvážené množství a místa, kam se má pivo dovézt, se neustále mění.

Velkooběratelé musí svou objednávku zaslat 2 dny předem, aby bylo možné chybějící část produktů případně dovyrobiť. Většinou jí zasílají faxem, nebo e-mailem. Nákladní vozy přivezou z centrálních skladů různých obchodních řetězců či z jiných pivovarů prázdné vratné obaly. Ty jsou vyloženy a do vozů se naloží hotové produkty, které jsou odvezeny zpět do centrálních skladů. Nakládání produktů a vykládání prázdných obalů se provádí za pomoci vysokozdvíhových vozíků přes manipulační rampu přímo u skladů v pivovare Platan. Následnou distribuci z centrálních skladů do jednotlivých maloobchodních jednotek si velkooběratelé zajišťují již sami.

Nesmím zapomenout na zajištění distribuce ostatních výstupů z pivovaru Platan, který popisují v podkapitole 4.3. Odvoz recyklovatelných odpadů probíhá následujícím způsobem. Odběratel odpadů (sběrna či likvidátor) přiveze kontejner určený na tříděný odpad a po naplnění si jej zase odveze. Zároveň s tím v pivovare zanechá další prázdný kontejner.

Veškerá doprava produktů z pivovaru Platan se realizuje prostřednictvím silniční dopravy. Ačkoli má pivovar vlastní železniční vlečku, k těmto účelům jí nevyužívá. Využit by se teoreticky dala při nakládání zásilek pro export do velkých přepravních kontejnerů, které mohou být využity jak v železniční tak v silniční a lodní přepravě. Pro vnitrostátní přepravu by byl tento způsob zbytečně nákladný a složitý. Ani zahraniční odběratelé nemají příliš zájem realizovat přepravu tímto způsobem. Velké kontejnery byly použity jen pro přepravu zboží do republik Benin a Togo, jako návěs tahače a teprve v přímořském přístavu byly jeřábem naloženy na loď. Pokud by byly do přístavu přepravovány po železnici, byla by doba přepravy mnohem delší a cena vyšší.

Náklady na přepravu produktů představují 11 % z celkových nákladů pivovaru. Vzniká zde otázka, zda by nebylo pro podnik výhodnější mít vlastní vozový park. V závislosti na sezóně jezdí pro pivovar 5 – 8 nákladních automobilů od firmy CS

Cargo a 5 – 10 kamionů od firmy Záruba. Firma CS Cargo převezla za rok 2008 pro pivovar Platan 14 389 tun produktů a firma Záruba převezla 23 503 tun.

Pokud pro zjednodušení roční počet vozů zprůměruji na 7 vozů od firmy CS Cargo a na 7 od firmy Záruba, mohu určit, kolik tun by měl přepravit jeden nákladní automobil za rok. U firmy Záruba je to 870,5 tuny na jeden vůz a u firmy CS Cargo 3 357,6 tuny. Velký rozdíl v množství tun na jeden vůz je ovlivněn rozdílnými vzdálenostmi, na které oba dopravci produkty dopravují. Firma Záruba přepravuje na delší vzdálenosti zásilky zboží jednorázově. CS Cargo provádí mimo jiné pro pivovar rozvážku zboží pro jednotlivé drobné odběratele, která se může opakovat i několikrát za den. Rozdíl může být také vysvětlen různou nosností použitých nákladních automobilů.

I kdyby pivovar Platan nahradil základní nutnou část vozového parku svými vlastními vozy, což by bylo výhodnější přibližně o 15 % na jeden vlastní nákladní automobil (včetně nákladů na obsluhu vozu a nákladů na provoz vozu), stejně se bez spolupráce s externím dopravcem neobejde [22]. Vzhledem k sezónnímu charakteru odběru piva v návaznosti na sezónní spotřební zvyklosti konečných spotřebitelů a k požadavku odběratelů na včasnost a přesnost dodání, je pro zajištění hladkého chodu distribuce v pivovaru Platan použití externí dopravy nutností. V konečném důsledku by tedy úspora nákladů na dopravu byla menší.

