

**JIHO ČESKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

**Ekonomická fakulta**

Katedra řízení

---

**Studijní program:** Zemědělské inženýrství

**Studijní obor:** Provozní podnikatelský

**ANALÝZA MEZINÁRODNÍHO DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU  
U VYBRANÉHO PIVOVARU**

**Vedoucí diplomové práce:**

Ing. Radek Toušek, Ph.D.

**Autor:**

Iva Jaklovská

---

2007

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Zemědělská fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2004/2005

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Iva JAKLOVSKÁ  
Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství  
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Název tématu: Analýza mezinárodního distribučního řetězce u vybraného pivovaru

### Zásady pro vypracování:

#### Cíl práce:

Analýza mezinárodního distribučního řetězce, zaměřeného na pivo, z hlediska materiálových a informačních toků mezi dílčími distribučními články logistického řetězce.

#### Metodika práce:

Prostudovat literární prameny ve vztahu k oblasti logistiky a řízení distribučních řetězců. Po stanovení teoreticko metodologických východisek je nezbytné získat podkladová data prostřednictvím řízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování, časového snímkování, zpracování údajů z provozní evidence zkoumaného subjektu, příp. aplikovat funkčně vypracovaný dotazník. Po utřídění získaných dat se soustředit na deskripci toků uvnitř zkoumaného řetězce včetně komparace relevantních ukazatelů. Závěrem se pokusit o interpretaci zobecněných poznatků pro praxi.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodický postup (cíl a metodika práce), 4. Charakteristika zkoumaného subjektu, 5. Výsledky (analýza), 6. Diskuze (komparace a syntéza), 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy

Rozsah práce: 50 - 70 stran  
Rozsah příloh: dle možností  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- BAZALA, J. a kol.: Logistika v praxi. Praha, Verlag Dashöfer 2003.  
GROS, I.: Kvantitativní metody v manažerském rozhodování. Praha, Grada Publishing 2003.  
LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M.: Logistika. Praha, Computer Press 2000.  
PERNICA, P. a kol.: Doprava a zásilatelství. Praha, ASPI Publishing 2001.  
PERNICA, P.: Logistika pro 21. století. Praha, Radix 2004.  
VANĚČEK, D.: Logistika. České Budějovice, ZF JU 2003 (I. díl), 2004 (2. díl).  
LOGISTIKA: měsíčník pro dopravu, skladování, balení a distribuci.  
DOPRAVA A SILNICE: měsíčník pro profesionály v silniční dopravě.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Radek Toušek, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 15. února 2005  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2007

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA  
studijní oddělení  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

L.S.

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2005

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Analýza mezinárodního distribučního  
centra u vybraného pivovaru vypracovala samostatně. Použitá literatura a podkladové  
materiály jsou uvedeny v seznamu literatury.

V Brněnských Budějovicích 10.4.2007

---

Podpis autora

Pod kování

Tímto bych chtěla podkovat panu Ing. Touškovi za veškerou pomoc a cenné odborné rady při zpracování této diplomové práce.

## OBSAH:

1. ÚVOD .....	1
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED .....	2
Pojem logistika .....	2
Materiálový tok .....	3
Logistické řízení .....	4
Logistický et zec .....	5
lásky logistického et zce .....	6
Klí ové logistické innosti .....	6
Logistické technologie .....	9
JUST-IN-TIME .....	10
QUICK RESPONSE .....	11
EFFICIENT CUSTOMER RESPONSE .....	11
HUB AND SPOKE .....	11
CROSS-DOCKING .....	12
Integrované sklady a dopravní terminály .....	12
EDI .....	12
EAN .....	12
Koncept GPS .....	13
Logistické procesy v doprav .....	14
Rozhodování o výb ru druhu dopravy .....	15
Distribuce .....	16
Distribu ní kanál .....	17
Lokalizace obslužných míst distribu ního et zce .....	18
Stanovení distribu ní strategie .....	20
Obaly .....	21
P epravní obal .....	21
Obchodní obal .....	22
Spot ebiteleský obal .....	22
Metody balení .....	23
Obaly a ekologie .....	24
Specifika logistiky pro potraviná ské podniky .....	24

Pivovarnictví v ČR .....	26
Historie piva v českých zemích .....	27
Pivo v českých Budějovicích .....	27
Druhy piva vyráběné v ČR.....	28
3. CÍL A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	29
Cíl diplomové práce .....	29
Použité techniky sběru dat .....	29
Pracovní postup .....	30
4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....	31
5. VÝSLEDKY .....	34
Produktové portfolio pivovaru .....	34
Obaly a manipulace s nimi .....	36
Lahve .....	38
Plechovky .....	39
Sudy keg .....	39
Převrácení .....	39
Kartony .....	40
Tray .....	40
Manipulace s obaly v Budějovickém Budvaru .....	40
Expediční sklady .....	42
Analýza stávající situace a kritické body .....	45
Distribuce a zec .....	46
Zastoupení pivovaru v zahraničí .....	47
Ochranné známky Budějovického Budvaru .....	52
Podnikové vývozní procesy .....	54
Informační tok .....	56
Doprava zboží do cílové země .....	70
Způsob dopravy do vybrané země .....	71
Analýza stávající situace a kritické body .....	73
6. DISKUZE.....	74
7. ZÁVĚR .....	76
7.1. SUMMARY .....	78
8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	79
9. PŘÍLOHY .....	80

# 1. ÚVOD

„O logistice se říká, že je zcela novým propojením starých známých v cí. Novost tohoto propojení spoívá v koordinaci, v synchronizaci a v celkové optimalizaci hmotných, informa ních eventueln pen žních operací a proces , z et zených na principech d lby práce p i výrob a distribuci ur ité finální produkce. Cílem je co nejpružn ji a co nejehospodárn ji uspokojit zákazníka. T otální koordinace, synchronizace a optimalizace dává efektu, na n jž se logistika orientuje, synergický charakter “ (Pernica, 2005).

S m nícím se tržním prost edím a rostoucí globalizací roste význam logistiky jako klí ové sou ásti innosti podniku. Napros tá p evaha na stran nabídky vede ke zvyšujícímu se konkuren nímu tlaku na podniky. Vysoká jakost a p ijatelná cena nesta í již k zajišt ní úsp chu podniku na trhu. Podniky, které cht jí na trhu usp t musí minimalizovat náklady spojené s manipulací, distribucí, skladováním a dopravou materiálu, hotových výrobk . Další nutností je zkracování dodacích lh t, vytvo ení pružného systému zabezpe ující bezproblémový tok materiálu, výrobk a informací. Míra nákladovosti logistických inností se stává d ležitou sou ástí konkuren ní výhody, kdy se stále více dostávají do pop edí poskytované služby .

Po roce 1989 byly eské podniky nuceny projít mnoha zm nami. Naše ekonomika se otev ela sv tu, stejn jako se sv t otev el nám. S otev ením trhu se mnoho podnik ocitlo ve velmi t žké situaci, nebo se musely a stále se musí u it mnoho v cí najednou a to ve velmi krátké dob . Naopak konkurence byla velmi dob e p ipravená a dokonalými informa ními systémy, marketingovými strategiemi a pr zkumy citeln zasáhla do rozd lení eského trhu. Ve vysp lém tržním hospodá ství dnes usp je jen ten podnik, který je dokonale p ipraven, po íná si hospodárn a dovede uspokojovat ím dál více náro n jší pot eby zákazník seriózní nabídkou nového, vysoce kvalitního zboží a služeb.

Analýza mezinárodního distribu ního et zce, která je hlavním tématem této práce, byla provedena ve spolupráci s pivovarem Bud jovický Budvar, n.p. Tuto analýzu m že p edevším logistické odd lení pivovaru využít pro svoji práci tak, aby v dalších letech dosáhl nár stu objemu výroby a pak i vývozu piva do zahrani í.



## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1. Pojem logistika

S pojmem logistika se můžeme setkat již v 15. století, ale v jiném významu než dnes. V té době zahrnoval tento pojem praktické pojitání s ísly. Od té doby se význam slova změnil. P vod slova logistika není úpln ě jasný a bude z ejm odvozen od eckého slova logistikon – d ěmysl, rozum. Ve francouzštin ě pojem logistique ozna oval nauku o pohybu, zásobování a ubytování vojsk. Ve 20. stole tí našla logistika uplatn ění za druhé sv tové války p i řízení operací spojeneckých voj sk. Po válce se pak rozšířila i do civilní sféry nejd íve v Japonsku a USA, pozd ěji v západní Evrop ě. Na materiálové toky se začal uplat ovat nový, systémový pohled, jako na et zec operací prob íhající v prostoru a ase, za pomoci fungujících tok ů informací. Významný impul s pro rozvoj logistiky byl v padesátých letech 20. století vývoj a využití elektronických dat, expanze marketingu, rozší ření trhu v mezinárodním m ítku, zvýšení významu distribuce a vyšší náklady spojené s distribucí. Dalším d ěležitým posunem bylo prosazování sy stému integrované logistiky v osmdesátých letech 20. století. Systém vychází z filozofie konkuren ění výhody logistiky postavené na informa ních tocích. Na první místo se klade uspokojení pot eb zákazníka p i ekonomických pohledech na celkovou ěinnost firmy.

P esných definic logistiky je nespo et. Podle Sixty a Ma áta je logistika technicko ekonomickou disciplínou, která ídí nejen materiálový tok ve firm ě, ale i tok informa ní a finan ní s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Logistika klade d ěraz na komplexní ešení, na koordinaci ěmotných a neěmotných operací, na jejich rychlost, pružnost a mobilnost pro uspokojení zákazníka p i vynaložení p im ěných náklad ů. D ěležitá je úzká souvislost mezi jednotlivými procesy.

Logistika p irozen ět ěží z mnoha jiných okruh ů a zároveň adu princip ů, nástroj ů i metod s dalšími obory sdílí. Logistika se p i bližším zkoumání dotýká všeho, co se ve firm ěd je. Ovšem jenom v konkrétním úhlu pohledu. Pokud se zam ěíme na bližší zkoumání toho, co pro nás znamená logistika, musíme p e liv vysv tlit pojem „úrove ů služeb“ (service level) a pojem „logistické náklady“ (logistic costs).

Úroveň služeb znamená reaktivnost firmy na poptávku. Lze ji charakterizovat procentem skutečného naplnění požadavků nebo plnění zákazníků k povodnímu obsahu jejich plnění. Nejde tedy o schopnost pokrýt objednávku, ale o to, aby byly uspokojeny skutečné požadavky zákazníků.

Pokud jde o logistické náklady, pod tímto pojmem rozumíme objem finančních prostředků, které je nutné vynaložit k tomu, abychom dosáhli požadované úrovně.

Snahou logistiky je dosáhnout cíle, kterým jsou plněné logistické náklady při plnění konkurenční úrovně služeb. Cestou k tomuto cíli pomáhá firmám plněvat funkční logistický systém, který je zároveň jednou z podpůrných funkcí celé firmy. Logistika musí přispívat k vyššímu obrátu a výnosu a k získání vyššího podílu na trhu. K tomu se využívají různé strategie, rozdílné pro podnik i jednotlivé produkty. Sledujeme kvalitu zboží, abychom zabránili slevám kvůli špatné kvalitě, snažíme se o vřemost zákazníků, nebo získat nového zákazníka je nkolikanásobně dražší než udržet stávajícího a v neposlední řadě je to obsluha doslova „šitá na míru“ zákazníka. Všechny tyto činnosti vedou ke zlepšení služeb podniku.

## 2.2. Materiálový tok

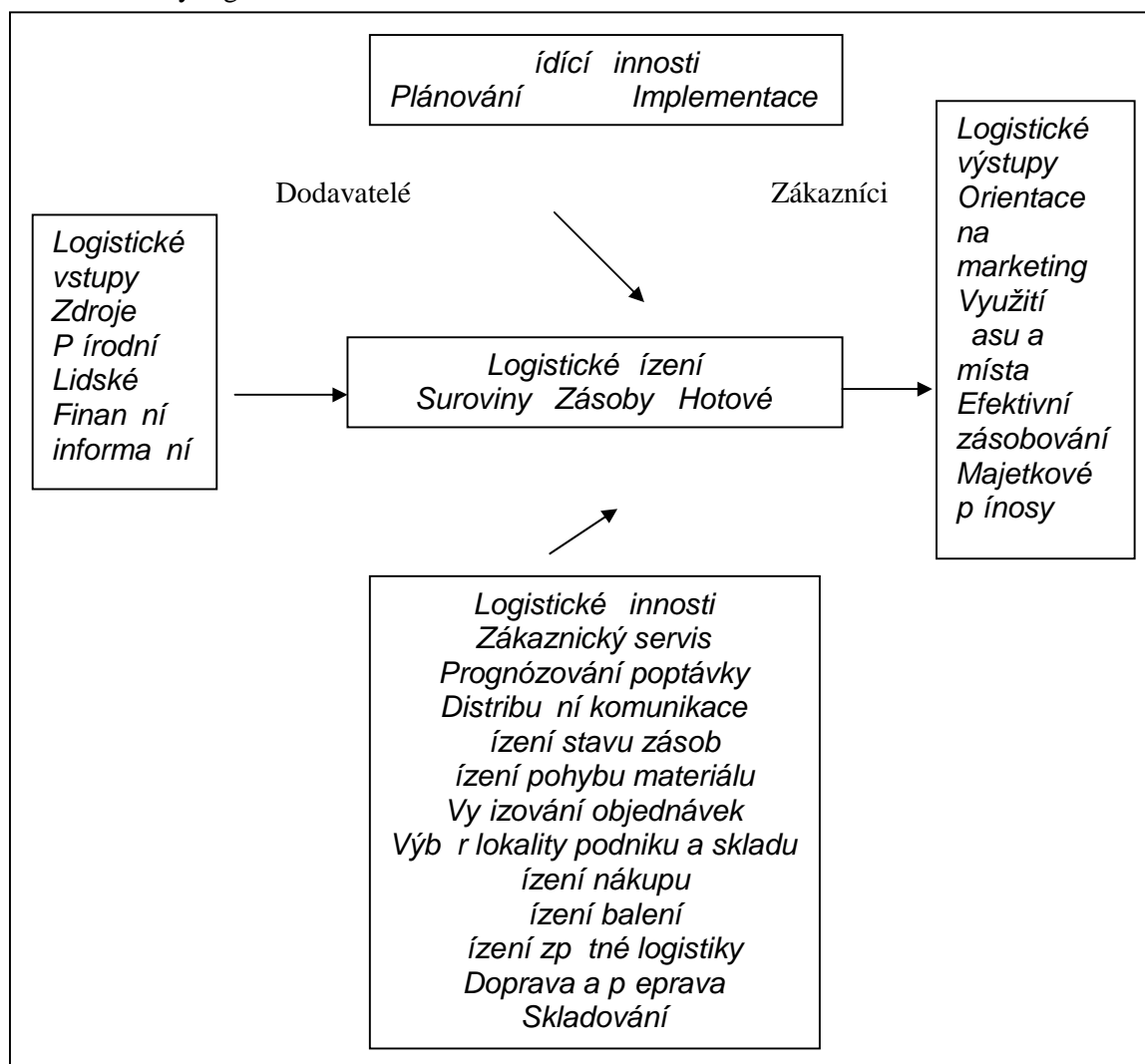
Logistika se zabývá zabezpečením a realizací materiálových toků, což zahrnuje plánovací a operativní činnosti nezbytné pro zásobování míst a určení. Materiálové toky dále dělíme na interní a externí, podle místa průběhu. Interní probíhají uvnitř podniku a externí vznikají mezi organizačními jednotkami. Logistiku můžeme také členit na řízení materiálového hospodářství a řízení fyzické distribuce.

Řízení materiálového hospodářství zahrnuje nákupní logistiku, výrobní logistiku, opatření materiálů a surovin, manipulaci s nimi, skladování a zpracování do podoby hotového výrobku. Řízení fyzické distribuce zahrnuje hotové výrobky, skladování, balení, manipulaci v rámci přemísťování ke spotřebitelům.

## 2.3. Logistické řízení

Logistické řízení je proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků. (Cempírek, Kampf, 2005).

Obr. 1: Složky logistického řízení



Zdroj: Cempírek, Kampf (2005)

## 2.4. Logistický et zec

„Logistický et zec je dynamické propojení trhu spot eby s trhy surovin, materiál a díl v jeho hmotném i nehmotném aspektu, které ú eln vychází od poptávky (objednávky) kone ného zákazníka (kupujícího, spot ebitele), resp. které se váže na konkrétní zakázku, výrobek, druh i skupinu výrobk “ (Cempírek, Kampf, 2005).

Logistický et zec má hmotnou a nehmotnou stránku, p i emž hmotná uchovává p emis ovanou v c v takovém stavu, aby byla schopna uspokojit danou pot ebu kone ného zákazníka. Nehmotná pak spo ívá v p emis ování informací.

V logistickém et zci lze nalézt pasivní a aktivní prvky:

### Pasivní prvky

Pasivní prvky jsou v ci, které probíhají logistickým et zcem. Podle Van ka (2004) jsou pasivní prvky v ci manipulovatelné, p epravované, nebo skladovatelné a tyto operace jsou výlu n netechnologického charakteru. Tok pasivních prvk od dodavatele k zákazníkovi se uskute čuje v tšinou jako sm na.

Jedná se o:

- suroviny, základní materiál, pomocný materiál, nedokon ené a hotové výrobky;
- obaly a p epravní prost edky k dalšímu použití;
- výrobní odpad a odpad vznikající p i distribuci a spot eb ;
- informace sloužící k p eprav zboží.

### Aktivní prvky

Aktivní prvky umož ůují realizaci netechnologických operací s pasivními prvky. Jde o operaci balení, tvorbu a rozebírání manipula ních a p epravních jednotek, nakládku, p epravu, usklad ování, vysklad ování, kompletaci, kontrolu a mnoho jiných. Operace spo ívá ve zm n místa pasivních prvk a ve sb ru, p enosu a uchování info rmací o pasivních prvcích.

Jedná se o:

- manipula ní prost edky a za ízení;
- dopravní prost edky;
- skladovací systémy.

## 2.5. Lánky logistického et zce

Logistický et zec obsahuje n kolik lánk a d ležitě je jejich propojení informa ní a komunika ní, protože správné fungování et zce je jednou z uznávaných nutných podmínek konkurenceschopnosti. innost všech lánk je stejn d ležitá a je t eba jim v novat velkou pozornost. Mezi lánky logistického et zce pat í výroba, doprava a zasilatelství a obchod.

### Výroba

Subsystémy výroby jsou podniky, dílny, výrobní linky, sklady surovin, sklady materiál , nakupovaných díl , výrobní a montážní mezisklady, montážní linky, paketaovací linky, sklady hotových výrobk , t ídící, kompleta ní a konsolida ní místa.

### Doprava a zasilatelství

Mezi systémy dopravy a zasilatelství adí me železni ní stanice, í ní a námo ní p ístavy, letišť a terminály, p ekladišť , spedi ní a celní sklady, logistická centra.

### Obchod

Subsystémy obchodu jsou sklady velkoobchodu, prodejny, sklady maloobchodu.

## 2.6. Klí ové logistické innosti

Klí ové logistické innosti zajiš ují efektivní cestu ke kone nému zákazníkovi. Jedná se o sled inností, které by podnik m l vykonávat pro vytvo ení c o nejú inn jšího et zce. K t mto innostem pat í zákaznický servis, plánování poptávky, ízení stavu zásob, logistická komunikace apod.

### Zákaznický servis

Spokojenost zákazník podporuje dobrý zákaznický servis. Správný produkt má být na správném míst , pro správného zákazníka, ve správném stavu, správné do b a to vše p í nejnižších celkových nákladech.

## **Plánování poptávky**

Plánování poptávky zahrnuje plánování množství materiálu u dodavatel, plánování množství a skladby produktů určených pro jednotlivé trhy. Logistika musí být propojena s marketingovým plánováním, které předpokládá poptávku na základě odhadů úin ku podpory prodeje, cen, konkurence apod.

## **ízení stavu zásob**

Pro dosažení vysokého stupně zákaznického servisu se musí udržovat určitá hladina stavu zásob. Zároveň se musí dosahovat přijatelných nákladů. Náklady na držení optimálního stavu zásob se mají pohybovat v rozmezí 14 až 50 % hodnoty zásob v ročním vyjádření.

## **Logistická komunikace**

Jedná se o komunikaci mezi:

- podnikem a zákazníky;
- útvary podniku;
- logistickými aktivitami vzájemně;
- články logistického řetězce.

Hlavní požadavky logistické komunikace se kladou na komplexnost, automatizaci a rychlost. Mezi prostředky logistické komunikace řadíme například systém EDI, GPS.

## **Manipulace s materiálem**

Pro nízké náklady minimalizujeme manipulaci s materiálem, nebo tato činnost nepřidává zboží žádnou přidanou hodnotu.

## **Vyřizování objednávek**

Systém zahrnuje přijímání a vyřizování objednávek, kontrolu a komunikaci se zákazníky. Kontroluje se zároveň stav zásob a kreditního limitu zákazníka. Správným a včasným vyřizováním objednávek stoupá kvalita služeb a zákazníci pak mohou být spokojenější.

## **Balení**

Obal výrobku slouží k:

- ochran zboží během převozu a skladování;
- lepší manipulaci při převozu a snadnějšímu skladování;
- informaci pro spotřebitele;
- umístění reklamy.

## **Podpora servisu a náhradní díly**

Poskytování poprodejněho servisu znamená dodávání náhradních dílů dealerům, uskladnění odpovídajícího množství náhradních dílů, vyzvednutí vadných i špatně fungujících produktů od zákazníků a také rychlá reakce na požadavky na opravy. Toto všechno je také úkolem logistiky. Logistika podporuje proces výroby pohybem materiálu, zabezpečením zásob ve výrobě a zabezpečením hotových výrobků.

## **Stanovení místa výrobního závodu nebo skladu**

Stanovení místa ovlivní zejména:

- náklady na dopravu surovin směrem dovnitř;
- náklady na přepravu hotových výrobků směrem ven;
- kvalita zákaznického servisu;
- rychlost odezvy.

Dále je nutné brát v úvahu umístění zákazníků a dodavatelů, dostupnost dopravních služeb, dostupnost kvalifikovaných pracovníků a možnost spolupráce s úřady.

## **Nákup**

Zajištění zboží a služeb z vnějšku. Zhruba 40 až 60 % příjmů podnik vynakládá na pořízení zboží a služeb z vnějších zdrojů. Cílem nákupu je podpora veškerých operací firmy. Nákup zahrnuje výběr dodavatelů, jednání o ceně, o dodacích podmínkách a množství a také vyhodnocení kvality dodavatele.

## **Manipulace s vráceným zbožím**

Zboží s vrací z důvodu:

- nefunkčnosti výrobku;
- zákazník ztratil zájem o zboží;
- zboží je vráceno z výstavních a podobných akcí;
- reklamace.

Vrácení zboží je spojeno s poměrně vysokými náklady.

## **Zpětná (reverzní) logistika**

Zpětnou logistikou nazýváme likvidaci odpadového materiálu. Tento materiál může být dočasné uskladněn, odvezen do místa likvidace, nebo zpracován a opětovně použit.

