

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

Distribuce v maloobchodním řetězci

Lucie Zemanová

© 2015 ČZU v Praze

!!!

**Místo této strany vložíte zadání diplomové práce.
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

!!!

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Distribuce v maloobchodním řetězci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Štefanovi Tothovi za cenné rady a připomínky.

Distribuce v maloobchodním řetězci

Distribution in the retail chain

Souhrn

Hlavním cílem této práce je popsat fungování maloobchodu a úlohu distribuce v maloobchodě. Je zde popsán pojem maloobchod, maloobchod, který je provozován fyzickou osobou a maloobchod, který je součástí prodejního řetězce. Maloobchodní prodejny jsou zde popsány a začleněny do skupin dle hloubky a šířky sortimentu, dle úrovně poskytovaných služeb, podle velikosti prodejny a prodejního charakteru. Je zde také vymezen pojem distribuce, význam a fungování distribuční politiky a distribučních cest. V praktické části je popsán proces distribuce výrobků Staropramen, od chvíle registrace nového zákazníka, až po samotné doručení dodávky zboží. Popsán je proces registrace nového zákazníka, podklady potřebné pro registraci, přidělení obchodního zástupce, nastavení servisu zákazníka obchodním zástupcem nebo prostřednictvím oddělení telesales, postup při objednávkách a doručení zboží na provozovnu. V rámci toho jsou navržena zlepšení a inovace, které by usnadnily práci obchodnímu oddělení a distribuci, a v neposlední řadě, by přinesly spokojenost zákazníka a konečného spotřebitele.

Summary

The main objective of this thesis is to describe the role and functioning of retail distribution. Described is the concept of retailing, which is operated by a business person and retail which is included in the sales chain. Retail stores are described and incorporated into groups according to the depth and width of the range, the level of services provided and the character and size of the sales outlets. Also defined is term distribution, the importance of a functioning distribution policy and distribution

channels. The practical part describes the process of product distribution Staropramen, from registration of a new customer, to the actual date of delivery of the goods. Also described is the following the process of registering a new customer, the documents required for registration, allocation of a sales representative, choosing a customer service agent or telesales department, the procedure for ordering and delivery of goods to the premises, proposed improvements and innovations that would facilitate the work of the sales and distribution departments to ultimately bring about customer satisfaction to the consumer.

Klíčová slova: maloobchod, obchodní řetězec, sortiment, distribuce, distribuční cesty, distribuční politika, pivo, Staropramen, telesales, supervisor, hunter, obchodní zástupce, pivní zákazník, RTM, SAP, závozové dny

Keywords: retail, retail chain, range, distribution, distribution channels, distribution policy, beer, Staropramen, telesales, supervisor, hunter, sales representatives, customer Beer, RTM, SAP, supply day

Obsah

1. Úvod	10
2. Cíl práce a metodika	11
2. 1. Cíl práce	11
2. 2. Metodika	12
3. Literární rešerše	13
3.1. Pojem maloobchod	13
3.1.1. Význam maloobchodu a maloobchodní sítě	14
3.1.2. Životní cyklus maloobchodu	15
3.2. Činnost v rámci maloobchodu	16
3.2.1. Maloobchod provozovaný fyzickou osobou	17
3.2.2. Maloobchod jako součást obchodního řetězce	18
3.3. Struktura maloobchodních prodejen	19
3.3.1. Typy maloobchodních prodejen	20
3.3.2. Hĺoubka a šířka prodejního sortimentu	21
3.4. Služby v rámci maloobchodu	22
3.4.1. Služby poskytované prodejci zboží	23
3.4.2. Maloobchody poskytující převážně služby	24
3.5. Nákup zboží a služeb prostřednictvím Internetu	24
3.5.1. Nákup nehmotného a hmotného zboží a služeb na intrnetu	25
3.6. Rozvoj maloobchodní sítě	26
3.6.1. Tendence vývoje v maloobchodě	27
3.7. Distribuce	28
3.7.1. Funkce distribučních cest.....	31
3.7.2. Uspořádání a struktura distribučních cest	31
3.7.3. Přímá a nepřímá distribuce	32
3.7.4. Typy distribučních cest a logistických řetězců	33
3.7.5. Výběr a kritéria vhodné distribuční strategie.....	34
4. Praktická část	36
4.1. Pivovary Staropramen, s.r.o.....	36
4.1.1. Historie pivovaru Braník	38
4.1.2. Historie pivovaru Ostravar.....	40
4.1.3. Portfolio společnosti	42
4.1.4. Struktura finančního oddělení a finanční ukazatele používané ve firmě.....	44
4.2. Zítek Logistics	47
4.2.1. Distribuční centra, závozové dny a závozové množství	48
4.2.2. Plánování zásob a výrobní kapacita	51
4.3. Obchodní týmy	54
4.3.1. Oddělení telesales	56
4.4. Získání a registrace nového zákazníka	59
4.4.1. Členění zákazníků	61
4.5. POC Exekuční standardy	64
4.6. Využití merchandisingu pro podporu prodeje	66
4.6.1. Category management	68
4.6.2. Prvky merchandisingu	70

5. Zhodnocení výsledků	79
6. Závěr	84
7. Seznam použitých zdrojů	85
8. Přílohy	90

1. Úvod

Každá firma a každý podnik se snaží být v dnešní době, která není příliš nakloněna obchodům, úspěšným. Spotřebitelé nevykazují vysokou ochotu k utrácení peněz a tak se často i výrobci, či distributoři dostávají do finančních potíží. Aby si obchodníci udrželi své místo na trhu, nabízejí spotřebitelům nejrůznější akce, slevy nebo dárky. Na trh je uváděno zboží, které je označeno jako limitovaná edice, nebo je jinak omezeno. Svým spotřebitelům firmy nabízejí také nejrůznější formy dopravy zboží, a to počínaje službami České pošty, firemní distribucí, využitím logistické společnosti až po kurýrní služby, které doručí zboží přímo k zákazníkovi na určené místo. Tato marketingová rozhodnutí je třeba činit se značným předstihem a v podmínkách relativně velké nejistoty. Výrobci a firmy by měli reagovat na skutečnosti z minulých období a podle nich svou strategii, nebo celé pracovní postupy přehodnotit nebo upravit.

Diplomová práce analyzuje distribuci jako proces, kdy zboží mění vlastníka, ale také jako proces, kterým se zboží dostává do podvědomí spotřebitele. Hledá alternativy, na základě kterých by bylo možné zboží nabízet, zkoumá, jakými distribučními kanály zboží prochází a jak se dostává ke konečnému spotřebiteli. Tato snaha je ve většině případů podpořena reklamou a komunikací zacílenou na konkrétního koncového spotřebitele. Na příkladu pивních produktů je popsáno rozdělení obchodních kanálů, jejich porovnání, sortiment pивních produktů a forma propagace, kterou je zboží komunikováno spotřebiteli.

2. Cíl práce a metodika

2. 1. Cíl práce

Cílem diplomové práce je popsat chování firmy na českém trhu a navrhnout možná opatření, pro optimalizaci vývoje firmy s pivními produkty. Důležité je určit základní otázky, a to: Jaký je vývoj pivního trhu? Co bylo příčinou změn v rámci pivního trhu? Jak optimalizovat formu distribuce u konečných spotřebitelů? Během výzkumu může dojít k rozšíření otázek.¹ Hlavním cílem je optimalizace závozného množství v době státních svátků, cílem vedlejším je optimalizace spolupráce s prodejními řetězci. Na základě získaných dat a informací zjistit, jaké jsou preference spotřebitelů, jak se tyto preference mění v závislosti na ceně, akčnosti a atraktivitě a doporučit možné zlepšení, které by přispělo ke spokojenosti zákazníků, jakožto konečných spotřebitelů, tak také zákazníků, které představují právě maloobchodní prodejny pro své dodavatele.

V praktické části, se budeme podrobněji zabývat distribucí produktů Pivovarů Staropramen. Na základě praxe, bude popsáno, jakým způsobem se potenciální zákazník dozví o možnosti přímého odběru od pivovaru, a jakým způsobem se jím stane. Bude zde popsán proces a veškeré materiály, potřebné k registraci nového zákazníka, způsob, jakým je zákazník naveden do systému SAP a RTM. Bude zde vysvětleno, jak se přiděluje, zákazníkovi obchodní zástupce, a možnosti servisu oddělením telesales. Zmíněny budou taktéž akce, na podporu prodeje a specifika prodeje po telefonu, a způsoby jeho využití.

V části zabývající se distribucí bude popsáno, jakým způsobem funguje distribuční centrum Radotín, vlastněné firmou ZÍTEK, s. r.o., jakým způsobem jsou nastaveny závozní dny pro jednotlivé části Prahy a středočeského kraje. Bude zjištěna zásoba, rychlost obratu a pojistná rezerva na distribuci, kapacita skladových prostor, přepravní kapacita jednotlivých automobilů a systém rozdělování jednotlivých závozních. V neposlední řadě, zde bude popsáno řešení závozních dnů v období státních svátků. Na základě zjištěných skutečností budou navržena jednotlivá řešení či zlepšení, v daných procesech.

¹ HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál, 2008, s. 161 – 162

2. 2. Metodika

Základem je popsat a určit procesy v podniku, zabývající se výrobou potravinářského produktu. Pro analyzování bude použit kvalitativní výzkum, a to ve formě sběru dat, informací, řízených rozhovorů a průzkumu v trhu. Bude popsána historie firmy, její vývoj, organizační struktura v rámci oddělení obchodu, popsány produkty, které firma uvádí na trh. Zároveň bude uveden způsob, jakým podnik získává zákazníky, jaké jim poskytuje služby, a jakou formou probíhá distribuce produktů konečným spotřebitelům.²

Výzkumem budou získána empirická data a informace, které budou převážně interního charakteru. Ty budou porovnány, s teoretickými východisky. Důležitou součástí bude seznámit se s firmou, jako podnikatelským subjektem, s jeho strukturou a procesy. Nejlepší data budou získána fyzickou přítomností v podniku. Budou prověřeny hypotézy, a mohou se objevit nové skutečnosti, které bude třeba prověřit.

Sběrem dat a poznáním skutečností bude možné interpretovat výsledky. Budou popsány jednotlivé pivovary, které tvoří komplexní pivovarnickou skupinu, budou popsány produkty těchto společností. Dále bude popsána organizační struktura a jednotlivá oddělení v rámci obchodního oddělení. V neposlední řadě budou popsány možnosti a formy distribuce konečným spotřebitelům, a to v zaměření na spotřebitele piva lahvévého. Veškerá data a ostatní podkladové materiály budou získány ve společnosti Pivovary Staropramen, s.r.o.

V závěru práce budou zhodnoceny postupy a procesy, které vedou ke zjištěným situacím. Budou zde popsány silné i slabé stránky distribuce produktů, a navržena optimalizační řešení problémů, které by bylo možné aplikovat v praxi, pro udržení pozice na trhu, přílivu nových zákazníků a budování silných vztahů se stávajícími spotřebiteli a zákazníky.³

² HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál, 2008, s. 47

³ HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál, 2008, s. 47

3. Literární rešerše

V literární rešerši jsou popsána všechna teoretická východiska o fungování maloobchodu. Je zde uvedeno členění maloobchodů, podle hloubky a šířky sortimentu, podle úrovně poskytovaných služeb a podle toho, jakým způsobem je provozována vedena. Jsou zde také popsána teoretická východiska distribuce a distribuční politiky.

3.1. Pojem maloobchod

Maloobchod, jako pododvětví obchodu v rámci národního hospodářství je subjekt, zabývající se prodejem zboží a služeb konečným spotřebitelům. Soubor prodejních jednotek, které prodávají zboží a služby konečným spotřebitelům, nazýváme obchodními sítěmi, jádro těchto obchodních sítí pak tvoří maloobchodní síť, které jsou zaměřeny na realizaci zboží. Struktura maloobchodní sítě je dána vazbami a vztahy, které jsou mezi maloobchodními jednotkami. Tato struktura se dá vyjádřit podílem jednotlivých druhů maloobchodních jednotek na maloobchodní síti, která je brána, jako celek.⁴

Proces maloobchodu se skládá z mnoha oblastí činnosti. Do těchto činností patří především, nákup zboží, které je v nezměněném stavu prodáno konečným spotřebitelům, prodej a podpora prodeje, doprava zboží, finanční operace a další.⁵ Maloobchod, je velmi důležitým článkem, v celém prostředí obchodu. V maloobchodě, dochází ke střetu nabídky a poptávky maloobchodníků a spotřebitelů, a maloobchodníci jsou označováni, za nositele změn.⁶ Díky maloobchodu, jsou uspokojovány potřeby a přání konečných spotřebitelů. Pro lepší a efektivnější uspokojování konečných spotřebitelů, jsou maloobchody zásobeny nejrůznějším sortimentem a to jak v šíři sortimentu, tak i v hloubce sortimentu. Maloobchodní činnost je tedy nákup zboží,

⁴ STARZYCZNÁ, H., STEINER, J., Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918 – 2000, Slezská Univerzita v Opavě, s. 19

⁵ BURSTINER, I., Základy maloobchodního podnikání, Victoria Publishing, a. s., s. 17

⁶ STARZYCZNÁ, H., STEINER, J., Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918 – 2000, Slezská Univerzita v Opavě, s. 20

výrobků a služeb od výrobců, nebo od velkoobchodníků. Maloobchodní jednotky se také specializují na různá odvětví.⁷

Do maloobchodní činnosti patří veškeré činnosti, které souvisí s prodejem zboží nebo služeb. Zboží a služby jsou prodávány koncovým spotřebitelům k uspokojení osobních potřeb. Jako maloobchod je označováno podnikání, kde objem prodeje pochází z maloobchodní činnosti.⁸ V rámci maloobchodu je konečnému spotřebiteli prodáváno zboží, a to v malém množství. V případě FMCG (Fast Moving Consumer Goods), je maloobchodní činnost jedním z nejdůležitějších distribučních kanálů. U FMG je právě proto veden velký důraz na jednání s výrobcí. Oproti velkoobchodům, je pro maloobchod typické, že platby jsou realizovány v hotovosti.⁹

Maloobchodní činnost byla dříve chápána jen jako směna zboží a služeb na regionální úrovni, až později se objemy transakcí v maloobchodě zvýšili natolik, že z maloobchodníků, se staly velice silné obchodní subjekty. Když tyto subjekty dosáhly určité samostatnosti a sily na trhu, začali obchodovat i na zahraničních trzích. To vedlo ke vzniku obchodních řetězců, tzv. *retailů*. Díky vzrůstajícímu zájmu o nákup v těchto řetězcích se retaily staly silným článkem v maloobchodním trhu.

3.1.1. Význam maloobchodu a maloobchodní síť

Maloobchod je pododvětvím obchodu a má tedy vysoký vliv na zdraví ekonomiky daného státu. Tato vlastnost je dána tím, že obchod v národním hospodářství zaujímá vysokou pozici, a vysoký podíl na základních makroekonomických charakteristikách a funkcích. Obecně jsou uznávány tři funkce obchodu, a to překlenovací funkce, která napomáhá překonat místní hranice při výrobě a časovém nesouladu, aktivizující funkce, která představuje soubor všech marketingových činností, pro určení budoucího směru poptávky, a funkce uspokojování potřeb, která je založena na vytvoření optimálních podmínek v oblasti nákupu. Maloobchod stojí na samém

⁷ MULAČOVÁ, V., MULAČ, P., A KOL., Obchodní podnikání ve 21. Století, Grada 2013, s. 69

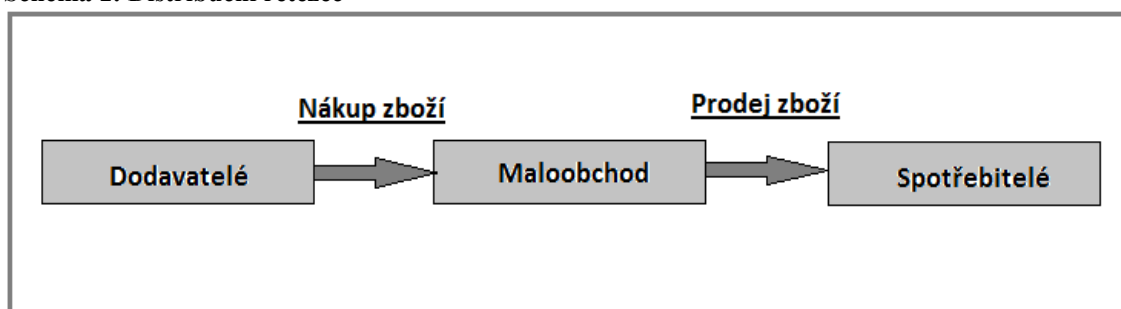
⁸ KOTLER, P., KELLER, K.L., Marketing management, Grada 2007, s. 542

⁹ KARLÍČEK, M., Základy marketingu, Grada 2013, s. 220

konci distribučního řetězce (schéma 1.), a tvoří tak mezičlánek, který zajišťuje pohyb zboží, a to od výrobce ke konečnému spotřebiteli.¹⁰

Význam maloobchodní sítě je dán tím, že se zabývá uspokojováním potřeb spotřebitelů, zkoumáním jejich chování a preferencí, a analyzováním trhu. Optimální nákupní podmínky, které by měla maloobchodní síť vytvořit, velmi úzce souvisí s dostupností maloobchodní jednotky, lokalizací a zaměřením.¹¹

Schéma 1: Distribuční řetězec



Zdroj: STARZYCZNÁ, H., STEINER, J., Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918 – 2000, Slezská Univerzita v Opavě, s. 21

3.1.2. Životní cyklus maloobchodu

Každá prodejna za dobu své existence prochází několika etapami. Všechny prodejny při vzniku prochází fází růstu, fází zralosti a fází poklesu. Starší maloobchodní jednotky, se smíšeným zbožím, existovali mnohem déle, než se dostali do fáze zralosti. U nových forem prodeje, se tato doba značně zkracuje. S životním cyklem maloobchodní jednotky úzce souvisí, teorie maloobchodního cyklu, kterou vytvořil prof. Malcolm McNair. Popisuje důvod, proč na trh přicházejí stále nové druhy prodejen a vytlačují tak stávající. Podle McNaira, to vyplývá z tzv. hypotézy maloobchodního okruhu.¹²

Dle tvrzení McNaira, se maloobchodní jednotky, které nově přichází na trh, snaží dosáhnout pevného postavení na trhu, kde vládne silná konkurence. Klasičtí maloobchodníci nabízejí mnoho doprovodných služeb, a usilují o to, aby při stávajících

¹⁰ STARZYCZNÁ, H., STEINER, J., Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918 – 2000, Slezská Univerzita v Opavě, s. 20

¹¹ STARZYCZNÁ, H., STEINER, J., Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918 – 2000, Slezská Univerzita v Opavě, s. 20 - 21