Pro posouzení toho, kolik vozů a o jaké nosnosti by pivovar potřeboval jako základní, by bylo nutné dlouhodobě sledovat jednotlivé dodávky odběratelům po několik let. Pivovar by měl vlastnit přesně tolik vozů, kolik jich může být neustále využito. Řešením problému by mohlo být postupné vytváření vozové základny. Oproti vlastní dopravě má ovšem externí dopravce výhody, které by mohly úsporu nákladů vykompenzovat. Dopravce na sebe přebírá rizika, která mohou při dopravě vzniknout a šetří pivovaru administrativní náklady na vedení evidence dalších zaměstnanců a další možné náklady související s provozem nákladních automobilů. Využití externího dopravce hlavně šetří čas pracovníků, kteří by jinak museli pečovat o vozový park. Právě proto bych pivovaru zřízení vlastního vozového parku příliš nedoporučovala.

Jak už jsem uvedla dříve, společnost K Brewery chce zřídit novou společnost K Brewery Trade, která by se měla zabývat obchodem s produkty pivovaru Platan a dalších členů této skupiny. Je pravděpodobné, že do jejích kompetencí bude spadat i řízení a zajištění distribuce piva. I to je důvodem, proč zřizování vlastní dopravy pivovarem považuji v této době za nevýhodné.

5. Závěr

V rámci zkoumání materiálového toku v pivovare Platan, jsem neodhalila žádná úzká místa. Naopak v informačním toku dochází k jistým pochybením. Pivovaru bych vytkla, že nevede databáze konkurence, možných dodavatelů a bývalých dodavatelů, možných odběratelů a problémových odběratelů. Takové databáze mohou zamezit možným nepříjemnostem v budoucnu. Zřízení databází nemusí být nijak nákladné, stačí využít stávajících softwarových aplikací, které pivovar již vlastní.

Dalším problémem je spolehlivé užívání a zadávání dat do informačního systému pivovaru. To může vést až k neplnění výrobních závazků a následně k neplnění obchodních závazků. Hrubé chyby tohoto charakteru by měly být sankcionovány. Podniku by také prospěla změna softwaru za modernější a vizuálně přehlednější. Vzhledem k věkovému průměru THP, velikosti podniku a ceně pořízení bych však nedoporučovala SAP, ale nějaký jiný obdobný program „šitý podniku na míru“.

Společnost K Brewery, která je vlastníkem pivovaru Platan, má v úmyslu nově zřídit společnost K Brewery Trade, která by měla převzít úlohy obchodních oddělení pivovarů, které jsou majetkem této společnosti. Z pohledu logistiky tato změna bude ulehčením samotným pivovarům, které se potom mohou více zaměřit na výrobní činnosti a úlohy obchodu mohou zcela vynechat. Strategie podniku, která vychází ze zájmů společnosti K Brewery, by měla vést k rozvoji pivovaru zvláště po technické stránce. Dle mého názoru povede strategie minimálně k udržení stávající pozice pivovaru Platan na trhu.

Mezi hlavní konkurenty podniku patří hlavně silné pivovarnické skupiny a pivovary v regionu Jižních Čech. Úroveň služeb poskytovaných pivovarem Platan je naprosto srovnatelná s úrovní služeb těchto konkurenčních pivovarů. Veškeré služby, které pivovar poskytoval oproti jiným pivovarům navíc, byly zrušeny k únoru 2009. Tento krok je podle mě velmi neuvážený. Měla být zachována sleva pro samoodvoz piva, která byla již od svého vzniku stanovena tak, aby ušetřila pivovaru část nákladů na

dopravu, a jako významná konkurenční výhoda měla zůstat zvýhodněná sanitace výčepních zařízení prováděná vlastním zaměstnancem pivovaru. Zrušení slevy za placení v hotovosti bylo správné, protože jiné pivovary ji nenabízejí a je pro pivovar jenom nákladem.