## **Doprava a přeprava**

Vlastní přeprava zboží a materiálu z místa vzniku do místa určení je klíčovou logistickou činností a zahrnuje výběr způsobu přepravy, výběr přepravní trasy, zajištění dodržení platných předpisů a výběr dopravce.

## **Skladování**

Zahrnuje rozhodování o vlastnictví skladu, školení personálu, a automatizaci, dispoziční uspořádání skladu, napojení na další oblasti, atd.

## **2.7. Logistické technologie**

Logistickou technologii lze charakterizovat jako soubor metod, řídicích procedur a postupů, které vedou k minimalizaci logistických nákladů. Metody využívají sled procesů, úkonů a operací.

Rozvojem konceptu logistických technologií se zabývá Mezinárodní institut pro aplikovanou systémovou analýzu (International Institute for Applied System Analysis) IIASA se sídlem ve Vídni. Mezi jeho členy patří i Česká republika.



## 2.7.1. JUST-IN-TIME

Koncept Just-in-Time patří k nejznámějším logistickým technologiím. Jedná se o způsob uspokojování poptávky po určitém materiálu ve výrobě přesně dohodnutých a dodržovaných termínech, kdy je materiál dodáván „přesně včas“ podle potřeb odbírajících článků. Materiál je dodáván v malém množství velmi často a co možná nejpozději okamžiku. Díky tomu si podnik udržuje pouze minimální pojistné zásoby. Koncept se zaměřuje na identifikaci a odstranění ztrát ve všech místech a fázích procesu. Důležitá je u konceptu neustálá zlepšování. Díky tomu dochází k výraznému zkvalitnění a zkospodárnění logistických procesů. Mezi partnery musí v tomto případě fungovat dokonalý informační systém, který poskytuje podklady pro plánování, sledování a operativní řízení všech procesů. Při uplatnění tohoto konceptu dochází ale k růstu nákladů na přepravu, kdy se dopravuje menší množství materiálu v jedné dodávce.

**Tab. 1:** Rozdíly mezi tradičním přístupem k nákupu a nákupem Just-in-time

Nákupníinnost	Tradiční přístup	Přístup v prostředí JIT
Výběr dodavatele	Minimem jsou dva dodavatelé, výběr dle ceny	Často pouze jeden místní dodavatel, časté dodávky
Podávání objednávek	Specifikace dodací doby a kvality	Roční rámcová objednávka, realizace dodávek dle potřeby
Změny objednávek	Dodací doba a kvalita se na poslední chvíli často mění	Dodací doba a kvalita je pevně daná, množství se upravuje dle potřeby
Následná kontrola objednávek	Mnoho telefonátů – nutnost řešit problémy s dodávkami	Málo problémů díky jasně stanoveným smlouvám, nedodržení kvality nebo dodacích lhůt se nepipouští
Kontrola dodaného zboží	Prakticky se koná u všech dodávek	Pouze poáčetní kontroly
Hodnocení dodavatel	Kvalitativní hodnocení, dodací odchylky do 10 % se tolerují	Odchylky se nepipouští, cena je pevně daná a vychází z jasné kalkulace
Fakturace	Platba po každé dodávce	Platba faktur jednou za měsíc

Zdroj: Lambert, Stock, Ellram (2000)

### 2.7.2. QUICK RESPONSE

Koncept vychází ze zdokonalení řízení zásob a zvýšení efektivity prostřednictvím urychlení toku zásob. Na rozdíl od konceptu Just-in-time je tento koncept zaměřen širěji, do celého zásobovacího řetězce. Každý člen v řetězci sdílí informace o prodeji, objednávkách a zásobách s ostatními členy a partnerské vztahy v řetězci musí být vícestranné. Jeden z předpokladů aplikace tohoto konceptu je zavedení čárových kódů a elektronické výměny dat. Díky konceptu Quick Response se tok informací zrychluje, snižují se stavy zásob, snižuje se rozsah manipulace s e zbožím, koncept šetří čas a zkracuje dobu odezvy.

### 2.7.3. EFFICIENT CONSUMER RESPONSE

Koncept propojuje logistické řetězce od dodavatelů přes výrobní závody, zprostředkovatele, distributory, velkoobchod a maloobchod se snahou plnit potřeby a přání konečných zákazníků. Také zde se využívá automatická identifikace na základě čárových kódů, elektronické výměny dat a elektronického převodu peněz.

Podle Sixty a Mařáta (2005) se koncept opírá o 4 strategie:

- strategii řízení logistických řetězců vedoucích ke stabilizaci toků s minimálními zásobami zboží;
- strategii objektivního uspořádání sortimentu do výrobních skupin;
- strategii uvádění nových výrobků na trh a sladění plánování aktivit při uvádění nových výrobků na trh;
- strategii promoci.

### 2.7.4. HUB AND SPOKE

Tento koncept spoívá ve sdružování menších zásilek do větších celků v logistických centrech. Sdružování zásilek je výhodné pro dopravce, nebo dálková nákladní doprava je méně nákladná, než doprava menších zásilek souběžně různými dopravními cestami. Tento koncept přináší i časové a finanční úspory z důvodu poskytnutí množstevních slev. Dálková doprava je také šetrnější k životnímu prostředí, než množství automobilů vozoucích jednotlivé zásilky.

### 2.7.5. CROSS - DOCKING

Koncept využívá výhody zlenění distribučního centra do dodavatelského et zce. Distribuční centrum tídí, kompletuje a expeduje zásilky, které pak dopravuje do prodejen. Dodací lh ty jsou velice krátké, pohybují se okolo 24 hodin. Z tohoto dvodu je tento koncept asto využíván v potraviná ském prmyslu.

### 2.7.6. Integrované sklady a dopravní terminály

Integrované sklady a dopravní terminály jsou rozmíst ny podél dopravních cest. Namísto mnoha rozptýlených výrobních a distribu ních sklad máleho rozsahu bylo vybudováno menší množství centrálních skladových systém v blízkosti výrobních nebo spot ebních center u dopravních magistrál, v tšinou železni ních. Tento koncept umož ŷuje dosáhnout vysokou automatizaci a robotizaci manipula ních prací, tém bez pot eby lidské fyzické práce. Sklady využívají informa ní technologie na velmi vysoké úrovni a využívají teorie zásob. Dodávky zejména železni ní dopravou umož ŷují p epravit v tší dávky systémem vle ky na vle ku, systémem z domu do domu a systémem kombinované p epravy. Je dokázáno, že i když využitím tohoto konceptu náklady na dopravu rostou, celkové náklady ve stejném pom ru klesají. Tento systém je v podstat opakem systému Just-In-Time.

### 2.7.7. EDI

Komunikace po po íta ové síti nahrazuje v tšinu doklad . Jedná se o elektronickou vým nu dat, o moderní zp sob komunikace mezi dv ma subjekty. Standardní obchodní dokumenty jsou nahrazeny elektronickou verzí, která má stejnou právní váhu jako papírové dokumenty. Cílem je postupné nahrazení papírových dokument ŷ a tím zefektivn ní a zkvalitn ní celého procesu. Koncept snižuje pot ebu lidské práce a náklad .

Mezinárodní standard pro elektronický p enos dat je obecná a mezioborová forma UN/EDIFACT.

### 2.7.8. EAN

Informace o vozidlech, kontejnerech a zásilkách jsou p enášeny automaticky z identifika ních štítk ŷ a z p íslušných doklad . Aplikace systému árových kód se ídí podle mezinárodní normy UCC/EAN CODE 128 pro ozna ování manipula ních a p epravních obal . árový kód umož ŷuje automatické snímání mnoha d ležitých

informací o skladování nebo o dopravovaném zboží. Mezinárodní normy určují i umístění identifikačních štítků na přepravních a manipulačních obalech.

### 2.7.9. Koncept GPS

Technologie plánování sítí, náklady a tras, kapacity. Tím se zvýší využití mobilních prostředků dopravy a dopravní cesty jsou optimálně zatíženy. V tomto konceptu se maximálně využívají prostředky informační techniky.

## 2.8. Logistické procesy v dopravě

„Logistika v dopravě se zabývá také koordinací, synchronizací a optimalizací prostorového rozmístění kapacit a pohybů všech prostředků a zařízení, jejichž součinnost je nutná k uskutečnění přepravy určené zásilky“ (Pernica, 1995). Dopravní síť začíná místem a časem vstupu zásilky a končí místem a časem výstupu zásilky, tzn. převzetím od odesílatele (převzatce) až po předání příjemci. Tohoto pohybu se může účastnit jedna a více druhů dopravy. Důležitá jsou také koordinace, synchronizace a optimalizace prostorového rozmístění kapacit a pohybu všech prostředků a zařízení, které jsou nutné k přepravě zásilky. Vedle podnikové logistiky jsou tyto procesy další důležitou oblastí.

Optimalizace těchto procesů vede ke snižování dopravní náročnosti, tzn. rozsahu pohybů dopravních prostředků nutných k uskutečnění určeného logistického účelu. Odstraněním veškerých neúčelných pohybů v optimálních logistických účelech se minimalizuje spotřeba energie a práce a tím se i snižují náklady a šetří životní prostředí.

Přepavní náklady ovlivuje hmotnost a objem výrobku. Důležitá je skladovatelnost, tj. schopnost produktu vyplnit prostor v přepravním prostředku. Výbornou skladovatelnost mají například suché materiály, které vyplní přepravní prostor bez zbytku. Náklady ovlivuje také schopnost manipulace s produktem a finanční hodnota produktu. Přeprava je finančně náročnější, když je výrobek menší a dražší a samozřejmě je snazší takový výrobek odcizit.

## **Subjekty dopravních a přepravních procesů**

**Přepravce** - subjekt, který si objednává dopravní služby. Jedná se například o výrobní podnik, který potřebuje dostat své výrobky k odběrateli. Přepravce sám může vlastnit vozový park a zároveň využívat dopravní služby, nebo využívá pouze externí zdroje (outsourcing).

**Přeprava** - produkt dopravy. Zmána umístění osob nebo věcí v prostoru a čase. Výrobním procesem v dopravě je přepravní proces.

**Dopravce** - subjekt, který služby zajišťuje. Subjekt může vozový park vlastnit, nebo si jej pronajímat. Dopravce většinou provozuje určitý konkrétní druh dopravy a podle toho si jej přepravce vybírá. Vztah je zajištěn smlouvou o přepravě věcí a dopravci za to náleží cena za přepravu.

**Dopravní zprostředkovatel** – poskytuje služby v oblasti zajištění a koordinace přepravy produktů. Zprostředkovává uzavření smlouvy mezi dopravcem a přepravcem, může vyjednávat sazby a dohlížet na dodávky. Jeho hlavní náplní je funkce prostředníka mezi dopravcem a přepravcem.

**Zasílatel** (speditér) – vlastní dopravní prostředky, nebo nakupuje služby od různých dopravců. Konsoliduje malé zásilky do větších celků, které pak dopravuje do cílových oblastí. Celková cena je pak nižší než při jednotlivé dopravě pro malé balení. Zasílatel je schopen zajistit jakýkoliv druh dopravy.

**Stát** – určitým způsobem ovlivňuje situaci v logistických procesech. Jedná se o zásahy v rámci udržení mobility osob a věcí, v rámci ochrany životního prostředí. Stát dále používá regulační, pobídková a organizační a technická opatření v zájmu uplatnění úlohy státu.

„Doprava představuje souhrn činností, kterými se uskutečňuje pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách a přepravení osob nebo věcí dopravními prostředky nebo zařízením“ (Cempírek, Kampf, 2005).

Přepřevovaný předmět je přemísťován z jednoho místa do druhého a k tomu jsou potřebné:

- dopravní prostředky;
- dopravní cesta;
- předmět přemísťování;
- lidský faktor.

## 2.9. Rozhodování o výběru druhu dopravy

Doprava je nedílnou součástí logistických procesů a tvoří jednu z největších nákladů v logistice. Rozhodnutí pro což neefektivnější způsob se tak výrazně projeví na ceně produktu.

K zajištění neefektivnějšího způsobu musíme rozhodnout o:

- druhu dopravy;
- výběru dopravního prostředku;
- výběru dopravce.

V současné době se uplatňují tři přístupy v rozhodování:

### Ekonomický přístup

Nejděležitější v rozhodování o druhu dopravy jsou náklady na určitý druh dopravy. Porovnávají se fixní a variabilní náklady u určitých druhů dopravy.

### Technologický přístup

Vychází se ze vzájemného vztahu mezi dopravním systémem a přepřevovaným nákladem tzv. model celkových logistických nákladů, který je založen na optimalizaci velikosti zásilky v závislosti na přepravních nákladech a nákladech na skladování.

### Behavioristický přístup

Výběr druhu dopravy závisí na konkrétním jedinci, který vychází z předchozích zkušeností a danou oblast má na starosti.

Důležitá kritéria pro volbu dopravního prostředku je druh zboží, jeho rozměr, hmotnost zboží, rychlost dopravního prostředku, dodací lhůta a v neposlední řadě cena za určitý druh dopravy (specifika železniční, silniční, vodní a letecké dopravy viz příloha .1)

## 2.10. Distribuce

Distribuce zahrnuje veškeré skladové a dopravní pohyby zboží k zákazníkovi. S tímto pohybem jsou spojené ještě informační, kontrolní a řídicí činnosti. Správné zboží musí být ve správném místě a ve správném množství a kvalitě. Důležité je vytvořit také optimální poměr mezi dodacími službami poskytovanými podnikem a náklady. Správně zvolené dodací služby poskytují podniku konkurenční výhodu. Dodatečné služby mohou být například skladování nebo přeprava sortimentu. Zákazníci v poslední době udržují zásoby sortimentu na minimu a objednávky jsou pak v menším množství a kratších intervalech. Z tohoto důvodu musí dodavatelský podnik vyvíjet vhodné strategie, které zajišťují vysokou dodací připravenost a pohotovost a přitom to nemusí znamenat zvýšení nákladů.

Distribuční politika podniku musí specifikovat kde a v jakém množství bude produkt k dispozici; musí stanovit počet partnerů a uskutečnit jejich optimální výběr. Obchodní vztahy se vztahují na dlouhá léta, stejně tak vybudování optimálního distribučního systému. Náklady na distribuci jsou významným komponentem prodejní ceny.

Distribuce je spojovací článkem mezi výrobou a odbytovou částí podniku.

Hlavní okruhy distribuční logistiky se zaměřují na:

- volbu stanovišť distribučních skladů;
- skladování;
- komisionářství a obalové hospodářství;
- výstup zboží a zajištění nakládacích činností;
- dopravu.

### 2.10.1. Distribuční kanál

Distribuční kanál se skládá z mnoha samostatně fungujících účastníků. Všichni se podílejí na distribuci výrobku od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Distribuční kanál začíná na konci výrobního procesu, kdy je výrobek uskladněn.

Rozlišujeme následující články kanálu:

- **Obchodní prostředníci** – velkoobchodníci, maloobchodníci, dovozci a vývozci zajišťující pohyb a přesun zboží.
- **Zprostředkovatelé** – zástupci a komisionární obchodníci vyhledávající zákazníky, ale nikdy nejsou vlastníky zboží.
- **Marketingové prostředníci** – organizace poskytující služby během nákupních a prodejních aktivit, aniž by tvořily součást zce.

Distribuční kanál musí splňovat 4 funkce:

- **Kompletace zboží.** Jejím cílem je vytvořit v daném segmentu potřebný sortiment zboží.
- **Právní funkce.** Práva umožňuje vlastní propojení jednotlivých částí a proto může být chápána jako jedna z nejdůležitějších částí. Podnik může využívat různých dopravních systémů.
- **Skladovací funkce.** Systém vytváření zásob, řízení nákladů na zásoby.
- **Komunikační funkce.** Stupeň využívání informačních systémů - využívání počítačové sítě, veřejné datové sítě, expertních systémů.

Pro správné fungování distribučního kanálu je důležité zajistit koordinaci a spolupráci mezi jednotlivými subjekty. Jednou z možností je kontrola vlastníkem, kdy jeden subjekt vlastní celý kanál. V dalším případě to může být koordinace kanálu nejsilnějším subjektem v kanálu.

Veškeré distribuční kanály ve specifickém odvětví obchodu jsou spojeny do distribuční struktury. Rozlišujeme tři druhy distribučních struktur:

- singulární distribuce; distribuční struktura využívající pouze jednoho kanálu, například od výrobce přímo k finálnímu uživateli nebo prostřednictvím jednoho a více prostředníků; v případě jediného prostředníka hovoříme o krátkém kanálu; v případě více prostředníků o dlouhém kanálu;



- duální distribuce, kdy výrobce využívá dvou kanálů ;
- mnohonásobná distribuce, kdy výrobce využívá tři a více kanálů .

Výrobci a další subjekty, které se podílejí na distribučních kanálech, nesou zodpovědnost za následující distribuční funkce:

- sběr tržních informací o perspektivních zákaznících, spotřebitelích, konkurentech a dalších tržních silách;
- vývoj a distribuce přesdivého komunikačního materiálu;
- kontakt s perspektivními zákazníky, jejich získávání, prodejní konverzace;
- přípravu a poskytnutí dodávky poptávce ;
- dosažení souhlasu o ceně a o dalších podmínkách dodávky;
- transport a uskladnění;
- získávání peněz k financování zásob zboží během různých fází na cestě distribučním kanálem;
- tíha rizika v případě, že se produkt zkaží, ztratí své vlastnosti, bude neprodejný apod.;
- poskytování služeb ve formě výcviku, instalací, záruk, poprodejní péče apod.

## 2.10.2. Lokalizace obslužných míst distribučního sítě

### Základní pojmy:

- **alokace** – určení optimálního postupu sledování obsluhy ;
- **lokace** – nalezení optimálního místa pro umístění sledování obsluhy ;
- **místo obsluhy** – sklady, velkoobchody, dopravní střediska, ostatní obslužná místa, např. přepravní stanice;
- **atraktivní obvod** – množina uzlů na síti, které mají společné středisko obsluhy;
- **distribuce** – všechny aktivity a obrát zboží mezi jednotkami. Konečná fáze logistického sítě a poskytování služeb zákazníkům při minimálních nákladech.

### Lokalizace míst obsluhy

Vhodné umístění distribučního skladu patří k strategickým rozhodnutím. Dlouhodobá přítomnost skladu je pak zárukou navrácení vloženého kapitálu.

Lokalizaci dílů do tří skupin:

1. **Lokalizace na segmentu trhu.** Funkcí sklad je hlavně doplnění zásob zákazníků. Sklady jsou proto umístěny co nejbližší zásobovanému regionu. Záleží na rychlosti doplnění zásob, na velikosti průměrných objednávek, na nákladech na jednu dopravu. Sklady jsou provozovány výrobcem, logistickými i distribučními organizacemi nebo skupinami maloobchodníků.
2. **Lokalizace na výrobním principu.** Snahou je soustedit zboží z jednotlivých míst a dopravovat je zákazníkům v ucelených dodávkách při nízkých cenách.
3. **Lokalizace kombinovaná.** Sklady umístěné mezi výrobními a spotřebními centry.

### Systémy distribuce

- **Postupná distribuce.** Systém, který maximálně využívá sklad. Každá etapa představuje umístění výrobku v nějakém skladu.
- **Systém pomocí dodávek.** Výrobky jsou dodávány přímo do místa spotřeby ze skladu nebo z podniku. Existuje jeden centrální sklad, z kterého dodavatel dodává a do něhož soustřeďuje objednávky. Nevýhodou jsou vysoké náklady. Do centra se sbíhají dodávky od všech dodavatelů a jsou kompletovány podle požadavků maloobchodní sítě. Rozvoz pak následuje v předem dohodnutých časových okamžicích.
- **Kombinované systémy.** Kombinace předchozích dvou systémů. Na které výrobky se distribuují přímo, na které přes meziklady. Tento systém se používá, když je zákazník lokalizován v místě, které je stejně vzdáleno od několika distribučních míst. Pak je možné využívat všechna tato místa. Systém také můžeme využít, když při různé velikosti dodávek se mění náklady na dodávku od různých dodavatelů. Malé zakázky pak využívá sklad velkoobchodu a velké přímo výrobní podnik.
- **Strategie odkladu konečných operací.** Systém vychází z předpokladu velikosti objednávky. Podstatou je snaha udržení výrobků co nejdéle ve výrobním procesu a konečnou úpravu provádět až na potvrzenou zakázku odběratele. Tím snížíme množství výrobků na sklad a dosáhneme lepšího využití skladovacích ploch.
- **Metody spojovacích zásilek.** Systém ke snížení přepravních nákladů. S velikostí zásilky klesají náklady na přepravu na jednotku. Dochází ke spojování zásilek.
- **Cross – docking.** Hlavní výhodou je redukce potřebných manipulací – kontaktu se zbožím. Každá manipulace snižuje produktivitu a zvyšuje pravděpodobnost chyby i poškození. Manipulace může být bez kontaktu (nutný vysoký stupeň

informační integrace a koordinace), s jedním, dvěma, třemi kontakty. Po et manipulací se třemi kontakty se vztahuje k vyložení zboží do kompletní zóny (kontakt 1), rozebrání a kompletace dle požadavků na expedici (kontakt 2) a nová kompletace s naložením a expedováním (kontakt 3).

Zásilky se spojují:

- dle segmentu trhu;
- dle termínu zásilky;
- dle využití této organizace, která zajistí výpravu hromadných zásilek.

### 2.10.3. Stanovení distribuční strategie

Při stanovení distribuční strategie se rozhoduje o:

- **Výběr distribučního kanálu**, který se skládá z řady distribučních článků. Pro výběr distribučního kanálu je důležitá charakteristika zákazníka, charakteristika produktu, konkurence, charakteristika společnosti a prostředí a dosažitelné obchodní kanály se svými silnými a slabými stránkami.
- **Výběr distribučního cíle**, kde volíme podle distribuční intenzity. Můžeme dosáhnout intenzivní (masové), selektivní a exkluzivní distribuce.
- **Výběr distribuční strategie**, kde se můžeme uplatňovat strategie tlaku a tahu. Při využití strategie tlaku výrobce „tlačí“ na produkt při jeho průchodu kanálem a usilují o dobrou pozici produktu v maloobchodní síti. Při strategii tahu využívá výrobce marketingové nástroje reklamy, aby povzbudil zájem spotřebitelů, kteří se za ním po produktu dotazovat. Tento zájem „táhne“ produkt kanálem.
- **Výběr kooperativních vztahů**, který zahrnuje výběr distributorů, motivaci distributorů a hodnocení výkonu distributorů.

## 2.11. Obaly

V distribuci zaujímá významné postavení správná volba obalu. Obal zajišťuje jednak dobré uskladnění zboží, usnadňuje manipulovatelnost se zbožím, jeho přepravu a dopravu, brání zcizení apod. Tím, že se výrobce rozhodne pro určitou formu obalu, ovlivňuje také náklady na distribuci, které poté tvoří významnou část ceny produktu.