¹² BURSTINER, I., Základy maloobchodního podnikání, Victoria Publishing, a. s., s. 22 - 23

cenách, byly schopni pokrýt veškeré náklady. Nově přicházející maloobchodní jednotky, se snaží eliminovat náklady i cenu na minimum. Díky této strategii, však poskytují méně doprovodných služeb, a nemají tak prestižní jméno. Mezi tyto nově přicházející patří zejména diskontní prodejny, jejich počet i úspěšnost prodeje neustále narůstá. Na tuto situaci reaguje konkurence, a to zvyšováním nákladů na reklamu, doprovodné služby a rozšíření sortimentu. Tímto krokem se však blíží tradičnímu maloobchodu. Právě tento okamžik, otevírá nový cyklus a dává tak možnost vstupu na trh novému subjektu, který opět danou strategií vytlačí stávající prodejce. Právě klasické obchodní domy, byly vytlačeny supermarkety, hypermarkety, a ostatními velkokapacitními prodejny. Přesto, že počet supermarketů a hypermarketů se také navýšil, a postupně mezi nimi vznikla konkurence, ještě stále představují pro obchodní a nákupní domy vysokou konkurenci, a to zvláště v oblasti ceny. Současné supermarkety jsou ve fázi zralosti, pomalu jsou však ohrožovány diskontními prodejny. V současné době se maloobchodní cyklus chová tak, že dochází k jeho zrychlování ve stádiu růstu, a ke zpomalení ve fázi zralosti. Díky této teorii, lze alespoň z části vysvětlit počáteční úspěch obchodních domů, které se později dostávají do existenčních potíží.¹³

Mezi faktory, které napomáhající zajistit stabilnější prostředí patří reklama, růst obchodních center a vznik obchodních konglomerátů.¹⁴

3.2. Činnost v rámci maloobchodu

Dle zákona č. 127/1981 Sb je činnost v maloobchodě rozuměna, jako zajišťování a obstarávání prodeje zboží a služeb občanům, a za stanovených podmínek, také organizacím.¹⁵ Maloobchodní činnost lze provozovat jako fyzická osoba, nebo jako prodejnu patřící do určité maloobchodní sítě, nebo maloobchodního řetězce. Jestliže je maloobchod veden samostatně fyzickou osobou, je tato osoba povinna se přihlásit na živnostenský úřad a zažádat o živnostenský list. K volné ohlašovací živnosti jsou oprávněny osoby, které mají trvalý pobyt na území České republiky. Osoba, která chce

¹³ STARZYCZNÁ, H., STEINER, J., Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918 – 2000, Slezská Univerzita v Opavě, s. 24

¹⁴ BURSTINER, I., Základy maloobchodního podnikání, Victoria Publishing, a. s., s. 22 - 23

¹⁵ KOTLER, P., KELLER, K.L., Marketing management, Grada 2007, s. 542

zažádat o živnostenský list ve volné ohlašovací činnosti, musí být zletilá, svéprávná a bezúhonná. Tato osoba tedy podnikatel, vede provozovnu vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem zisku, dle § 2 živnostenského zákona. Dále musí splňovat všeobecné podmínky, dle § 6 živnostenského zákona a nesmí dlouhodobě trvat překážky stanovené § 8 živnostenského zákona. Zřízení živnostenského oprávnění je zpoplatněno 1000,- a zapsání každé další činnosti je zpoplatněno 500,-.¹⁶

Současný trend, je více nakloněn velkým provozovnám, jako jsou supermarkety, hypermarkety a velkoobchody. U těchto velkých provozů, je tržba za metr čtvereční prodejní plochy daleko vyšší, než u běžného maloobchodníka. Maloobchodníci se tedy snaží využívat prodejců značkového zboží, jako konzultantů, a stále více se přiklánějí k in-store komunikaci. S prodejci značkového zboží konzultují, jak množství, které je vhodné na provozovnu objednat, ale také prodejní strategii, kterou je třeba využít ke zvýšení prodeje a tržeb, vhodnou marketingovou podporu a služby, které je možno doplnit v rámci prodeje. Vhodná marketingová podpora evokuje v zákazníkovi pocit kvality a luxusu, a podněcuje tak v zákazníkovi potřebu tohoto produktu.¹⁷

3.2.1. Maloobchod provozovaný fyzickou osobou

Základní členění maloobchodu, který nepatří do sítě prodejen, je maloobchod s potravinářským zbožím a maloobchod se zbožím nepotravinářským. Základem maloobchodu je hledání konkurenční výhody oproti prodejním řetězcům. Konkurenční výhodou může být cena, ale také alternativa pro nákup zboží spotřebitelům, kteří nepreferují nákup ve velkých prodejnách, typu supermarket a hypermarket.¹⁸ Maloobchody, které nejsou součástí nějaké prodejní sítě, tvoří pouze malý podíl, na celkovém objemu maloobchodních činností. Díky trendu, který se neustále mění, získávají velký potenciál.¹⁹

¹⁶ BUSINESSCENTER.CZ, Zákon č. 455/1191 SB., o živnostenském podnikání

¹⁷ BOČEK, M., JESENSKÝ, D., KROFIÁNOVÁ, D., POP-In – store komunikace v praxi: Trendy a nástroje marketingu v praxi, Grada 2009, s. 36-37

¹⁸ MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. A KOL., Obchodní podnikání ve 21. století, Grada 2013, s. 72

¹⁹ SZCZYRBA, Z. Geografie obchodu – se zaměřením na současné trendy v maloobchodě, s. 90

Maloobchod, který je provozován fyzickou osobou, je zpravidla menší, a jeho provoz zajišťuje přímo majitel a provozovatel, nebo personál o počtu několika málo zaměstnanců. Prodejna je zásobována přímo od výrobce daného zboží, nebo z velkoobchodu. Termíny a objemy objednávek zajišťuje majitel nebo personál. Tyto provozovny často vstupují do různých aliancí, které maloobchodníkům v rámci členství poskytují výhodnější nákupní ceny, na různé zboží.

Ani tato možnost však není zárukou, udržení provozovny. Díky vzrůstajícímu trendu supermarketů, hypermarketů a velkoobchodů, jsou maloobchodníci vytlačováni z trhu a to na základě cenové politiky, kterou stanovují právě tyto velké řetězce. Jejich cenová politika je založena na přesvědčení, že pokud určité zboží výrazně zlevní, zákazníci nejen, že ho koupí ve vyšším množství než je obvyklé, ale nakoupí i ostatní zboží. Někteří maloobchodníci také nakoupí zboží v hypermarketu, protože je ve výrazné slevě, a to z důvodu, že cena je nižší než od výrobce.

3.2.2. Maloobchod jako součást obchodního řetězce

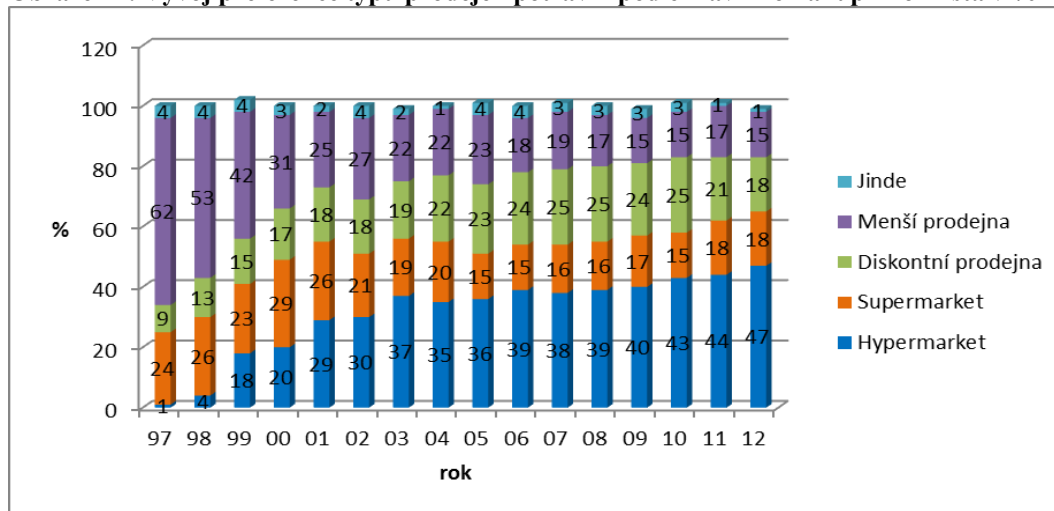
Maloobchodní jednotky, které jsou součástí prodejních řetězců, vykazují většinu maloobchodních činností. Ve státech, které jsou ekonomicky vyspělé, je podíl na maloobchodních tržbách až 90 – ti procentní.²⁰

Maloobchod, který je provozován v síti prodejen, je zaměřen na potravinářské, ale i na nepotravinářské zboží. V maloobchodě, s potravinářským sortimentem, je sortiment převážně tvořen potravinami, a to s okamžitou dobou spotřeby, ale i trvanlivým zbožím. Sortiment často doplňují také zbožím nepotravinářským. Jedná se však téměř vždy o rychloobrátkové zboží denní spotřeby. Tyto provozovny mají průměrnou rozlohu, a některé mají velmi moderní logistické technologie a systémy. Odebírají velký objem zboží, a mají velký odbyt. Maloobchod s nepotravinářským sortimentem, má velmi široký sortiment. Na těchto provozovnách dochází neustále k inovacím. Tyto provozovny lze členit na specializované, kde je menší šíře sortimentu a velká hloubka, nebo na univerzální, kde je šíře sortimentu větší než hloubka.

²⁰ SZCZYRBA, Z. Geografie obchodu – se zaměřením na současné trendy v maloobchodě, s. 90

Vývoj preferencí při nákupu v různých typech prodejen je znázorněn v grafu, v procentickém vyjádření, za roky 1997 - 2012.

Obrázek 1: Vývoj preference typu prodejen potravin podle hlavního nákupního místa v %



Zdroj: MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. A KOL., Obchodní podnikání ve 21. století, Grada 2013, s. 71

3.3. Struktura maloobchodních prodejen

Struktura maloobchodní sítě je velmi rozsáhlá a lze ji posuzovat několika možnými přístupy. Kotler uvádí tři základní skupiny maloobchodu, a to maloobchod v prodejnách, maloobchod bez prodejen a maloobchodní organizace.²¹ Podle Cimlera je možné posuzovat maloobchodní síť z několika různých hledisek. Dle tohoto autora jsou rozčleněny na maloobchodní síť potravinářských a nepotravinářských prodejen, maloobchodní sítě smíšených, plnosortimentních, širokosortimentních, kombinovaných, specializovaných a úzce specializovaných prodejen. Dále maloobchodní síť obchodních domů, velkoprodejen, tržnic, pojízdných prodejen, automatů a městskou a venkovskou síť. Podstatné znaky, které odlišují jednotlivé typy maloobchodních jednotek, se dělí na strukturální a instrumentální. Jako strukturální znaky jsou označovány parametry, jako je hloubka a šířka sortimentu, vymezení sortimentu, velikost prodejny a její umístění. Strukturální znaky jsou považovány za fixní, tudíž se v krátkém časovém horizontu

²¹ STARZYCZNÁ, H., STEINER, J., Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918 – 2000, Slezská Univerzita v Opavě, s. 22

nemění. Jako instrumentální znaky, které jsou variabilní, označujeme cenu, kvalitu, rozsah služeb a velikost obrátu.²²

3.3.1. Typy maloobchodních prodejen

Hodnotit maloobchodní prodejny pouze z jednoho hlediska, je prakticky nemožné. Pro hodnocení se používá několik stanovených kritérií, aby bylo možné každou provozovnu správně zatřídit. Jako nejčastější kritérium se stanovuje velikost prodejny, na jaký sortiment se prodejce specializuje a případně charakter provozu. Za hlavní typy stacionární maloobchodní sítě se v evropských poměrech považují specializované prodejny, úzce specializované prodejny, smíšené prodejny, obchodní domy (univerzální), specializované obchodní domy, samoobslužné prodejny potravin (superety), supermarkety, hypermarkety, specializované (odborné) velkoprodejny, diskontní prodejny.²³

Kotler a Keller ve své knize Marketing Management, třídí druhy maloobchodů na specializovaný obchod, který má úzkou výrobovou řadu, opakem je obchodní dům, který má několik výrobových řad. Supermarket je velký, nízkonákladový a vysoko objemový samoobslužný obchod, který je určený k naplnění celkových potřeb spotřebitelů, s to v potravinách a výrobcích pro domácnost. Protikladem pro supermarket je obchod se smíšeným zbožím. Je to malý obchod, který má většinou dlouhou otevírací dobu, který má pouze základní sortiment, rychloobrátkového zboží. Diskontní obchod má standartní nebo specializované zboží. Obchodníci s diskontním zbožím mají nízké marže a vysoký objem zboží. V rámci udržení nízké prodejní ceny, není spotřebitelům poskytnuta vysoká míra luxusu. Na těchto prodejnách, je zboží na paletách, nikoliv utříděno v regálech, a spotřebitelé si ho volně odebírají. Superstory jsou obchody s velmi vysokou prodejní plochou. V těchto provozech lze zakoupit, jak potravinářské zboží, tak zboží do domácnosti a jsou zde poskytovány i jiné služby, jako například čistírna oděvů, bankomaty, restaurace, kavárny nebo oprava obuvi. U nás jsou tyto provozovny označovány jako nákupní galerie, které neustále narůstají, jak

²² STARZYCZNÁ, H., STEINER, J., Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918 – 2000, Slezská Univerzita v Opavě, s. 22 - 23

²³ CIMLER, P., Retail Management, Praha: VŠE, s. 8

v prodejní ploše, tak i v doplňkových službách. Předváděcí místnosti katalogového prodeje, slouží pro prodej rychloobrátkového značkového zboží, které je prodáváno se slevou prostřednictvím katalogu. Zákazníci si na základě výběru z katalogu zboží objednají a následně si ho vyzvednou na provozovně.²⁴

Pro maloobchodní prodejny, které jsou součástí nějakého prodejního řetězce, má Kotler s Kellerem také členění. Korporátní řetězce mají dvě nebo více prodejen, které vlastní nebo řídí korporace. Tyto řetězce využívají možnost centrálního nákupu a merchandisingu. Prodejní jednotky, v rámci jednoho prodejního řetězce, prodávají podobné nebo totožné řady zboží. Dobrovolný řetězec je skupina nezávislých prodejců, kteří jsou sponzorováni velkoobchodníkem. Tato skupina je spojena za účelem hromadného nákupu. Maloobchodní družstvo, jsou nezávislí retailéři, kteří využívají centrální nákupní organizaci a společné propagační a marketingové akce. Spotřební družstva, jsou maloobchodní firmy, které jsou vlastněny svými zákazníky. Členové přispěli na otevření vlastní provozovny, zvolí si skupinu, která rozhoduje o její prodejní politice a dělí se o dividendy. Franchisingová společnost je založena na smluvní asociaci, která existuje mezi franchizorem a franchizanty. V těchto řetězcích jsou provozovny vybaveny stejným sortimentem a jsou i vzhledově stejné. V zákazníkovi to vzbuzuje pocit důvěry, protože pokud nakupuje jinde, než obvykle, přesto má pocit, že tuto provozovnu zná. V České republice, jsou nejznámějšími franchizami restaurace s rychlým občerstvením, jako Mc Donald nebo KFC. Merchandisingový konglomerát, je korporace, která spojuje několik odlišných maloobchodních řad, pod jednotné centrální vlastnictví, s částečnou integrací distribuce a managementu.²⁵

3.3.2. Hloubka a šířka prodejního sortimentu

Sortimentem se obecně myslí, jakýkoliv systém uspořádání zboží, výrobků a služeb, na základě stanovených podmínek. Obchodním sortimentem je pak označováno jakékoliv zboží, které je v oběhu. V obchodě, ve kterém je nabízeno spotřební zboží se pak označuje, jako sortiment spotřebního zboží. Dle použití a trvanlivosti se pak dělí

²⁴ KOTLER, P., KELLER, K.L., Marketing management, Grada 2007, s. 543

²⁵ KOTLER, P., KELLER, K.L., Marketing management, Grada 2007, s. 545

dále na potravinářský a nepotravinářský sortiment, a na “soft” a “hard”. Mezi soft lze zařadit oděvy a obuv, mezi hard pak například nábytek.²⁶

Šíře sortimentu, je vyjádřena počtem druhů zboží, které uspokojují zákazníkovi nejrůznější potřeby. Hloubka, je tvořena počtem druhů v rámci jedné sortimentní skupiny, které uspokojují zákaznickou potřebu stejně, ale liší se provedením, výrobcem a cenou. Obecně je prodejní sortiment širší, než sortiment výrobní. Vyplývá to, ze skutečnosti, že úlohou obchodu, je právě kompletace zboží od různých výrobců a jeho příprava k prodeji. Obchodník si tedy musí jasně stanovit, jakým sortimentem se bude zabývat. Pokud se nehce úzce specializovat na určitý druh nebo typ výrobků, musí vytvořit ideální poměr obchodního a výrobního sortimentu, aby byl schopen uspokojit co nejvyšší počet zákazníků a maximalizovat tak svoje tržby.²⁷

Čtyři základní kombinace šířky a hloubky sortimentu dělí sortiment na “úzký a mělký”, ten využívají prodejci velmi luxusního zboží, můžeme se s ním setkat také u FMCG (Fast Moving Consumer Goods). “Úzký a hluboký” sortiment je převážně ve specializovaných prodejnách, kde je zboží doplněno o služby. V těchto prodejnách je obecně vyšší cenová hladina. “Široký a mělký” sortiment mají převážně prodejny se smíšeným zbožím, které jsou většinou na venkově a poskytují zboží denní spotřeby. “Široký a hluboký” sortiment nejčastěji zavádějí obchodní domy, supermarkety a hypermarkety.²⁸

3.4. Služby v rámci maloobchodu

V rámci maloobchodu je prodáváno nejen zboží, ale také služby, které mohou mít různou úroveň. Prodej služeb má tři charakteristické vlastnosti. Nehmotnost, neoddělitelnost a pomíjivost. Koupě služeb ve spotřebiteli zanechává pouze vzpomínku, nebo pocit, nikoliv hmotný výstup. Tato vlastnost ztěžuje zákazníkům nákup, a proto je potřeba, aby prodejce poskytl spotřebiteli dostatek informací, a usnadnil mu tak rozhodování o nákupu. Služba je neoddělitelná, protože nelze oddělit službu a osobu, která službu poskytuje. Pomíjivost charakterizuje krátkou dobu užité hodnoty. Díky neustálému nárůstu v odvětví služeb, stoupá také zaměstnanost žen, a domácnosti tak

²⁶ ZAMAZALOVÁ, M. A KOL., Marketing, 2. přepracované a doplněné vydání, C H Beck 2010, s. 371

²⁷ ZAMAZALOVÁ, M. A KOL., Marketing, 2. přepracované a doplněné vydání, C H Beck 2010, s. 371