Poradenské služby odběratelům pivovar nenabízí, ale ukázalo se, že někteří provozovatelé gastronomických služeb mají pocit, že jsou jim nabízeny. Důvodem je důkladná péče zaměstnanců pivovaru, kteří s nim jednají. Doporučila bych, aby pivovar seznámil všechny zaměstnance první linie se zásadami CRM a zajistil jejich uplatňování tak, aby tento pocit poradenských služeb měli všichni drobní odběratelé.

Distribuci piva zajišťuje pivovar prostřednictvím externích dopravců, jejichž služby nakupuje. Při exportu piva si však musí odběratelé ve většině případů zajistit dopravu sami. Pivovar Platan by mohl nahradit část vozů externí přepravy vlastními vozy. Při nákupu nových nákladních automobilů by došlo k úspoře 15 % na jeden vůz (včetně nákladů na obsluhu vozu a nákladů na provoz vozu). Přesná potřeba počtu vozů a jejich nosnosti je však těžko určitelná. Pivovar by měl vlastnit jenom tolik vozů, které dokáže plně využít.

Vzhledem k systému objednávání a distribuce není počet potřebných vozů znám dříve než jeden den dopředu. Toto množství se neustále mění v závislosti na množství objednaného piva (množství piva je závislé zvláště na sezónnosti). Z tohoto důvodu se pivovar bez spolupráce s externím dopravcem neobejde. V konečném důsledku by proto úspora při použití vlastní dopravy byla nižší. Pokud však převezme úkoly obchodu nová společnost K Brewery Trade, je pravděpodobné, že převezme i úkoly distribuce. Za těchto podmínek by bylo zřízení vlastního vozového parku velmi nevýhodné.

6. Shrnutí

Tato bakalářská práce se zabývá využitím logistiky ve výrobním podniku Městský pivovar PLATAN s. r. o. Podává pohled na současný stav spotřeby alkoholických i nealkoholických nápojů v České republice, kde je patrný trend rostoucí spotřeby nealkoholických nápojů a nealkoholických piv. Pivo má na spotřebě alkoholu v Čechách největší podíl. Dále je zde prezentována strategie pivovaru Platan, která by měla být taková, aby vedla alespoň k udržení pozice na trhu, které podnik dosáhl. Pro zjištění pozice pivovaru na trhu byla provedena analýza konkurenčního prostředí. Tato práce také popisuje materiálový a informační tok v podniku. Materiálový tok je popsán z hlediska vstupů, vlastní výroby, výstupů a zpětné logistiky. Podle výsledků uvedených v této práci, mají největší požadavky na služby poskytované pivovarem odběratelé působící v gastronomii. Na základě dotazníkového šetření byly sestaveny standardy poskytování služeb v pivovarnictví. Na závěr bylo zkoumáno zajištění distribuce a byla posouzena možnost využití vlastní dopravy ve srovnání s dopravou externí.

Klíčová slova

Logistika, spotřeba nápojů, spotřeba piva, pivovar, distribuce, vztahy s odběrateli, CRM, zákaznický servis, pivo, konkurence, strategie podniku, materiálový tok, informační tok, smlouvy s odběrateli, zpětná logistika.

Summary

This bachelor thesis deals with using logistics in the brewery Městský pivovar PLATAN s. r. o. It reports on the present state of alcoholic and non-alcoholic drinks consumption in the Czech Republic. The consumption of non-alcoholic drinks and non-alcoholic beer has a significantly increasing trend. The largest part of alcoholic drink consumption in the Czech Republic is beer. The strategy of the brewery Platan is presented. The strategy should lead to maintain the sale position the company has

reached. An analysis of competitive environment was performed for the investigation of market position of the company Platan. The study describes the material flow and information flow in the company as well. The material flow was described in terms of inputs, production, outputs and reverse logistics. The results of this study show that the gastronomy sphere customers have the widest requirements. Based on the questionnaire investigation, the standards in providing brewing services were compiled. Finally, the distribution services was examined and the possibility of using own transportation when compared to the outside forwarding agent services was explored.