Základní funkcí obalu je ochrana a identifikace výrobku a materiálu. Hmotnost výrobku se sice zvyšuje, ale výrobek je lépe skladovatelný. Obal musí plnit tyto základní funkce:

- **funkce manipulační** - jednotka balení je uzpůsobena k manipulaci;
- **funkce ochranná** - výrobek je chráněn před vnějšími škodlivými vlivy a zároveň omezuje působení výrobku na okolí;
- **funkce informační** - vnější úprava, informace na obalu jsou dobře čitelné a zajišťují oběh, odbytu a spotřebu výrobku.

Obaly se dělí do tří základních skupin:

- přepravní obal;
- obchodní obal;
- spotřebitelský obal.

### 2.11.1 Přepravní obal

Přepravní obal je nositelem manipulační a ochranné funkce při přepravě a skladování. Obal může být doplněn fixačním nebo bariérovým systémem v závislosti na ochranné hodnotě obchodního a spotřebitelského balení. Informace na obalu mají hlavně sloužit k zabezpečení manipulace, přepravy a skladování. Přepravní obal může být zároveň i obalem spotřebitelským. V tomto případě musí zabezpečit i funkce v oblasti prodeje a spotřeby.

Důležitou přepravního obalu je kladen hlavně na dostatečnou pevnost, soudržnost a stabilitu, aby obal odolal obvyklému riziku přepravního procesu. Zároveň jejich tvar a vybavení nesmí poškodit přepravní a dopravní prostředek. Obal nesmí způsobit zranění pracovníkům, kteří s obaly manipulují. Součástí musí být obal vhodný i pro manipulaci

spot ebitelem. Obal musí být také dostatečně zabezpečený před ztrátou a možnou krádeží. Pevnost obalu se odvíjí od přepravovaného zboží. Tvar obalu by se měl blížit tvaru pravidelného tělesa, usnadňuje to manipulaci s obalem a také umožňuje optimální využití prostoru dopravních prostředků. Na obal určitého tvaru se v dopravním prostředku neumisuje obal tvaru většího, snižuje se tím efektivnost převozu a obal se může poškodit.

Při stanovení hmotnosti jednotek umísovaných do dopravního prostředku se musíme držet racionálního využití hmotnosti dopravního prostředku a také zařízením pro manipulaci a skladování v předpokládaném logistickém prostředí. Hmotnost jednotek se řídí předpisem o zákazu zdvihání a dopravy břemen při ruční manipulaci nad stanovený limit. Ten činí 15 kg pro ženy a 50 kg pro muže.

Během přepravy zboží často dojde k poškození zboží. Nejčastěji při dopravě, skladování a manipulaci. Při dopravě působí na obaly různé vibrace, při manipulaci jsou to různé nárazy a stlačení a neopatrné zacházení s obaly, případně nedodržování správných technologických postupů.

### **2.11.2. Obchodní obal**

Obchodní obal zajišťuje obchodní a manipulační funkci. Tato funkce musí odpovídat požadavkům dané obchodní sítě, jejichž součástí jsou přeprava, manipulace a skladování. Obchodní obal musí umožnit vyjímání spotřebitelského obalu bez toho, aby se poškodil.

### **2.11.3. Spotřebitelský obal**

Tento obal zajišťuje informační a manipulační funkci a zároveň musí působit esteticky podle potřeb marketingu a prodeje výrobku. Obal musí být snadno oddělitelný od samotného výrobku a i snadno uzavíratelný, pokud je výrobek určen k postupné spotřebě. Na obalu má být umístěno upozornění, jak správně s obalem manipulovat a jak naložit s prázdným obalem. Jestliže může použitím obalu vzniknout škoda, pak musí obal obsahovat upozornění na tento jev. Toto upozornění se může objevit také v předloženém návodu.

Spotřebitelský obal musí obsahovat označení, podle kterého se snadno identifikuje jeho obsah. Obal musí napomáhat zabezpečení evidenčních, záručních a jiných

obchodn technických pot eb p i skladové manipulaci a p i prodeji. Obal by také m l usnad ovat t íd ní podle r zných kritérií a kontrolu množství a jakosti zásob ve skladu velkoobchodu a prodejen.

V sou asné dob je stále d ležit jší vn jší úprava s pot ebitelského obalu, která se pod izuje pot ebám zajišt ní informa ní funkce a propagace výrobku. Úprava obalu musí respektovat právní ustanovení o ochranných známkách, lokální tradice, estetické cít ní spot ebitel a p ání zákazník .

Na obalu musí být srozumiteln slovn nebo v všeobecn srozumitelných znacích uvedeny povinné informace o množství nápln . Údaje pro obchodní provoz pak jsou na obalu uvedeny formou strojem snímatelného nebo jiného kódu.

Spot ebitelský obal nemusí být vždy použit. Výrobky, u který ch to jejich vlastnosti dovolují, mohou být opat eny pouze ochran ným balením proti klimatickým a mechanickým vliv m.

#### **2.11.4. Metody balení**

Výb r metody balení má napomáhat integraci technologie balení s technologií výroby do plynulého materiálového toku. Na materiálový tok má navazovat p íprava k p oprav . Technická úrove balení by m la být vyšší než technická úrove výroby. Jednotlivé stupn balení mají na sebe navazovat. V mnoha p ípadech se na obaly vztahují normy, které upravují jejich míry. Jestliže se na obal normy nevztahují, odvozují se rozm ry obal p ednostn od obrysových rozm r jednotlivých výrobk . Pro výrobky tekuté, sypké a pastovité se m že vnit ní objem obalu odvozovat od p edem stanoveného objemu nápln a naopak. Vnit ní prostor obalu musí být co nejmenší, ale musí umožnit snadné a bezpe ní vkládání, umíst ní a uchování výrobku.

Metody balení pro ru ní a mechanizované balící procesy musí odpovídat fyzickým a psychickým schopnostem lov ka. Obaly musí umož ovat rychlou orientaci a elim inovat možnost zám ny a jiných chybných úkon .

Při strojním balení musí metoda umožňovat plynulý bezporuchový provoz plnicích a balících strojů. Spolu s tím musí zabezpečit hospodárné využití jejich výkonových parametrů. Povinné údaje na obalech musí být dostatečně odolné proti vnějším vlivům.

### 2.11.5. Obaly a ekologie

Ekologická hlediska se jako první začala uplatňovat právě u obalových materiálů. Největší problém zřejmě znamená likvidace nevratných obalů. Proto byly vytvořeny body, díky kterým by se mělo snižovat množství obalového odpadu. Je to:

- nepoužívat funkčně neopodstatněné obaly;
- snižovat spotřebu obalových materiálů a obalů;
- využívat vratné obaly tam, kde je to technicky a ekonomicky možné.

Nevratné obaly se mohou recyklovat, kompostovat nebo energeticky využívat.

Správně zvolený obal:

- snižuje přepravní náklady;
- vede k lepšímu využití skladů, přepravních a dopravních prostředků;
- snižuje míru poškození zboží;
- snižuje požadavky na speciální manipulaci;
- snižuje náklady na likvidaci a zlepšuje image podniku;
- vratné obaly snižují zatížení přepravy.

## 2.12. Specifika logistiky pro potravinářské podniky

Česká republika je jedním z členů Dohody o mezinárodních přepravách zkažitelných potravin a o specializovaných prostředcích určených pro tyto přepravy, tzv. Dohody ATP. Dohoda upřesňuje podmínky přepravy potravinářského zboží vyžadující speciální zacházení. Tento typ dopravy klade zvýšené nároky na dopravce, také požadavky na přepravce neustále rostou.

Do oblasti ošetřené Dohodou ATP zahrnujeme přepravu suchého zboží a zboží přepravovaného za určené teploty. Jedná se o přepravu polotovarů i hotových výrobků.

Dopravní prostředky dále s ohledem na přepravovanou teplotu:

- izotermické dopravní a přepravní prostředky - zboží je chráněno speciálními materiály s izolačními vlastnostmi použitých na dopravním prostředku;
- chlazené dopravní a přepravní prostředky - v izotermickém dopravním prostředku je chladicí médium, které udržuje požadovanou teplotu. Prostředky dále na třídy podle teplotních požadavků ;
- chladicí a mrazicí dopravní a přepravní prostředky - teplota v dopravním prostředku je udržována strojním chladicím zařízením a prostředky dále také na třídy podle teplotních požadavků ;
- vyhřívací dopravní a teplotní prostředky - v dopravním prostředku je umístěno zařízením vyrábějící teplo, které udržuje teplotu vyšší než 0 °C a to po dobu nejméně 12 hodin.

Mezi dopravní prostředky určené k tomuto účelu patří mrazírenské železniční vozy, mrazírenské návěsy, pivovary, výmenné nástavby, kontejnery a mrazírenské lodě. Požadovaná teplota musí být dodržena i během nakládky a vykládky zboží a kontroluje se použitím standardních diagnostických zařízení. Dodací lhůta musí být stanovena podle kapacity chladicího zařízení v dopravním prostředku. Případně mimořádné události musí být neprodleně oznámeny zasilateli.



## 2.13. Pivovarnictví v R

Kolébku piva je pravděpodobně Mezopotámie. Asi 3000 let p.n.l. vařili Sumérové obilný kvašený nápoj KAŠ a později podobný s názvem ŠIKARUM připravovali i Babylóňané. Ti znali 3 druhy piva – černé, červené a husté. Základem byl chléb, který se rozlámal, zalil vodou a nechal zkvasit. Pivo hodně popíjeli i Keltové, ale v té době oblíbené pivo bylo u Germánů a později i u Slovanů. Historici se přitom shodují, že pivo nebylo vynálezem, ale výsledkem souhry náhod.

Pivo, chléb, cibule a esnek tvořily základ stravy ve starobylém Egyptě. Za vlády Ptolemaiovců, která se nazývá zlatým věkem egyptského pivovarnictví, se stal monopolním výrobcem piva stát a do jeho pokladny tak plynuly značné zisky z daní z piva.

Indoevropské kmeny, které v době stěhování národů ve 4. a 6. století p.n.l. osídlili evropský kontinent – a už to byli Galové, Belgové, Aquitové, Keltové nebo Bójové na území našeho státu, znali různé přísady pro přípravu piva. Tyto kmeny používaly ječmen, pšenici, oves, proso a ochucovaly svá piva různými bylinami. Příkladem může být šalvěj, máta peprná, skořice, anýz, zázvor, puškovec, bobkový list a také jehličí, kora, listí, med a semeno červené epiky.

Kvašené nápoje z obilí, které jsou předchůdci dnešních typů piva, znaly nejen kmeny evropské a vyspělé populace Afriky, ale patřily od pradávna také do jídelníku asijských národů a kmenů, které připravovaly z ječmene, rýže, výhonku bambusu anebo prosa, ochucené kořením a možná i chmelem dříve, než tuto přísadu poznala Evropa, protože Asie je považována za pravlast chmele. Indiáni Severní a Jižní Ameriky vyrábějí pivo z kukuřice, třtinového cukru, v severních oblastech z určitého druhu aloe a z kvašením sirupu z cukrového javoru. Slovanské kmeny, které sídlily především v Pobaltí, ve střední a jižní Evropě, znaly a v hojném množství připravovaly různé druhy piva z ječmene, ovsa a pšenice. Obecně se Slované jako prvními popisují spontánní ochucování piva chmelem.

### 2.13.1. Historie piva v Čechách

První zpráva o výrobě piva u nás se váže k Benovskému klášteru. Uvádí se, že v roce 993 vyráběli tamní benediktini pivo i víno. Ti pivo vařili i přes zákaz a trest exkomunikace ještě další dvě století, kdy byl zákaz zrušen rozhodnutím papeže Innoncence IV. za přímluvy krále Václava I. (1230 – 1253). Je pravděpodobné, že pivo se připravovalo i v dalších klášterech, starších než Benovský, ale podrobnější zprávy se nedochovaly.

Pravděpodobně nejstarším dokladem o pivování chmele na dnešním území České republiky je národní listina knížete Boleslava I. (1034 – 1055), kterou byl kapitule sv. Václava ve Staré Boleslavi udělen desátek z chmele dvorů v Žatci, Staré a Mladé Boleslavi.

Prvním historickým dokladem souvisejícím přímo s výrobou piva je národní listina prvního českého krále Vratislava II. (1061 – 1092) pro vyšehradskou kapitolu z roku 1088. V této listině se kanovníkům z vyšehradské kapituly kromě mnoha darů přiděluje desátek chmele pro vaření piva.

O velké oblibě piva u našich předků, která mnohdy vedla k nadměrnému holdování tomuto nápoji a k opilství, svědčí i některé zákony vydané v roce 1039 knížetem Boleslavem I. Jsou v nich vymezeny tresty pro krádeže, kteří přechovávají opilce, například rozbití veškerého hospodářského nádobí, oholení hlavy, praní ován na veřejném místě, a stanoveny uvržení opilce do žaláře a pokutování. Mezi mnoha státními zákony minulých století s velmi rozšířeným a bujarým pijáctvím, kam se cizinec bál vstoupit, patřily Žatec, Litoměřice, Nymburk a Louny.

### 2.13.2. Pivo v českých Budjovících

Historie vaření budjovického piva ve městě začíná rokem 1265, kdy byly dnešní české Budjovice založeny Přemyslem Otakarem II. Tehdy město dostalo do vínku právo vařit pivo. Zpočátku vařila v tšíně měšťanská pivovárna jen pro vlastní potřebu, ale postupně obchod s pivem přerostl hranice města a měšťané začali pivo prodávat i v jeho okolí. K likvidaci konkurence sloužilo tzv. mílové právo, které bránilo všem v okruhu deseti kilometrů od města vařit pivo, sladovat a provozovat šenky, i jiná městská. České Budjovice získaly toto právo od římského a českého krále Karla IV. v roce 1351.

Od 15. století lze hovořit o organizované výrobě ve sladovnách a pivovarech. Pivovary vznikaly především v domech bohatších měšťanů. U nich vařili pivo i měšťané méně zámožní, nebo ti, kdo ho nechtěli vařit ve vlastních domech. Každý várečnický dům ale nebyl pivovarem. Ten již předpokládal vyšší stupeň organizace práce a zapojení více měšťanů a zaměstnanců do jeho provozu. Kvůli mnoha restrikcím došlo k redukci měšťanského pivovarnictví, počet soukromníků stále klesal. Na počátku 18. století se vařením zabývali už jen sládci. V letech 1703 – 1704 tuto výrobu piva ve městě provozovalo jen 13 sládků.

Roku 1795 vznikl tzv. Měšťanský pivovar, jehož název zněl „Die Budweiser Braubrechtigten-Buergerliches Braeuhaus“. Omezené prostory ale přestaly vyhovovat rostoucí výrobě a proto bylo v roce 1847 rozhodnuto o výstavbě nového pivovaru za hranicemi města, v dnešní Lidické ulici. Pivovar stojí v těchto místech dodnes.

Průmyslová revoluce v pivovarnictví byla charakterizována především na novou technologii výroby piva metodou spodního kvašení, zaváděním nových strojů a vznikem nových velkých pivovarů. V českých Budějovicích tato etapa vyvrcholila v roce 1895, kdy zde začal pivo vařit český akciový pivovar, přímým předchůdcem dnešního Budějovického Budvaru.

### 2.13.3. Druhy piva vyráběné v ČR

Podle §11 a §12 oddílu 3 vyhlášky č. 45/2000 Sb. zákona č. 16/2000 Sb.) a jsou piva v České republice členěny na skupiny a podskupiny piva.

Podle skupin piva dělíme piva na světlá, polotmavá, tmavá a černá. Začlenění je podle použitého sladu. Podskupinami piva jsou pak piva lehká, výepní, ležáky, portery, piva se sníženým obsahem alkoholu, speciální piva, apod.

## 3. CÍL A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### 3.1. Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je analýza zahraničního distribučního et zce v pivovaru Budjovický Budvar, n.p. Úkolem je analyzovat jednotlivé kroky, které jsou částí distribučního et zce a faktory, které na ně působí a které jsou pro jeho správné fungování klíčové. Na závěr bude provedena analýza slabých míst v tomto et zci a návrh řešení.

Práce je rozdělena na analýzu tří oblastí, které na sebe navazují. Důležitě v distribučním et zci jsou otázky JAKÉ PIVO, V JAKÉM OBALU a JAKÝM ZPŮSOBEM je dopravováno do zahraničí. První oblastí jsou proto druhy piv vyráběné v pivovaru Budjovický Budvar. Druhou pak obaly a manipulace s obaly. Poslední oblastí je samotný et zecinností, které jsou nezbytné pro dopravu piva do zahraničí.

### 3.2. Použité techniky sběru dat

V této diplomové práci jsem použila následující techniky:

- **zpracování dat podnikové evidence**, kdy jako podkladový materiál sloužily údaje z firemních tiskovin, informace na webových stránkách podniku, údaje z podnikových databází a také směrnice editel vydané k efektivnímu využití možností informačního systému pivovaru Budjovický Budvar a samotné výstupy z informačního systému;
- **řízené rozhovory**, které jsem provedla s pracovníky oddělení exportních prodejů a pracovníky oddělení logistiky; metoda řízených rozhovorů byla provedena technikou získávání informací prostřednictvím záměrně kladených otázek;
- **plánované pozorování**, které jsem prováděla jednak během mé pracovní činnosti v pivovaru, tak i během dohodnutých setkání. Metodu jsem prováděla systematickým sledováním znaků určitého jevu a jejich etností. Pozorování musí

dodržovat objektivitu, cílev domost, d kladnost a podrobnost, systemati nost a plánovitost. Záv rem pozorování je slovní formulace výsledk .

### 3.3. Pracovní postup

Základem této diplomové práce je analytický p ístup. P í vypracování diplomové práce jsem postupovala následovně :

1. sb r relevantních dat z pohledu sledování informa ního a materiálového toku, analýza podnikové dokumentace zkoumaného objek tu;
2. ízené rozhovory s vedoucími jednotlivých úsek , se zam stnanci jednotlivých útvar a pracovníky ve výrob ;
3. podrobný pr zkum celého podniku, zejména odd lení expedice a sklad jednotlivých druh piv;
4. k posouzení informací mi také pomohla vlastní zkušen ost z doby, kdy jsem byla v pivovaru zam stnána;
5. zhodnocení výsledk provedené analýzy a návrh zlepšení.

## 4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

V roce 1895 byl v českých Budjovicích založen český akciový pivovar. Tento pivovar přímo navazoval na dlouholetou tradici vaření piva, která sahá až do 13. století, kdy bylo msto založeno a mstu bylo uděleno právo várečné. Pivovar byl založen českými právníky (jedním z nich byl například August Zátka) a to z důvodu posílení českého vlivu ve mst, kde hlavní slovo mlině obané.

První várka, 100 hektolitr piva Budvar, byla uvaena v českém akciovém pivovaru 7. října 1895. Prvním sládkem pivovaru byl Antonín Holeček. Do konce roku 1896 uva il pivovar již 51 100 hektolitr piva. V porovnání s dnešním množstvím, které iní nco pes 1 000 000 hektolitr, se toto množství zdá zanedbatelné. Ve své době a v konkurenci s německým Měšanským pivovarem a dvěma schwarzenberskými pivovary v Třeboni a Protivíně ale znamenalo enormní nárůst a velký zájem o pivo Budvar. Ležák z českého akciového pivovaru byl v té době také velmi dobře znám v zahraničí.

Až do roku 1914 se pivovaru velice da ilo. Situace v době válek a mezi válkami v tehdejší československé republice pivovarnictví nepála. Byl to hlavně nedostatek kvalitních surovin, který snižoval výrobu piva. Nekvalitní pivo, které se va ilo pouze z dostupných surovin, se pak těžko prodávalo na zahraničních trzích a tak pivovar ztratil řadu svých odbytišť. V tícátých letech pivovar již obnovil svůj sortiment a va il deseti až tinačtistupová světlá i tmavá piva. Díky šířící sortimentu a kvalitě surovin se poda ilo obnovit export a doma pat il pivovar mezi nejvtší v československé republice. V meziválečném období dochází k modernizaci pivovaru. Začalo se s elektrizací podniku, byla například vystavna nová lednice a hlavně byla vyvrtána nová studna do hloubky 300 m. V roce 1930 si pivovar registroval ochrannou známku Budvar, která vstoupila rychle do širokého podvdomí. V této době došlo také k přejmenování pivovaru na Budvar – český akciový pivovar české Budjovice.

Během druhé světové války byl pivovar pod nacistickou správou a po skončení války byl v roce 1948 znárodněn. Do eskobudjovických pivovarů byla zařazená majetková podstata zkonfiskovaného Měšťanského pivovaru. Poté byly eskobudjovické pivovary přejmenovány na Jihoeské pivovary, národní podnik. Z nich byl v roce 1967 pivovar vyřazen a založen jako samostatný právní subjekt Budjovický Budvar, národní podnik. Zakladatelem pivovaru je od roku 1967 Ministerstvo zemědělství a tak je tomu doposud.

K dalšímu rozvoji na domácím i zahraničním trhu dochází ve větší míře až po roce 1989, po změně ekonomických a politických podmínek. Díky těmto změnám se pivovaru podařilo vstoupit na západoevropské trhy. Soustavnou prací se výstav od té doby téměř ztrojnásobil. Díky této expanzi a posílení pozic na domácím trhu se Budjovický Budvar v roce 2000 zařadil na stejné místo v České republice podle výstavu piva. V podniku dnes pracuje přes 650 zaměstnanců.

Pivovar Budjovický Budvar, n.p. vlastní cenné duševní bohatství v podobě ochranných známek, ochrany označení piva, zeměpisného označení a obchodního jména jako jsou Budweiser Budvar, Budvar, Budweiser, Bud a Budjovický Budvar. Tento fond je výlučně vázán na místo piva – město České Budějovice (Budweis). Ve více než 100 zemích má registrováno na 380 ochranných známek.

Po roce 1989 založil pivovar tři dceřiné společnosti v Chorvatsku, Velké Británii a Německu. V roce 1991 prodával pivo v 18 zemích, o pět let později ve 43 zemích a po átkem roku 2000 již v téměř 60 zemích pětadvaceti a tak je tomu dodnes. Tyto výsledky staví pivovar mezi nejdynamičtěji se rozvíjející české podniky.

V uplynulých deseti letech vložil pivovar do svého rozvoje přes 2,3 miliardy korun. V duchu své více než stoleté tradice podporuje sport, kulturu a zdravotnictví v místě výroby piva.

Budjovický Budvar je pro umírněnou konzumaci a vychutnání si kvalitního piva. Pivovar si ale uvědomuje, že vyrábí produkt, jehož přehlišená konzumace je společensky nežádoucí. Přesto je ale v zájmu firmy, aby vyrobil co nejvíce piva.

Hlavním cílem pivovaru je být úspěšným pokračovatelem více než sedmisetleté tradice českobudjovického pivovarnictví a jeho v hlas ší it nejen na domácím trhu, ale i po celém sv t . Cílem je va it pivo prvot ídní kvality p i dodržování tradi ního výrobního postupu a nabízet ho v takové form , která je pro trh atraktivní a také udržovat a dále rozvíjet duševní vlastnictví podniku, optimální ziskovostí pod niku zajistit zdroje pro jeho další rozvoj a r st.