²⁸ ZAMAZALOVÁ, M. A KOL., Marketing, 2. přepracované a doplněné vydání, C H Beck 2010, s. 371

mají možnost dvojího příjmu. Zájem o služby stoupá také proto, že mnoho zákazníků, dá přednost pronájmu vozu, pronájmu náradí, či nějaké elektroniky, z důvodu vysoké pořizovací ceny. Maloobchodník, který prodává zboží, může učinit kvalitativní kontrolu prodávajícího zboží. Prodejce služeb, však jen velmi obtížně vyhodnotí, zda služba, kterou prodává, je opravdu kvalitní a odpovídá dané ceně.²⁹

Služby je možno členit podle toho, kdo je konečným uživatelem služby. Služby pro výrobní spotřebu, jsou služby využívané především v oblasti výrobních podniků a organizací. Lze sem zařadit údržbu, publicitu, výzkum, dopravu, účetnictví, poradenství, atd. Služby pro spotřebitele již uspokojují přání a tužby konečných spotřebitelů. Tyto služby mohou být zastoupeny službami lékařů, hotelů, zábavních parků, lázeňské péče, pojišťovnictví a mnoho dalšími. Pro maloobchodníky představují služby vysoký potenciál, a proto jsou maloobchodníky členěny na služby doprovázející prodej, a služby prodávané samostatně. V současné době největší pozici zabývají služby, které se týkají financí a finančního poradenství.³⁰

3.4.1. Služby poskytované prodejci zboží

Maloobchodníci, kteří nabízejí převážně zboží, považují služby za doprovodné aktivity, ale také za nástroj podpory prodeje. Služba, která je maloobchodníkem nabízena, může fungovat též jako nástroj konkurenčního boje. Zboží tuto vlastnost nemá, protože mnoho maloobchodníků nabízí stejné nebo podobné produkty. Dnešní spotřebitel je pozorný a důmyslný, a očekává zdvořilou pozornost personálu prodejny. Nástrojem v boji proti konkurenci, může být také nákup na úvěr, který v současné době preferuje mnoho spotřebitelů, zvláště v případě, kdy je pořizovací cena předmětu vysoká. Doplnkovou službou při nákupu zboží může být, že prodejce vyřídí úvěr za zákazníka. Mezi služby, které prodejci nabízejí, v rámci prodeje zboží patří úprava zakoupených oděvů, přijímání dárkových poukazů, šeků a voucherů, občerstvení v podobě vody, či kávy, dodávková služba, dostatek parkovacích míst, toalety pro zákazníky, nákupy po telefonu, nebo např. místo pro odpočinek.³¹

²⁹ BURSTINER, I., Základy maloobchodního podnikání, Victoria Publishing, a. s., s. 42 - 43

³⁰ BURSTINER, I., Základy maloobchodního podnikání, Victoria Publishing, a. s., s. 602

³¹ BURSTINER, I., Základy maloobchodního podnikání, Victoria Publishing, a. s., s. 602 - 616

3.4.2. Maloobchody poskytující převážně služby

Maloobchodníci, kteří nabízejí výhradně služby, mohou, ale nemusí využít prodejních prostor. Mezi maloobchody, které se zabývají výhradně prodejem služeb patří prádelny, opravná obuvi, nejrůznější zprostředkovatelské agentury, hotely, informační služby, salóny krásy, kadeřnictví apod. Některé maloobchody v rámci prodeje služeb, prodávají také zboží, čímž si navyšují tržby. Příkladem je možnost zakoupení vlasové kosmetiky v kadeřnictví.³²

Mezi služby můžeme zařadit též finanční a investiční poradenství, práci pojišťovacích poradců, nebo realitních makléřů. Jestliže se firma zabývá pouze prodejem služeb, jako je například prodej zahraničních zájezdů, poukázek, nebo slevových voucherů, jedná se právě o ten případ, kdy není nutné, aby maloobchodník měl kamennou prodejnu.

Prodejci, kteří se zabývají výhradně prodejem, jsou zvýhodněni, na rozdíl od maloobchodníků, kteří se zabývají prodejem zboží, protože těmto prodejcům se navyšují fixní náklady v podobě najímaného prostoru provozovny.

3.5. Nákup zboží a služeb prostřednictvím Internetu

V rámci maloobchodu je možné nakupovat zboží i služby pomocí internetu, v tzv. e-shopech. E – shopy zřizují prodejci zboží, nebo výrobci daných produktů, z důvodu snížení nákladů na pronájem prostor pro kamennou prodejnu. Taktéž mohou e-shop zřídit právě jako doplňkovou službu. Zákazník tedy může nakupovat jak v kamenné prodejně, tak pomocí internetu. Mnoho zákazníků volí způsob, že na daný produkt se přijde informovat do kamenné prodejny a tzv. si ho osahat, a následně ho zakoupí na e-shopu prodejce, kde je produkt k dostání za stejnou, nebo dokonce za cenu nižší. Internet se tedy v mnoha případech stává distribučním článkem v distribučním řetězci. I při nákupu na internetu vznikají dodavatelsko – odběratelské řetězce, a to především při nákupu surovin a materiálu.³³

Druhy elektronického obchodování můžeme členit podle toho, které subjekty se obchodu účastní. Toto členění je na základě vymezení e-komerce podle OECD.

³² BURSTINER, I., Základy maloobchodního podnikání, Victoria Publishing, a. s., s. 602 - 603

³³ SEDLÁČEK, J., E – komerce, internetový a mobil marketing, BEN, s. 96

Nejčastěji jsou rozlišovány dva subjekty. Jeden na straně nabídky, druhý na straně poptávky. Někdy může být přidán ještě třetí subjekt, a to vláda. Při označování druhů těchto obchodních operací se využívají anglické zkratky. B2C (Business to Consumer), je proces, kdy výrobci a prodejci poskytují zboží a služby konečnému spotřebiteli. B2B (Business to Business), je obchodní operace mezi výrobními nebo prodejními podniky, se zbožím, které není určeno konečnému spotřebiteli. C2C (Consumer to Consumer), je situace, kdy spotřebitel prodává zboží nebo službu jinému spotřebiteli. Zde se jedná o aukce a spotřebitelské inzerce. Toto jsou základní operace, při nákupu na internetu. Existuje ještě několik dalších, ale v prostředí maloobchodu, jsou nejvíce využívány, již výše uvedené.

Prodej po internetu, prostřednictvím firemních stránek může být velmi přínosný, ale pouze za předpokladu, že jsou jasně známy cíle a strategie firmy.³⁴

Specifickou obchodní operací je nákup zboží prostřednictvím systému EDI. EDI (Elektronic Data Interchange), je systém pro výměnu elektronických standardizovaných zpráv. Při zavedení systému EDI, spolu komunikují přímo počítačové aplikace obchodních partnerů. Tento systém tak umožňuje snadné objednání zboží, např. u obchodních řetězců. Hlavním důvodem, proč byl systém EDI zaveden do obchodu a státní správy, je zjednodušení zavádění dat, snadná archivace elektronických dokumentů, a snížení lidské práce při zadávání dat do systému. S tím velmi úzce souvisí snížení chybovosti. EDI je dnes v oblasti státní správy využíváno především pro celní a daňové doklady, v obchodě pak např. Škoda auto, a.s., komunikuje se všemi dodavateli pomocí tohoto systému. Mezi výhody EDI patří získání konkurenční výhody, dlouhodobá úspora nákladů, časová úspora, a vyšší operativnost. Mezi nevýhody patří vysoké náklady na pořízení a implementaci.³⁵

3.5.1. Nákup nehmotného a hmotného zboží a služeb na internetu

Pokud přes Internet nakupujeme zboží a služby nehmotné povahy, jedná se především o hudbu, filmy, fotografie, software, elektronické knihy a časopisy, letenky, zájezdy nebo hry. Při nákupu těchto produktů, a mnoha dalších, které mají nehmotnou povahu, se Internet stává přímo distribučním kanálem. S tím spojena vhodná volba

³⁴ SEDLÁČEK, J., E – komerce, internetový a mobil marketing, BEN, s. 97 - 99

³⁵ SEDLÁČEK, J., E – komerce, internetový a mobil marketing, BEN, s. 210 - 211

platby, za poskytnutou službu či zboží. S nákupem nehmotného zboží a služeb, se často pojí problematika autorských práv a správnosti poskytovaných informací. Zdaleka ne všechny obsah, který je na Internetu umístěn, je legálně volně šiřitelný. Pokud tedy nakupujeme právě hudbu, filmy, fotografie a další produkty, ke kterým se vztahují autorská práva, je třeba si zdroj ověřit.³⁶

Při nákupu hmotného zboží se Internet stává místem nákupu. Fyzické přemístění, tedy doručení kupujícímu, zajišťuje odborná distribuční firma. Internet je místem, kde je možné nakoupit jakékoliv zboží. Limitujícími faktory, jsou pouze rozměry, hmotnost, povaha zboží a cena. Zboží může na Internetu nabízet obchodník, nebo přímo výrobce. Při nákupu je zákazníkovi zpravidla nabídnuto několik způsobů doručení a uhrazení objednávky. Nejčastější je platba na dobírku a to buď při převzetí balíku na pobočce České Pošty, nebo při předání kurýrní službou. Mnoho e-shopů však nabízí platbu bankovním převodem nebo platbu on-line. Taktéž doručovací společnosti, mezi které u nás řadíme především DHL a PPL, rozšiřují služby zákazníkům, a tak je možné kurýrovi při převzetí uhradit zásilku platební kartou, díky mobilnímu terminálu.³⁷

3.6. Rozvoj maloobchodní sítě

Aby byl provoz maloobchodní jednotky efektivní, musí mít určitý počet potenciálních zákazníků. V podmínkách konkurence, je nutné maloobchodní provozovny umisťovat tak, aby byly svým obratem schopny pokrýt náklady na provoz, a současně být rentabilní.

Akční rádius je území, kde má maloobchodní jednotka zázemí, které potřebuje k zajištění své existence. Je zájmová oblast prodejny, u které je stanoven maximální a minimální rozsah. Maximální hranice je dána docházkovou, nebo dojížděkovou vzdáleností, kterou je spotřebitel ochoten podniknout v rámci nakupování. Minimum je minimální rentabilita, která je potřebná k činnosti prodejny. Velikost akčního rádia, je ovlivněna mnoha faktory, jako např. počtem obyvatel, zaměřením sortimentu, ekonomickou situací v daném regionu, a také nákupním spádem. Pokud je v dané oblasti hustá síť maloobchodních prodejen, které se zaměřují na stejný sortiment,

³⁶ SEDLÁČEK, J., E – komerce, internetový a mobil marketing, BEN, s. 184 - 200

³⁷ SEDLÁČEK, J., E – komerce, internetový a mobil marketing, BEN, s. 200 - 202

dochází k překrývání zájmů, a ke vzniku vysoké konkurence. Jestliže je pokrytí nedostatečné, dochází k negativním dopadům na úroveň nákupních podmínek. Docházková vzdálenost je vyjádřena časem, za který je možno dosáhnout nabídky, a je pro zákazníka přijatelný, jak z hlediska ekonomických podmínek zákazníka, a naléhavosti jeho potřeb. Docházkové a dojížděkou vzdálenosti je možno členit, dle četnosti jejich nákupu (tabulka 1).³⁸

Nákupní spád představuje reálné výdaje obyvatel, které realizují jinde než v místě bydliště. Nákupní spád rozlišujeme na vnitřní a vnější. Vnější nákupní spád je charakterizován, jako přesuny výdajů obyvatel v maloobchodě, mezi jednotlivými sdílenými útvary. Vnitřní nákupní spád nastává, jestliže obyvatelé realizují výdaje, mezi jednotlivými částmi sdíleného útvaru. Pokud dochází k přílivu výdajů obyvatel, označujeme toto jako kladný nákupní spád, jestliže dochází k odlivu, jedná se o spád záporný. Na intenzitu a směr nákupního spádu působí taktéž mnoho faktorů, které mohou představovat hospodářské a geografické podmínky, sociální a demografické podmínky, a také specifické podmínky daného území. Intenzitu nákupního spádu lze měřit pomocí ukazatele míry realizace výdajů obyvatelstva, který znázorňuje skutečný potenciál lokality, oproti teoretické hodnotě, vycházející z počtu obyvatel a předpokladu jejich spotřeby.³⁹

Tabulka 1: Doporučení docházkové a dojížděkou vzdálenosti podle stupňů poptávky

Stupeň poptávky	časová dostupnost
Denní	5 - 10 min. pěšky
Denní až týdenní	15 - 20 min. pěšky
Častá	20 - 30 min. hromadnou dopravou
Občasná	40 - 60 min. hromadnou dopravou
Exkluzivní	do 120 min. hromadnou dopravou

Zdroj: STARZYCZNÁ, H., STEINER, J., Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918 – 2000, Slezská Univerzita v Opavě, s. 35

3.6.1. Tendence vývoje v maloobchodě

³⁸ STARZYCZNÁ, H., STEINER, J., Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918 – 2000, Slezská Univerzita v Opavě, s. 34 - 35

³⁹ STARZYCZNÁ, H., STEINER, J., Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918 – 2000, Slezská Univerzita v Opavě, s. 35

V rámci vývoje se rozdělila činnost mezi jednotkami, které jsou plnosortimentní a mezi jednotkami specializovanými. Dělení je odvinuto ze dvou základních přístupů ke specializaci podle frekvence spotřeby a podél výrobního původu zboží. Frekvence spotřeby je zaměřena na koncepci širokosortimentních prodejen, které prodávají zboží masové spotřeby. Tento typ prodejen, má větší počet vazeb na dodavatele, a má vyšší nároky na progresivitu technologie obchodního provozu, která nahrazuje lidskou práci. Výrobní původ, směřuje ke koncepci prodejních jednotek, které se zaměřují na prodej specializovaného nebo úzce specializovaného sortimentu, který je spotřebiteli kupován občasně a má dlouhodobou spotřebu. Prodej ve specializovaných a úzce specializovaných prodejnách, souvisí také s vysokou kvalifikací personálu.⁴⁰

Mezi obecné trendy ve vývoji maloobchodních sítí patří diskontní orientace, obchod v obchodě a zastarávání obchodní sítě. Diskontní orientace je spojena s nízkými provozními náklady, nízkými cenami, ale také s nižší pružností cenové politiky. Z pravidla se vyznačuje dobrým logistickým řešením. Obchod v obchodě, je využití volných velkokapacitních prodejních prostor maloobchodníkem. Těchto prostor využívají především prodejci značkového sortimentu, pro zřizování butiků. Toto řešení prodejci poskytuje bližší kontakt se spotřebitelem. Zastarávání obchodních jednotek se odvíjí od urbanistických opatření měst a změn v dopravní infrastruktuře. Vlivem toho se mění pohyb zákazníků, což má za následek zastarávání prodejny a nižší počet zákazníků.

V rámci budoucího vývoje rozčlenil maloobchodní síť ekonom Tietz na primární, sekundární, terciární a kvartérní síť.⁴¹

3.7. Distribuce

Proto, aby firma mohla plně uspokojit současná i budoucí přání svých zákazníků, je potřeba, aby své výrobky a zboží distribuovala vhodným způsobem. Distribuce, jakožto pojem z tradičního marketingu znamená, že firmy vytvářejí hodnotu a to v podobě toho, že dodávají zboží, služby nebo výrobky svým zákazníkům. Cílem distribuce je správným a vhodným způsobem doručit službu, zboží nebo výrobek, na

⁴⁰ STARZYCZNÁ, H., STEINER, J., Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918 – 2000, Slezská Univerzita v Opavě, s. 25 - 26

⁴¹ STARZYCZNÁ, H., STEINER, J., Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918 – 2000, Slezská Univerzita v Opavě, s. 26

místo, které je pro zákazníka nejvýhodnější, ve správném čase, kdy zákazník potřebuje mít produkt k dispozici, v množství a kvalitě, které požaduje, a za cenu, která byla předem sjednána. Zákazník je v tomto procesu zdrojem firemního cash-flow, a proto je velmi důležité, aby zákazník byl spokojen a využil služeb daného podniku i v budoucnu. Tzv. kooperativní vztah mezi firmou a zákazníkem, je potřeba vytvořit a ošetřovat. Distribuci, jako součást marketingu nelze měnit operativně. Tato činnost vyžaduje důkladnou přípravu, plánování, organizování a rozhodování, aby proces distribuce správně fungoval.⁴²

Některé firmy mají vlastní distribuční oddělení, či úsek. Jiné firmy spolupracují se samostatnou logistickou společností, a to většinou na základě partnerkých smluv, což bývá z pravidla efektivnější, protože tyto firmy mají lepší informace a zkušenosti z této části trhu. Pokud firma zvolí jeden způsob distribuce a to buď vlastními prostředky, nebo smluvně, měla by u tohoto způsobu zůstat, protože zákazníci nemají rádi změny, a především při přechodu z distribuce vlastními zdroji a na distribuci smluvní, může docházet k neočekávaným situacím, či dokonce výpadkům v zásobování, a to z důvodu technologií a změn IT systémů. Distribuci, je v rámci marketingu věnována malá pozornost, tvoří však přibližně 30 – 50% celkových nákladů.⁴³

V rámci marketingu, je proces distribuce lépe pochopitelný, než jako samotné přemístění zboží. Fyzická distribuce zajišťuje pohyb, skladování a řízení zásob tak, aby byl obchodník schopen uspokojit přání konečného spotřebitele. Součástí distribuce je však také změna vlastnických vztahů, tzn., že kupující mají možnost využít předmět nebo službu pro své vlastní potřeby. V rámci distribuce jsou prováděny doprovodné a podpůrné činnosti, jako je výzkum, propagace, poradenství, nebo pojišťovnictví.⁴⁴

Samotná distribuce patří do logistického systému, která se můžeme dělit na distribuci výrobků, podporu a řízení výroby, a zásobování a nákup surovin a materiálů. Část tohoto logistického řetězce, vzniká okamžikem, kdy výrobek opustí firmu, a zaniká při samotnému doručení konečnému spotřebiteli. Tato část logistického řetězce je označována jako distribuční řetězec, který je tvořen organizačními jednotkami podnikatelů a zprostředkovatelů, díky nimž jsou výrobky dodány spotřebiteli.