Key words

Logistics, drinks consumption, beer, beer consumption, brewery, distribution, distribution systems, customer relationship, CRM, customer service, competition, company strategy, material flow, information flow, customer contract, reverse logistics.

7. Použitá literatura a zdroje

- [1] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Retrospektivní údaje o spotřebě potravin v letech 1920 – 2006*. [online]. [10.11.2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/3014-08>>
- [2] EKONOMICKÝ DENNÍK E 15. *České pivovary vyrobily loni méně piva než v rekordním roce 2007*. [online]. [22.01.2009]. Dostupné na WWW: <<http://www.e15.cz/aktuality>>
- [3] KIRIN HOLDINGS, LIMITED. *Per Capita Beer Consumption by Country (2004)*. [online]. [23.12.2008]. Dostupné na WWW: <http://www.kirinholdings.co.jp/english/ir/news_release051215_4.html>
- [4] ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN. *Časové řady výroby piva a sladu*, interní materiály, 2007
- [5] KOL. AUTORŮ ČESKOSLOVENSKÉ AKADEMIE VĚD. *Ilustrovaný encyklopedický slovník*, 3. díl. 1. vyd. Praha: Academia 1982. 976 s. ISBN – 505-21-856
- [6] ČESKÝ SVAZ PIVOVARŮ A SLADOVEN. *Zpráva o českém pivovarství a sladařství*, 2007. 43 s.
- [7] MODERNÍ OBCHOD. *Obliba nealkoholického piva v ČR stále roste*. [online]. [10.07.2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.mobchod.cz/index.php?itemid=5148>>
- [8] STEHLÍK, A. KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008. s.101- 108 ISBN 987-80-86929-37-8
- [9] VIESTOVÁ, K. a kol. *Lexikón logistiky*. druhé prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2007. s. 28 – 37 ISBN 978-80-8078-160-6
- [10] VANĚČEK, D. *Logistika*. Skripta EF JU České Budějovice:2008
- [11] ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6
- [12] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, s. 443 ISBN 80-251-1041-9
- [13] BUREŠ, I. ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. Praha: Management Press, 2002, 158 s. ISBN 80-7261-056-2
- [14] DRAHOTÍNSKÝ, I. ŘEZNÍČEK, B. *Logistika, procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s 166 – 121 ISBN 80-7226-521-0
- [15] LAMBERT, D. M. STOCK, J. R. ELLARM, L. M. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, s. 40 - 50 ISBN 80-7226-221-1