**Obr. 2:** Letecký snímek pivovaru



Zdroj: archiv Budjovického Budvaru n.p.



## 5. VÝSLEDKY

### 5.1. Produktové portfolio pivovaru

V současné době pivovar vyrábí tyto druhy pív:

#### **Budweiser Budvar – Světlý a tmavý ležák**

Obsah alkoholu: 5 % obj.

Stupňovitost: 11,9 % hm.

#### **Obr. 3: Ležák (lahev 0,5 l)**



V posledních letech je nejexportovanějším českým pivem.

Světlý ležák je nabízen v těchto obalech:

Sud 20, 30 a 50 l

Dárkový soudek 5 l

Pěpravka v balení po 20 ks 0,5 l a po 24 ks 0,33 l.

Karton v balení po 20 ks 0,5 l a po 24 ks 0,33 l.

Plechovky v balení po 24 ks 0,5 l a po 20 ks 0,33 l.

Premiový ležák je vyroben za použití nejvybranějšího žateckého chmele, vody vzebrané ze 300 m hlubokých artéských studní a je něho sladu.

Zdroj: Budějovický Budvar n.p., oddělení marketingu

## Bud jovický Budvar – Sv tlé vý epní pivo

Obsah alkoholu: 4 % obj., stup ovitost: 9,9 % hm.

Obr. 4: Vý epní pivo (láhev 0,5 l)



Pivo je nabízeno v t chto obalech:

Sud 30 a 50 l.

P epravka v balení po 20 lahvích 0,5 l.

Plechovky v balení po 24 ks 0,5 l.

Pivo vyrobené ze stejných surovin a tudíž s podobnými chu ovými vlastnostmi jako sv tlý ležák. Od zmín ného originálního ležáku se liší sníženou stup ovitostí a tedy také sníženým obsahem alkoholu. Jedná se o pivo široce oblíbené mezi eskými spot ebiteli.

Zdroj: Bud jovický Budvar n.p., odd lení marketingu

## Budweiser Budvar – Nealkoholické pivo

Obsah alkoholu: max. 0,5 % obj.

Obr. 5: Nealkoholické pivo (lahev 0,5 l)



Nealkoholické pivo je nabízeno v t chto obalech:

P epravka v balení po 24 lahvích 0,33 l a po 20 lahvích 0,5 l.

Jedná se o pivo s obsahem alkoholu, který odpovídá hygienické norm pro nealkoholické nápoje.

Je ur eno p edevším ídi m a sportovc m.

Zdroj: Bud jovický Budvar n.p., odd lení marketingu

## BUD Super Strong – Speciální pivo

Obsah alkoholu: 7,2 % obj., stupňovitost: 16 % hm.

**Obr. 6:** Bud Super Strong (láhev 0,33 l)



Pivo BUD Super Strong se dodává v těchto obalech:

Pěpravka v balení po 24 lahvích 0,33 l.

Karton v balení po 24 lahvích 0,33 l.

Pivo BUD Super Strong se vyrábí stejnou technologií jako ležák Budvar, pouze postup výroby je upraven. Hlavní důraz je kladen na velmi dlouhé "ležení" tohoto druhu piva v ležáckých tancích, které trvá dlouhých 250 dnů.

Zdroj: Budějovický Budvar n.p., oddělení marketingu

## 5.2. Obaly a manipulace s nimi

Způsob dopravy piva k zákazníkovi je do značné míry ovlivněn obalovým materiálem. Jiné podmínky existují pro dopravu piva v cisternách, jiné pro dopravu piva v lahvích. Z tohoto důvodu jsou v této diplomové práci popsány druhy obalů, které používá pivovar Budějovický Budvar n.p.

Každé z piv se dodává v několika druzích obalů. Tabulky 2 a 3 znázorní využití těchto obalů a také základní rozměry těchto obalů. Základními obaly pro pivo Budějovický Budvar jsou lahve, sudy, keg a plechovky. Dále jsou pro přepravu lahví použity ochranné obaly, a to pěpravky a kartony. Pro plechovky se používají tzv. traye (kartonové podnosy), kde jsou plechovky fixovány použitím smršťovací fólie.

Sudy, balené lahve a plechovky jsou přepravovány pomocí palet.

**Tab. 2:** Rozm ry obal používaných v Bud jovickém Budvaru

Název	Pr m r	Výška	Ší ka	Délka	Hmotnost	Hmotnost
	(mm)	(mm)	(mm)	(mm)	prázdná kg	plná kg
paleta EUR	-	148	800	1200	23	-
paleta PRIV	-	148	800	1200	13,5	-
paleta CHEP	-	162	1000	1200	28	-
paleta PRIV - USA	-	148	800	1100		-
lahev 0,5 l NRW	67,5	267	-	-	390 g	899,6 g
lahev 0,33 ALE vratná	62,5	240	-	-	310 g	641,4 g
lahev 0,33 ALE nevratná	60,2	234	-	-	240 g	577,0 g
lahev 0,355 l nevratná - USA			-	-	255 g	620,58 g
plechovka 0,33 l	65	120	-	-	13,69 g	0,35
plechovka 0,50 l	65	170	-	-	16,92 g	0,52
sixpack OK ( 6x0,33 l)	-	247	123	188	43,6 g	3,51
sixpack bedna ( 6x0,33 l)	-	247	123	194	43,7 g	3,89
fourpack OK( 4x0,33 l)	-	234	123	117	29,2 g	2,35
p epravka NRW 20/50	-	290	300	400	2,97	19,5
p epravka PIN 24/33	-	270	300	400	2,89	17
p epravka PIN 4x6/33	-	270	300	400	2,89	17,5
karton 20/50 NRW		270	263	346	315 g	18
karton 10/50 NRW	-	265	135	345	198 g	9
karton ALE 24/33	-	239	245	368	251 g	14
karton ALE 4x6/33 a 6x4/33	-	239	245	368	251 g	14,5
karton 4x6/0,355 CZECHVAR	-	290	300	400	311 g	15,5
karton 2x12/0,355 CZECHVAR	-	245	185	250	206,5 g	7,6
trey karton 2x12/0,355 CZECHVAR	-	50	380	255	72,12 g	15,4
tray plechovek 24/33	-	120	270	400	-	8,5
tray plechovek 24/50	-	170	270	400	-	12,5
soudek 5 l	170	250	-	-	73,4 g	5,5
sud KEG 20 l	400	330	-	-	9	29
sud KEG 30 l	400	400	-	-	9,5	39,5
sud KEG 50 l	400	600	-	-	12,5	62,5

Zdroj: Bud jovický Budvar n.p., odd lení logistiky

**Tab. 3:** Přehled obalů pivovaru Budějovický Budvar

Název výrobku	Balení	Měrná jednotka	Poznámka
Sv. tlý ležák / vratné lahve	p epravka	20 x 0,50 l	
		24 x 0,33 l	
	karton	20 x 0,50 l	
		10 x 0,50 l	
Sv. tlý ležák / nevratné lahve	karton	24 x 0,33 l	samostatné lahve
		24 x 0,33 l	lahve v balení po 4
		24 x 0,33 l	lahve v balení po 6
Sv. tlý ležák / plechovky	tray	24 x 0,33 l	
		24 x 0,50 l	
Sv. tlý ležák / sudy	soudek	5 l	
	sudy keg	30 l	
		50 l	
Sv. tlé vý epní / vratné lahve	p epravka	20 x 0,50 l	
Sv. tlé vý epní / plechovky	tray	24 x 0,50 l	
Sv. tlé vý epní / sudy	sudy keg	30 l	
		50 l	
Tmavý ležák / vratné lahve	p epravka	20 x 0,50 l	
Tmavý ležák / sudy	sudy keg	20 l	
		30 l	
Nealkoholické pivo / vratné l.	p epravka	20 x 0,50 l	
		24 x 0,33 l	
Speciální pivo	p epravka	24 x 0,33 l	vratné lahve
	karton	24 x 0,33 l	nevratné lahve

Zdroj: Budějovický Budvar n.p., oddělení logistiky

### 5.2.1. Lahve

Nejvhodnějším obalem na pivo stále zůstávají skleněné láhve. Lahve je možné použít několikrát, snadno se čistí a hlavně sklo je absolutně neutrálné vůči pivu. Převážně se na českém trhu používají láhve vratné, které se během jednoho roku do pivovaru vrací přibližně šestkrát a za celý svůj život třicet až padesátkrát. Pro plnění piva se v České republice používají láhve o objemu 0,33 a 0,50 l a speciální 0,355 l.

Nové lahve jsou do Budějovického Budvaru dopravovány železniční dopravou, ložené na dřevěných paletách, v několika vrstvách oddělených lepenkovou proložkou a klopami. Palety s lahvemi jsou povrchově fixovány smršovacími fóliemi. V jednom vagónu je až 37 palet, na každé paletě 1326 ks lahví o objemu 0,50 l nebo 1995 lahví o objemu 0,33 l. V současné době má pivovar uzavřené smlouvy na odběr lahví se třemi dodavateli, Avirunion Teplice, Vetropack Bohemia a Owens Illinois. Jedná se o smlouvy dlouhodobé. Celkové roční množství odebírané pivovarem je 20 milionů, z toho je určeno 40 % na exportní trhy. Lahve jsou objednávané každý týden v systému Just-in-time.

### 5.2.2. Plechovky

V Budjovickém Budvaru se používají dva typy plechovek: o objemu 330 ml s výškou 115 mm a o objemu 500 ml s výškou 168 mm. Plechovka je dvoudílná, spodní díl je z hliníkového plechu a víko ocelové nebo hliníkové.

Pivo se do plechovek nestává v české republice, ale je z pivovaru odváženo na dvě místa. Pro východní a střední Evropu provádí státní pivovar Ottakringer Wien, Rakousko. Státní pro západní Evropu zajišťuje státní firma Dis Sittar v Maastrichtu, Holandsko. Důvodem pro státní piva do plechovek v zahraničí je lepší technická vybavenost a zajištění stálé kvality piva v plechovkách.

### 5.2.3. Sudy keg

Sudy keg jsou válcové nádoby z nerezavějící oceli, hermeticky uzavřené. Materiál na výrobu sudů podléhá přísným požadavkům. Mezi jinými je to nulový vliv na chuťové vlastnosti piva, pevnost, nedeformovatelnost obalu, nízká hmotnost apod. Sudy dále dle použitého materiálu na nerezové a potažené polyuretanem a pouze z nerezů.

Budjovický Budvar používá:

20 l sudy pro tmavý ležák v současně dobrou jen pro český, německý a anglický trh ;

30 l sudy nejčastěji pro export;

50 l sudy pro český trh, Slovensko, Rakousko, Německo a Velkou Británii.

Všechny sudy jsou dodávány firmou SchaferWerke ze SRN. Smlouva je uzavírána vždy na jeden rok.

### 5.2.4. Pěpravy

Pěpravy na lahve se vyrábějí z plastu a pivovar používá dva typy pěpravek: na lahve 0,5 l po 20 kusech v pěpravce a na lahve 0,33 l po 24 kusech v pěpravce.

Počet pěpravek na paletě je vzhledem ke stejnému rozměru stejný, tj. 40 ks. Objem piva na paletě se ale liší (viz tab. 4).

**Tab. 4:** Srovnání p epravovaného množství ve dvou různých obalech

	24 ks lahví 0,33 l	20 ks lahví 0,5 l
<b>Objem piva na p epravku</b>	7,92 l	10 l
<b>Po et p epravek na palet</b>	40 (960 ks lahví)	40 (800 ks lahví)
<b>Objem piva na paletu</b>	316,8 l	400 l

Zdroj: Bud jovický Budvar n.p., odd lení logistiky

Dodavatelem p epravek je DW Plastics Kielce z Polska. D vodem pro zvolení zahrani ního dodavatele byla vysoká kvalita tisku na p epravkách, samotná kvalita materiálu p epravek a také snadná dopravní dostupnost.

### 5.2.5. Kartony

Kartony Bud jovického Budvaru jsou bedny z vlnité lepenky, kde jsou lahve k sob pevn p itisknuty. Tím se zabrání jejich možnému rozbití. Tato metoda se nazývá „Wraparound“.

Pivovar používá dva druhy karton ; a to podle velikosti lahve. Pak se mohou lahve balit do tzv. dárkových balení po 4 a 6 kusech, které jsou také uloženy v kartonu. Dodavatelé karton jsou firma Bupak eské Bud jovice, Obal Opava a firma Donwel Rakousko. Frekvence dodávek od t chto dodavatel jsou m sí ní.

### 5.2.6. Tray

Plechovky se místo do uzav eného kartonu balí na tzv. tray. Tray je nízký, asi 6 cm vysoký kartonový podnos, kam se plechovky vklá dají. Obal plechovek a traye se poté formuje smrš ovací fólií. Všechny tyto innosti zajiš uje automaticky balící stroj.

### 5.2.7. Manipulace s obaly v Bud jovickém Budvaru

Manipulací jednotky d líme do n kolika skupin:

- manipula ní jednotky 0. ádu, kam za azujeme lahve, plechovky, sudy;
- manipula ní jednotky 1. ádu, kam za azujeme p epravky, traye, kartony;
- manipula ní jednotky 2. ádu, kam za azujeme palety.

Jako prost edek umož ující manipulaci s p epravními obaly v ucelených jednotkách slouží paleta. Použitím palety se zrychlují jednotlivé manipula ní operace,

zvyšuje se využití skladovacích ploch a také se snižuje podíl lidské práce. Manipulaci s nimi zajišťují vidlicové vysokozdvizné vozíky.

Pro přepravu se v pivovaru používají devě palety EUR a palety CHEP. Rozměr palety EUR, která se používá nejčastěji, je 800 x 1200 x 144 mm. Hmotnost je přibližně 23 kg. Nosnost palety je 1000 kg. Dodavatelem je soukromý výrobce Pavel Sigmund z Českých Budějovic. Palety jsou vysušené dle požadavků pivovaru a pro export do USA také namožené fungicidy pro lepší odolnost. Objednávka palet probíhá dle momentální potřeby.

V kamionu, nejčastějším dopravním prostředkem, je určité množství míst pro umístění palet a snahou je co nejefektivněji využít toto místo.

Sudy všech objemů jsou na paletách vždy po šesti kusech a až tři palety na sobě. Tím dochází k maximálnímu možnému využití prostoru kamionu. Také kartony, traye a přepravky jsou loženy až 3 palety na sobě. Kartony a traye jsou 45 kusů na paletě, přepravky po 40 kusech na paletě.

Pro zajištění bezpečné manipulace během nakládky a přepravy slouží smršovací fólie, kterou je každá paleta obalena. Zařízením na balení palet do smršovací fólie je vybaven každý expediční sklad.

Pro cestu do zahraničí jsou palety značeny komunikačními pomocnými prostředky. Tyto prostředky podávají informace o brutto a netto nákladu a rozměrech. Další funkce komunikačních prostředků jsou základní informace o nákladu, kompletní název příjemce nákladky a místo určení nákladky, případně místo překládky. Objevují se zde i informace o manipulaci se zbožím, výstražné značky a jiné doplňující informace. Zatímco základní údaje mají význam pro plynulou vykládku zboží v místě určení, identifikaci a doplňující značky obsahují údaje doplňující všechny potřebné informace o zboží. Proto chybné nebo nedostatečné označení nákladky znamená zdržení zásilky. Rozměry nálepek a štítků jsou normalizovány a je určen způsob jejich umístění. Tatoinnost je prováděna v jednotlivých expedičních skladech a zodpovědnost za správné plnění nese vedoucí skladu. Jedná se hlavně o grafické značky, které omezují ztráty a poškození zásilek nesprávnou manipulací, i když ani jejich aplikace neposkytuje žádnou garanci správné



manipulace. Značka musí být jasně viditelná, nejlépe při použití černé barvy na bílém pozadí. Výška značky je 100, 150 nebo 200 mm. Rozměrem balení se mění i jejich velikost. V poslední době se rozšiřuje také používání různých typů plastových samolepících kapes umístěných přímo na zásilce, kde jsou umístěny veškeré průvodní dokumenty. Použití tohoto typu kapes záleží na dohodě s importní společností.

Manipulaci s paletami a jejich umístění na přepravní prostědky zajišťují elní vysokozdvížné vozíky. Nosnost těchto vozíků je od 1 500 do zhruba 3 500 kg. Tyto vozíky jsou vybaveny sklady pro expedici piva i propagačního materiálu.

V areálu pivovaru se nachází celkem 4 expediční prostory, kde probíhá nakládka piva a propagačního materiálu. Pivo je umístěno ve těchto skladech. Ty jsou rozděleny na sklad sudového piva, piva pro zahraniční trh a piva pro trh tuzemský. Poslední sklad je sklad propagačního materiálu. Z důvodu blízkého umístění skladů sudového piva a piva pro zahraniční trh mají tyto sklady vozíky pro společné užití. Tím se zvyšuje využití těchto vozíků. Ostatní sklady disponují svými vlastními vozíky.

### 5.2.8. Expediční sklady

#### Expedice piva určeného pro zahraniční trhy

Expediční sklad pro zahraniční trhy se vyznačuje skladováním lahví s velkou variabilitou etiket, které odlišují pivo pro jednotlivé země. Tato specializace určuje rozdělení skladu, kde každý vnitřní trh má určenou svoji sekci. Pivo pro menší trhy jsou pak v sekci oddělené.

Pivo je ve skladu umístěné na paletách a dle druhu obalu mohou být vystohovány i 3 palety na paletovém místě. Velikost skladu je 75 m x 10,5 m. Jednotlivá paletová místa jsou oddělená bílou barvou pro lepší manipulaci. Pivo je do obalů stáeno podle harmonogramu a v co nejkratší době expedováno. Tím se zabráňuje dlouhému skladování a vytváření zbytků. Manipulaci s paletami zajišťují vysokozdvížné vozíky.

V tomto expedičním skladu je prostor určený jako zázemí pro pracovníky skladu a také prostor, který slouží pracovníkům vyřizující odbavení zahraničních zásilek.

## Expedice piva určeného pro tuzemský trh

Expediční sklad pro tuzemský trh je obdobný skladu pro zahraniční trhy. Pouze množství druhů etiket je menší a tím i jednodušší orientace mezi výrobky a rychlejší obsluha. Velikost skladu je 80 m x 25 m. Na jednom paletovém místě jsou umístěny 3 palety s pivem.

V expedičním skladu je také prostor určený jako zázemí pro pracovníky skladu.

**Obr. 7:** Expediční sklad pro pivo na tuzemský trh



Zdroj: Budjovický Budvar n.p., oddělení logistiky

## Expedice sudového piva

Expediční sklad sudového piva plynule navazuje na linku pro stáčení piva, takže se sudy nemusí zbytečně převážet. Vzhledem k tomu, že sudy nemají speciální etikety pro jednotlivé země a jsou označeny pouze logem Budweiser Budvar nebo Budjovický Budvar, je jejich skladování a expedice jednodušší.

Sudy jsou umístěny na paletách EUR a CHEP. Vzhledem k pevnosti obalů, jsou palety s šesti sudy skladovány na sobě. Celkem je možné skladovat 4 palety s 6 ks 50 l sudů a 6 palet s 6 ks 30 l sudů na jednom paletovém místě. Palety jsou převáženy

vysokozdvíhacími vozíky Stihl na elektrický pohon. U expedičního skladu je rampa pro jednodušší nakládku do kamionu. Ve skladu je také žlutá ohraničená plocha, která slouží pro uložení piva, které nepatří do daného skladu. Jedná se o pivo v reklamním řízení, pivo určené k likvidaci apod. K expedičnímu skladu patří také kancelář pro pracovníky expedičního skladu.

### **Expedice propagačního materiálu**

Pro expedici propagačního materiálu je určeno jedno místo. Sklad propagačního materiálu byl vybudován v roce 2002 na místě starého propagačního skladu a nefunkčních garáží. Do roku 2002 byly propagační materiály umístěny ve těchto skladech a ve zcela nevyhovujících podmínkách.

Nový je propagační materiál umístěn ve skladu o kapacitě 1 400 paletových míst. Velikost skladu je 40 x 15 m. Sklad je zděný. Ve skladu jsou 4 regálové řady po 5 patrech. Tyto z regálových řad jsou oboustranné a jedna regálová řada, umístěná u stěny, je jednostranná. Veškerá paletová místa jsou pro palety EUR. Palety jsou v oboustranných regálových řadách umístěny tzv. na hloubku. V jednostranné regálové řadě jsou palety umístěny naplocho (delší stranou ke stěně). Regálový systém byl dodán firmou Schaeffer. Manipulace s propagačním materiálem v regálech je pomocí samostatného vysokozdvíhacího vozíku Stihl, který zajišťuje také manipulaci s materiálem před skladovacími prostory. Ve skladu jsou ještě dva speciální vysokozdvíhací vozíky Stihl, které slouží pouze k převozu materiálu mezi regály. Veškeré vozíky jsou na elektrický pohon.

V expedičním skladu propagačního materiálu je také ohraničený příjmový a výdejový prostor. Příjmový prostor je určen k dočasnému uskladnění přijatého materiálu. Výdejový prostor je určen k uskladnění již připravených zásilek pro jednotlivé odběratele. Tyto prostory jsou ohraničené žlutými barami. Kromě prostoru sloužícího k uskladnění materiálu, výdejového a příjmového prostoru, je ve skladu také kancelář vedoucího skladu a zázemí pro skladníky.

Prostor k uskladnění materiálu je rozdělen na 4 sekce. Největší prostor je určen k uskladnění propagačních podmětí. Další sekce obsahuje výdejní materiál. V této sekci jsou umístěny náhradní díly a ve čtvrté sekci materiál technického zabezpečení. Tyto dvě

sekce pot ebují minimum místa a v expedičním skladu byly z ízeny na konci roku 2006 z d vodu úspory skladovacích prostor v areálu pivovaru.

### 5.2.9. Analýza stávající situace a kritické body

Rok 2005 a 2006 byl obdobím velkých změn v obalovém a skladovém hospodá ství.

První velkou změnou byla vým na lahvi 0,5 l a sj ednocení designu p epravek. Stávající lahve byly pouze hn dé se zastaralým designem a v tší váhou. Nov byly veškeré lahve sjednoceny na zelenou barvu a jsou vyráb ny z odleh eného skla. To znamená i možnost dopravy v tšího množství piva kamionem, kde je o mezená váha dopravovaného zboží.

Kartony pro veškeré druhy piva byly dopln ny o úchytové plochy, které slouží k lepší manipulaci s pivem v p ípad menších než paletových zásilek. Tyto plochy byly také zpevn ny, nebo d íve docházelo k protržení kartonu. Tímto se zjednoduší a zrychlí manipulace s nimi a zlepší se také image výrobku.

U skladového hospodá ství se pivovar snaží o minimalizaci skladových ploch. Proto byly sklady propaga ního a vý epního materiálu, sklad náhradních díl a sklad materiáln technického zabezpe ení umíst ny pouze do jednoho skladovacího prostoru. Po et položek v t chto skladech byl také redukován, zvlášt materiál technického zabezpe ení je nov dodáván metodou Just-in-time. V dalších t ech expedičních skladech nedošlo k žádným zm nám. Jediná zm na se týkala reorganizace pracovních míst, kdy je k obsluze t chto sklad pot eba pouze 2/3 pracovník .