⁴² JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing, Strategie a trendy, Grada 2013, s. 240

⁴³ JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing, Strategie a trendy, Grada 2013, s. 240

⁴⁴ FORET, M., Marketing pro začátečníky, Computer Press, a. s. 2008, s. 103

Distribuční řetězec mohou tvořit výrobci, zákazníci, maloobchody, velkoobchody, přepravní společnosti a ostatní subjekty, které se účastní tohoto procesu.⁴⁵

Zajištění dodání zboží a služeb musí být vykonáváno profesionály, a je spojeno se spoustou činností. Distribuce neznamena pouze dodání zboží zákazníkovi, ale také vyhledávání informací a vhodných míst k vystavování výrobků, vhodných skladovacích prostor, a navazování obchodních kontaktů. Výsledný produkt firmy je nejdůležitější část marketingového mixu, cena produktu potom ovlivňuje rozhodování spotřebitele otom, zda produkt zakoupí. Distribuce je proto velmi důležitá. Nalzení vhodného místa prodeje, může poskytovat velkou výhodu oproti konkurenci, protože nikdo ze spotřebitelů neví, kde bylo zboží vyrobeno, ale pamatují si místo, kde výrobek nebo službu zakoupili. Pokud bude spotřebitel spokojen, bude toto místo preferovat i při dalších nákupech, realizovaných v budoucnu. Výběr vhodných distribučních cest je pro výrobce velmi důležité, protože tato rozhodnutí mají velký vliv na hodnotový řetězec. Hodnotový řetězec je soubor všech aktivit firmy, které vedou k tomu, že vyrábí produkty či služby, které na druhé straně tvoří hodnotu pro spotřebitele, a přinášejí jim uspokojení nebo zisk.⁴⁶

Soubor prvků, které sledují výrobní a prodejní stránku podnikání, nazýváme dodavatelský řetězec. Dodavatelský řetězec je tvořen firmami, které dodávají výrobcí suroviny a materiál, energii a zároveň zajišťují pohyb vzniklých produktů. Je to soubor všech aktivit, které firma uplatňuje proto, aby byla schopna suroviny a materiál, přeměnit na výrobek či službu, a následně je dodat spotřebiteli, nebo firemnímu zákazníkovi. Řízení dodavatelského řetězce, určuje především řízení toků mezi firmami, které jsou v jednom řetězci a usilují o maximalizaci zisku. Toky nezahrnují pouze fyzický přesun zboží, výrobků a služeb, ale také informací. Prostřednictvím informačních kanálů může firma efektivně řídit všechny články zapojené v řetězci, a ovlivňovat tak hledání nových zdrojů, ale také samotný prodej hotových výrobků. Rozdíl mezi dodavatelským řetězcem distribuční cestou je především v počtu článků a v jejich funkci.⁴⁷

⁴⁵ GROS, I., Logistika, Vydavatelství VŠCHT 1996, s. 62

⁴⁶ JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing, Strategie a trendy, Grada 2013, s. 241

⁴⁷ JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing, Strategie a trendy, Grada 2013, s. 242

3.7.1. Funkce distribučních cest

Distribuční cesty mají mnoho funkcí. Hlavní, je možnost dosáhnout uspokojení, které plyne ze zakoupení produktů nebo služeb. Díky této funkci je možné, aby zákazníci měli přístup k produktům, a to na vhodném místě a ve vhodném čase. Další funkcí je také nalézání nových zákaznických a oslovení potenciálních. V rámci distribuce dochází, k budování vztahu se zákazníkem a k sjednocení nabídky výrobců, s požadavky zákazníků, k ujednání o prodejních cenách, ke způsobu financování, v rámci marketingu pak umožňuje analyzování a zkoumání. Distribuční cesty takto tvoří přidanou hodnotu a to ve formě časové úspory a odstranění materiálových a vlastnických rozporů.⁴⁸

Mezi další distribuční funkce patří, funkce kompletační, skladovací, přepravní a komunikační. Kompletační funkce, shromažďuje jednotlivé objednávky, které jsou expedovány, jako jedna velká objednávka. Následně jsou distribuovány jednotlivým objednatelům. Tato funkce je založena na třech principech. Principu minimalizace počtu operací zprostředkovatelů zapojených v řetězci, principu omezení skladovacích míst a principu přiblížení se k trhu. Funkce skladovací zajišťuje dostatek zásob, pro pokrytí sezóních výkyvů. Dalšími funkcemi jsou, funkce přepravní a funkce komunikační.⁴⁹

3.7.2. Uspořádání a struktura distribučních cest

Logistické řetězce mají hmotnou a nehmotnou stránku. Hmotná stránka, je charakteristická pro samotný fyzický přesun produktů. Nehmotná je založena na uchování informací, které jsou nezbytné pro to, aby mohlo dojít k fyzickému přesunu.⁵⁰

Toky, které zajišťují pohyb zboží od výrobce, ke konečnému spotřebiteli, jsou různé. Odrážejí tak dělbu práce mezi výrobou a obchodem. V období mezi výrobou a spotřebou produktu, je nezbytné překlenout řadu rozporů. Jedná se o časový nesoulad, ale také o rozdíl v dodávaném množství, jeho kvalitě a ve formě vlastnictví. Na toto období jsou následně vázány skladovací, manipulační, fyzické a prodejní operace.⁵¹

⁴⁸ JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing, Strategie a trendy, Grada 2013, s. 247

⁴⁹ GROS, I., Logistika, Vydavatelství VŠCHT 1996, s. 64

⁵⁰ ŠTŮSEK, J., Řízení provozu v logistických řetězcích, C.H, BECK 2007, s. 31

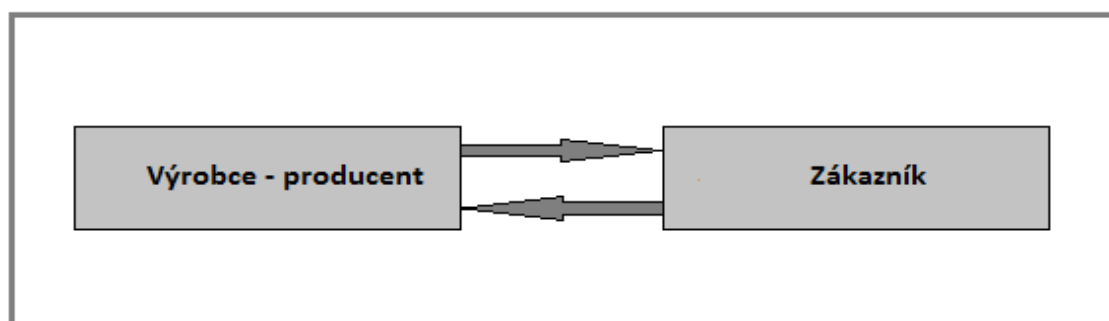
⁵¹ JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing, Strategie a trendy, Grada 2013, s. 243 - 244

U distribučních cest (řetězců), hovoříme zejména o jejich délce a rozsahu. Délkou je stanoven počet mezičlánků, mezi výrobcem a spotřebitelem. Rozsah udává počet subjektů, kteří se na distribuci účastní na daném stupni. Podle rozsahu dělíme distribuci na extenzivní, výběrovou a exkluzivní. Extenzivní distribuce znamená, že zboží je nabízeno ve všech prodejnách, v prodejnách několika typů, nebo v prodejnách v rámci dané locality. Výběrová distribuce, je specifická tím, že zboží je nabízeno jen ve vybraných prodejnách. Exkluzivní distribuci využívají prodejci značkového zboží, nebo klenotníci.⁵² Distribuci, podle počtu subjektů v řetězci dělíme, na přímou a nepřímou.

3.7.3. Přímá a nepřímá distribuce

Mezičlánkům distribučních cest je nazýváno zprostředkovatelé, působí tak mezi výrobcem a spotřebitelem. Obecně, je možné dělit distribuci na přímou a nepřímou. Přímá distribuce (schéma 2) je nejjednodušší formou distribuční sítě, tzn., že mezi výrobce a spotřebitele nevstupuje žádný další subjekt. Tato forma distribuce je nejčastěji využívána při prodeji zemědělských plodin. Pro zákazníka je v této formě distribuce důležitým faktorem, že má možnost reklamace, nebo dalších služeb a přání, přímo s výrobcem. Výhodou přímé distribuce je především přímý kontakt se zákazníkem. Díky tomu se lépe analyzují přání a tužby zákazníků, je zde možnost zpětné vazby, a kontroly produktu, až do samotného předání zákazníkovi. V rámci ekonomiky podniku, má tato forma distribuce, také mnohem nižší náklady.⁵³

Schéma 2: Přímá distribuce



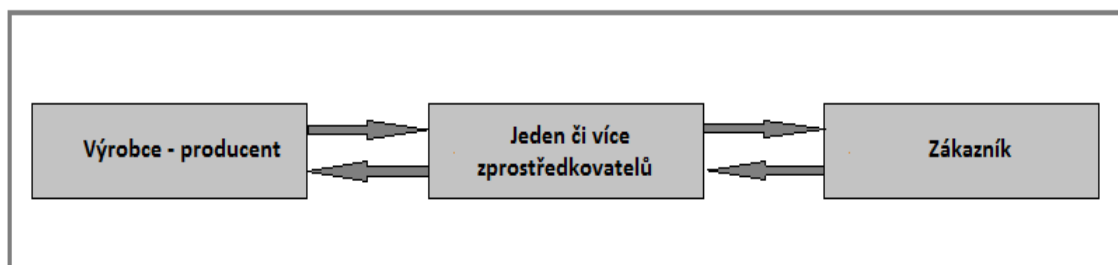
Zdroj: FORET, M., Marketing pro začátečníky, Computer Press, a. s. 2008, s. 104

⁵² GROS, I., Logistika, Vydavatelství VŠCHT 1996, s. 63 - 64

⁵³ FORET, M., Marketing pro začátečníky, Computer Press, a. s. 2008, s. 104

Distribuce nepřímá (schéma 3), má jeden, dva, či více mezičlánků. Podle toho, ji rozlišujeme na jednoúrovňovou, dvouúrovňovou atd. Mezi hlavní nevýhody patří zejména to, že výrobce ztrácí kontrolu nad svým výrobkem, a to ve chvíli, kdy je ne cestě k zákazníkovi. Zároveň také ztrácí možnost přímého kontaktu s konečným spotřebitelem. Význam, nepřímé distribuce, je především v možnosti ovlivnit product, a to v rámci jeho kvality, i ceny. Distribuce může také ovlivňovat prodej produktu, díky propagaci, a umístění na prodejní jednotce. Dalším významem, je poskytování harddat výrobcům, které se týkají nákupních preferencí spotřebitelů.⁵⁴

Schéma 3: Nepřímá distribuce



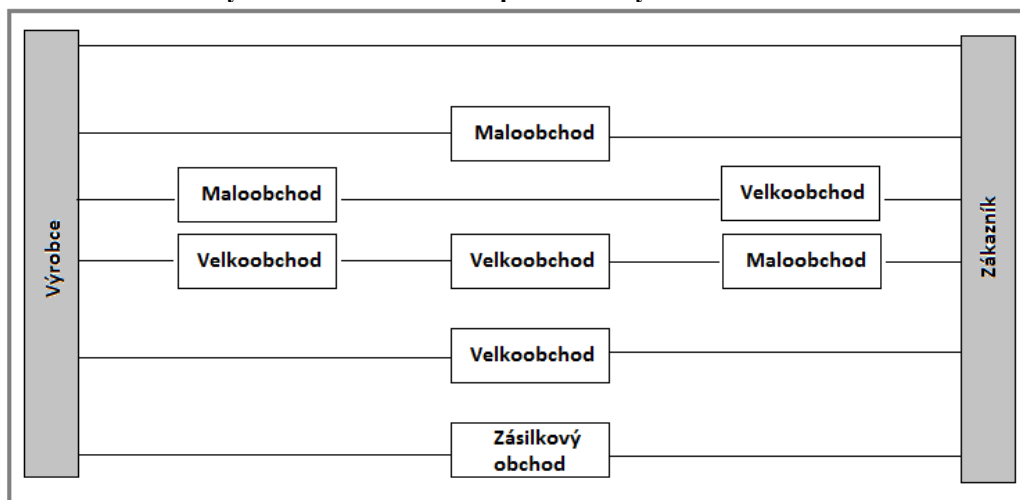
Zdroj: FORET, M., Marketing pro začátečníky, Computer Press, a. s. 2008, s. 105

3.7.4. Typy distribučních cest a logistických řetězců

Existuje několik typů distribučních cest. Patří mezi ně distribuční cesty vpřed (výrobce – zákazník), vzad (zákazník - výrobce), distribuční cesty pro spotřebitelské trhy a pro výrobní trhy. Dále pak distribuční cesty pro výrobky, služby a místa. Distribuční cesta vpřed patří k nejběžnějším a pravděpodobně nejčastěji využívaným typem. Výrobce má možnost vybírat z několika možných variant, které jsou nejčastěji používány na spotřebitelských trzích (obrázek 2) a mezipodnikových trzích.

⁵⁴ FORET, M., Marketing pro začátečníky, Computer Press, a. s. 2008, s. 105

Obrázek 2: Varianty distribučních cest na spotřebitelských trzích



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing, Strategie a trendy, Grada 2013, s. 250

V návaznosti na vývoj a stupeň řízení, rozlišujeme tři typy logistických řetězců. Tradiční logistický řetězec s přetržitými toky, dokáže predikovat prodej, dle minulých období, a na základě tohot vyhodnocení, dochází k uzavírání kontaktů s dodavateli. V tomto řetězci je zastoupen také centální skald, a materiálové toky fungují na základě principu “push”. Logistický řetězec s kontinuálními toky, umožňuje výrobu a distribuci značně zpružnit. Materiál je dodáván, dle požadavků odběratele, a je zde uplatňován “pull” princip. V tomto případě je možné zavedení metody Just in Time. Třetím typem je logistický řetězec se synchronním tokem. Je složen z výroby, zákazníků, kompletací, konsolidací a z dodavatelů. V tomto řetězci, se vždy pohybuje jen takové množství zboží, které je v tu chvíli požadováno. Správné řízení logistiky a distribuce, je celosvětově považováno za nástroj k vysoké konkurenceschopnosti.⁵⁵

3.7.5. Výběr a kritéria vhodné distribuční strategie

Je známo mnoho distribučních strategií, jen některé jsou opravdu efektivní. Při plánování distribuční strategie je nutno si položit tři základní otázky. Jaký bude počet článků v distribuční cestě, jaké mezi nimi budou vazby a vztahy, a o počtu mezičlánků na každé jednotlivé úrovni. Výběr je závislý na strategii firmy a také na jejím životním

⁵⁵ ŠTŮSEK, J., Řízení provozu v logistických řetězcích, C.H, BECK 2007, s. 33

cyklu. Vhodná distribuční cesta je ovlivněna řadou činitelů. Mezi ně se řadí samotný výrobní podnik, jeho lokalizace, možnosti výroby a technologií, finanční a personální možnosti. Druh a povaha distribuovaného předmětu jsou ovlivněny jeho velikostí, hmotností, složitostí, technickou úrovní a životností. Povaha trhu a jeho segmentu se odvíjí od typu a velikosti trhu, počtu kupujících a jejich kritérií a preferencí. Výběr je dale ovlivněn objemem dodávek, charakteristikou distributor a také konkurencí.⁵⁶

Kritériem pro výběr vhodné distribuční strategie je druh výrobku, druh trhu, druh zákazníků, jejich nároky a vzdálenost dodavatele od zákazníka. Pro konečné rozhodnutí je nutná nákladová a výnosová analýza. Hlavním kritériem výběru je frekvence nákupu nebo prodeje. Díky tomu je možné členit zboží a služby do tří skupin. První skupinou jsou výrobky každodenní a jednorázové spotřeby, které nevyžadují vysoké nároky na vybavenost a prostředí. Příkladem jsou potraviny. Pro tyto výrobky se využívá extenzivní distribuce. Výrobky, nakupované občasně, mají zpravidla vyšší pořizovací cenu, vyžadují určité vybavení prodejny, kvalifikovanost personálu, mají ale delší dobu použitelnosti. U nezastupitelných výrobků je pořizovací cena velmi vysoká, prodejní prostředí musí přesně odpovídat nárokům zboží a zákazníků, a personál je vysoce kvalifikovaný. V tomto případě je uplatňována exkluzivní distribuce.⁵⁷

⁵⁶ JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing, Strategie a trendy, Grada 2013, s. 258 - 259

⁵⁷ GROS, I., Logistika, Vydavatelství VŠCHT 1996, s. 64

4. Praktická část

V praktické části bude popsán zkoumaný podnik, procesy týkající se získání zákazníka a distribuce výrobků k němu, a distribuce, jako forma komunikace se zákazníkem a spotřebitelem.

4.1. Pivovary Staropramen, s.r.o.

Historie pivovaru Staropramen se píše již od roku 1869. Za těchto 145 let, byl pivovar poznamenán světovými válkami, i hospodářskou krizí. V současné době do společnosti Pivovary Staropramen, s.r.o. patří pivovar na Smíchově, pivovar Ostravar a pivovar Braník. Celá tato společnost však patří do kanadské pivovarské společnosti Molson Coors Brewing Company, která byla založena Johnem Molsonem, který v roce 1786 založil pivovar v Montrealu a Adolphem Coorseem, který byl majitelem pivovaru v Coloradu. V rámci dílčího uskupení této nadnárodní skupiny, patří Pivovary Staropramen do divize MolsonCoors Europe. Je to největší pivovarnická skupina ve Velké Británii. Molson Coors Europe spravuje 12 pivovarů a zaměstnává přibližně 6 400 lidí.

Samotná historie pivovaru Staropramen začíná v roce 1869, kdy přišli pražští podnikatelé Vilém Pick a Jan Kohout, společně se sládkem Františkem Lešnerem s myšlenkou založení pivovaru na vltavském břehu. První zmínka o vzniku Smíchovského pivovaru je datována 13. července roku 1869, kdy se v pražských novinách objevil inzerát, o úpisu akcií nového Akcionářského pivovaru na Smíchově. Následně byla založena akciová společnost, a valná hromada se poprvé sešla 6. září 1869. Pivovar jako takový byl založen 23. října 1869 podle stavebních plánů Gustava Nobacka, na území zvaném „jáma“ o rozloze 18 000 metrů čtverečných. Stavba pivovaru byla vymezena na tehdejší pražské předměstí, kde stojí pivovar dodnes, avšak vlivem růstu hlavního města, se dnes nachází spíše v centru.

První várka piva byla uvařena 1. května 1871 vrchním sládkem Pavlem Quaisarem, a v prvním roce bylo uvařeno 10 tisíc hektolitrů piva. O šest let později se vrchním sládkem stává Michael Trnka, který do pivovaru přináší velké změny. Jedná se o dvě

zásadní novinky, a to o novou recepturu desítky českého typu, a poté receptury na první polotmavé pivo Granát. Během jeho 28 let působení ve smíchovském pivovaru se mu podařilo zvýšit výstav a to desetinásobně, na půl milionu hektolitrů piva ročně. Jméno Staropramen dostává pivovar v roce 1913, podle jednoho ze svých piv.⁵⁸

Ve 30. letech 20. Století dochází k velkému technickému rozvoji a vrchním sládkem byl Josef Paspá, dobová fotografie vrchního sládka a akcionářů viz. příloha 1. Ten se v letech 1933 – 1937 o rozsáhlou modernizaci, díky níž se stal smíchovský pivovar největším pivovarem v tehdejší Československu. Rekonstrukce obsahovala nejen rozšíření samotného pivovaru, ale také modernizaci, kdy byly sudy nahrazeny ocelovými tanky a do pivovaru byly instalovány nové varny. V tomto období však přichází 2. světová válka, která rozvoj pivovaru značně oslabí, i přesto však pivovar přežívá. V poválečném období dochází ke znárodnění a smíchovský pivovar se stává součástí podniku Pražské Pivovary. Do pivovaru se vrací měděné kádě, které byly během války ukryté před nacisty.