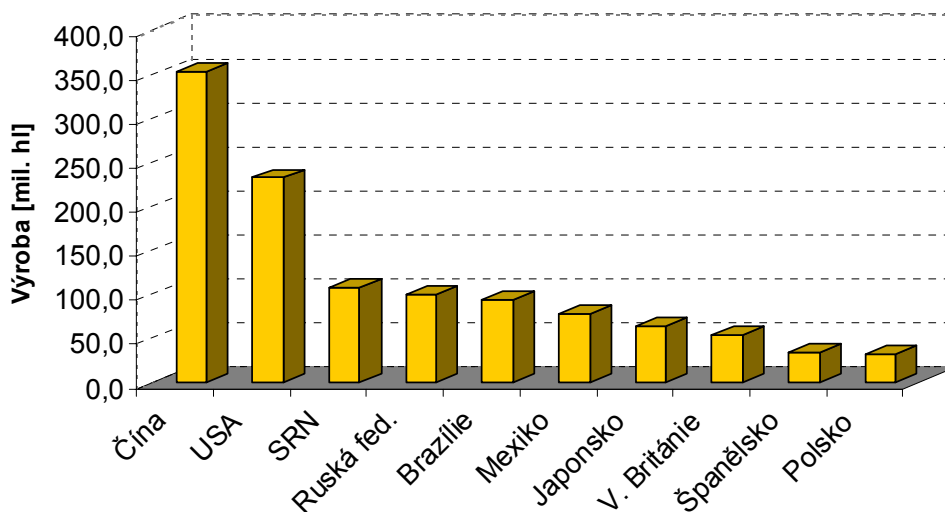
7. Použitá literatura a zdroje

- [16] PERNICA, P. *Logistický management*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998, s. 94 – 100 ISBN 80-86031-13-6
- [17] SMOLKOVÁ, A. ŠEDA, O. *Protivínský pivovar v proměnách času: k tradovanému 400. výročí založení pivovaru*. Rudolfov: Jelmo, 1998, 138 s.
- [18] EKONOMICKÝ DENNÍK E 15. *V Česku se rozpíná K Brewery Group*. [online]. [05.02.2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.e15.cz/byznys/v-cesku-se-rozpina-k-brewery-group-10743/>>
- [19] Výpis z obchodního rejstříku. vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích, oddíl C, vložka 9802. [online]. [10.11.2008]. Dostupný na WWW: <<http://www.justice.cz>>
- [20] INTERNÍ MATERIÁLY PIVOVARU PLATAN
- [21] KODEDA, M. *Přehled současných pivovarů*. [online]. [15.01.2009]. Dostupný na WWW: <<http://www.pivovary.info/showpage.php?name=prehled>>
- [22] ŠEBESTA, L. *Řízení toků informací a materiálů v pivovaru Platan Protivín, Diplomová práce*. Praha: Česká zemědělská universita, 2002, 63 s.

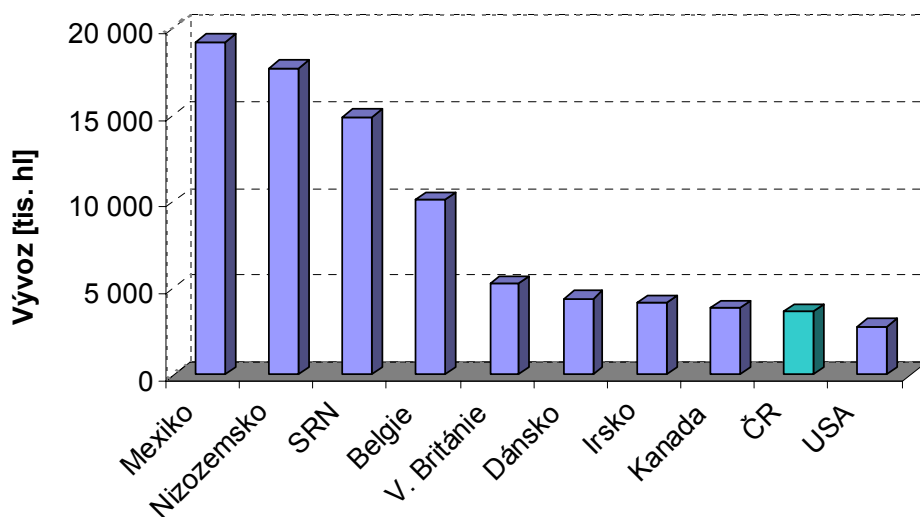
8. Přílohy

Příloha A.

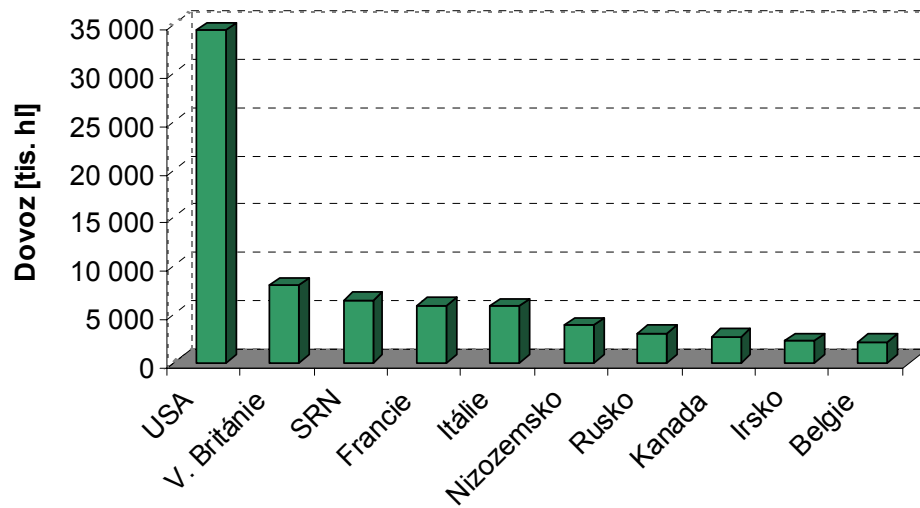
Přehledy 10 největších výrobců, vývozců a dovozců piva na světě v roce 2006