Provoz expedičních sklad , p íjem i výdej, je od roku 2006 ízem novým informa ním systémem S21. Bohužel tento systém pracovník m skladu nep inesl o ekávané zjednodušení systému odbavení piva, ale naopak množství dokument pot ebných k jednotlivým zásilkám se zvýšil p í snížení po tu pracovník .

Kritickým bodem jak v procesech týkajících se expedice piva, tak i v dalších procesech distribu ního et zce je absence ISO norem, konkrétn normy SN EN ISO 9001:2001. Pivovar uplat uje pouze metodu HCCP, systém kritických bod ve výrob ,

kdy pe liv stanovené a kontrolované kritické body výroby zabezpe ují standardní jakost výroby. Distribu ní et zec bez strategického zam ení podnikání na kvalitu, kvalitu vnit ní organizace, vztahu k zákazník m, výb ru dodavatel je v sou asné dob nedosta ující a ztrácí konkurenceschopnost. Norma SN EN ISO 9001:2001 specifikuje práv požadavky na systém managementu jakosti.

### 5.3. DISTRIBU NÍ ET ZEC

V sou asné dob vyvází Bud jovický Budvar sv j ležák do tém 60 zemí. Tím se adí k nejúsp šn jším eským exportním spole nostem. Každý tvrtý exportovaný p liltr piva z eské republiky pochází z pivovaru Bud jovický Budvar. Originální prémiový ležák Budweiser Budvar se tak adí k jedné z nejexportovan jších pivních zna ek eské republiky.

Exportní aktivity za al pivovar vyvíjet tém hned po svém vzniku, v roce 1895. Nejprve do sousedních zemí, na po átku dvacátého století zahájil export i do zámo í. Exportní aktivity utlumené centráln ízeným vývozem v dob socialismu se naplno rozvinuly nedlouho po roce 1989. Od té doby se také jednalo o vstupu na americký trh. To se kone n poda ilo v roce 2002, kdy pivovar vstoupil na trh USA a Kanady s originálním prémiovým ležákem pod zna kou Czechvar.

Do zahrani í je pivo vyváženo pod t emi obchodními známkami. První a nejrozší en jší je známka Budweiser Budvar, další je Bud jovický Budvar a nov od roku 2002 známka Czechvar. Zp sob užívání známek je podrobn vysv tlen v kapitole ochranné známky.

**Tab. 5:** Pohled procentuální úasti Budjovického Budvaru na vývozu do vybraných zemí

Zem vývozu	Export R (hl)	Export R (%)	Export BB (hl)	Export BB (%)	Podíl BB na exportu (%)
N mecko	1 194 956,00	0,39	188 220,00	0,37	0,16
Slovensko	460 786,00	0,15	55 135,00	0,11	0,12
UK	231 340,00	0,08	94 720,00	0,18	0,41
USA	191 657,00	0,06	6 670,00	0,01	0,04
Maarsko	153 661,00	0,05	7 880,00	0,02	0,05
Švédsko	135 395,00	0,04	1 503,00	0,00	0,01
Rusko	124 956,00	0,04	41 090,00	0,08	0,33
Belgie	113 091,00	0,04	-	-	-
Rakousko	72 808,00	0,02	39 231,00	0,08	0,54
Itálie	50 723,00	0,02	10 171,00	0,02	0,20
<b>CELKEM</b>	<b>3099399</b>	<b>1</b>	<b>513722</b>	<b>1</b>	<b>0,166</b>

Zdroj: Budjovický Budvar, marketingové oddělení

### 5.3.1. Zastoupení pivovaru v zahraničí

Pivovar Budjovický Budvar je zastoupen v zahraničí dvěma způsoby. V prvním případě se majetkově podílí na vzniku dceřiné společnosti ve vybrané zemi. V druhém případě se nejedná o majetkovou úast, pivovar spolupracuje pouze s vybranými importními společnostmi.

#### Dceřiné společnosti

Výběr země pro založení dceřiné společnosti se v tšinou odvíjí od velikosti trhu a objemu prodeje prémiového ležáku Budweiser Budvar na tamním trhu. Tímto způsobem vznikly tři dceřiné společnosti: v Německu, Velké Británii a Chorvatsku. Dceřiná společnost v Chorvatsku ukončila k 30.9.2006 pro špatné obchodní výsledky svoji činnost.

Všechny dceřiné společnosti stojí místní management, který zodpovídá za obchodní výsledky společnosti. Marketingovou strategii částečně nesebere z české centrály, částečně je připravena lokálnímu trhu. Prvním článkem v distribučním řetězci je pivovar Budjovický Budvar, druhým pak přímo dceřiná společnost. Ta dále distribuuje pivo do obchodních sítí, vybraných specializovaných obchodů a samozřejmě do restaurací a pivnic.

**Tab. 6:** Odb r piva dce inými spole nostmi

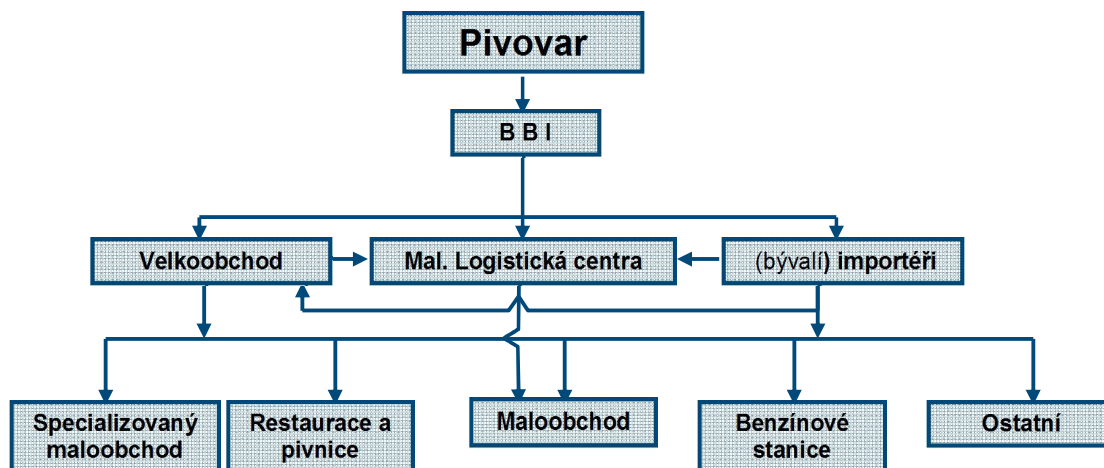
Odb ratel	Druh piva	plechovky	Sudy	Lahve	Celkem	Rok 2004	%
SRN BBI	12% ležák	0	13 661	165 098	178 759	179 900	95
	12% tmavé	0	87	0	87	0	
BB UK	12% ležák	5 456	23 797	63 357	92 610	96 925	95
	12% tmavé		202		202	0	
	16% spec.			37	37	988	4

Zdroj: Bud jovický Budvar n.p., odd lení exportních prodej

### Spolková republika N mecko

Na n meckém trhu je pivo Budweiser Budvar druhou nejprodávan jší známkou mezi importovanými ležáky. Dce iná spole nost byla založena v roce 2003 jako stoprocentní dce iná spole nost Budweiser Budvar Importgesellschaft mbH se sídlem v Erfurtu.

**Obr. 8:** Distribu ní et zec pro Spolkovou republiku N mecko



Zdroj: Bud jovický Budvar n.p., odd lení exportních prodej

Pivovar neustále zvyšuje množství piva vyvezeného do Spolkové republiky N mecko. A to i p es soudní spory, které vede s bývalými importními spole nostmi, které se necht jí vzdát svých trh . N mecký trh je pro pivovar nejd ležit jší, ro n se vyveze do N mecka okolo 200 000 hl piva. Stejný úsp ch na tomto trhu slaví i tmavý ležák, který je do N mecka dodáván zatím pouze jako sudový. Protože i jeho lahvo vá verze slaví v eské republice velký úsp ch, uvažuje se v p íštím roce o vývozu také tohoto piva.

N mecký trh je rozd lený na 6 teritorií. V sou asné dob je 5 z t chto teritorií obhospoda ováno bývalými importními spole nostmi a jedno teritorium dce i nou spole ností. Cílem v nejbližších letech je distribuovat pivo dce inou spole ností v celé SRN. Teritorium dce iné spole nosti je ozna eno červen . Sou asný stav je zap í in n vleklými soudními spory s bývalými importéry.

**Obr. 9:** Rozd lení n meckého trhu mezi lokální distributory



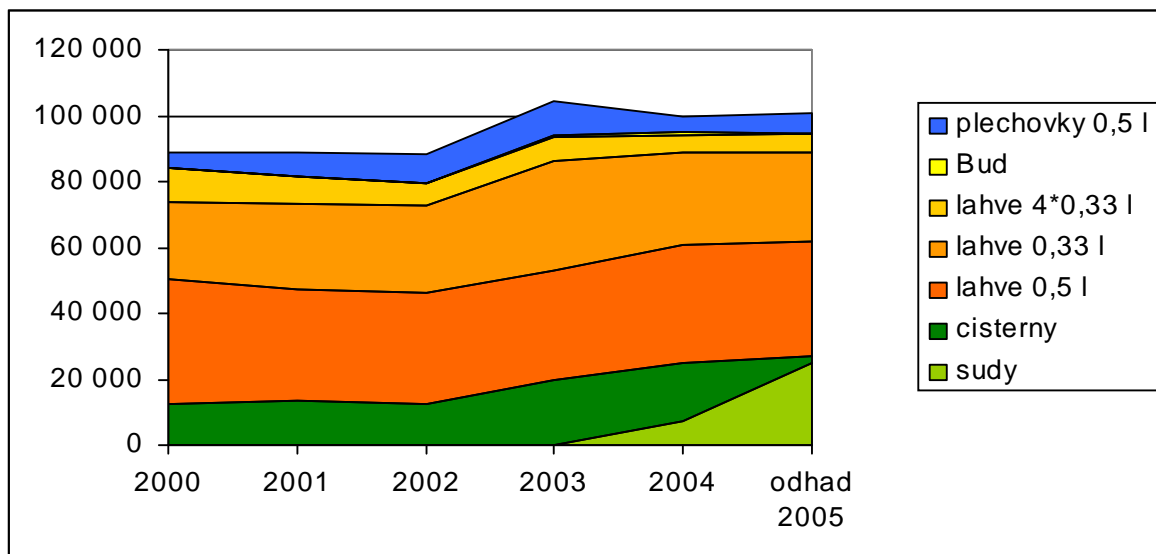
Zdroj: Bud jovický Budvar n.p., odd lení exportních prodej

## Velká Británie

Ve Velké Británii je pivo Budweiser Budvar dlouhodob nejprodávan jším eským ležákem a jeho obliba má stoupající tendenci. Dce iná spole nost zde p sobí od roku 2002 a jedná se také o 100 % dce inou spole nost Budweiser Budvar U.K. Ltd. se sídlem v Londýn . Pro stoupající oblibu tmavého ležáku a speciálního 16 % piva Bud v eské republice se pivovar rozhodl o rozší ení sortimentu o tyto a znovu slaví velké úspěchy.



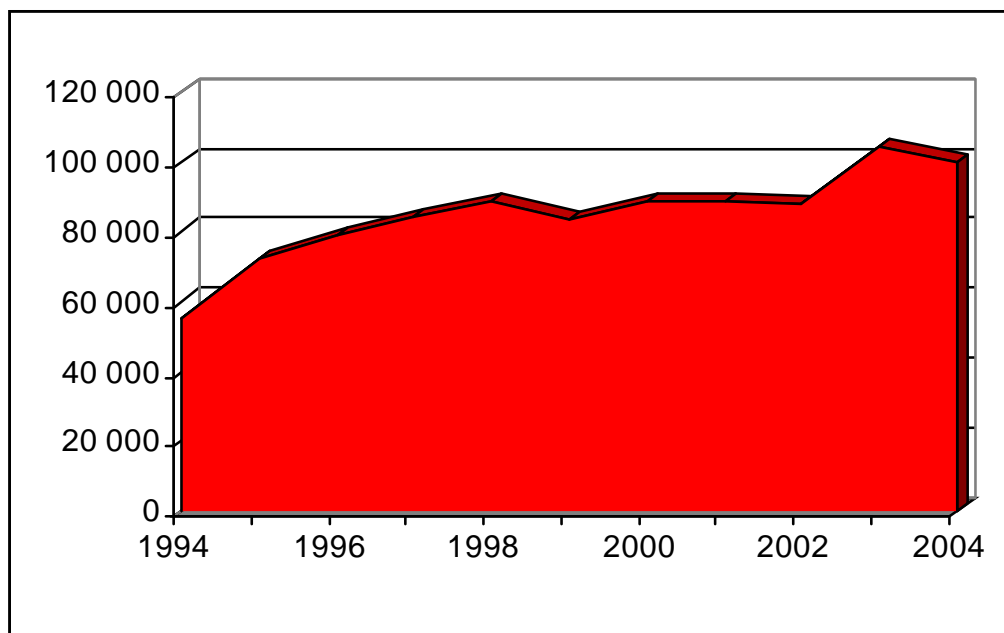
**Tab. 7:** Objem vývozu piva v hl dle sortimentu



Zdroj: Bud jovický Budvar n.p., oddělení exportních prodej

V roce 2005 udělila britská organizace nezávislých odborníků ležáku Budweiser Budvar titul COOL BRAND LEADER a zařadila tím tento ležák mezi 50 nejoblíbenějších značek v Británii. O toto ocenění se ucházelo na 7 000 značek!

**Tab. 8:** Objem vývozu piva na území UK (v hl)



Zdroj: Bud jovický Budvar n.p., oddělení exportních prodej

Distribuční et zec za íná v pivovaru a dalším lánkem je sklad dce iné spole nosti ve Velké Británii. Ze skladu je pivo distribuováno do velkoobchod a logistických center. Z t chto míst pak dále do restaurací, pivnic, benzínových stanic, specializovaných obchod apod. V n kterých p ípadech je pivo z pivovaru distribuováno p ímo do velkoobchodu.

### **Dovoz do ostatních zemí**

Pivovar vyvází své pivo p edevším do zemí E vropské Unie. Krom n meckého a britského trhu, kde má pivovar dce iné spole nosti, je prémiový ležák také velice oblíben na Slovensku, ve Švédsku, Rakousku a Itálii. Mimo Evropskou unii tvo í nejv tší trhy Rusko a USA.

V t chto zemích pivovar spolupracuje s již zavedenými importními spole nostmi, kde jejich široké portfolio výrobk a mnohaleté zk ušenosti dávají záruku správného zacházení s pivem Budweiser Budvar. Prezentace piva v t chto zemích je v tšinou ízena z pivovaru, jen minimáln se p izp sobuje lokálnímu trhu. V tšina propaga ních p edm t je vyráb na v eské republice. P edm ty vyráb né v dané zemi podléhají p ísné kontrole.

S importní spole ností je uzav ena smlouva na nejmén dvouleté období. Ve smlouv se vymezuje krom jiného užití známky piva, z námkoprávní situace a sankce za její porušení, zp sob dopravy, minimální odb ry piva, od b r propaga ních p edm t , apod.

V t chto spole nostech nemá pivovar žádnou majetkovou ú ast.

Distribuční kanál za íná znovu v pivovaru Bud jovický Budvar. Za hranicemi m že být i n kolik importních spole ností a jejich sklady jsou druhým lánkem. Ze skl ad importních spole ností je pivo distribuováno do velkoobchodních sklad , et zc , restaurací. Odtud se prodává kone nému zákazníkovi.

V tabulce 9 je p ehled zastoupení ve vybraných zemích a velikost odb ru piva jednotlivých importních spole ností.

**Tab. 9:** Objem vývozu piva do vybraných zemí

Zem	Název importní společnosti	Odběr piva za rok 2005 v hl
Slovensko	fa Jurišta	26 588,00
	Stará Sladovna	8 624,00
	fa Málík	4 858,00
	fa Prieložný	170,00
	Steiger	15 065,00
	<b>Celkem Slovensko</b>	<b>55 305,00</b>
Rakousko	fa Kolarik	31 620,00
	Morandell	7 615,00
	<b>Celkem Rakousko</b>	<b>39 235,00</b>
Rusko	North Winds	37 556,00
	Green Line Dist.	3 858,00
	Stroyservice	38,00
	<b>Celkem Rusko</b>	<b>41 452,00</b>
Itálie	Kiem	2 812,00
	Italsug	7 283,00
	Paolucci	86,00
	<b>Celkem Itálie</b>	<b>93 085,00</b>
USA	Dist. Brand	6 670,00
	<b>Celkem USA</b>	<b>6 670,00</b>
Kanada	Liquor Control	2 053,00
	Bruce Ashley	651,00
	Nova Scotia	38,00
	Societe de Alcools	130,00
	Bacchus Group	100,00
	<b>Celkem Kanada</b>	<b>2 972,00</b>

Zdroj: Budjovický Budvar n.p., oddělení exportních prodej

### 5.3.2. Ochranné známky Budjovického Budvaru

Budjovický Budvar má v dnešních dnech registrováno zhruba 380 ochranných známek ve více než 100 zemích světa. Mezi nejznámější patří dovozce ochranné známky Budweiser Budvar, Budjovický Budvar a Czechvar. Toto duševní bohatství souvisí s místem svého původu, městem české Budjovice. Budjovický Budvar má rovněž registrováno zeměpisné označení pro pojmy Budjovické pivo, Budvar, Bud atd. ve 150 zemích světa. Toto označení zavedl registrační princip v souladu s multilaterální Lisabonskou dohodou.

### Ochrana označení podle místa původu

Ochrana označení původu a zeměpisných označení se vztahuje na svou podstatou mimo jiné výrobky a potraviny vyráběné v regionu či v určitém místě, od kterého odvozují svůj název. Kvalita a vlastnosti takového výrobku jsou dány zvláštnostmi původního prostředí, skladbou surovin a dovednostmi místních lidí. Pro spotřebitele

to znamená, že dostává originální produkt, který je vyráběn vždy na stejném místě a ve stejné kvalitě. Podle Smlouvy o přistoupení mezi českou republikou a Evropskou unií označení Budějovické pivo a českobudějovické pivo požívá ochrany zeměpisného označení, a to dnem vstupu české republiky do EU.

### Známkoprávní spory

Bezmála sto let vede pivovar známkoprávní spory s americkým gigantem, společností Anheuser-Busch. Tento spor v mnohém připomíná boj Davida s Goliášem. Spor vychází z toho, že pivo pod značkou Budweiser produkují dva pivovary: Budějovický Budvar n.p. se sídlem v českých Budějovicích a severoamerická pivovarská společnost Anheuser-Busch.

V současné době hájí Budějovický Budvar svá historická práva před soudními útoky společnosti Anheuser-Busch ve více než 40 soudních sporech. Velká většina soudních rozhodnutí potvrzuje práva Budějovického Budvaru k jeho ochranným značkám. Budějovický Budvar zaznamenal v současné době vítězství ve známkoprávních sporech například v Rakousku, Španělsku, Švýcarsku nebo Austrálii. Jiná situace je například ve Velké Británii, kde soud přiznal možnost používat ochrannou značku Budweiser oběma stranám a záleží na konzumentovi, které z piv si vybere. Za své na britském trhu má velkou oblibu ležáku z českých Budějovic, který je ve Velké Británii nejoblíbenějším českým pivem.

**Tab. 10:** Přehled používaných ochranných značek pivovaru

Zem	Ochranná značka
Německo	Budweiser Budvar
Rakousko	Budweiser Budvar
Itálie	Budějovický Budvar
Slovensko	Budweiser Budvar
Velká Británie	Budweiser Budvar
Maarsko	Budweiser Budvar
Rusko	Budweiser Budvar
Švédsko	Budějovický Budvar
Finsko	Budějovický Budvar
Dánsko	Budějovický Budvar
Francie	Budweiser Budvar
Belgie	Budweiser Budvar
USA	Czechvar
Kanada	Czechvar

Zdroj: Budějovický Budvar n.p., oddělení exportních prodej

### 5.3.3. Podnikové vývozní procesy

Vývoz piva z pivovaru Budějovický Budvar do zahraničí je velice složitá a rozsáhláinnost. Částečně je to způsobeno známkoprávními spory pivovaru. Případně chybné logo (které se na daném trhu nesmí objevit) může vyvolat soudní spory se severoamerickou společností Anheuser-Busch, což znamená pro pivovar značné náklady. Proto je tomuto procesu věnována mimořádná pozornost a celý proces je zmapován a ošetřen směrnicemi editel.

Připravování dokumentů pro vývoz piva a pro přehlednou správu nejen vývozu piva slouží pracovníkům pivovaru informační systém. Systém ORNAP byl během roku 2005 nahrazen novým informačním systémem S21. Důvodem ke změně systému byla jeho zastaralost a nemožnost tento systém nadstavbami dále konfigurovat.

Na vývozních procesech spolupracují tato oddělení:

#### Oddělení exportních prodejů

Oddělení exportních prodejů zajišťuje styk s domácími a importními společnostmi. Oddělení řídí vedoucí exportních prodejů, do jehož kompetencí patří říditinnost Area Sales Manažer a administrativních pracovníků.

Hlavní pracovní náplní Area Sales Manažera je spolupráce s vybranými importními společnostmi. Každý z nich spravuje určitou oblast, kde zodpovídá za správné smluvní ošetření obchodníinnosti importní společnosti, za správné užití obchodního jména a známku piva. Koordinuje množství a druhy piva zasílané do dané země.

Administrativní pracovník zajišťuje administrativní stránku vývozního procesu. Jedná se o zajištění správných dokumentů pro převoz piva, pracovník také řeší jednotlivé situace se zákazníkem.

#### Oddělení logistiky

V roce 2006 bylo nově vytvořeno logistické oddělení. Do této doby spadaly jednotlivé části logistiky pod jiná oddělení. Například nákup strategických surovin spravovalo výrobní oddělení. V současné době však existuje pouze jedno oddělení. Toto je

řízeno vedoucím logistiky, který řídí několik pracovníků. Tito pracovníci pak spravují jednotlivé logistické procesy v pivovaru. Jedná se o tyto procesy:

### **Procesy výstup z pivovaru**

Pracovníci řídí činnost oddělení expedice, dispečera dopravy a koordinace spolupráce s externími spolupracovníky. Mezi nimi se v současné době nachází pobočka Transforwardingu, jejíž činnost je popsána dále.

### **Procesy nákupu strategických surovin**

Jedná se o správu smluv o formě, množství a kvalitě surovin dle požadavků pro výrobu piva. K nejdůležitějším patří nákup chmele, sladu apod.

### **Procesy nákupu ostatních surovin**

Veškeré další vstupní suroviny a zboží do pivovaru. Jedná se o nákup propagačního materiálu, o nákup technického materiálu, náhradních dílů, apod. Tento pracovník také zodpovídá za organizaci skladových prostor pro tento materiál a jejich efektivní využití.