Od roku 1953 je započata výroba piva pro export, pivo je distribuováno především do Rakouska a Německa, později do Švýcarska a USA. Díky tomu obliba českého piva prudce stoupá a v roce 1960 je dosaženo výstavu jednoho milionu hektolitrů piva ročně.⁵⁹

Dalším velmi výrazným bodem v historii pivovaru se stává rok 1989, kdy dochází k privatizaci podniků a růstu konkurence. Díky tomu je vedení pivovaru nuceno rychle reagovat na změny trhu a vyvíjet inovace, kterými by předstihly konkurenci. Opět dochází k rozsáhlé modernizaci pivovaru, při této příležitosti je do pivovaru instalována jedna z největších a nejlepších varen v Evropě. Tato varna, je schopna výstavu 3. milionů hektolitrů piva ročně. V roce 1992 dochází k vytvoření společnosti Pražské pivovary, a.s., jeho součástí jsou také pivovar Ostravar založený též roku 1869 sládkem Františkem Hörbingerem, a pivovar Braník, který byl založen roku 1897, sládkem Martinem Jílkem.⁶⁰

První inovací v roce 1992 je přechod na současné moderní sudy typu KEG pro točené pivo. V roce 1994 rozhoduje tehdejší ministerstvo pro privatizaci o prodeji firmy

⁵⁸STAROPRAMEN [online]. [cit. 2014-4-1].

⁵⁹STAROPRAMEN [online]. [cit. 2014-10-17].

⁶⁰STAROPRAMEN [online]. 2014 [cit. 2014-4-1].

britské pivovarnické skupině Bass. Akcie firmy nikdy nebyly nabídnuty domácím investorům, ani v současné době nejsou obchodovány na domácích trzích. V roce 1996 dochází k první etapě modernizace pivovaru, v roce 1997 dochází k začlenění pivovaru Ostravar, založeným též roku 1869 sládkem Františkem Hörbingerem v Ostravě, a regionálního pivovaru ve Vratislavicích nad Nisou. V roce 2000 je uzavřena dohoda, o celkovém získání společnosti Bass Brewers, včetně Pražských pivovarů, skupinou Interbrew se sídlem v Belgii. V lednu roku 2003 ředitelé pěti největších pivovarnických společností v České republice uzavřeli dohodu o dodržování etického kodexu odpovědných výrobců piva. Tato pravidla se týkají především reklamy a dalších marketingových nástrojů, a jsou nad rámec legislativy. V rámci průzkumu o vnímání tehdejšího názvu společnosti, byla společnost přejmenována na Pivovary Staropramen, a.s. V roce 2006 bylo majoritním vlastníkem společností InterBrew, která vlastnila 99,6% akcií, rozhodnuto o vytěsnění drobných akcionářů, a ovládnutí celého podílu společnosti. Tento proces byl ukončen po dvou letech. V roce 2008 dochází k fúzi společností InterBrew a společnosti Anheuser-Busch, vzniká tak společnost Anheuser-Busch InBev, která je v roce 2009 prodána společnosti CVC Capital Partners, která zakládá skupinu StarBev. Posledním vlastníkem je pivovarnická skupina MolsonCoors, která koupila celou skupinu StarBev. CVC Capital Partners tak za prodej této skupiny utřžila 2,65 mld. eur. V současné době je vrchním sládkem, již dvacátým v řadě Zdeněk Lux, a smíchovský pivovar je druhým největším pivovarem u nás, s výstavem přes 2,5 milionu hektolitrů piva ročně, a vývozem do 38 zemí světa. Od roku 1871, kdy byla stočena první várka, bylo celkem vystaveno 115 milionů hektolitrů piva, což činí 23 miliard půllitrů.⁶¹

4.1.1. Historie pivovaru Braník

Historie branického pivovaru začíná rokem 1897, kdy se skupina majitelů malých historických pivovarů rozhodla konkurovat rozvíjejícím se velkým pivovarům. Tito pivovarníci založili Společenstvo s ručením omezeným. Brzy však došlo ke změně a Společenstvo se změnilo v akciovou společnost nazvanou Společenský pivovar pražských sládků. Výstavba pivovaru začala v Braníku, který byl tehdy malou vsí u

⁶¹ STAROPRAMEN [online]. 2014 [cit. 2014-4-1].

Prahy na pravém břehu Vltavy. Stavba začala v roce 1899 na zelené louce, kde firma Nekvasil vystavěla komplex továrních budov. Branický pivovar je vystaven v neorenesančním slohu (příloha 2), a dodnes patří k nejhodnotnějším průmyslovým stavbám na území České republiky.⁶²

V září roku 1900 byla uvařena první várka branického piva. Za nedlouho do skupiny branických piv přibyl Mnichovák, čtrnáctistupňový ležák připravený po bavorském způsobu, Slad'ák, jedenáctistupňový tmavý ležák, a speciální piva *Chantecler doré* či *Chantecler noir*. První výtvarné pojednání vytvořil Mikoláš Aleš, a tato ilustrace figuruje na pivních etiketách dodnes.

Doprava branického piva do města, byla poněkud složitá. Než došlo k proražení vyšehradského tunelu, pivo bylo dováženo do Prahy dvěma parníky, které provozoval pivovar. Roku 1929 byla dokončena přestavba pivovaru, jejíž součástí byla také přestavba varny. I přes tuto skutečnost produkce nestoupala nijak výrazně, protože hospodářská krize zasáhla i toto odvětví.⁶³

Díky tomu, že branický pivovar byl jediným zpracovatelem odpadních pivovarských kvasinek, byla z pivovarských kvasnic získána látka, která je pojmenována vitamín B15 (kyselina pangamová) a již po několik let je pod licencí prodávána jako Pangamin. Na počátku 90.let se s novými poznatky rošířil sortiment o Bifi Pangamin, Bifi Pangamin plus, Algamin, Imugamin. Na trh je tak uveden branickými pivovarníky preparát, který získává příznivce především z oblasti zdravého životního stylu a zdravé výživy.⁶⁴

V 80. A 90. letech byla provedena důkladná rekonstrukce fasády pivovaru, následně pivovar nahradil původní technologie novými cylindrokoničnými tanky. Tyto tanky umožňují spojení dvou základních postupů pro výrobu piva v dané kvalitě. Veškerá modernizace byla ukončena v roce 1994 výstavbou stáčírny sudového i lahvového piva. V rámci modernizace bylo vybudováno kvasničné hospodářství spolu s propagační stanicí kvasnic, přetlačnými tanky a sanitačními okruhy. Prokvašené a zralé pivo pak bylo dokonale filtrováno v křemelinové filtrační stanici. Pivovar Braník se tak stal jedním z nejmodernějších pivovarů v ČR.⁶⁵

⁶² Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní síť

⁶³ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní síť

⁶⁴ Tamtéž

⁶⁵ Tamtéž

V roce 1997 se již pivo Braník distribuovalo po celé České republice. V současné době patří pivo Braník k nejrychleji rostoucím značkám natruhu, s ročním výstavem téměř 1 milion hektolitřů. V prvním pololetí roku 2007 došlo ke sloučení pivovarů Staropramen a Braník, a to především z toho důvodu, že kapacitní možnosti branického pivovaru byly již zcela vyčerpány. Protože se jedná o uzavřený komplex, a budova je historickou památkou, další rozšíření a modernizace již nebyla možná. Veškerá technologie včetně CK tanků byla přesunuta na Smíchov, kde výroba Braníku pokračuje v pivovaru Staropramen.⁶⁶

4.1.2. Historie pivovaru Ostravar

V roce 1842 byl vybudován první ostravský pivovar v nynější Pivovarské ulici. Byla zde postavena varna, spilka, sklepy a sladovna. V roce 1857 došlo k pronájmu pivovaru Markusu Strassmannovi. Pivovar začal dodávat své pivo přednostně německým hostincům a po celou dobu své existence byl spojen s německými podnikatelskými kruhy.⁶⁷

Po čtyřiceti letech se čeští obchodníci rozhodli pro výstavbu a zřízení vlastního pivovaru, a tak v prosinci 1896 bylo uděleno povolení k jeho výstavbě. O rok později, 24. Října 1897, byla první ustanovující valná schůze podílníků. Základní jistina nově založeného "Českého akciového pivovaru v Moravské Ostravě" činila 1.200.000 K tehdejší měny a byla rozdělena na 3000 akcií po 400 K.⁶⁸

V květnu roku 1898 byl pivovar dostavěn a v září téhož roku byl první výstav, do konce roku bylo v ostravském pivovaru uvařeno 20.257 hl piva. V dalším roce činila produkce 46 980 hektolitřů. Díky stoupající oblibě piva, bylo možné pivovar rozšířit, zřídit za pivovarem rybník pro získání ledu a postavit železniční vlečku. V srpnu byla slavnostně otevřena pivovarská restaurace.⁶⁹

V roce 1907 se ostravský pivovar stal členem Spolku českých pivovarů a sladoven na Moravě. V době první světové války klesl výstav na 3700 hektolitřů piva ročně, a pivo bylo pouze pětistupňové. V roce 1938 dosáhl pivovar nejvyšší prosperity

⁶⁶ Tamtéž

⁶⁷ OSTRAVAR. [online]. [cit. 2014-4-14].

⁶⁸ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní síť

⁶⁹ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní síť

s ročním výstavem 81 500 hektolitřů. O dva roky později byl pivovar sloučen se Strassmannovým pivovarem do podniku pojmenovaného Moravsko-ostravské pivovary AS (příloha 3).⁷⁰

V období druhé světové války, v roce 1942, byla výroba pivovaru zastavena. V srpnu roku 1944 byla při náletu amerických vojsk zničena varna Strassmannova pivovaru. Díky tomu byl v září opět obnoven provoz v Českém akciovém pivovaru. Vyráběla se zde mladina, která se cisternami převážela do Strassmannova pivovaru, kde pokračovala výroba až po expedici. V roce 1945 začali práce na obnovení provozu a v roce 1949 byla rekonstrukce hotova. Ze Strassmannova pivovaru sem byly převezeny hliníkové tanky, do provozu byla uvedena spilka, stáčírna a umývárna sudů. Namontovány byly chladicí kompresory. V roce 1957 dosáhl pivovar dostatečné kapacity, aby mohl plně nahradit uzavřený pivovar v Karviné, který byl poddolován. Pivovar postupně přešel do druhé rekonstrukce, kdy byl vybudován nový energetický zdroj, nová parní soustava a nová strojovna. Byly rozšířeny spilky, chmelárna a sila na slad. V roce 1963, téměř ke konci této druhé rekonstrukční vlny, byl provoz Strassmannova závodu ukončen. Původní objekt byl zboudrán, a na jeho místě stojí výstavní areál Černá louka. Od roku 1967 začal ostravský pivovar vyvážet sudové pivo do zahraničí.⁷¹

Později byl do pivovaru nainstalován nový filtr a sprchový paster, a pivovar tak mohl začít vyvážet i lahvové pivo. V dalších letech prošel pivovar ještě mnoha modernizacemi, kdy byly dřevěné kádě ve spilce vyměněny za nerezové, a byla otevřena nová varna.⁷²

Po revoluci se ostravský pivovar osamostatnil, a to roku 1990 s oficiálním názvem, pivovar Ostravar. O tři roky později se stal akciovou společností, a v roce 1995 vlastnila 51 % akcií britská společnost Bass. V roce 1997 se pivovar Ostravar stal součástí nově sloučené společnosti Pražské pivovary, a.s., a v květnu oslavil 100 let od svého založení.⁷³

⁷⁰ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní síť

⁷¹ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní síť

⁷² Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní síť

⁷³ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní síť

4.1.3. Portfolio společnosti

Společnost Pivovary Staropramen, je výrobcem a distributorem sudového a lahvého piva. Do jeho portfolia patří značky Staropramen, Braník, Ostravar, Vratislav, Sládkův Měšťan, Leffe, Hoegarden, Carling a Stella Artois. Pivo Staropramen a pivo Braník je vařeno v Praze a v Ostravě a v ostatních zemích, kde je Staropramen vařen v rámci licence. K těmto zemím patří například Rusko. Ostravar je vařen pouze v Ostravě. Ostatní značky jsou dováženy a prostřednictvím pivovaru jsou pouze distribuovány. Mezi pilotní značky však patří Staropramen a Braník.⁷⁴

Staropramen je vařen jako světlé výčepní pivo, jedenáctistupňové pivo, polotmavé pivo (Granát), černé pivo, ležák a nefiltrovaný ležák, nealkoholické pivo a pivo se sníženým obsahem cukru. V prosinci roku 1997 uvedl Staropramen na trh jako první, formu vícekusového balení, známého dnes jako multipack. V květnu roku 2011 byl na trh uveden Staropramen Nefiltrovaný, a nová pivní skupina s označením beermix. Jedná se o mix výčepního piva a přírodní ovocné šťávy. Jako první příchuť byla spotřebiteli nabídnuta citronová, s označením výrobku Staropramen Cool Lemon. Přes veškerou skepsi tento výrobek předčil všechna očekávání a způsobil na českém pivním trhu doslova boom. Od roku 2012 a 2013 se pak nabízí kategorie beermixů ve čtyřech příchutích, Lemon, Grep, Cidermix a Třešeň. Od roku 2013 je pod značkou Staropramen nabízena také Staropramen Sládkova limonáda. Jedná se o čistě přírodní sladovou limonádu. Ve verzi originál, má tato limonáda velmi specifickou příchuť. Vyrábí se zcezením a filtrací sladiny, v konečné fázi je tekutina nasycena a stočena do lahví. U příchutě jablko, je do zcezené a vyfiltrované sladiny přidána přírodní jablečná šťáva. Pro svou specifickou vůni a chuť nalezla spoustu příznivců. Veškeré produkty značky Staropramen jsou nabízeny v různých obalových materiálech, a to v zálohovaných, sudové pivo a RGB lahve, a recyklovatelných, v plechovkách a PET lahvích.⁷⁵

⁷⁴ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní síť

⁷⁵ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní síť

Obrázek 3: Portfolio značky Staropramen



Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

Pivo Braník se vaří jako výčepní světlé pivo, jedenáctka a ležák, a to po vzoru branických sládků. Tato značka byla dříve vnímána poměrně negativně, díky inovacím se však dostal mezi piva oceňovaná v soutěži Zlatý pohár Pivex a Česká pivní pečť. V červenci 2010 bylo na trh uvedeno nové balení Braníku, a to jako dvoulitrová PET lahev. Právě tato forma balení se stala mezi spotřebiteli žádanou, a jejich přízni se těší dodnes. Stejně jako značka Staropramen je nabízen v mnoha alternativách.

Obrázek 4: Portfolio značky Braník



Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

Značka Ostravar je především regionální značkou, v Čechách se s ní spotřebitel setká jen velmi zřídka, a to především v rámci nějaké promoce. Pilotní značky ostravského pivovaru jsou Ostravar Originál, desetistupňové světlé výčepní pivo, a Ostravar Premium, dvanáctistupňový ležák. K novinkám v ostravském portfoliu patří Ostravar Nefiltr a Černá Barbora. Černá Barbora byla uvařena k příležitosti svátku svaté Barbory, našla však mezi spotřebiteli velkou oblibu, a tak je i nadále vyráběna, pouze však ve verzi točeného piva. Ostatní ostravská piva jsou zákazníkům nabízena pouze v RGB lahvích, nebo jako pivo točené. Dříve byl Ostravar stáčen do plechovek a PET lahví. Protože stáčecí linka na plechovky a plastové lahve se pouze ve výrobě smíchovského pivovaru, bylo vždy potřeba uvařené ostravské pivo stočit do cisteren, a

převést do Prahy ke stočení. Po čase se tento způsob balení projevil jako neefektivní, hotové zásoby byly doprodány, a Ostravar se v těchto formách balení již nenabízel.⁷⁶

Obrázek 5: Portfolio Ostravar



Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

V portfoliu značky Staropramen a Ostravar se objevují také pivní speciály, které jsou vyráběny v omezené zásobě, k určitým příležitostem. Mezi tyto speciály patřil Ostravar Bazal, Ostravar Red, nebo Ostravar 115, který byl uvařen k příležitosti 115. výročí ostravského pivovaru, a jednalo se o patnáctistupňové světlé pivo. Mezi poslední pivní speciály značky Staropramen se řadí nefiltrovaný Granát, který byl uvařen k příležitosti Dnů českého piva.⁷⁷

4.1.4. Struktura finančního oddělení a finanční ukazatele používané ve firmě

Finanční oddělení je rozděleno do několika částí. První je oddělení Control, Tax& Treasury, které je odpovědné za vedení účetnictví, daní, řízení pohledávek a za audit. Dalším oddělením je BBP (Budgeting and Business Performance), které zajišťuje konsolidaci výsledků firmy pro Molson Coors, sestavuje účetní závěrku a tvoří plány. Oddělení PPM (Planning and Performance management) – Supply & Commercial spravuje výrobní náklady, sleduje tržby, provádí plánování strategií a reporting. Poslední částí je finanční oddělení, které je odpovědné za vedení financí na Slovensku. Grafické znázornění organizační struktury, viz. příloha 3.⁷⁸

⁷⁶ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní síť

⁷⁷ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní síť

⁷⁸ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data

Pro sledování výkonnosti podniku jsou stanoveny tři základní ukazatele, NSR (Net Sales Revenue), EBIT (Earnings Before Interests, Taxes), a Cash Flow. Ukazatel NSR vyjadřuje čisté tržby z prodeje piva upravené o spotřební daň a slevy poskytované zákazníkům. Tento ukazatel přináší pozitivní vliv, protože pomocí něho lze sledovat prodeje v jednotlivých skupinách výrobků. Jeho výsledek přispívá k tzv. ideálnímu mixu, firma je schopna prodat nejen větší množství produkce, ale také profitabilnější produkty. V roce 2013 dosáhl ukazatel NSR hodnoty 3 900 mil. Kč, kde 77% činí domácí tržby, 9% tržby na Slovensku a 14% tržeb plyne z exportu. Ukazatel EBIT je zisk před finančním výsledkem a zdaněním. Zahrnuje tržby, náklady a odpisy z provozní činnosti. V roce 2013 dosáhl ukazatel EBIT hodnoty 800 mil. Kč. Cash Flow, tedy objem peněz vygenerovaný firmou za určité období v témže roce činil 950 mil. Kč. Na tyto ukazatele jsou navázány bonusové cíle zaměstnanců.⁷⁹

Pojmem CAPEX (capital expenditures) jsou označovány výdaje na nákup dlouhodobého majetku, které se dostávají do nákladů formou odpisů. OPEX (operational expenditures) jsou běžné náklady na materiál, suroviny nebo mzdy. Pokud jsou tyto dva ukazatele porovnány, výsledkem je MACO (Margin contribution), tedy čisté tržby (NSR) po odečtení variabilních výrobních a logistických nákladů. Pro sledování a plánování fixních nákladů se využívá metoda ZBB (Zero Based Budgeting), která umožňuje sledování nákladů po jednotlivých packages. Toto označení slouží pro náklady stejné nebo podobné povahy. Základními packages jsou People, Technology, Utilities, Legal, Sales a další. Posledním sledovaným ukazatelem je PACC (profit after capital charge), který Porovnává provozní zisk společnosti (EBITDA) s požadovanou výnosností investovaného kapitálu.⁸⁰