Obr. 23. 10 Největších výrobců piva na světě v roce 2006 podle pořadí zemí [4]



Obr. 24. 10 největších vývozců piva na světě v roce 2006 podle pořadí zemí [4]



Obr. 25. 10 největších dovozců piva na světě v roce 2006 podle pořadí zemí [4]

Příloha B. – vzor dotazníku

Spokojenost poskytovatelů restauračních a pohostinských služeb se službami jejich dodavatelů piva (pivovarů) za rok 2008

Dodavatel:

Distribuce a doprava piva

1. Jaký způsob dopravy piva používáte?
 - a) Vlastní doprava, (pokračujte otázkou 6.)
 - b) dopravu zařizuje dodavatel, ale hradíme si jí sami,
 - c) dopravu hradí a zařizuje dodavatel.

2. Uveďte na stupnici od 0 do 9, jak hodnotíte včasnost dodání zboží, přičemž 0 znamená velmi špatně a 9 velmi dobře.

3. Přesnost dodávky – Jak často se během jednoho měsíce přihodí, že dodané zboží nekoresponduje s objednávkou?
 - a) Nestává se to vůbec,
 - b) jednou nebo dvakrát,
 - c) více jak dvakrát.

4. Pomáhá Vám obsluha vozu s umístěním zboží v provozovně (uložení přímo do skladu)?

ANO – NE (nehodící se škrtněte)

5. Ohodnoťte Vaši spokojenost s vykládkou piva a nakládkou prázdných obalů a s případným umístěním zboží v provozovně na stupnici od 0 do 9. 9 znamená velmi spokojen.

6. Jsou Vám v souvislosti s dopravou zboží poskytovány nějaké slevy, pokud ano, jaké?

ANO – NE

.....
.....
.....
.....

Způsob objednávání

7. Jakým způsobem zadáváte objednávku?
 - a) Písemně poštou,
 - b) telefonicky,
 - c) e – mailem,
 - d) jiným způsobem. (Napište jakým.).....

8. Přílohy

8. Jak hodnotíte na stupnici od 0 do 9 složitost zadávání objednávky? 0 znamená velmi jednoduché.

9. Jak dlouhá je pro vás doba cyklu objednávky – doba od zadání objednávky do přijetí dodávky ve dnech?

10. Do jaké míry je tato doba pro Vás přijatelná? – Na stupnici od 0 do 9, 9 znamená naprosto vyhovující.

11. Jsou Vám v souvislosti s velikostí objednávky poskytovány nějaké slevy, pokud ano, jaké?

ANO – NE

.....
.....
.....

Placení za zboží

12. Jakým způsobem platíte za dodané zboží?

- a) Hotově,
 - b) bezhotovostně – převodem z účtu,
 - c) jiným způsobem: (doplňte jakým)
-

13. Jak je pro Vás způsob placení složitý? Ohodnoťte na stupnici od 0 do 9, kde 0 znamená velmi jednoduché.

14. Jaká je lhůta splatnosti závazků (faktur) ve dnech?

15. Do jaké míry je pro Vás tato lhůta vyhovující? Ohodnoťte na stupnici od 0 do 9, kde 9 znamená naprosto vyhovující.

16. Jsou Vám v souvislosti s placením závazků (faktur) poskytované nějaké slevy? Pokud ano, jaké?

ANO – NE

.....
.....
.....