Do činnosti logistického oddělení bylo nově zařazena činnost dopravního oddělení. Toto oddělení zajišťuje distribuci piva v České republice. Na vývozu do zahraničí se nepodílí. Do kompetencí dopravního oddělení spadá také správa vozového parku pivovaru.

### **Oddělení marketingu**

Toto oddělení hraje v současnosti nejmenší úlohu. V podstatě pouze spravuje on-line katalog propagačních produktů a výepné techniky určené pro tuzemské i zahraniční odběratele piva. V kompetenci marketingového oddělení je také tvorba nových propagačních produktů.

### **Ekonomické oddělení**

Činnost tohoto oddělení v distribuční činnosti je minimální, jedná se hlavně o správu dat důležitých pro fakturaci a zpracování základních údajů.

## **Externí kancelář dopravní společnosti**

V areálu pivovaru sídlí v současné době kancelář dopravní společnosti Transforwarding. Jejím úkolem je tvorba dokumentů ležících k přepravě piva. Provoz této kanceláře je finančně náročný a proto pivovar zvažuje nahrazení externí kanceláře vlastními pracovníky. Jednalo by se o nově vytvořené pracovní pozice na oddělení logistiky. Tato změna by mohla proběhnout v roce 2007.

### **5.3.4. Informační tok**

Objednávky piva přicházejí na oddělení exportních prodejů faxem a e-mailem. Objednávky se dělí na dvě skupiny. Do první skupiny spadají objednávky dceřiných společností, do druhé pak objednávky nezávislých obchodních partnerů. Každou skupinu spravuje jedna administrativní pracovníce. Pivo se vždy objednává do středy. Tento den je určený jako den plánování stáčení piva na následující týden. Objednávky podané po tomto dni spadají vždy až do týdne následujícího.

Po obdržení objednávky konzultují administrativní pracovníce objednávku s oddělením logistiky, kde jim sdělí datum nakládky piva. Objedávka je poté zaznamenána do interního systému objednávek, který je součástí informačního systému. V případě standardních zakázek je objednávka ověřena a potvrzena zákazníkovi.

Jiná situace nastává v případě, že se jedná o problémového zákazníka (například chronické neplatiče). V této situaci kontaktuje administrativní pracovníce Area Sales Manažera a dohodne s ním další postup zpracování objednávky. Důležité je také kontaktovat pracovníci spravující pohledávek pro ověření případného dluhu. Na základě těchto informací se bude odvíjet další zpracování objednávky, resp. zařazení objednávky do Plánu stáčení.

Area Sales Manažer i mají povinnost v případě změn, které se vážou k objednávce, písemně informovat pracovníky logistiky na pozici dispečera a administrativní pracovníci zodpovědnou za danou zemi. Změny se mohou týkat změn obchodní známky v dané zemi, změn ložení piva, změn etiket apod.

Poté administrativní pracovníce ověří úplnost a náležitost obdržené objednávky.

Důležitá jsou hlavně :

1. objednávané položky, zda zákazník objednává svůj sortiment a to i s ohledem na registrovanou známku;
2. objednávané množství, paletové ložení, odhadovaná celková hmotnost apod.;
3. požadovaný termín dodání, zda je realistický s ohledem na stav zboží na sklad, plánování, aktuální výrobní kapacitu, dostupnost zásob;
4. oprávněnost objednávky, zda není pozastavena z důvodu překročení úvratného limitu, soudního sporu atd.;
5. v případě první objednávky od obchodního partnera si administrativní pracovníce, pokud je již neobdržela, vyžádá podklady od Area Sales Manažera (např. informace o etiketě, platební podmínky atd.), aby objednávka byla správným způsobem zanesena do systému. Jakékoliv nové zjištěné eventuality zanesou do objednávkového souboru;
6. v případě nestandardního postupu je Area Sales Manažer povinen předat písemné stanovisko. Takováto objednávka je zahrnuta do plánu stáčení až na základě jeho pokynu.

Po splnění všech těchto předpokladů potvrdí administrativní pracovníce akceptování objednávky zákazníkovi ve smluvně stanoveném termínu faxem i e-mailem. Akceptace objednávky obsahuje datum nakládky, eventuálně úpravu množství. Tento dokument se nazývá Confirmation of Order a spolu s proforma fakturou se tisknou mimo informační systém na předtištěný formulář. Na těchto formulářích se dále tiskne aktuální cena a cena platební, dodací podmínka. Pro uvolnění objednávky musí být jeden z těchto dokumentů písemně potvrzen zákazníkem.

Pokud nejsou splněny předpoklady pro akceptování objednávky, administrativní pracovníce pozastaví objednávku v informačním systému. Pak neprodleně ohlásí pozastavení příslušnému Area Sales Manažerovi. Na základě jeho písemného vyjádření je objednávka zrušena i upravena a poté i uvolněna. Pokud důvody k pozastavení trvají, ešší je Area Sales Manažer, který po jejich zániku i vyřešení informuje administrativní pracovníci. Důvody k pozastavení mohou být například pohledávka po lhůtě splatnosti, překročení úvratného limitu apod.



Pro uvolnění objednávky musí být uhrazena a takzvaná předplateb. Na kontrolu těchto předplateb je vyhrazena další administrativní pracovníce. V její kompetenci je konzultace a neprodlená informace o probíhající platbě telefonicky nebo písemnou formou jednak Area Sales Manažera, tak expedici. Objednávka může být tedy expedována. V případě zákazník pivo doobjednává po ukončení plánování. Pivovar se samozřejmě snaží vyjít svým zákazníkům v těchto případech vstříc. Pokud jde-li objednávka po plánování, je prověřena možnost nejbližší nakládky na základě konzultace s oddělením logistiky a tento termín potvrzen zákazníkovi. Doobjednávka je předána na oddělení logistiky, které zajistí její další distribuci. Dále se postupuje dle výše popsaného postupu.

Jako další krok je vstup objednávky do informačního systému S21. Administrativní pracovníce, která objednávku v tomto systému tvoří, zde uvede číslo objednávky zákazníka a objednávka získává číslo ze systému, které administrativní pracovníce napíše na originál objednávky a ten se následně archivuje. Po zapsání objednávky do systému zapíše pracovníce do interní tabulky údaje z této objednávky.

Pro správné vyplnění vstupu objednávky musí administrativní pracovníce znát tyto údaje:

- číslo odběratele (zákazníka) ve tvaru E + trojmístné číslo exportního zákazníka;
- odkaz na odběratel objednávky ve tvaru trojmístného čísla;
- datum odběru objednávky;
- datum dodávky;
- záznam dodávky.

Obr. 10: Formulář objednávky ze systému S21

Zdroj: Budějovický Budvar n.p., oddělení exportních prodej

Zadáním těchto údaj je tabulka vyplněna a do systému se na tuto data o zákazníkovi z informačního systému. Přístup do této interní tabulky má pouze omezený počet zaměstnanců z oddělení logistiky, expedice a výroby. Interní tabulka musí být denně aktualizována.

Dalším krokem je vyplnění tabulky, která je zobrazena na obrázku číslo 11.

Obr. 11: Formulář objednávky ze systému S 21

Zdroj: Budějovický Budvar n.p., oddělení exportních prodej

Zde pov ený pracovník, který zadává a vypl uje objednávku, m že zm nit sklad (zadává 01, pokud se jedná pouze o objednávku kart on , 02, pokud se jedná pouze o objednávku sud . Je-li objednávka kombinovaná, zadá sklad 01.) V dalším kroku pak již pov ený pracovník zadává konkrétní zboží, které je p edm tem objednávky zákazníka a které je v systému zadáno a ocen no pod jedine nými ísly. Nap .: n mecké výrobky mají na za átku dvojmístný kód zem : DE xxx (následuje jedine né íslo ozna ující konkrétní výrobek, nap . n mecký sud 30 l 12% má íslo DE121 a n mecká bedna 20/0,5 l má íslo DE8399). Po zadání pov ený pracovník objednávku ukon í a objednávka dostane jedine né systémové íslo, pod kterým je ji mo žné snadno vyhledat. (M žeme se na ni dotázat, a upravit ji, po zastavit, zrušit, uvolnit, zarezervovat atp.).

Následuje vypln ní tabulky, která je zobrazena v obrázku 12.

**Obr. 12:** Úprava objednávky v systému S21

Zdroj: Bud jovický Budvar, odd lení exportních prodej

V této fázi může pověřený pracovník do objednávky vstoupit a zapsat podrobnosti, týkající se nákladky dané objednávky: Toto se používá například pro dodávky do USA, kde do políčka „název lodi“ zadáváme jméno lodi, která náklad poveze, dále je zde možno zadat přístav naložení, přístav vylodění, datum plavby (den naložení) a ETA (den příjezdu do přístavu v USA).

Je-li objednávka zapsána do informačního systému S21, lze ji dále generovat do sestavy „Sestava nevyřízených objednávek“ (provádí oddělení logistiky, které na základě této sestavy připravuje „Plán stání“. To je rozpis nákladek na pracovní týden, podle kterého pracuje oddělení expedice. Toto oddělení objednávky ze systému fakturuje a vystaví na jednotlivých výstavech objednávky fakticky nakládají).

### **Objednávka propagačního materiálu a výeprní techniky**

Objednávky tohoto charakteru přicházejí e-mailem z internetového katalogu propagačních předmětů na oddělení exportních prodejů, kde je spravuje další administrativní pracovnice.

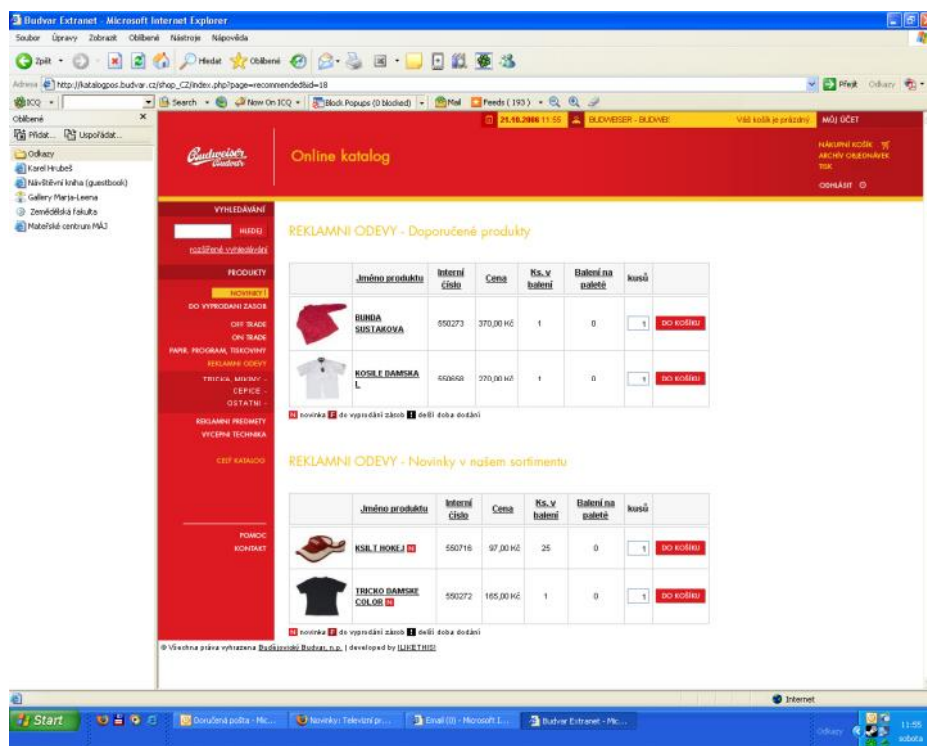
Tento katalog byl zřízen jako služba zákazníkům k přehlednějšímu vyhledávání nejvhodnějších propagačních prostředků k prezentaci piva Budweiser Budvar. Pro každého zákazníka byl vytvořen vlastní vstup, jeho parametry se řídí používání ochranné známky v dané zemi, platební podmínkou, případně dalšími specifiky. V současné době jsou k dispozici tři varianty s logy Budweiser Budvar, Budjovický Budvar a Czechvar. Protože se ve většině zemí používá název piva Budweiser Budvar, je tato varianta nejbohatší a obsahuje okolo 450 položek. Každá položka obsahuje počet kusů v balení, počet kusů na paletě, maximální objednávací množství, barevné varianty apod. Stejně jako propagační materiál lze zde najít i výeprní techniku se všemi parametry.

Administrativní pracovnice ověří úplnost a náležitosti objednávky – především použité logo a informace, s jakou pivní objednávkou propagační materiál pojedje, způsob dodání (placeno/zdarma). Objednávku přepoše vedoucímu skladu propagačního materiálu a pracovníkovi, který vyřizuje objednávky výeprní techniky. Objednávka výeprní techniky musí být přeložena do českého jazyka. V případě nutnosti změny (kusů v balení, dostupnost výrobku a množství na skladě propagačního materiálu, reálnost data dodání) vedoucí

skladu propagačního materiálu a pracovník pro výrobní techniku zprávně informují administrativní pracovníci a změnu prokonzultují.

Po úspěšné objednávce zadá administrativní pracovníce objednávku do systému S21 a rezervuje ji. Dalším krokem je generace váhy propagačního a výrobního materiálu, která je dležitá pro oddělení logistiky. Propagační materiál se zasílá spolu s pivem a dle sledně se dbá na správné zatížení kamionu. Pracovníce logistiky uzpůsobí váhu piva váze propagačního materiálu. Poté předá informace o uvažované nakládky pracovnícím na oddělení exportních nákupů. Ty následně informují zákazníky.

**Obr. 13:** Příklad stránky v on-line katalogu Budějovického Budvaru



Zdroj: Budějovický Budvar n.p., marketingové oddělení

### Výdejové doklady

Veškeré potřebné dokumenty k přepravě piva a propagačního materiálu tiskne pracovníce oddělení logistiky – expedice. Pracovníce na expedici si vždy denně vytiskne sestavu nevyřízených objednávek, které mají být naloženy následující den. Tato sestava má tu nevýhodu, že se v ní objevují i objednávky tuzemské. Pracovníce dále

spáruje objednávky z jednotlivých skladů (každý druh piva je umístěn v jiném skladu) a provede přípravu dokladů na druhý den.

Na základě této sestavy pracovníce na expedici takzvaně odrezervuje dané objednávky, upraví a doplní externími texty k položce i zákazníkovi, SPZ auta a návěsu apod. Následně objednávky znovu rezervuje. Pro danou objednávku pak pracovníce vytiskne veškeré výdejové doklady a předá je řidiči.

Skladník daného skladu, a už skladu piva nebo skladu propagačního materiálu, převeze výdejový doklad od řidiče a napíše na něj šarži. Skladník je povinen tyto údaje ihned nahlásit telefonicky na expedici. Již vydané výdejové doklady ze všech skladů shromáždí pracovníce na expedici.

### **Dodací list a faktura**

Pracovníce na expedici vytiskne z informačního systému S21 dodací list. Mimo systém pak musí vytvořit CMR (společný pro pivo, propagační podmínky a výšepní techniku) a opatřit předepsaný certifikát. Certifikáty potřebné pro vývoz do jednotlivých zemí zajišťuje pracovník logistiky a řídí se požadavky dané země. V pivovaru sídlí také kancelář firmy Transforwarding, která pro pivovar zajišťuje další doklady potřebné k vývozu zboží a pivovar není schopen si je zajistit sám. Jedná se o doklady JSD, AAD, SAD. Doklady pak pracovníce expedice předá podle následujícího rozdělení.

### **Zboží určené pro země Evropské Unie**

Faktura se řidiči nepředává. Pracovníce z expedice předá řidiči dodací list, CMR, AAD i SAD ze systému a pošle řidiči na pracoviště Transforwardingu. Na základě těchto podkladů tam pracovníci Transforwardingu vytvoří přepravní doklady AAD i SAD. Všechny podklady mají stejné číslo. Řidič odjíždí s CMR a AAD. Další doklady (faktura, dodací list, AAD, JSD, SAD, certifikáty a kopie CMR) se vrací na oddělení exportních dokladů, kde jsou archivovány. Fakturace probíhá v rámci centrální fakturace. Faktury se vytisknou následující den a jsou posílány na fakturační adresu importní společnosti. Ve výjimečných případech lze fakturu zaslat faxem.

## **Zboží určené pro ostatní země mimo Evropskou Unii**

Pracovnice expedice vytiskne okamžitě fakturu ve dvou kopiích. Každá kópie dostane jednu kopii faktury, AAD i SAD ze systému a CMR a s tím přichází do kanceláře Transforwardingu. Faktura poskytne údaje k vytvoření dokladu JSD. K tomuto dokladu jsou ještě důležité údaje o hmotnosti jednotlivých položek propagačního materiálu. Tuto informaci zajistí pracovník marketingu. Doklad JSD se tvoří pro přepravu propagačního materiálu i k pivu, doklad AAD jen k pivu. Oba dva doklady mají totožné evidenční číslo s doklady vytvořenými interním systémem. Dvě kopie JSD se zasílají Celnímu úřadu České Budějovice. Celní úřad musí dokument JSD takzvaně uzavřít (tzn. že zboží dorazilo na místo určení a bylo řádně prohlédnuto) a vrací uzavřený dokument přes Transforwarding na ekonomické oddělení pivovaru.

Fakturace je v kompetenci fakturačního oddělení, která fakturu okamžitě posílá na fakturační adresu. V případě, že obchod s ním jakýmžto zákazníkem bude vyžadovat ze zákona specifické doklady, doplní tyto doklady Area Sales Manažer do metodického pokynu a doklady vytvoří fakturační oddělení. Příkladem specifických dokladů může být Turecko. Turecký celní úřad vyžaduje doklad o převodu zboží. Neakceptuje tudíž tradiční preferenční vtu, která se automaticky vypisuje na fakturu a která udává převod zboží. Doklad o převodu zboží vystavuje pracovník oddělení logistiky a předá jí. Každá kópie dokladu předá importérovi a ten tureckému celnímu úřadu. Doklad není nutné faxovat zákazníkovi předem.

V tabulce 11 jsou pro lepší orientaci uvedené potřebné dokumenty k vývozu piva a propagačního materiálu.

**Tab. 11:** P ehled dokument

Vývoz do	Zem EU		3. zem	
Dokument	Vystavuje se	Doprovází zboží	Vystavuje se	Doprovází zboží
DL	Ano	Ne	Ano	Ne
FA	Ano	Ne	Ano	Ano
CMR	Ano	Ano	Ano	Ano
JSD	Ne	Ne	Ano pro pivo i POS	Pouze JSD pro POS
AAD	Ano pro pivo	Ano	Ano pro pivo	Ano
<b>Certifikáty o analýze</b>	Pouze pro zem , kde jsou ze zákona nutné	Pouze pro zem , kde jsou ze zákona nutné	Pouze pro zem , kde jsou ze zákona nutné	Pouze pro zem , kde jsou ze zákona nutné
<b>Další certifikáty</b>	Dle požadavk specifikovaných jednotlivými Area Sales Manažery (Ukrajina...) – dle zákon dané zem			

Zdroj: Bud jovický Budvar n.p., odd lení logistiky

Další druhy celních certifikát , jako je například Certificate of Origin ov ený Jiho eskou hospodá skou komorou pro Ázerbájdžán, Packing Dec. pro Austrálii nebo Lotyšsko, Confirmation of expiry date pro Lotyšsko, které p íváží idi se vypl ují p ímo na expedici. Vzory t chto certifikát mají a vypl ují pracovníce expedice.

## Dokumenty pot ebné pro p epravu

### Dodací list

Dodací list obsahuje všechny informace, které se tisknou na faktu e a jsou dostate né pro vytvo ení dalších dokument . V sou asné dob slouží dodací list pouze k ú el m správné expedice zboží a neopouští prostory Bud jovického Budvaru. Dodací list se v budoucnu bude tisknout také v anglickém a n meckém jazyce. Nyní je pouze v eském jazyce. P íklad dodacího listu je p ílohou 2.

### CMR

Mezinárodní nákladní list. V Tomto dokumentu se objeví veškeré zboží, které je sou ástí zásilky. D ležitá je váha veškerého zboží, po et palet, m rné množství. Dokument



obsahuje údaje o vývozcích, přepravní společnosti i místě vykládky. Dokument je součástí každé zásilky. Příklad nákladního listu je přílohou 3.

### **AAD**

Doklad k výrobkům, které podléhají spotřební dani, mezi které patří. Specifickánost tohoto dokladu je v tom, že výrobky s dokladem AAD jsou dočasné osvobozeny od spotřební daně. Je určen pro přepravu zboží. Příklad dokladu AAD je přílohou 4.

### **SAD**

Zjednodušený přepravní doklad. Obsahuje vybrané výrobky uvedené do volného obchodu.

### **JSD**

Jednotný správní doklad. Slouží pro dovoz, vývoz a tranzit zboží v Evropské Unii. V platnost vstoupil dnem vstupu České republiky do Evropské unie. Tento doklad, stejně jako doklady AAD, JSD a CMR se používají stejně v celé Evropské unii pro sjednocení všech 25 souhrnných celních správ.

### **Faktura**

Exportní faktura se tiskne ve třech jazykových mutacích – české, anglické a německé. Jazyková mutace se identifikuje podle kódu jazyka odběratele. Dle ochranné známky pak verze Budweiser Budvar, Budějovický Budvar a Czechvar. Kromě adres, dodacích a platebních podmínek, výrobků, ceny a dalších běžných údajů se na fakturu tisknou další potřebné externí texty. Jedná se o povinnou větu o osvobození od DPH. Ta se tiskne také ve třech jazykových mutacích. U všech výrobků se musí objevit zkratka země původu. V některých případech se na fakturu tiskne preferenční věta, to na základě mezinárodních dohod. Jednotlivé preferenční věty jsou připraveny v požadovaném znění u zákazníků. Automaticky je tiskne informační systém při vytváření faktury. Za znění preferenční věty zodpovídá Area Sales Manažer. Příklad faktury je přílohou 5.

### **Proforma faktura**

Se vyhotovuje mimo informační systém S21 a vystavuje ji administrativní pracovníci oddělení exportních prodejů. Proforma faktury se vystavují též v případech

zasílání bezplatných vzorků zákazníkovi. Slouží k určení přibližné ceny zasílaného zboží, které není prodáváno.

### **Confirmation of Order**

Je vystavován v případě, že není se zákazníkem uzavřena Importní smlouva, kterou nahrazuje. Tento doklad vystavuje administrativní pracovnice oddělení exportních prodejů.

### **Metodika salda obalů na exportních trzích**

Pivo je vyváženo v tšinou ve vratných obalech. Aby si pivovar zajistil vrácení těchto obalů, vytvořil metodiku salda obalů. Postup je shodný pro země Evropské Unie i pro neevropské země. Každý zákazník, který odebírá výrobky dodávané se zálohovanými obaly nebo s obaly prodávanými má v informačním systému S21 vedeno saldo těchto obalů. Jedná se o sudy 20, 30, 50 litrů, přepravky, lahve vratné 0,33 a 0,5, palety EUR. Toto saldo je přímo aktualizováno z údajů faktur podle odebraného druhu, částky, množství a množství obalů.