V rámci finančního oddělení je sledována profitabilita prodejních kanálů. V současné době činí MACO/hl 1250 Kč/hl u sudového piva, 400 Kč/hl u piva lahvového. Rozpadem ceny u půllitru točeného Staropramenu, za cenu 23 Kč/0,5l, bylo zjištěno, že nejvyšší podíl na ceně činní marže zákazníka a to celých 9,75 Kč. Hrubá marže pivovaru činí 6,19 Kč. Zbylých 7 Kč představují daňové zatížení a logistické náklady. Rozpad ceny u stejného druhu piva, ale lahvového za cenu 9,80 Kč, ukázal, že přední marže obchodníka činí 1,7 Kč, zadní marže zákazníka necelou korunu, necelé 2

⁷⁹ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data

⁸⁰ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, finanční oddělení

Kč jsou hrubou marží pivovaru. Zbytek ceny představuje opět daňové zatížení a logistické náklady. Pro srovnání jsou uvedeny grafy.⁸¹

Výpočty:

Pro sudové pivo

Předpokládaná cena 23 Kč/půllitr

Hrubá marže pivovaru = 6,19 Kč	$6,19 / 23 \times 100 = 26,91\%$
Variabilní výrobní a log. N = 1,63 Kč	$1,63 / 23 \times 100 = 7,08\%$
Spotřební daň = 1,44 Kč	$1,44 / 23 \times 100 = 6,26\%$
DPH = 3,99 Kč	$3,99 / 23 \times 100 = 17,34\%$
Přední marže zákazníka = 9,75 Kč	$9,75 / 23 \times 100 = 42,39\%$

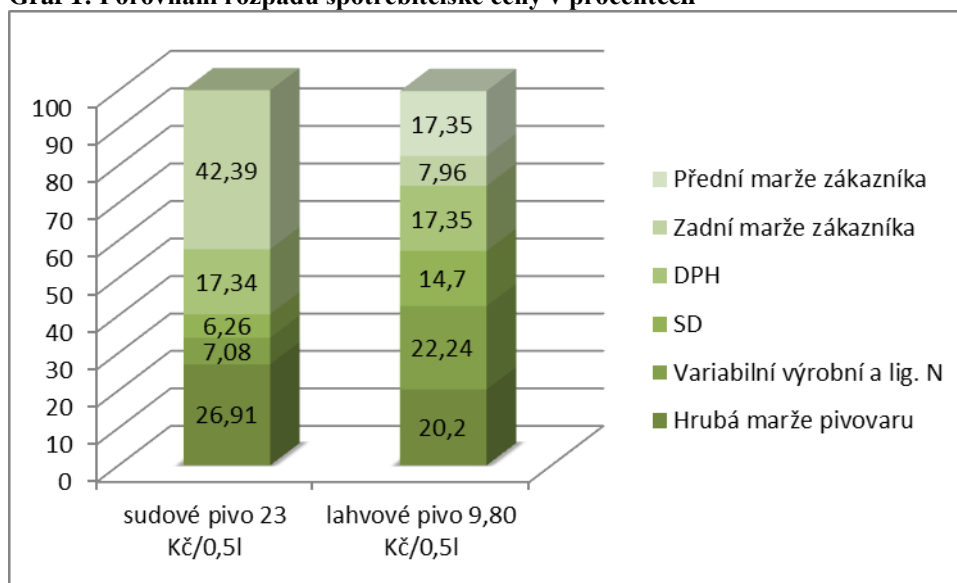
Pro lahvové pivo

Předpokládaná cena 9,80 Kč/půllitr

Hrubá marže pivovaru = 1,98 Kč	$1,98 / 9,8 \times 100 = 20,20\%$
Variabilní výrobní a log. N = 2,18 Kč	$2,18 / 9,8 \times 100 = 22,24\%$
Spotřební daň = 1,44 Kč	$1,44 / 9,8 \times 100 = 14,7\%$
DPH = 1,70 Kč	$1,70 / 9,8 \times 100 = 17,35\%$
Zadní marže zákazníka = 0,78 Kč	$0,78 / 9,8 \times 100 = 7,96\%$
Přední marže zákazníka = 1,70 Kč	$1,70 / 9,8 \times 100 = 17,35\%$

⁸¹ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, finanční oddělení

Graf 1: Porovnání rozpadu spotřebitelské ceny v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů finančního oddělení

4.2. Zítek Logistics

Společnost **ZITEK, s.r.o.** byla založena v roce 2004. Základem byla dlouholetá zkušenost jednatelů, s logistikou v oblasti rychloobrátkového zboží. V současnosti patří firma Zítek k leadrům na českém trhu. Firma zajišťuje skladování, manipulaci a distribuci potravinářského zboží. Mezi klíčové partnery této firmy patří Pivovary Staropramen, s.r.o. a Pivovary Ostravar. Mezi další partnery firmy patří Emco, Pepsico a Procter & Gamble. Pro vzrůstající zájem a požadavky zákazníků zřídila firma také službu pronajmutí kontejnerů, odvoz suti a odpadu, nebo dovoz stavebních materiálů. V této oblasti jsou hlavními obchodními partnery Feron, Cemix nebo Raab Karcher. Sídlo společnosti je v Hudlicích a však centrální sklad se nachází v pražském Radotíně. Celková kapacita skladu je 49 000 m². Vnitřní skladovací plocha představuje výměru 14.237 m², manipulační plochy téměř 15 tisíc metrů čtverečních. Veškerá tato plocha je v zátopové oblasti, důkazem je fotografie z června 2013 (příloha 1), kdy byl celý areál zatopen.⁸²

Kamionová doprava je využívána především jako primární pro převoz piva mezi pivovary a ostatními distribučními centry. Dále jsou touto formou dopravy zásobovány

⁸² ZITEKLOGISTICS. [ONLINE] 2012

centrální sklady mezinárodních řetězců, jako je Ahold, Globus nebo Kaufland, primární dopravou je také zabezpečen export do Německa, Rakouska, Španělska, Francie a Itálie. Zde jsou využívána vozidla značek Iveco, DAF a Mercedes o tonáži do 3,5 t, 6 t, 9 t a více jak 12 t včetně vozidel s hydraulickým čelem.⁸³

Sekundární doprava představuje zásobování konečných zákazníků pivovaru, včetně dopravy propagačních materiálů a ostatního zboží, které je uskladněno u firmy Zítek. Plánování sekundární dopravy je náročný proces, který probíhá den před finálním dodáním zboží. Zajišťují ho zaměstnanci firmy Zítek, kteří přijímají veškeré objednávky, nejvíce od obchodních zástupců, a zpracovávají je tak, aby zboží bylo včas doručeno zákazníkovi, a při zpáteční cestě byly svezeny vratné obaly. Tím je zajištěna efektivita obou cest nákladního vozidla. Sekundární doprava je firmou Zítek zajištěna v oblasti Hlavního města Prahy, ve středočeském, plzeňském a moravskoslezském kraji.⁸⁴

Pro společnost Pivovary Staropramen, s.r.o. je zajištěna také doprava tankového piva pomocí cisteren a to po celé České republice a na Slovensku. Pro tuto dopravu jsou využívána vozidla značky DAF se speciální nástavbou, která splňuje přísné hygienické a potravinářské předpisy. Protože firma rozlišuje dva typy dopravy, je organizačně rozdělena do dvou hlavních větví. Ondřej Zítek zajišťuje plánování a provoz sekundární distribuce, Martin Sedlmajer je manažerem skladování, manipulace a primární distribuce. Organizační struktura celé firmy je součástí přílohy 2.⁸⁵

4.2.1. Distribuční centra, závozné dny a závozné množství

Distribuce výrobků Staropramen je zajištěna dvanácti distribučními centry po celé České republice. Přímou distribucí je zaváženo 80% zákazníků, tedy přibližně 13 tisíc zákazníků, což tvoří cca 1,6 milionů hektolitrů ročně, plus 30 tisíc hektolitrů tankového piva. Zbýlých 20% je zaváženo přes velkoobchody. Pouze distribuční centrum v Ostravě, je vlastněno Staropramenem, ostatní distribuční centra jsou smluvními partnery. Dopravu provádí přes 150 nákladních vozidel a 6 tankových

⁸³ ZITEKLOGISTICS. [ONLINE] 2012

⁸⁴ Tamtéž

⁸⁵ Tamtéž

cisteren. V rámci distribuce jsou provozovány dva sklady propagace (POSM) v Praze a Ostravě. Mapa se všemi distribučními centry, je součástí přílohy 6.⁸⁶

Centrální sklad se nachází v Praze Radotíně, toto distribuční centrum zajišťuje dodávky ve středočeském kraji a v plzeňském kraji. Distribuční centrum pro oblast Nymburka, Kutné Hory, Kolína a Mladé Boleslavy je Faldo Bobnice. Severní Čechy, severozápadní čechy a východní Čechy zajišťují distribuční centra a pobočky JIP. Karlovarsko spadá pod distribuci ELKO v Nové Roli, pro jižní Čechy je zřízeno distribuční centrum v Plané nad Lužnicí, pro kraj Vysočiny v Jihlavě. Moravu pak zajišťují distribuční centra v Ostravě, Olomouci, Brně a Zlíně.⁸⁷

Závoznými dny jsou nazývány dny, kdy je zákazníkovi doručeno zboží, které je třeba objednat den předem a to max. do 16:30 hod. V případě plzeňského kraje je proces objednávek nastaven na pravidlo D-2, tzn., že zákazník musí nahlásit objednávku v pondělí, aby se ve středu uskutečnil závoz. Každé distribuční centrum si tyto dny stanovuje samo, dle velikosti regionu a kapacity. Radotínské distribuční centrum zaváže Prahu 3 – 5 krát týdně, středočeský kraj 2 – 3 krát týdně. V některých dnech distribuce zaváže sudové i lahvové pivo, v ostatních dnech jen sudové nebo jen lahvové. Přesný rozpis závozů je uveden v příloze, příloha 10. Ostatní distribuční centra zavážejí dvakrát až třikrát týdně. Jen velmi málo zákazníků má v týdnu pouze jeden závozný den, a většinou se jedná o okrajové části a horské vesnice.⁸⁸

Distribuční centra také stanovují minimální závoznové množství, aby byly schopni kapacitně zajistit celý region. V Praze je stanoveno minimální množství na 0,5 hl v pondělí, 1 hl v úterý a středu, čtvrtek a pátek je minimum 2 hl. Při čtvrtěním a pátečním závozu jsou uděleny nižší závozy pro lahvové zákazníky, a to z toho důvodu, že 2 hl představují dvacet přepravek piva. Téměř nikdo z drobných prodejců lahvového piva nemá tak velké skladovací kapacity, a finanční prostředky jsou vázány ve vratných obalech. Minimální závoznové množství u ostatních distribučních center je uvedeno taktéž v přílohách, příloha 11.⁸⁹

Ke změnám v závozech dochází především z důvodu státního svátku, který připadá na běžný pracovní den. Za těchto okolností jsou vytvořeny náhradní závozy,

⁸⁶ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, oddělení logistiky a distribuce

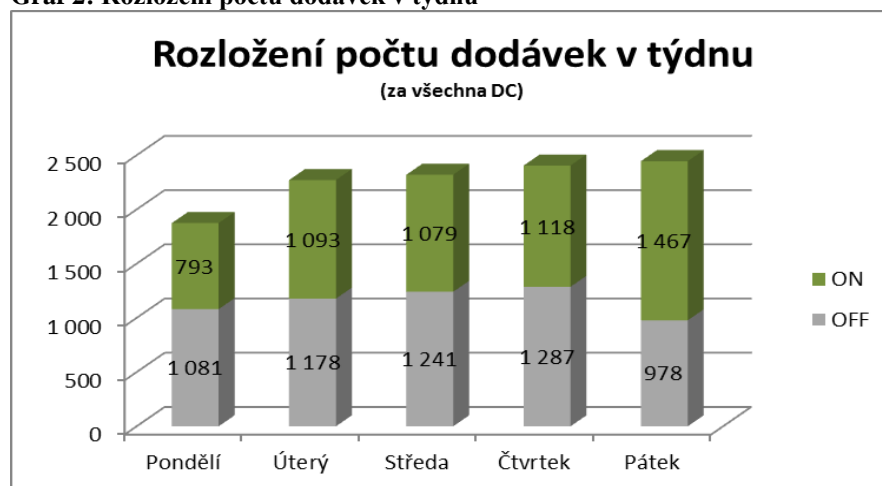
⁸⁷ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, oddělení logistiky a distribuce

⁸⁸ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, oddělení logistiky a distribuce

⁸⁹ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, oddělení logistiky a distribuce

prostřednictvím kterých je zákazníkům nahrazen závoz, který připadá na den volna. Náhradní závozy se plánují přibližně měsíc předem, aby bylo zákazníkům umožněno předzásobení, ve výjimečných případech se zavází i v den státního svátku. Náhradní závoz se tvoří pro všechny zákazníky, tedy i pro zákazníky, kteří mají tři závozy týdně. Aby bylo možné toto množství kapacitně a časově obsáhnout, jsou minimální závozy navyšovány. Tím jsou vyselektováni zákazníci, kteří by objednali třeba pouze pět přepravek. Čím více se státní svátek blíží, tím se i navyšuje minimální množství pro závoz. V období Vánoc, se tak minimální závoz v Praze může vyšplhat až na 7,5 hl, což představuje 15 sudů o objemu 50 litrů. Tato skutečnost je nepříjemná hlavně pro prodejce lahvového piva, a dochází tak často k nespokojenosti a stížnostem zákazníků. Dle měsíčního sledování z měsíce června, je patrné, že nejsilnějším závozem dny jsou čtvrtek a pátek. Početně převyšují ostatní dny v týdnu, a to v počtech objednávek i v počtech hektolitrů. Tato skutečnost vplývá z toho, že gastronomická zařízení se předzásobují na víkend, kdy čekají vyšší návštěvnost, prodejny potravin a ostatní provozovny prodávající lahvové pivo, doplňují do plného stavu zásob na další týden. Data, na základě kterých byl utvořen graf, jsou získána od jednotlivých distribučních center a jsou uvedena v příloze.⁹⁰

Graf 2: Rozložení počtu dodávek v týdnu



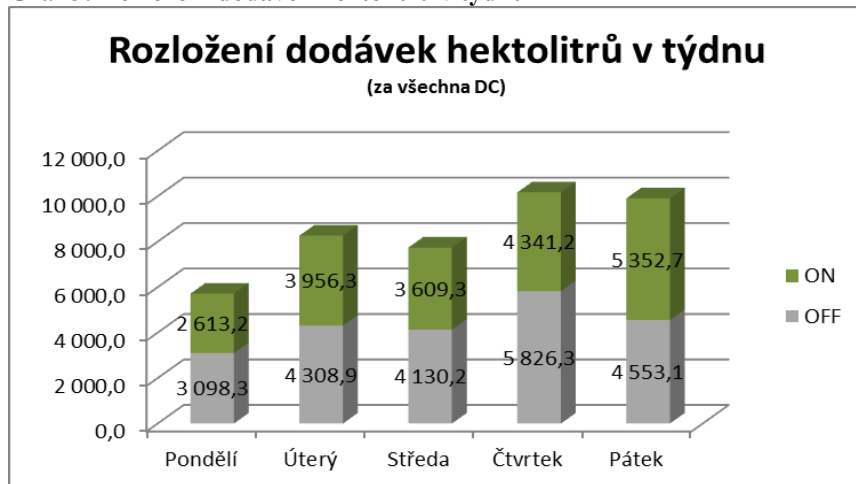
Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

Z grafu je zřejmé, že v současné době má trhu převahu lahvové pivo. V pátečním závozu je převýšeno pivem sudovým, ale v celkovém úhrnu je počet

⁹⁰ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, oddělení logistiky a distribuce

objednávek lahvového piva vyšší. V dalším grafu jsou znázorněny počty hektolitrů, které byly zavezeny.

Graf 3: Rozložení dodávek hektolitrů v týdnu



Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

4.2.2. Plánování zásob a výrobní kapacita

Plánování zásob, u jednotlivých produktů, vychází ze statistických dat a predikce prodeje. Plánování je prováděno pro český trh, slovenský trh a export. V případě českého trhu jsou výrobky zavázeny smluvně, v případě slovenského trhu mění zboží majitele již při naložení v Praze. Slovenský distributor pivo nakoupí, a potom je teprve distribuováno zákazníkům. Tuto predikci vytváří plánovači. Koordinace mezi plánovači je klíčová. Pro primární sklady Prahu a Ostravu, se stanovuje plán na 4. týdny. Pro sekundární distribuční centra se zásoba stanovuje na dva týdny. Plánování zajišťují celkem čtyři lidi. První plánovač má na starosti stanovení plánu a zásob na primární distribuci. Plán a zásoba na sekundárních distribučních centrech je stanovena druhým plánovačem. Třetí plánovač stanovuje zásobu a plán pro zavázení klíčových zákazníků. Je to velmi důležité, protože pokud je vytvořena promoakce, v rámci řetězce hypermarketů, je předpoklad, že poptávka po daném produktu bude vyšší a bude tedy potřeba naplánovat vyšší zásobu. Poslední plánovač má na starosti plánování závozu mezi Smíchovem a centrálním skladem v Radotíně. Pokud by tento proces byl špatně nastaven, docházelo by k situaci, že rozvozy mezi výrobou a skladem by byly neefektivní, protože kamion, který pro zboží přijede, by nebylo možné naložit, z důvodu

nedostatečné zásoby a nenaplnění kapacity. Kapacita jednoho kamionu je 1320 přepravek. To samé by znamenalo v opačném případě, kdy by se vyrobené množství nestačilo včas odvézt. Běžná zásoba se stanovuje na dva týdny, pojistná zásoba na pět dní. Pro výpočet se však využívá tzv. časové pokrytí, protože, kdyby byla zásoba pevně stanovena, při každém poklesu by systém požadoval doplnění. Na sklady by tak bylo neustále zaváženo zboží, bez ohledu na počasí a ostatní vlivy. Protože se jedná o rychloobrátkové potravinářské zboží, musí být přísně dbáno na dodržení expirací a lhůt ke skladování. Stanovení běžné zásoby ve výši 8000 hl na měsíc, s pevně stanovenými limity je vyjádřeno výpočtem.