Zařízení a vybavení provozovny

17. Jaké zařízení a vybavení provozovny Vám dodavatel poskytuje? Přiřaďte, jakým způsobem.

- | | |
|---------------------|-----------------|
| a) Výčepní zařízení | 1) Zdarma. |
| b) Sklenice | 2) Do pronájmu. |

8. Přílohy

- | | |
|---|--------------------------------------|
| c) Myčku na sklenice (Spülboy) | 3) Za úplatu, hradíme jen část ceny. |
| d) Ubrusy | 4) Za úplatu, hradíme plnou cenu. |
| e) Tácky | 5) Zdarma provede instalaci. |
| f) Popelníky | 6) Provede instalaci za úplatu. |
| g) Slunečníky | |
| h) Účtenky | |
| i) Tácky s vlastními motivy | |
| j) Drobné reklamní předměty | |
| k) Vývěsní tabule a poutače | |
| l) Stojací tabule s logem dodavatele | |
| m) Jiné zařízení, vybavení: (napíšte jaké)..... | |
| | |
| | |
| | |

18. Máte nárok na výměnu nebo doplnění vybavení nebo zařízení zdarma?

ANO – NE

Pokud ano, tak kterého?.....
.....
.....
.....

19. Provádí Váš dodavatel pravidelnou sanitaci (čištění) výčepního zařízení?

ANO – NE

Pokud ano, jak často?

20. Jakým způsobem je sanitace hrazena?

- a) Zdarma
- b) Hradíme plnou cenu.
- c) Hradíme část ceny.

Reklamace a stížnosti

21. jak často se v průběhu roku 2008 objevilo v dodávce závadné zboží (zkažené, znečištěné, nebo jinak znehodnocené pivo)?

22. Vyhovuje obvykle kvalita piva po celou dobu uvedené trvanlivosti?

ANO – NE

Pokud ne, o kolik dní je kratší?

23. Ohodnoťte svoje zkušenosti s vyřizováním reklamací u dodavatele na stupnici od 0 do 9, kde 9 znamená velmi dobré (příznivé).

24. Jak hodnotíte přístup dodavatele při řešení dalších stížností a problémů? Na stupnici od 0 do 9, kde 9 znamená velmi dobrý.

8. Přílohy

Informovanost

25. Jak jste informováni o změnách podmínek dodání zboží?

- a) Včas, alespoň několik dní dopředu a můžeme se změně přizpůsobit.
- b) Se zpožděním a potom nemáme možnost se změně přizpůsobit.
- c) Jen v případě, pokud vznik problému nahlásíme dodavateli.

26. Jak jste spokojeni s poskytováním informací dodavatelem? Uveďte na stupnici od 0 do 9, kdy 9 znamená naprosto spokojeni.

27. Poskytuje Vám Váš dodavatel nějakou formou poradenské služby?

ANO – NE

Pokud ano, jaké?.....
.....
.....
.....

28. Ohodnoťte na stupnici od 0 do 9, jak jste spokojeni s úrovní jeho poradenských služeb? 9 znamená naprosto spokojeni. (Pokud Vám žádné neposkytuje, tuto otázku nevyplňujte.

29. Nabízí Vám Váš dodavatel ještě nějaké jiné služby související s Vaší činností, které nejsou uvedeny v tomto dotazníku?

ANO – NE

Pokud ano, prosím uveďte, které.....
.....
.....
.....
.....
.....

30. Co považujete za nejdůležitější při výběru dodavatele piva?

- a) Preference zákazníků (co chtějí pít)
- b) Možnost vybavení zařízením a vybavením provozovny zdarma
- c) Záleží na tom, jakým způsobem s námi jedná obchodní zástupce dodavatele.
- d) Jiné.....

.....
.....

Příloha C. - tácky s vlastními motivy hostinců