Při vrácení obalů do skladu Budjovického Budvaru pracovník skladu potvrdí CMR, případně dopíše cizí nebo porušené obaly, nebo také skutečný počet přijatých obalů, pokud se liší od počtu obalů uvedených na CMR. Potvrzenku o stavu obalů podepíše řidič. Pracovník skladu pak potvrzenku předá pracovníci expedice, která vytvoří tzv. vrácenku a tím ji zaúčtuje do salda toho kterého zákazníka. Vrácenky jsou archivovány na oddělení exportních prodejů.

U neevropských zemí se situace liší pouze v jednom bodě. Při vrácení obalů se tyto vracejí s CMR, fakturou a transportním dokladem T1. Transportní doklad se musí ukončit na Celním úřadě v českých Budjovicích. S ukončeným dokladem jde řidič do kanceláře Transforwardingu, kde vystaví na jeho základě JSD. JSD je poslán na celní úřad.

Pro kontrolu salda obalů je měsíčně tisknuta sestava transakcí obalů, která je zasílána k odsouhlasení zákazníkovi. Do 14 dnů musí zákazník odsouhlasit sestavu. Tato podmínka je stanovena smlouvou. Po uplynutí této doby je zákazníkovi zaslána upomínka. Pokud zákazník nereaguje na upomínku, je informován Area Sales Manažer, který je povinen tuto situaci vyřešit. Administrativní pracovnice oddělení zahraničních prodejů

archivuje potvrzené sestavy a ostatní dokumenty. Zjištěný případný rozdíl je vyrovnán neprodleně uhrazením ceny obalu.

**Tab. 12:** Náhrada za obaly pro smlouvy export

Obal	K	EUR	GBP	USD
výhled kurzu 2006- 08		27,8	39,6	21,3
láhev 0,33	3,00	0,11	0,08	0,14
láhev 0,5	3,00	0,11	0,08	0,14
p epravka 24/33	250,00	8,99	6,31	11,74
p epravka 20/50	150,00	5,4	3,79	7,04
sud KEG 20 l	2000,00	71,94	50,51	93,9
sud KEG 30 l	2200,00	79,14	55,56	103,29
sud KEG 50 l	2300,00	82,73	58,08	107,98
paleta EUR	200,00	7,19	5,05	9,39

Zdroj: Budjovický Budvar n.p., finanční oddělení

### Pohledávky

Sledování pohledávek je v kompetenci oddělení exportních prodejů. Administrativní pracovnice má umožněn přístup do finančního modulu informačního systému S21. Do tohoto systému mají přístup pouze vybraní pracovníci ekonomického úseku. Podle času prodlení s platbami faktur postupuje administrativní pracovnice následovně:

- při desetidenním prodlení administrativní pracovnice upozorní Area Sales Manažera, který celou záležitost sám vyřídí se zákazníkem. Další objednávky se přijímají a jsou expedované dle plánu;
- 30 dní po splatnosti administrativní pracovnice zašle zákazníkovi 1. písemnou upomínku, po konzultaci s Area Sales Manažerem pozastaví příjem objednávek;
- 60 dní po splatnosti zašle administrativní pracovnice 2. písemnou upomínku, objednávky jsou dále pozastaveny, finanční ústředí zašle na její žádost penalizační fakturu. Tento postup je zahrnut do smlouvy se zákazníkem;
- 180 dní po splatnosti je zaslána zákazníkovi 3. písemná upomínka, zákazník je varován, že proti němu budou podniknuty právní kroky;
- nad 180 dní – zahájení právních kroků, vzniklou situaci řeší společně Area Sales Manažer a právník.

Pohledávky jsou sledovány pravidelně. Pravidelně se pohledávky vyhodnocují 30. den každého měsíce, kdy administrativní pracovnice tiskne z informačního systému

S21 p ehled zákazník ke kontrole. P ehled pohledávek odsouhlasují jednotliví v í Area Sales Manaže i, kte í správnost potvrzují svým podpisem. Podepsané p ehledy se vrací k administrativní pracovníci, která v informa ním systému S21 vytvo í upomínky, vytiskne a odešle na jednotlivé zákazníky, kte í jsou v prodlení. Pro dce iné spole nosti provede porovnání s minulým m sícem a lo ským rokem.

## **Reklamace**

Reklamované zboží p íjímá od idi e pracovník jednotlivých sklad . Vystaví vrácenku a pozna í na ní informaci o reklamovaném zboží – množství, druh atd., ale také doklady, se kterými zboží p išlo. Pracovník informuje e-mailem odd lení logistiky, kancelá Transforwardingu a odd lení exportních prodej . D ležitá je informace s jakými doklady reklamace p išla a v jakém množství. Vrácenku poté odevzdá na expedici, kde pracovníce expedice p íjme na saldo vrácené obaly a kopii vrácenky p edává na odd lení exportních prodej , kde jsou archivovány. Administrativní pracovníce odd lení exportních prodej zaregistruje reklamaci piva (mimo informa ní systém) a dohodne se s výrobním odd lením na posouzení reklamace. Pokud je reklamace uznána, vystaví administrativní pracovníce dobropis. Pokud uznána není, posílá zákazníkovi zamítavý dopis. Pracovnice také podává pravidelné hlášení o reklamacích (popis reklamace, výsledek posouzení, p íslušné dokument y) na finan ní odd lení. Doklady, které p išly s reklamovaným zbožím, vy izuje kancelá Transforwardingu.

Vracení reklamovaného zboží a obal od exportních zákazník je vždy realizováno prost ednictvím vrácenky ze systému. Postup je shodný jako u vytvá en í objednávky, pouze pro vrácenky není nutné tisknout výdejky a potvrzovat shromážd ní a naopak je nutné tisknout dodací list. Toto je postup v p ípad chybné nakládky, kdy je zákazníkovi naloženo nap íklad mén zboží, než je uvedeno na faktu e. V tomto p ípad musí zákazník ozna it tuto skute nost do AAD. Odd lení logistiky prov í tuto informaci a následn vydá pokyn k vystavení dobropisu a též informuje odd lení exportních prodej . Administrativní pracovníce dodá opravené doklady. V p ípad reklamovaného piva, jsou do vrácenky po ízeny vždy pouze obaly a reklamované pivo je p edm tem posouzení oprávn nosti reklamace. Po et reklamovaných obal zanesse do informa ního systému pracovníce expedice na základ potvrzenky ze skladu. Kopie je zaslána na odd lení ex portních prodej , kde je zapsána do evidence reklamací a p edána k posouzení laborato i.

## **Evidence a správa dokument**

Evidenci a správu dokument zajišťuje pro pivovar dle dohody firma Transforwarding. Oddělení exportních prodej pouze archivuje kopie AAD . 3, faktury, CMR, certifikáty, nákladové listy, dodací listy, rozbory a výdejky.

### **5.3.5. Doprava zboží do cílové země**

Zboží vybavené náležitými dokumenty je naloženo do dopravních prostředků a připraveno k transportu. Samotné ložní operace a vyhotovení dokumentů trvají v tísínouty i hodiny. Doprava zboží je zajišťována u smluvních dopravců pivovaru.

### **Smluvní dopravci a jejich vozový park**

Budjovický Budvar spolupracuje v současné době s těmito smluvními dopravci, kteří zajišťují dopravu piva a ostatního zboží do zahraničí. Jedná se o silniční dopravu, leteckou dopravu a sběrovou službu pro menší zásilky. Společnosti zajišťují také pojištění nákladu.

Ve většině případů je doprava zajišťována firmami z České republiky. Doprava zajišťována přímo importními společnostmi je méně obvyklá.

Výběr dopravní společnosti závisí cílem dopravy a smluvními podmínkami dojednanými ve smlouvě. Nejvíce má každá firma oblast, kterou spravuje. Mezi nejvíce dopravní společnosti patří bezesporu česká budjovická firma Transforwarding a.s.

Objednávky pro dopravní společnost spravuje dispečer dopravy z oddělení logistiky. U společnosti Transforwarding probíhají objednávky on-line na jejich objednávkových formulářích. Tyto formuláře jsou lehce dosažitelné na jejich webových stránkách. On-line objednávka vede ke zefektivnění celého procesu, je rychlejší, jednodušší a přehlednější než papírová nebo telefonická objednávka.

K ucelenějšímu přehledu přepravních možností byly vytvořeny jednotné podmínky pro přepravu a vydány pod názvem INCOTERMS 2000. Tyto podmínkami se samozřejmě řídí také přeprava piva a jiného materiálu v Budjovickém Budvaru. Přehled těchto podmínek je znázorněn v příloze 6.

Pro přepravu zboží z Budějovického Budvaru se nejčastěji používá režim EXW a DDU. Režim EXW je určen pro jakýkoliv druh dopravy a zboží přechází do rukou importní společnosti přímo v podniku. Od této chvíle nese veškerá rizika. Režim DDU je také určen pro jakýkoliv druh dopravy a vyskytují se zde stejná rizika, rozdíl je v placení cla. V režimu DDU je clo placeno podnikem. Tento režim určuje smluvní dohoda mezi pivovarem a importní společností.

K silniční přepravě, která je v pivovaru nejčastějším druhem přepravy, slouží několik typů kamionů:

- plachtové kamiony s délkou 13,6 m a výškou 2,8 m;
- chladiřské kamiony s délkou 13,6 m, výškou 2,7 m a s certifikací FRC, která zajišťuje garanci zachování přirozených vlastností přepravovaného zboží v rozmezí venkovních teplot +30 až -20 °C;
- velkoobjemové kamiony s délkou 13,6 až 16 m a výškou až 3,1 m;
- expresní vozidla do 3,5 t pro přepravu expresního typu výhradně automobilového a potravinářského průmyslu.

K méně frekventovanému způsobu dopravy patří železniční a lodní doprava. Pivo se lodí dopravuje pouze do USA a Kanady. Pivo je v tomto případě přepravováno kontejnery. Zboží je přepravováno na paletách, ale může se nakládat i volně bez palet. Kontejnery jsou k lodím dopravovány železnicí.

Leteckou dopravu využívá pivovar k vývozu piva minimálně, kvůli vyšší finanční náročnosti. Jedná se hlavně o dopravu menších zásilek, které musí být v zemi určeni v co nejkratším čase. Důvodem je například dodávka dárkových balení piva pro speciální příležitosti.

### 5.3.6. Způsob dopravy do vybrané země

Jako vzorovou zemi jsem si vybrala Velkou Británii, kde je pivovar Budějovický Budvar zastoupen dceřinou společností. Pivo a propagační materiál jsou objednávány denně. Objednávky jsou zpracovávány standardně, dle výše uvedených postupů. Objednávky z celého týdne jsou zahrnuty do plánu státní a v co nejkratší době je pivo složeno a označeno správnou etiketou. Pro tuto zemi nejsou žádné specifické požadavky.

Pivo, propagační materiál a výepní technika (vše s logem Budweiser Budvar) je naloženo do standardních kamion smluvního dopravce. Požadavky na přepravu zboží jsou specifikovány ve smlouvě s dopravcem. Jedná se hlavně o přepravní teplotu, která se nesmí pohybovat pod 7 °C a musí být konstantní. V zimním období je pivo přepravováno v takzvaných ISO kamionech. Plachty těchto kamionů jsou isotermické, což zaručuje příznivé teploty pro převoz piva.

Přepravované zboží je v cíli zhruba za dva dny. Záleží na cíli dopravy. V prvním případě je zboží dopravováno do centrálního skladu dceiné společnosti, a to v 60 % případě. Zde je také převedeno do skladového hospodářství dceiné společnosti. Dále s ním obchodníci disponují dle jejich obchodního plánu a požadavků velko a maloobchodu. V druhém případě jde zboží přímo k zákazníkovi.

Mezi nejvýznamnější velkoobchodní odběratele se řadí Matthew Clark, TBS Waverley, Madisons. Největší odběratelé v oblasti etce jsou Sainsbury, ASDA, Tesco, Morrisons. Do Londýna směřuje 47 % všech dodávek piva Budweiser Budvar.

Dceiná společnost má celkem 15 zaměstnanců a je řízena dvěma editeli. Ti podávají každý měsíc podrobné hlášení o svém hospodaření. Zhruba ptkrát ročně probíhá takzvaný Board meeting. Zde jsou přítomni oba editelé, obchodní editel Budjovického Budvaru, vedoucí exportních prodejů a Area Sales Manažer. Na tomto setkání se detailně posuzuje situace v dceiné společnosti.

Skladové hospodářství ve společnosti řídí systém EDI. Zpovědnost za správný chod má pouze jedna osoba. Systém EDI umožňuje elektronickou výměnu dokumentů mezi dceinou společností a jejími zákazníky a tím šetří jejich čas.

V hospodaření dceiné společnosti se neodrážejí žádné bonusy a jiné formy slev. Společnost předkládá každoročně svůj plán další obchodní činnosti, který musí být schválen pivovarem Budjovický Budvar.

### 5.3.7. Analýza stávající situace a kritické body

Nesporným krokem vpřed byla implementace nového informačního systému S21. Informační systém přinesl v porovnání se starým informačním systémem ORNAP další zlepšení. Jedna z hlavních cílů, které máme implementaci vytknout, byla ta, že systém nebyl podniku tzv. šit na míru. Byla zakoupena pouze základní verze systému bez požadované podpory a zaujetí zaměstnanců. Jednoduchosti ve vypracování se kvůli základní verzi programu nepodařilo dosáhnout. Tyto kroky byly provedeny z důvodu finančních úspor, což při velikosti zisk pivovaru a míře investic není na místě.

Kritickým bodem distribučního etapu je tedy hlavně vytváření dokumentu v systému S21. Navrhujeme hodnotit vzniklou situaci a zvážit náklady na zakoupení rozšířené verze. Dále navrhujeme proškolení pracovníků, kteří pracují s informačním systémem. Jak rozšířená verze, tak proškolení pracovníků bude znamenat časovou úsporu, která se odrazí na efektivním využití pracovní doby a tím se dosáhne snížení mzdových nákladů.



## 6. DISKUZE

Analýzou proces pivovaru Budjovický Budvar jsem zjistila několik kritických bodů.

První z nich je absence certifikace v systému managementu jakosti SN EN ISO 9001:2000. V pivovaru v současné době neprobíhá jakákoliv kontrola procesů, procesy nejsou standardizované a kvalita řízení procesů není v žádných místech kontrolována a zpětně vyhodnocována jejich efektivnost. Pracovníci pivovaru se řídí pouze směrnicemi editelů, které řeší jen část procesů, vlastní zkušeností a odhadem. Množství situací jsou nuceni řešit improvizací. Navrhuji přechod pivovaru na nové normy, které by upravovaly již zmíněné procesy v distribuci a nejen v něm. Pro pivovar by to znamenalo vybrat jednu z 60 certifikačních společností na českém trhu, která by ověřila, zda vybudovaný systém odpovídá normě, popřípadě by proces normy přizpůsobil. Ověření probíhá formou interního auditu. Po úspěšném skončení auditu vystaví certifikační společnost příslušný certifikát, který je platný po dobu 3 let a musí být v pravidelných intervalech obnovován.

Certifikační společnosti mohou přivést přechod těmi způsoby. Prvním z nich je zavedení norem tzv. na klíč, kdy kompletní dokumentaci, proškolení zaměstnanců, provedení interního auditu a poradenství v této problematice zajistí certifikační společnost a pivovar nebude zatřován žádnými náležitostmi spojenými s certifikačním procesem. Druhou možností je Express varianta, pro rychlé zavedení norem. V této variantě je nutná úzká spolupráce při budování systému a část dokumentace vytváří pivovar. Třetí možností je klasické zavedení norem ve standardním případě, kdy pivovar s certifikační společností konzultuje jednotlivé kroky a záleží na pivovaru, do jaké míry se bude certifikační společnost podílet na zavedení norem. Samozřejmostí je ale provedení interního auditu a proškolení managementu pivovaru.

Vzhledem k tomu, že třetí varianta je nejméně finančně náročná a pivovar nechce uvolňovat velké finanční prostředky na certifikaci navrhovala bych tento postup. Pro něj také hovoří to, že doba zavedení ISO norem touto cestou není o tolik delší. Doba návratnosti prostředků vložených do provedení certifikace je u velkých podniků 1 rok.

Další kritický bod je implementace nového informačního systému v nedostatečné míře. Zaměstnanci pivovaru nebyli dostatečně připraveni pro přechod ze staré verze informačního systému ORNAP na verzi novou S21. Zaškolení pracovníků bylo nedostatečné a v každém případě museli pracovníci vycházet pouze z odhadů a předchozích zkušeností. První doklady potřebné k expedici piva pak byly tvořeny tzv. metodou pokus a omyl. V té době probíhala expedice piva velice chaoticky a pomalu. I při vysokém pracovním nasazení docházelo k velkým časovým ztrátám a harmonogram výstavu piva byl na delší dobu narušen.

Jedním z možných řešení by mohlo být přehodnocení stávající situace a nová dohoda se společností zavádějící informační systém S21. Dohoda by se týkala dodatečného proškolení zaměstnanců a dodatečného vyjasnění veškerých funkcí informačního systému S21. Tento systém je poměrně rozsáhlý a vědom, že je zde mnoho možností vyhodnocování dat, o kterých bohužel zaměstnanci nejsou informováni a nemohou je využívat. Cena za tyto služby bude určitě nižší, než cena času zaměstnanců, kteří s informačním systémem pracují a musejí se systému vnovovat více, než je nutné.

## 7. ZÁVĚR

Cílem této práce byla analýza distribučního et zce v pivovaru Budjovický Budvar, n.p. Hlavním úkolem bylo zmapovat celý postup od zaátku distribučního et zce až k dopravě piva na zahraniční trh. Cíl diplomové práce byl splněn. Byly získány veškeré informace nezbytné k analýze situace v pivovaru.

Podrobné studium logistického et zce v podniku Budjovický Budvar mě utvrdilo v myšlence, že každá z logistických operací a způsob jejích uskutečnění má svůj smysl a řád a opodstatnění. To vše vyplývá z toho, že byly v nedávné době v pivovaru provedeny významné změny. Hlavní změnou bylo vytvoření oddělení logistiky v roce 2006. Zde se sdružují veškeré logistické innosti pivovaru. O rok dříve proběhl výmna informačního systému, který měl zjednodušit a zpěsnit informační tok v pivovaru. Informační systém ORNAP byl nahrazen systémem S21. Ob tyto skutečnosti měly přispět k zefektivnění logistického et zce.

Nově vzniklé oddělení logistiky určitě přispělo k zefektivnění práce řady pracovníků a celý pracovní postup je daleko pružnější. Do jaké míry se to podařilo u nového informačního systému není tak jednoduché říci. Informační systém sice zpěsnil výstupní informace, na druhé straně ale pracovníkům s tímto systémem práci přidělal. Budjovický Budvar koupil verzi systému, která poskytuje jen základní možnosti práce se systémem a neumožňuje tak širokou variabilitu výstupů ze systému, jako ten předchozí. Za všechny uvedu příklad, že pro generaci výstupních dat mohou zadat pouze jeden parametr pro výběr dat. Ostatní parametry je třeba do tabulky zapracovat. Řešením byla sice nadstavba systému, která je ale finančně velice náročná. Z tohoto důvodu řeší pivovar tuto situaci vytvořením nové pracovní pozice, kdy pracovník pracuje v podstatě na problémech, které systém umí vyřešit. Výmna systému probíhala v průběhu jednoho roku a byla provázena řadou nepřijemností. Příkladem může být nedostatečné zaškolení s poukázáním na to, že každý pracovník si musí systémem projít sám. Toto řešení, které se jeví jako nedostatečné, vzniklo znovu z finančních důvodů.

Návrhem m ě být podrobné srovnání finan ních náklad ů na nov ě vzniklé pracovní místo a ceny nadstavby systému v dlouhodobém horizontu. Je nutné brát v potaz, že nadstavba systému by ušet řila práci i ostatním p racovník ů m a zefektivnila by tak jejich práci.

Nedostatkem je z mého pohledu také absence certifikace v systému managementu jakosti SN EN ISO 9001:2000. Bud jovický Budvar praktikuje pouze tzv. Systém kritickým bod ě HCCP ve výrob ě a to je v dnešní dob ě málo. Systém HCCP stanovuje kritická místa ve výrob ě, místa, kde je nejvyšší riziko po rušení zdravotní nezávadnosti a provád ě jejich kontrolu a evidenci.

Norma SN EN ISO 9001:2001 specifikuje požadavky na systém managementu jakosti. Jedná se o strategické zam ění podnikání na kvalitu, a to kvalitu vnit řní organizace, vztah ě k zákazník ů m, výb ě r dodavatel ů , apod. Krom ě ady zlepšení v samotném pivovaru by zavedení normy p řisp ělo i k zlepšení image pivovaru a k lepšímu postavení mezi konkurencí. Nap říklad ě v N mecku, kde je systém jakosti považován za samoz ějmost, by mohl systém pomoci p ři získávání nových zakázek. Mnoho odb ratel ů nevyžaduje potvrzení o pln ě ní t ěchto norem z toho d ěvodu, že automaticky p edpokládá vlastnictví této certifikace.

V pivovaru se p ři uvažování o zavedení systému pokažd ě poukazuje na nákladnost celého procesu, který je také ěsov ě náro ěný. Podle studií renomovaných spole ností, které certifikaci provád ějí, je ale doba návratnosti u takto velkého podniku maximáln ě jeden rok. Zavedení ISO normy má trvalejší hodnotu a p řínos. Záru ě ní a rozvojová banka m ěže uhradit podniku až 50 % vynaložených náklad ů na zavedení systému. Pivovar Bud jovický Budvar investuje ro ěn miliony korun, proto by zavedení tohoto systému neznamenal takovou finan ění újmu. V dob ě, kdy se firmy snaží o co nejkvalitn ější výrobky a služby a tím i získat výhodu v ě konkurenci, je práv ě tato certifikace d ěkazem pé ěe o zákazníka.

V řím, že tato analýza bude užite ěným materiálem pro logistické odd ělení podniku Bud jovický Budvar a p řisp ěje k tvorb ě nových strategií, které ješt ě více posílí postavení spole nosti na trhu a pomohou získat další konkuren ění výhody.

## 7.1. SUMMARY

The objective of my thesis was to analyse a foreign distribution system in Budweiser Budvar N.C. brewery. I mainly aimed at mapping out the individual steps that are a part of the distribution system and factors affecting those steps. The objective of my thesis was accomplished, as all the information necessary to assess the situation in the brewery and its analysis had been gained.

Each of the logistic operations and the manner of their implementation has its purpose, system and justification, which is the result of recent significant executed changes in the brewery. The 2006 establishing of the logistics department, where all the brewery's logistic activities are grouped, can be seen as the key change. A year earlier, the information system' replacement took place, which resulted in the simplification and improvement of the information flow in the brewery. Both these changes contributed to making the logistic system more effective.

From my point of view, a lack of certification in the quality management system SN EN ISO 9001:2000 can be seen as an insufficiency. The SN EN ISO 9001:2001 standard specifies requirements for the quality management system. It is a matter of a strategic business aim at the quality, particularly at the quality of the internal management, customer courtesy, choice of suppliers etc. Besides many improvements within the brewery, the implementation of the standard would also help the brewery's image as well as its more favourable position amongst the competition. When considering introducing this system, the brewery always points out the costs of the whole process, which is, in addition, time-consuming. However, according to the studies of reputable companies that carry out the certification, the economic return in such a large company is one year at the most. The implementation of the ISO standard has a more permanent value and benefit.