Výpočty:

Měsíční dodávka (D) = 800 000 l

Výše dodávky (Q) = 13 200 l

T (měsíc) = 20 dní

Pojistná zásoba = 15,15%

Tabulka 2: Výpočty ukazatelů

Maximální zásoba	Minimální zásoba	Průměrná zásoba
$Z_{max} = Q$	$Z_{min} = 0$	$Z_{prům} = Q/2$
13200	0	6600
Celková průměrná zásoba	Pojistná zásoba	Frekvence dodávek
$Z_c = Q/2 + P_z$	$P_z = k*s$	$F_{dod} = D/2$
7600	1000	60,60
Dodávkový cyklus	Doba obratu průměrné zásoby	Počet obrátek
$t_c = T/(D/Q)$	$t_{obr} = Z_{prům}/(D/T)$	$N_o = D/Z_{prům}$
0,33	0,17	121,21

Zdroj: Vlastní zpracování

Množství zásob na skladě, je také ovlivněno výrobní kapacitou stáčecích linek. Pivovar má k dispozici pět stáčecích linek, dvě linky pro RGB lahve, jednu pro plechovky, PET lahve a stáčecí linku na sudové pivo. Výrobní kapacita je vyjádřena výpočtem, dle vzorce výrobní kapacity. Stáčírna pracuje v jedonosměnném,

dvousměnném a třisměnném provozu. Délka směny je 8 hodin. Lahvové stáčecí linky jsou linky K36 s výkonem 36 000 ks/hodinu a K60 s výkonem 60 000 kd/hodinu. Stáčecí linka pro plechovky má výkon 14 400 ks/hodinu, linka pro stáčení PET lahví 18 000 ks/hodinu. Sudová linka má výkon 600 ks/hodinu.

Výpočty:

Vzorec

$$VK = \check{C}F \times N \times V$$

$\check{C}F$ – čistý časový fond

N – počet jednotek výrobního zařízení

V – výkon jednotky zařízení za jednotku času

$\check{C}F$ = počet dní v roce – počet dní nečinnosti zařízení

$$\check{C}F = (365 - 35) \times \text{délka směny}$$

$$\check{C}F = 330 \times 8$$

$$\check{C}F = 2640 \text{ hodin}$$

$$\check{C}F \text{ jednosměnného provozu} = 2640 \text{ hodin}$$

$$\check{C}F \text{ dvousměnného provozu} = 5280 \text{ hodin}$$

$$\check{C}F \text{ třisměnného provozu} = 7920 \text{ hodin}$$

Tabulka 3: Výpočty výrobní kapacity pro jednotlivé stáčecí linky

Linka	KEG	K36	K60	CAN	PET
Jednosměnný					
ČF	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640
N	1	1	1	1	1
V	600	36 000	60 000	14 400	18 000
VK	1 584 000	95 040 000	158 400 000	38 016 000	47 520 000
Dvousměnný					
ČF	5 280	5 280	5 280	5 280	5 280
N	1	1	1	1	1
V	600	36 000	60 000	14 400	18 000
VK	3 168 000	190 080 000	316 800 000	76 032 000	95 040 000
Třisměnný					
ČF	7 920	7 920	7 920	7 920	7 920
N	1	1	1	1	1
V	600	36 000	60 000	14 400	18 000
VK	4 752 000	285 120 000	475 200 000	114 048 000	142 560 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Rychlost stáčení a potřebná zásoba je stanovena na základě předpovědi od oddělení plánování výroby a transportu.

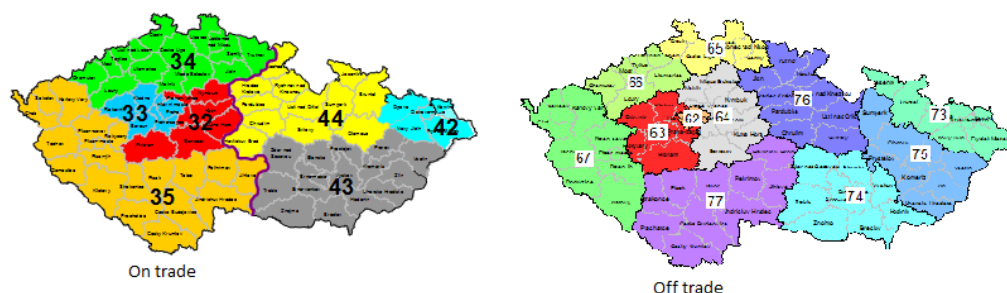
4.3. Obchodní týmy

Obchodní týmy jsou nedílnou součástí obchodního oddělení. Jsou tvořeny obchodními zástupci, hunetry a supervizory. Nejvíce obchodních týmů sídlí v Praze, ale poměrně velké zastoupení je také v ostatních krajích, kde jsou zřizovány regionální kanceláře. Mezi tato regionální pracoviště patří Ostrava, Most, Pardubice, České Budějovice a další. Tato pracoviště jsou z velké části přidružovány k prostorám skladů, odkud Staropramen distribuuje své výrobky do daného kraje, a to z důvodu, že obchodní zástupci úzce pracují z distribucí a logistikou.

Obchodním zástupcem je myšlen ten, kdo provádí servis stálých zákazníků. Tito obchodní zástupci jsou vybaveni služebním vozidlem, tabletem a mobilním telefonem, s možností připojení handsfree do audiosystému vozidla pomocí bluetooth. Každý obchodní zástupce má na starosti určitý počet zákazníků v regionu, který je mu přidělen. Tyto regiony jsou stálé, nijak se nemění, a pokud ano, tak pouze v rámci změny struktury celé společnosti. Obchodní zástupci, kteří působí v Praze, mají větší počet zákazníků. Prvním důvodem je vyšší koncentrace gastronomických provozů, druhým pak menší vzdálenost mezi jednotlivými zákazníky a tudíž nižší časová náročnost na přesuny. Obchodní zástupce, který působí např. na benešovsku, má zákazníků méně, protože koncentrace není tak vysoká a přejezdy jsou časově náročnější. Servis obchodních zástupců funguje od pondělí do pátku. Na každý den má obchodní zástupce v tabletu nahranou tzv. trasu, což je seznam zákazníků, které musí navštívit v daný den. Obchodní zástupci, kteří již v regionu působí delší dobu, své zákazníky znají, a tak si trasu sestavují sami. Mají přehled o časové náročnosti přesunu, ale také o tom, jaké povahy zákazník je a kolik času je potřeba si pro něho vyhradit.⁹¹

⁹¹ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení

Obrázek 6: Rozdělení obchodních týmů do jednotlivých regionů, podle prodejního kanálu



Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

Pro zástupce, kteří jsou v regionu noví, sestavuje trasu program. Návštěva zákazníků zahrnuje nejen objednání potřebného množství zboží, ale také kontrola jistých standardů a pravidel. Obchodní zástupce by měl při každé návštěvě zkontrolovat tzv. POCy, které říkají, jaká je cena výrobku, zda ji má prodejce dobře uvedenou, zda není pivo prošlé nebo jinak závadné, určité procento zastoupení na prodejně vůči konkurenčním značkám a zda je na prodejně druh piva, který si OZ určí jako tzv. top sku. Tato pravidla se liší podle toho, zda se jedná o zákazníky sudové nebo lahvové. Po kontrole těchto standardů, obchodní zástupce přijímá objednávku na zboží, tedy pivní produkty, pokud se jedná o sudového zákazníka, obchodní zástupce přijímá také objednávku na propagaci.⁹²

Mezi obchodními zástupci a zákazníky vznikají silné vazby, které často přetrvávají až do doby, kdy obchodní zástupce odejde z firmy, nebo naopak zákazník ukončí svou činnost. Na tyto vztahy je kladen velký důraz, a je vítáno jejich rozvíjení a udržování. I přes to však obchodní zástupce musí udržovat jistý profesionální přístup, jeho jednání se zákazníkem nesmí mít familiární přístup.⁹³

Hunteři jsou akviziční specialisté. Jejich přezdívka je odvozena od anglického *hunter*, tedy lovec. Hlavní náplní jejich práce, je upoutání pozornosti konkurenčních provozoven, a přesvědčení jich o přechodu k naší firmě. Stejně jako obchodní zástupci jsou rozdělení do obchodních týmů, které vždy vede supervisor. Konkurenční zákazníky vyhledávají sami, je zde tedy potřeba aktivní přístup. Týmy akvizičních specialistů se vytvářejí pouze pro kanál on tradu, tedy pro restaurace, pohostinství a další provozovny, kde je pivo čepováno z kohoutů, nikoliv rozléváno z lahví. Konkurenční zákazníky se

⁹² Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení

⁹³ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení

snaží přesvědčit nabídkou remodelingu provozovny, nadstandardní propagací, nebo také finanční dotací, která se pohybuje i v řádu milionů korun.⁹⁴

Obchodní týmy, jsou odměňovány mzdou, která obsahuje fixní složku a bonusovou složku. Bonusová složka je stanovena taktickými cíli, které je třeba splnit. Tyto cíle se odvíjí od situace na trhu, ročního období nebo od chování konkurence. Pokud obchodní tým splní tyto cíle na 100% a více, jejich bonusová složka se pohybuje téměř na 100% hladiny fixního platu. Pokud je tedy fixní složka 21 tis., při stoprocentním splnění je možné dosáhnout bonusu ve výši 21 tis. Kč. Plat dobrého obchodního zástupce je pak cca 42 000 hrubého. Od plnění celého týmu se pak odvíjí bonusová složka supervizora. Grafická podoba organizační struktury obchodních zástupců a supervizorů, je součástí přílohy 4.⁹⁵

Nad obchodními týmy působí ještě regionální manažeři prodeje a akvizic. Regionálním manažerem pro prodej a akvizice v Čechách je Daniel Křeček, moravský kraj je zastoupen Janem Myškou. Tito RSM (*Regional Sales Manager*) zastupují kanál on tradu. Lahvový kanál, tedy off trade, řídí v Čechách František Fiala, na Moravě Ivo Jandík. RSM jsou pak přímo podřízeni SD (*sales direktor*) Jaroslavu Víchovi. Na stejné organizační úrovni, a také podřízeni SD jsou NKAM (*National Key Account Manager*) Petr Florián a Jan Kunčík. Mezi nimi se trh dělí na moderní a tradiční. Organizační struktura viz. příloha 5.⁹⁶

4.3.1. Oddělení telesales

Oddělení telesales také patří do obchodního oddělení. Operátorky spolupracují se zákazníky, obchodními zástupci a distribucí. Tak jako obchodní zástupci mají stálé zákazníky, tak i operátorky telesales mají své portfolio zákazníků. Tito zákazníci jsou z týmů, které má daná operátorka na starosti. Na každou operátorku připadají přibližně tři týmy, od kterých má každá operátorka zákazníky. Počet zákazníků je dán regionem, většinou se však pohybuje mezi 80 – 100 zákazníky na den, na jednu operátorku. Operátorky poskytují stejný servis, jako obchodní zástupce. Jejich práce je však ztížena faktem, že se zákazníkem pracují pouze po telefonu, takže jistá forma prodeje nebo

⁹⁴ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení

⁹⁵ Tamtéž

⁹⁶ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení

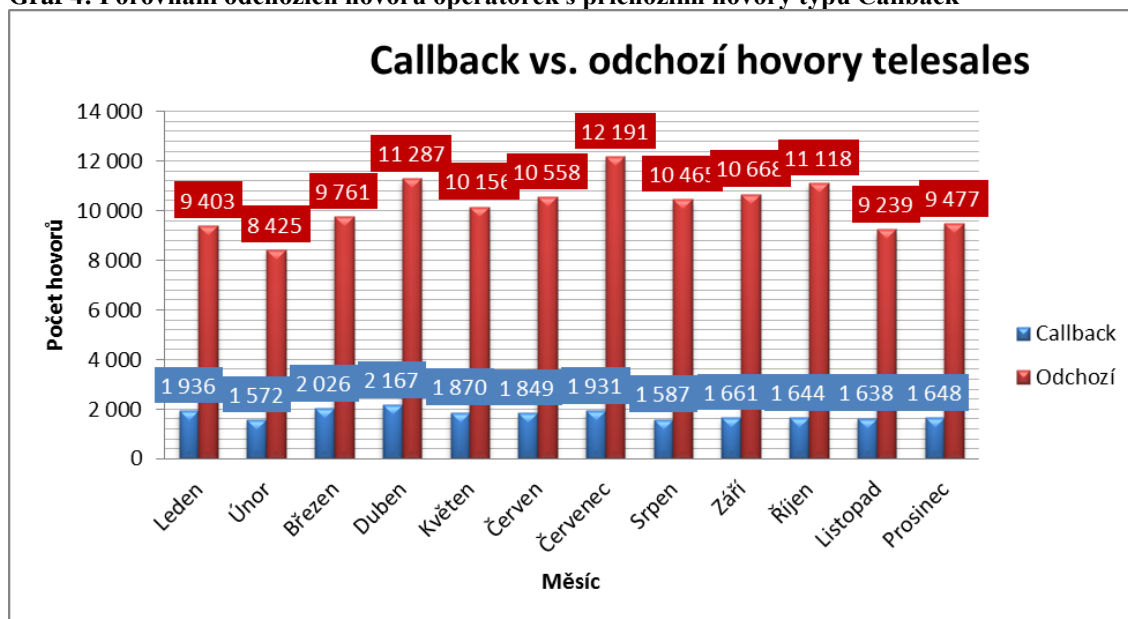
motivace k vyzkoušení nového produktu, je značně ztížena. Taktéž si budují vztahy se zákazníky a pokouší se je rozvíjet a udržovat. To vše za pomoci hlasu.⁹⁷

Zákazníci, které operátorky servisují, jsou tací, kteří potřebují vyšší frekvenci návštěv, obchodní zástupce by je však nebyl schopen navštívit, a to z důvodu počtu zákazníků a vytížení. Jestliže se tedy zákazník dožaduje tří návštěv v týdnu, je mu nabídnuta tato forma kombinovaného servisu. Tzn., že jednou týdně ho navštíví obchodní zástupce a dvakrát je mu voláno operátorkou. Někteří zákazníci vyžadují pouze služby telesalesu, protože jsou sami velmi časově vytíženi. Operátorka klientovi volá vždy ve smluvený den a smluvenou hodinu, zákazník ji povětšinou již očekává. Servis operátorky se sestává ze zjištění situace, analyzování možností a vytvoření objednávky či vyřešení problému. Téměř všechny úkony je operátorka schopna zajistit, tak jako obchodní zástupce. Není však schopna vyřešit například situaci, kdy zákazník nahlásí, že má zkažený, zakalený či jinak poškozený sud nebo lahev. U reklamací je vždy potřeba přítomnost obchodního zástupce, a to proto, aby dokázal vadu prohlédnout, zhodnotit a správně označit reklamační zátkou. Operátorky také zastupují obchodní zástupce ze svých týmu po dobu jejich nepřítomnosti. V období prázdnin, obchodní zástupce supluje brigádníci, kteří jsou najímáni buď na sezónu, nebo jsou to dlouhodobí brigádníci, kteří zastupují i operátorky po dobu jejich dovolené či nemoci. Tyto operátorky taktéž poskytují servis a jistou pomoc obchodním zástupcům. Pomáhají jim upravovat objednávky, zadávat nejrůznější akce a další úkony, které nemohou dělat sami přes tablet. Na tuto činnost je zřízena služba *Callback*, kdy stačí, aby dotyčný obchodní zástupce operátorku prozvonil z mobilního telefonu, a software, který je napojený na telefonní ústřednu, operátorku upozorní na to, že má zavolat dotyčnému OZ.⁹⁸

⁹⁷ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení

⁹⁸ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení

Graf 4: Porovnání odchozích hovorů operátorek s příchozími hovory typu Callback



Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

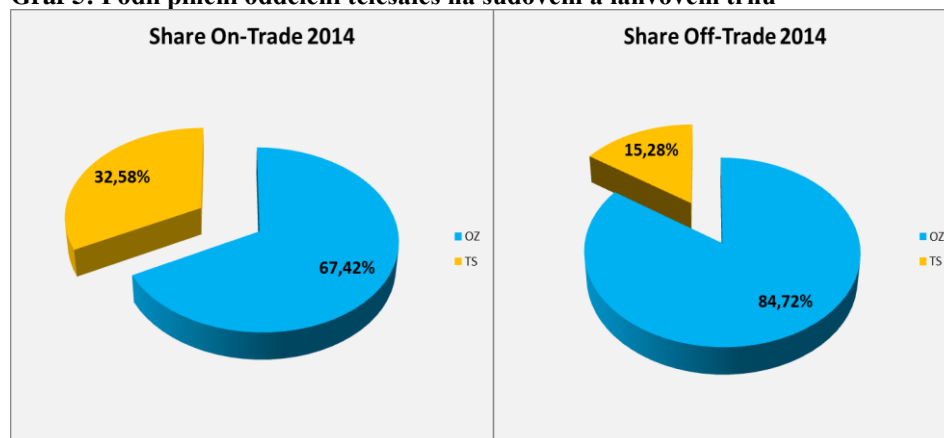
Operátorky i obchodní zástupci využívají pro servisování zákazníků program *Rout to Market (RtM)*, operátorky na stolních počítačích, obchodní zástupci v tabletech. Tento program dovoluje nastavení návštěv obchodních zástupců a operátorek, poskytuje údaje o zákazníkovi a zadávání objednávek. V RtM, se však již nedají objednávky upravovat, proto operátorky paralelně s RtM, využívají systém SAP, kde se dají objednávky upravovat, a také se v něm registrují noví zákazníci. Systém SAP využívá také distribuce. Pomocí tohoto systému plánuje rozvozné trasy, zaznamenává, kdo a kam jaký závoz vezl, a generují z něho přepravní doklady. Systém RtM, využívají pouze operátorky a obchodní zástupci, SAP je využíván celou firmou, napříč různými odděleními. Každé oddělení však využívá specifické operace a transakce v tomto softwaru.⁹⁹

Oddělení telesales, které je zřízeno Staropramenem v pražském Radotíně, je složeno z manažerky telesales Jaroslavy Stehlíkové a devíti operátorek, které se dělí na senior a junior operátorky. Jejich platové hodnocení je podobné jako u obchodních zástupců. Operátorky mají fixní základ plus bonusy za plnění stanovených cílů. Manažerka telesales je na stejné úrovni jako RSM, a tudíž je přímo podřízena SD Jaroslavu Víchovi. Přesto, že se jedná o poměrně malé oddělení, jejich podíl na prodeji

⁹⁹ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení

sudového piva činí 32,58% z celkového objemu prodeje sudového piva, u lahvového trhu objem činí 15,28%, pouze však z prodeje na trhu tradičním. V rámci moderního trhu, jsou objednávky pořizovány přes systém EDI.¹⁰⁰

Graf 5: Podíl plnění oddělení telesales na sudovém a lahvovém trhu



Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

4.4. Získání a registrace nového zákazníka

Oddělení registrací je klíčovým oddělením pro firmu. Na tomto oddělení se registrují noví zákazníci a jsou prováděny úpravy v dokumentech u stávajících zákazníků. Samotné získání zákazníka je možné provést několika způsoby. Nejčastějším způsobem je získání kontaktu na obchodního zástupce od lidí, kteří již jsou našimi zákazníky, nebo jimi byly v minulosti. Dalším velice častým způsobem je, že zákazník si dohledá kontakt na klientské centrum (etiketa lahve, internet). Operátorky převezmou od potenciálního zákazníka nejdůležitější údaje, vyhledají obchodního zástupce, který přísluší do kraje, ve kterém se nachází provozovna, a tyto údaje mu předají telefonicky, případně emailem. U zákazníků, kteří mají zájem o odběr lahvového piva, se kontakt předává přímo obchodnímu zástupci, v případě, že se jedná o gastronomický provoz s točeným pivem, údaje se předávají hunterům. Hunteri získávají nové zákazníky ještě formou akvizice, kdy je konkurenční provozovna oslovena ke spolupráci a odběru piva Staropramen. Obchodní zástupce dotyčného kontaktuje a sjedná si s ním schůzku, kde jsou mu vysvětleny veškeré podmínky a podrobnosti spolupráce. Pokud je schůzka úspěšná, obchodní zástupce se zákazníkem vyplní registrační formulář, který je odeslán