### KEY WORDS

Logistic, supply chain, food industry, brewing industry

## 8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### ODBORNÁ LITERATURA

1. PERNICA, P. a kol.: *Doprava a zasílatelství*. 1. vydání Praha: ASPI Publishing, 2001. 480 s. ISBN 80-8639513-8.
2. PERNICA, P.: *Logistika pro 21. století*. Praha, Radix 2004.
3. PERNICA, P.: *Logistika (základy)*. 1. vydání Praha, VŠE fakulta podnikohospodářská 1991. 97 s. ISBN 80-7079-158-6.
4. PERNICA, P.: *Logistický management: teorie a podniková praxe*. 1. vydání Praha: Radix, 1998. 660 s. ISBN 80-86031-13-6.
5. PERNICA, P.: *Logistika, aktivní prvky*. 1. vydání Praha: VŠE, 1994. 345 s. ISBN 80-7079-808-4.
6. PERNICA, P.: *Logistika pro 21. století = Supply chain management* 1. díl. 1. vydání Praha, Radix 2005. 569 s. ISBN 80-86031-59-4.
7. PERNICA, P.: *Logistika pro 21. století = Supply chain management* 2. díl. 1. vydání Praha, Radix 2005. 571 s. ISBN 80-86031-59-4.
8. SIXTA, J. – MAÁT, V.: *LOGISTIKA teorie a praxe*. 1. vydání Brno, CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
9. VANĚK, D.: *Logistika 1. díl*. 2. vydání zpracované České Budějovice, ZF JU 2003, 216 s. ISBN 80-7040-323-3
10. VANĚK, D.: *Logistika 2. díl*. 1. vydání České Budějovice, ZF JCU 2004, 131 s. ISBN 80-7040-157-5.
11. CEMPÍREK, V. – KAMPF, R.: *Logistika*. 1. vydání Pardubice, Institut Jana Pernera 2005, 108 s. ISBN 80-86530-23-X
12. SVOBODA, V. – LATÝN, P.: *Logistika*. 2. vydání Praha, VUT fakulta dopravní 2003, 235 s. ISBN 80-01-02735-X.
13. GROS, I.: *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. 1. vydání Praha, Grada Publishing 2003. 432 s. ISBN 80-247-0421-8.
14. HOBZA, M.: *Technologie dopravy 1*. 1. vydání Praha: Vydavatelství VUT, 1999. 170 s. ISBN 80-01-01957-8
15. LAMBERT, D. a kol.: *Logistika: p íkladové studie, ízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 1. vydání Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1

16. SVOBODA, V.: *Dopravní logistika*. 1. vydání Praha, vydavatelství VUT 2004, 115 s. ISBN 80-01-02914-X.
17. ŠTĚPÁNEK, J.: *Logistický management*. 1. vydání Praha, Česká zemědělská univerzita 2005. 237 s. ISBN 80-213-1259-9.
18. DRAHOTSKÝ, I. – EZNÍČEK, B.: *Logistika: procesy a jejich řízení*. 1. vydání Brno, Computer Press 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
19. HORVÁTH, G.: *Logistika výrobních procesů a systémů*. 1. vydání Plzeň, Západočeská univerzita 2000. 195 s. ISBN 80-7082-625-8.
20. KUBÍČEK, L.: *Obchodní logistika*. 1. vydání Brno, Mendlova zemědělská a lesnická univerzita 2006. 91 s. ISBN 80-7157-952-1.
21. VANĚK, D., KALÁB, D.: *Logistika. 1.díl: Úvod, řízení zásob a skladování*. 1. vydání České Budějovice: ZF JU, 2003. 146 s. ISBN 80-7040-652-6
22. VANĚK, D., KALÁB, D.: *Logistika. 2.díl: řízení dodavatelského řetězce, doprava*. 1.vydání České Budějovice: ZF JU, 2004. 132 s. ISBN 80-7040-653-4

#### INTERNETOVÉ STRÁNKY

<http://www.logistika.cz/>

<http://www.budvar.cz/>

<http://www.transforwarding.cz/>

## 9. P ÍLOHY

P íloha 1: Kritéria pro volbu dopravního prost edku

P íloha 2: P íklad dodacího listu

P íloha 3: P íklad mezinárodního nákladového listu

P íloha 4: P íklad dokladu AAD

P íloha 5: P íklad faktury

P íloha 6: P ehled dopravních podmínek INCOTERMS 2000



**Příloha 1: Kritéria pro volbu dopravního prostředku**

	<b>Železniční doprava</b>	<b>Silniční doprava</b>	<b>Vnitrozemská vodní doprava</b>	<b>Námořní doprava</b>	<b>Letecká doprava</b>
<b>Druh zboží</b>	Všechny druhy zboží, především hromadné na větší vzdálenost	Všechny druhy zboží, omezené množství na kratší a střední vzdálenost	Hromadné a neskladné zboží, větší vzdálenost, bez požadavků na rychlost	Hromadné a neskladné zboží mezi kontinenty, bez požadavků na rychlost	Spěšné zboží všech druhů, velká vzdálenost
<b>Rozměry zboží</b>	Výhradně podle rozměrů ložného prostoru nebo ložné míry	Omezeny podle typu silniční komunikace, výjimky se zvl. souhlasem	Nehrají žádnou roli	Nehrají žádnou roli	Omezeny na rozměry použitého typu letadla
<b>Hmotnost zboží v dopr. prostředku</b>	Cca 50 t, u vozů zvláštní stavby i více než 50 t	Do cca 25 t, u vozidel se zvláštní stavbou i více než 25 t	Až 3 000 t, evropské říční lod 1 350 t	Až 300 000 t, kusové zboží cca 10 000 t	Cca 100 t u nákl. letadel, u osobních letadel 20 t
<b>Rychlost</b>	Cca 120 km/h	Cca 80 km/h	V závislosti na proudu toku	Do cca 40 km/h	Cca 900 km/h
<b>Dodací lhůta</b>	Zákonem stanovená	Smluvní dojednání	Smluvní dojednání	Smluvní dojednání	Velmi krátká, dle letového řádu
<b>Cena za přepravu</b>	Podle tarifu, ve zvláštních případech možnost dojednání snížení tarifu	Smluvní, podle kalkulace vlastních nákladů	Tarifní	Volně sjednaná cena u liniových rejdů, u ostatních tarifů	Tarifní
<b>Odpovědnost za škodu</b>	Po dobu převezení zásilky k přepravě až po její vydání příjemci (ruční zaškrtnutím nebo úplnou ztrátu, poškození a přepracování dodací lhůty)				

Zdroj: Cempírek, Kampf, 2005

**P íloha 2: P íklad dodacého listu**



Seite: 1

LIEFERSCHEIN : 26074055  
 Auftrag Nr. / Rechnung Nr. : 0114318 / 6067977  
 Ihr Auftrag Nr. : 2208/5539  
 LKW KZ : Auflager KZ:  
 Frachtbrief Nr.:

Budweiser Budvar, Entreprise Nationale  
 Budweiser Budvar, National Corporation,  
 Budweiser Budvar, Entreprise Nationale  
 Karolíny Světlé 4 370 21 České Budějovice  
 DIC/VAT : CZ00514152  
 Account No -IBAN: 12345678 0100  
 BIC/Bank : BACXCZPP  
 Registered in the Commercial Register of the Regional Court  
 in České Budějovice, Section A -V, File 325

Kunde : BUDWEISER BUDVAR IMPORTGESELLSCHAFT E012 /000 99091 Telefon	Budh. Augsburger Str. 10 ERFURT BRD 004336155040-0	Lieferadress: E012 /065 63457- Telefon	Köhler/KALBFLEISCH Getr. GmbH Voltestraße 11 HANAU BRD XXX
--	--	---	--

Lieferdat : 15.06.06 Autofahrer : Beifahrer :	Ausgestellt : KATSEROV Exportableitung : BB České BUDĚJOVICE
---	---

Beschreibung der Ware Chargennummer	TARIC	Stück	Kg	H1	Einzahl- preis	Preis
550042 UNTERSETZER	48236010	3	16,860		11,02	33,06
550043 TROPFENFANGER NLO	48236010	15	4,800		1,89	28,35
Gewicht in kg BRUTTO:	21,660	NETTO:	21,660	* Zusammen		61,41 EUR *

Verbrauchssteuer war bezahlt nach diesem Lieferschein in folgender Höhe:  
 Menge Steuersatz Steuerwert  
 (h1) (CZK/h1)  
 Verbrauchssteuer Summe 0,00 CZK Die Ware angewesen:.....

**EXPORT**



**Příloha 3: Příklad mezinárodního nákladového listu**

**1** Exemplář pro odesílatele  
Exemplar für Absender

<b>1</b> Odesílatel (jméno, adresa, země) Absender (Name, Adresse, Land) <b>BUDWEISER BUDVAR Nationalunternehmen</b> K. Světlé 4 370 21 ČESKÉ BUDĚJOVICE Tschcheische Republik 5539		<b>MEZINÁRODNÍ NÁKLADNÍ LIST č.</b> <b>INTERNATIONALER FRACHTBRIEF Nr.</b> CZ 0035055 Tato přeprava podléhá, pokud bylo ujednáno jinak podmínkám o přepravě a smlouvě v mezinárodní silniční dopravě (CMR) Diese Beförderung unterliegt auch im Falle einer gegenseitigen Abmachung den Bestimmungen des Übereinkommens über den Beförderungsvertrag im internationalen Strassengüterverkehr (CMR).				
<b>2</b> Příjemce (jméno, adresa, země) Empfänger (Name, Adresse, Land) K + K Getr. GmbH Voltestr. 11 634 57 HANAU B R D		<b>16</b> Dopravce (jméno, adresa, země) Frachtführer (Name, Adresse, Land) <b>NERO Jiří NEPODAL</b> transport Rovná 90, 386 01 Strakonice provoz Brusy - doprava				
<b>3</b> Místo vykládky zboží Ausladestelle des Gutes HANAU B R D		<b>17</b> Další dopravci (jméno, adresa, země) Folgende Frachtführer (Name, Adresse, Land)				
<b>4</b> Místo a datum nabládky zboží Einladestelle des Gutes und Datum Místo / Ort: České Budějovice Země / Land: Tschcheische Republik		<b>18</b> Vyhrazení a poznámky dopravce Vorbehalte und Bemerkungen des Frachtführers				
<b>5</b> Připojená doklady Beiliegende Dokumente W-JGD W-Rechnung						
<b>6</b> Signo a řada Zeichen und Nr.	<b>7</b> Počet kol Anzahl der Kolli	<b>8</b> Druh obalu Art der Verpackung	<b>9</b> Označení zboží *) Bezeichnung des Gutes *)	<b>10</b> Statistické číslo Statistische Nr.	<b>11</b> Hr. hmotnost v kg Bruttogewicht kg	<b>12</b> Objem m <sup>3</sup> Umfang m <sup>3</sup>
Budweiser Bier			PIVO	220300		
BUDWEISER BUDVAR Werbematerial			BIER		22	
240 Kist. 20/50					12 201	
160 Kist. 24/33						
108/30 KEG						
28 Paletten					12 223	
<b>13</b> Třída Klasse	<b>Číslo Nummer</b>	<b>Písmeno Buchstabe</b>	<b>(ADR)</b>	<b>19</b> K tizi: Zu zahlen vom: odesílatel Absender příjemce Empfänger měna / Währung		
				Dopravné-Fracht Slevy Ermaßigungen Saldo-Saldo Dodáv. výlohy Zuschlagkosten Jiné výlohy Sonstige Kosten Různé-Verchied. Celkem k placení Insgesamt zu bezahl.		
Původní odesílatel (cevní a jiné formalty) Anweisungen des Absenders (Zoll- und sonstige Formalitäten) ŽELDANO AND 000110194# NE POTVIZENI KLASIFIKACE				Žádáme o úřední počítání kusů ve stanicích odesílání		
<b>14</b> Dobírka Nachnahme				<b>20</b> Zvláštní ujednání Besondere Vereinbarungen		
<b>15</b> Původní odesílatel placení dopravného Anweisungen über die Frachtverrechnung Vyplacené / Frei Nevypáčené / Untrei				<b>21</b> Vystaveno v / Ausgefertigt in České Budějovice dne / am 15. 06. 06		
<b>22</b> <i>Budweiser Budvar</i> (podpis) proste a račer... Unter...				<b>23</b> <i>NERO Jiří NEPODAL</i> (podpis) Rovná 90, 386 01 Strakonice provoz Brusy - doprava		
<b>24</b> Zboží obdržel Gut empfangen dne / am 15. 06. 06				Datum		
<b>25</b> SPZ vozidla / tanáče privátní / návěs SD - 15-40		<b>26</b> Užitečné zatížení užitečné zatížení				
<b>27</b> Číslo OZVV		<b>28</b> Číslo jízdy				
<b>29</b> Hraníční přechody						
<b>30</b> Veškeré původní doklady Patřící a obdržení celního tranzitního dokladu: Zůbaltensdokument empfangen.						
<b>31</b> Různé						

**CMR**


# Příloha 4: Příklad dokladu AAD

**EVROPSKÉ SPOLEČENSTVÍ**  
**Obchodní průvodní doklad pro dopravu vybraných výrobků podléhajících spotřební dani v režimu podmíněného osvobození od daně**

Vytvoření pro odesílatele	1 Odesílatel <input type="checkbox"/>	Budějovický Budvar, národní podnik Budweiser Budvar, National Corporation Budweiser Budvar, Entreprise Nationale Karolíny Světlé 4 CZ 37021 České Budějovice DIČ: CZ00514152	2 Evidenční číslo odesílatele CZ0302285S001	3 Pořadové číslo 6001101947				
	7 Příjemce	BUDWEISER BUDVAR Importgesellschaft,mbH Augsburger Str.10 DE 99091 ERFURT DIČ: DE219617338	4 Evidenční číslo příjemce DE03000072623	5 Číslo faktury 5539/6087816				
	7a Místo dodání	KOHLER / KABFLEISCH Getr.GmbH Vollestrasse 11 DE 63457 HANAU	6 Datum faktury 15.06.2006					
	8 Celní úřad v místě odeslání		CZ036100 České Budějovice Vrbenská 2047/8 CZ 37021 České Budějovice					
	9 Dopravce	NERO TRANSPORT - Jiří NEPODAL Rovná 90 CZ 38601 STRAKONICE DIČ: CZ5610050435	10 Zajištění 04CZ036100S010018	Odesílající provozovatel daňového skladu				
	11 Další údaje týkající se dopravy (SPZ, RZ)	STI1540 CZ	12 Odesílající stát CZ	13 Přijímající stát DE				
14 Daňový zástupce								
15 Místo odeslání České Budějovice CZ0302285S001	16 Datum odeslání 15.06.2006	14:03	17 Doba trvání dopravy 3					
18 Označení a popis vybraných výrobků		Počet vnějších balení	Počet kusů uvnitř balení	Obj. % ethanolu/ stupně pláto	Kód vybraných výrobků (kód KN)	Množství v litrech	21 Hrubá hmotnost	22 Čistá hmotnost
BUDWEISER BUDVAR 11,9 * 108 SUDŮ KEG 30 L 18 PALET BUDWEISER BUDVAR 11,9 * 240 BEDEN 20/50 160 BEDEN 24/33 10 PALET		108 400		11 * 11 *	22030010 22030001	3240 3667,20	4698,00 7503,00	3240,00 3667,00
23 Potvrzení (učtít vína, lihoviny, nezávisle)								
A Záznam o kontrole		České Budějovice 001		24 Za správnost údajů v polích 1-22				
SCHVÁLENO IVANA HEMMEROVÁ		15-06-2006		Podnik podepsaného, telefonní číslo Tel. +420 387 705 208				
		CZ036100 EXCISE - AAD		Budějovický Budvar, národní podnik Budweiser Budvar, National Corporation Budweiser Budvar, Entreprise Nationale Karolíny Světlé 4, 370 21 České Budějovice				
				Identifikace podepsaného Ivana Hemmerová				
				Místo a datum České Budějovice 15.06.2006				
				Podpis				
Překračování na rubru (vytvoření 2, 3 a 4)								

P íloha 5: P íklad faktury

ARO 1947



Seite: 1

Budějovický Budvar, národní podnik,  
 Budweiser Budvar, National Corporation,  
 Budweiser Budvar, Entreprise Nationale  
 Karolíny Světlé 4, 370 21 České Budějovice  
 DIC/MWST Kz : CZ00514152  
 Bankverbindung : CZ8727000000001509910511  
 BIC/Bank : BACXCZPP  
 Registered in the Commercial R egister of the Regional Court  
 in České Budějovice, Section A -V, File 325

RECHNUNG - Nr. : 6087816  
 Auftrag Nr. / Leferschein Nr. : 0112612 / 26073900  
 Ihr Auftrag Nr. : 5539  
 KFZ: ANH: STI 1540  
 Container Nr.:

---

Käufer :	BUDWEISER BUDVAR IMPORTGESELLSCHAFT		BUDWEISER BUDVAR IMPORTGESELLSCHAFT
E012 /000	GmbH.		GmbH.
	Augsburger Str. 10		Augsburger Str. 10
9909 1	ERFURT		9909 1 ERFURT
	BRD		BRD

DIC/MWST Kz :	DE219617338		
Bankverbindung :			

---

Die Ware geliefert am	15.06.2006		Lieferadresse :	Köhler/KALBFLEISCH Getr. GmbH
Lieferbedingung:	FCA BUDWEISER BUDVAR BRAUEREI		E012 /065	
	INCOTERMS 2000			Voltestraße 11
Zahlungsbedingung:	45 TAGE NACH DER LIEFERUNG EX		63457-	HANAU
	BRAUEREI PER INKASSO			BRD

---

Beschreibung der Ware	Stück	Hl	Einzelpreis	Preis
DE121 11,90% - KEG 30l PAL EUR BIER/B CZ BUDWEISER BUDVAR 11,90% PIVO FRAESSER TARIC-Code: 22030010	108		32,400	1.718,28
DE8399 11,9% KISTEN ALE 20/50 PAL EUR CZ BUDWEISER BUDVAR 11,9% BIER TARIC-Code: 22030001	240/ 0		24,000	1.291,20
DE8494 11,9%-KISTE 24/33 KOMPAKT EUR PAL-CZ BUDWEISER BUDVAR BIER 11,9% KISTE TARIC-Code: 22030001	160/ 0		12,572	681,60
62 PALETA - evidencne PALLET TARIC-Code:	28		0,00	0,00


---

Gewicht in Kg BTTO:	12201,200	NTTO:	6907,200	* Total	3.691,08 EUR *
---------------------	-----------	-------	----------	---------	----------------


\*\*\*\*\*  
 Exportabteilung GREGOVN  
*[Signature]*

---

Die auf der Rechnung angeführte Ware ist in der Tschechischen Republik von der Abfuhrung der VAT gemäss § 64 des MwSt.-Gesetzes Nr. 235/2004 Slg.befreit.



Karolíny Světlé 4  
370 21 České Budějovice



## Příloha 6: Pohled dopravních podmínek INCOTERMS 2000

Název	Vysvětlení názvu
<b>EXW</b> jakýkoliv druh dopravy	ZE ZÁVODU ... (ujednané místo). Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu, jak je stanoveno v kontraktu (např. továrna)
<b>FCA</b> jakýkoliv druh dopravy	VYPLACENÍ DOPRAVCI ... (ujednané místo). Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dodá zboží ve jmenovaném místě dopravci určeného kupujícím.
<b>FAS</b> námořní	VYPLACENÍ K BOKU LODI ... (ujednaný přístav naložení). Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dodá zboží ve jmenovaném přístavu naložení k boku lodi určené kupujícím.
<b>FOB</b> námořní	VYPLACENÍ LO ... (ujednaný přístav naložení) Riziko přechází okamžikem, kdy zboží skutečně překročí zábradlí lodi v ujednaném přístavu naložení.
<b>CIF</b> námořní	NÁKLADY, POJIŠTĚNÍ A PŘEPRAVNÉ ... (ujednané místo). Riziko jako u FOB. Pojistka musí krýt rizika až do vyložení na určeném místě.
<b>CPT</b> jakýkoliv druh dopravy	PŘEPRAVA PLACENA DO ... (ujednané místo určení) Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dodá zboží do péče prvního dopravce
<b>DAF</b> silniční/železniční doprava	S DODÁNÍM NA HRANICI ... (ujednané místo). Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu v ujednaném místě určení na hranici.
<b>DES</b> námořní	S DODÁNÍM Z LODI ... (ujednaný přístav určení). Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu na palubě lodi v ujednaném přístavu vylodění.
<b>DDU</b> jakýkoliv druh dopravy	S DODÁNÍM CLO NEPLACENO ... (ujednané místo určení). Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu v ujednaném místě určení, clo neplaceno.
<b>DDP</b> jakýkoliv druh dopravy	S DODÁNÍM CLO PLACENO ... (ujednané místo určení) Riziko přechází okamžikem, kdy prodávající dá zboží k dispozici kupujícímu v ujednaném místě určení, clo placeno.

Zdroj: Transforwarding, a.s.

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Rozdíly mezi tradičním přístupem k nákupu a nákupem Just-in-time .....	10
Tab. 2: Rozměry obalů používaných v Budjovickém Budvaru .....	37
Tab. 3: Přehled obalů pivovaru Budjovický Budvar .....	38
Tab. 4: Srovnání přepravovaného množství ve dvou různých obalech .....	40
Tab. 5: Přehled procentuální úasti B. Budvaru na vývozu do vybraných zemí .....	47
Tab. 6: Odběr piva dce jinými společnostmi .....	48
Tab. 7: Objem vývozu piva v hl dle sortimentu .....	50
Tab. 8: Objem vývozu piva na území UK (v hl) .....	50
Tab. 9: Objem vývozu piva do vybraných zemí .....	52
Tab. 10: Přehled používaných ochranných známek pivovaru .....	53
Tab. 11: Přehled dokumentů .....	65
Tab. 12: Náhrada za obaly pro smlouvy export .....	68

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Složky logistického řízení .....	4
Obr. 2: Letecký snímek pivovaru .....	33
Obr. 3: Ležák (láhev 0,5 l) .....	34
Obr. 4: Výčepní pivo (láhev 0,5 l) .....	35
Obr. 5: Nealkoholické pivo (láhev 0,5 l) .....	35
Obr. 6: Bud Super Strong (láhev 0,33 l) .....	36
Obr. 7: Expediční sklad pro pivo na tuzemský trh .....	43
Obr. 8: Distribuční síť zec pro Spolkovou republiku Německo .....	48
Obr. 9: Rozdělení německého trhu mezi lokální distributory .....	49
Obr. 10: Formulář objednávky ze systému S21 .....	59
Obr. 11: Formulář objednávky ze systému S 21 .....	59
Obr. 12: Úprava objednávky v systému S21 .....	60
Obr. 13: Příklad stránky v on-line katalogu Budjovického Budvaru .....	62