¹⁰⁰ Tamtéž

na oddělení registrací. Na registraci mají operátoři 24 hodin, za předpokladu, že veškeré podklady jsou v pořádku a jsou úplné.¹⁰¹

Registrační oddělení je zastoupeno dvěma operátory registrace a jedním cenovým specialistou. Náplní oddělení je především registrace, úprava a kompletace smluv, správa archivu smluv, spolupráce s jednotlivými maloobchodními aliancemi, registrace nepivních zákazníků (manažerská čísla, osobní čísla zaměstnanců, řidičů, obchodním zástupců, supervizorů...), registrace exportních zákazníků a registrace chybných objednávek. Při registraci jsou zákazníci rozděleni na on trade a off trade, tak jako v celém oddělení obchodu. Všichni zákazníci jsou registrováni na základě formuláře „pivního zákazníka“, společně s kopií živnostenského listu. Dle vyplněných údajů ve formuláři operátor registrace ověřuje, zda uvedená adresa odpovídá a skutečně existuje a zda na téže adrese již není registrován jiný zákazník. Po ověření těchto informací operátor zanese data do systému, který vygeneruje tzv. partnerské role. Role zadavatel zakázky je odběrové číslo zákazníka, přes které objednává zboží, role plátce je využívána především finančním oddělením a pohledávkami. V této roli jsou platební údaje zákazníka. Příjemce faktury je především adresa, na kterou je zákazníkovi zasílána korespondence a faktury. Může být totožná s adresou odběrového místa, s adresou v roli plátce (korespondence je zasílána na adresu sídla společnosti) nebo může být totožná s oběma. V tomto případě je to tzv. trojrole, a vyskytuje se především u drobných živnostníků, kteří mají v rodinném domě, kde bydlí, krámk se smíšeným zbožím. Čtvrtá role Příjemce materiálu slouží především pro distribuci, je v ní uvedena adresa provozovny, příslušné distribuční centrum a distribuční trasa. S těmito údaji pracují operátoři a plánovači na distribučním centru, při přípravě závozu. Adresa z této role je také tisknuta na dodávkový list, který předán řidiči při závozu zákazníkovi.¹⁰²

Registrace neznamena pouze registraci nového zákazníka, ale také rozšíření, obnovení činnosti a přepis. K rozšíření dochází v situaci, kdy již registrovaný zákazník otevírá novou provozovnu, tomuto zákazníkovi se tvoří pouze odběrové číslo. Ostatní role jsou stejné jako u první provozovny. Obnovení činnosti je prováděno za okolností, že zákazník byl po určitou dobu neaktivní a nyní došlo k obnovení prodeje. Přepis se provádí, když původní majitel převádí provozovnu na majitele nového. V tomto případě je ponechána pouze role příjemce materiálu. Místo odběru se nemění, vytváří se pouze

¹⁰¹ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, oddělení registrací

¹⁰² Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, oddělení registrací

role odběrového čísla, plátce a příjemce faktury. Nejčastější situací je přepis s rozšířením. Jedná se o běžné vietnamské večerky, kdy je provozovna z původního majitele přepsána na majitele nového, který je však již registrován, protože provozuje další tři obchody.¹⁰³

Při registraci je zákazník zařazen do segmentu. U sudového piva se jedná o segmentaci, která je určena standardem provozu. U lahvového piva je zákazník zařazen do segmentu velkoobchod, čerpací stanice, příležitostný prodej, supermarket, diskont a ostatní. Zároveň je v systému přiřazen k příslušné maloobchodní alianci, jako je Hruška, ProVektor, CBA nebo Enapo. Díky přiřazení se automaticky u zákazníka nastaví ceny výrobků, které jsou v letákové akci. K tomuto propojení dochází díky systému SAP a díky systému Promotool. Veškeré přiřazování zákazníků k maloobchodním aliancím probíhá na základě seznamů členů, které zasílají sami aliance. Zákazníkovi jsou také nastaveny závozné dny, závozné hodiny (alespoň v rozmezí 4 hodin) a dny, kdy je navštěvován obchodním zástupcem.¹⁰⁴

4.4.1. Členění zákazníků

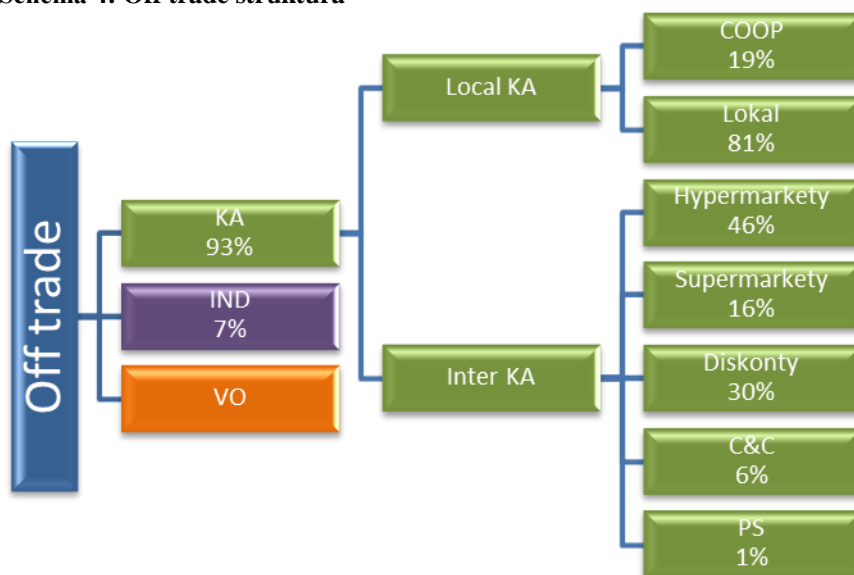
Zákazníci jsou členěni na dva obchodní kanály. On trade a Off trade. Do kanálu On trade jsou řazeni zákazníci jejichž hlavní činností je prodej nápojů a potravin pro okamžitou spotřebu, především se jedná o sudové pivo. Subkanály jsou tvořeny nezávislým prodejem a velkoobchody. V nezávislém prodeji jsou provozovny diferencovány do určitých segmentů, kterých je celkem 18. Posuzují se podle cenové úrovně, podle celkové role piva, kterou v provozovně zastává, příležitosti návštěvy a portfolia značek. Velkoobchody tvoří přibližně 4% celkových objemů, a to především z důvodu, že zavážejí menší množství, než je dáno pro závoz distributorem, a z důvodu daňové výhodnosti pro zákazníka. Specifickým segmentem jsou sezónní provozovny. Jsou to především stánky, kiosky, kempy, a občerstvení u skiareálů. V roce 2005 byl celkový počet hospod, hostinců a restaurací 30 135, v roce 2012 už jen 29 706. V současnosti se predikuje pokles přibližně 2,5% ročně. Do kanálu Off trade se řadí zákazníci, jejich hlavní činností je prodej potravin a nápojů pro okamžitou spotřebu, a to

¹⁰³ Tamtéž

¹⁰⁴ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, oddělení registrací

v balení a obalech, které umožňují konzumaci mimo gastronomická zařízení. Jedná se o supermarkety, hypermarkety, diskontní prodejny, maloobchodní řetězce a drobné prodejce konzumního zboží. Subkanály tvoří nezávislé prodejny, klíčový zákazníci a velkoobchody. Nezávislé prodejny jsou charakteristické tím, že se jedná o samostatné prodejce, kteří nejsou členem žádné nákupní aliance, mají maloobchodní charakter a jejich rozloha je menší než 400 m². Tvoří 7% všech zákazníků. Klíčová zákazníci jsou maloobchodní prodejny různých formátů organizované v rámci mezinárodních / maloobchodních řetězců nebo aliancí, obvykle s centrálním řízením a standardizovanými obchodními metodami a postupy. Tvoří 93%. Velkoobchody jsou jednotlivé nebo řetězcové velkoobchody zaměřené především na další prodej širokého potravinářského i nepotravinářského sortimentu pro maloobchodníky.¹⁰⁵

Schéma 4: Off trade struktura



Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

Klíčový zákazníci se dále ještě dělí na moderní a tradiční trh. Do moderního trhu patří hypermarkety a supermarkety, které mají vlastní sklady, nabízejí široký výběr jídel a potřeb pro domácnost. Prodejní plocha je u supermarketů o 400 – 2500 m², u hypermarketů 2500 a více, a je organizována do jednotlivých oddělení. Patří mezi ně Tesco, Ahold (včetně bývalého Intersparu, získaného fúzí), Kaufland, Billa a Globus. Dále jsou to diskonty, které nabízejí omezené množství výrobků za nízké ceny, na

¹⁰⁵ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, oddělení KAM

plochách 200 – 1000 m². Do této kategorie jsou zařazeny zákazníci Lidl a Penny Market. V těchto prodejnách je pro zákazníka nižší nákupní standard, tzn., že zboží je na paletách, kde si ho zákazníci volně odebírají, nebo se jedná o zboží nižší nebo střední kvality. Základním rozdílem mezi sortimentem hypermarketů a supermarketů, a sortimentem diskontních prodejen je hloubka a šířka nabízeného sortimentu. Poslední skupinou v oblasti moderního trhu je Cash & Carry. Jedná se o individuální nebo řetězcové velkoobchodní centra, na samoobslužné bázi, s širokou škálou výrobků, zaměřené především na nezávislé maloobchodníky & HORECA. V této skupině je zákazníkem pivovaru Makro. Klíčovými zákazníky tradičního trhu jsou čerpací stanice (Esso, Benzina, PapOil, EuroOil, Agip, LukOil a Shell), prodejny přidružené k nákupní alianci a nezávislé prodejny. Nezávislé prodejny, jsou ty, které jsou provozovány drobnými živnostníky, a nevyužívají žádných výhod a slev nákupních aliancí. Nákupní aliance mají vždy svou centrálu. Jejím úkolem je trvale zajistit všem svým členům (maloobchodní prodejnám s potravinářským zbožím trvanlivého charakteru) konkurenceschopné obchodní podmínky u dodavatelů na českém trhu. Prodejny mají převážně rozlohu menší než 400 m². Nákupní aliancí je Coop, Coop Morava, Terno, Tuty, Tempo, Morava, PramenCZ, Brněnka, Svop, Flop, PotravinyCZ, Rosa Market, Bala, ProVektor, Partner, Hruška, Enapo, EsoMarket, JIP, Kubík a Quanto. Tyto nákupní aliance mají většinou regionální charakter. Pro oblast středních Čech jsou charakteristické prodejny EsoMarketu a prodejny Coop.¹⁰⁶

Obrázek 7: Loga vybraných nákupních aliancí



Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

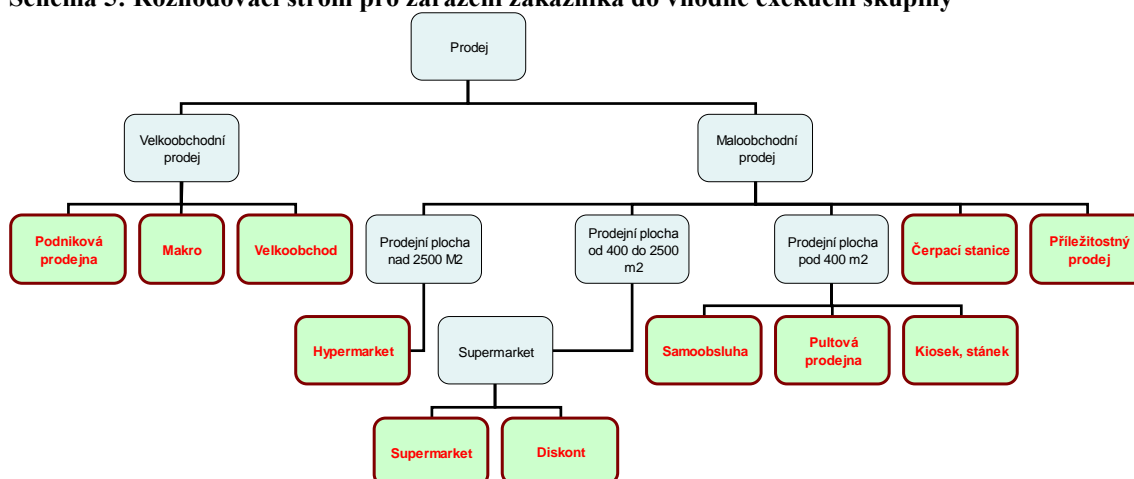
¹⁰⁶ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, oddělení KAM

4.5. POC Exekuční standardy

POC exekuční standardy slouží k získání konkurenční výhody, lepší vizibilitě, lepší distribuci a lepší ceny a komunikaci cen a lepší kvalitu v místě prodeje. Získání této výhody se odvíjí od umění obchodního zástupce naši prodejní pozici zlepšit. Pro měření těchto standardů jsou stanoveny dvě skupiny, Basic a Brilliant. V subkanálu moderního trhu se uplatňuje pouze kategorie Basic, na trhu tradičním se uplatňují kategorie obě. Pro měření těchto standardů si obchodní zástupci stanoví skupinu TOP sku a povinných sku. Skupina TOP sku je skupina strategických výrobků. Na tyto výrobky je vytvořena silná podpora a mají nejvyšší profit, ať už současný nebo budoucí. Povinná sku jsou taková, která mají nejvyšší dopad na výsledky. Pro měření těchto standardů, jsou nastavená pravidla, která musí obchodní zástupce dodržovat. Měření se provádí při plánované návštěvě provozovny, přičemž první výsledky měření zůstávají trvale dostupné. Obchodní zástupce je odpovědný za pravidelné a dlouhodobé měření, a za aktuálnost údajů. Pro hodnocení výsledků za daný měsíc se používají hodnoty naměřené v posledním měření, k poslednímu pracovnímu dni v měsíci. Výsledky těchto měření jsou pravidelně kontrolovány formou auditu. Takto změřeny musí být všechny provozovny, kromě příležitostných prodejců, velkoobchodů a diskontních řetězců. U těchto provozoven by nebylo možné získat objektivní výsledky měření, a to z důvodu časové nestálosti prodeje a formy prodeje v diskontních řetězcích. Pro splnění dané kategorie na tradičním trhu, musí být dostupná všechna povinná sku. Měření probíhá v procentech. Kategorie brilliant se používá pouze u některých provozoven. Předpokladem zařazení provozovny do kategorie brilliant je splnění všech otázek minima exekuce.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, vstupní školení OZ

Schéma 5: Rozhodovací strom pro zařazení zákazníka do vhodné exekuční skupiny



Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

Základní exekuce je dána čtyřmi faktory, hodnotíme dostupnost, vizibilitu, ceny a kvalitu. U dostupnosti se hodnotí, zda jsou naše produkty v prodejně dostupné, a zda jsou mezi nimi produkty z kategorie TOP sku. Pro splnění dostupnosti je nutné, aby povinná a TOP sku byla ve správném poměru, a aby jich na provozovně byl správný počet. U prodejen s prodejní plochou nad 400m² musí být minimálně 8 kusů TOP sku pro nákup. Minimální zásoba musí být u vratných lahví 12 ks, u plechovek 10 ks a u PET lahví 6 ks. U prodejen typu samoobsluhy je minimální počet TOP sku 5 ks a zásoba musí být u vratných lahví 10 ks, u plechovek 5 ks a PET lahví 3 ks. U prodejen ještě menších nebo čerpacích stanic je minimální počet dostupných TOP sku 3 ks, zásoba je stanovena na 3 ks u každého typu balení. U vizibility se hodnotí především to, zda jsou produkty vidět a jaká forma zviditelnění je zvolena a zda je tato forma vhodná. Visibilita je splněna, jestliže je v pivní sekci umístěna placená forma propagace, např. lednice, pokud nejsou v pivní sekci umístěny propagační materiály konkurenční značky a pokud je na provozovně umístěna univerzální propagace, např. ve formě plakátů. V době, kdy je realizována nějaká promoční akce, je tato propagace nahrazena propagací určenou k dané promoci. Dále se hodnotí cena, a to zda je u výrobku uvedena, jestli se shoduje s cenou doporučenou a zda odpovídá cenové strategii. Jako poslední, ale velmi důležitý faktor je hodnocena kvalita. Důležité je, aby produkt byl čistý, aby na něm byla nepoškozená a čitelná etiketa, a aby takto vystavené zboží nemělo propadlou dobu trvanlivosti. Zboží s již prošlou dobou trvanlivosti může být

dále prodáváno, ale musí být prodejcem jasně označeno. Protože se jedná o potravinářský výrobek, je na tento faktor velmi dbáno.¹⁰⁸

Briliant exekuce je měřena, na základě stejných faktorů, jako u základní exekuce. Podmínky pro dostupnost, cenu a kvalitu jsou zcela shodné. U visibility musí být vystavení alespoň 33%, zde se zohledňuje i počet facingů na primární prodejní ploše v pивní sekci. Měření je prováděno tzv. shora a procentním podílem vystavených faců, a všech vystavených faců včetně konkurenčních značek. Do těchto faců se započítávají všechny komíny přepravek vystaveného sku, započítávají se pouze celá balení vystavených výrobků. Jako face je možné i označení přepravy, kde je mix výrobků. Nezapočítávají se lednice, stojany a druhotná umístění.¹⁰⁹

Obrázek 8: Příklad vystavení a měření faců

BR světlý	BR jedenáctka	STP Nefiltr	Kozel světlý	Krušovice
	STP Světlý	STP Ležák	Kozel 11°	Starobrano
			G světlý	Bernard
11 faců celkem				
5 faců PS	45%			

Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

4.6. Využití merchandisingu pro podporu prodeje

Na zákazníka před i po vstupu do prodejny působí mnoho vlivů, které ovlivňují jeho nákupní chování. Jejich působením se může odklonit od svého původního plánu a zakoupit výrobek odlišné značky, stupňovitosti nebo výrobek, který původně koupit vůbec neplánoval. Právě exekuce v místě prodeje určuje, kolik takto nerozhodnutých zákazníků, se podaří k nákupu piva z portfolia Staropramenu přesvědčit. Z řetězců je nejvíce neplánovaných, tedy impulzních nákupů realizováno na supermarketech (např. Albert SM, Billa, z lokálních prodejen velká část sítě Hruška), kde plno prodejních podnětů a zároveň široký sortiment ovlivňuje nákupní chování u více než poloviny

¹⁰⁸ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, vstupní školení OZ

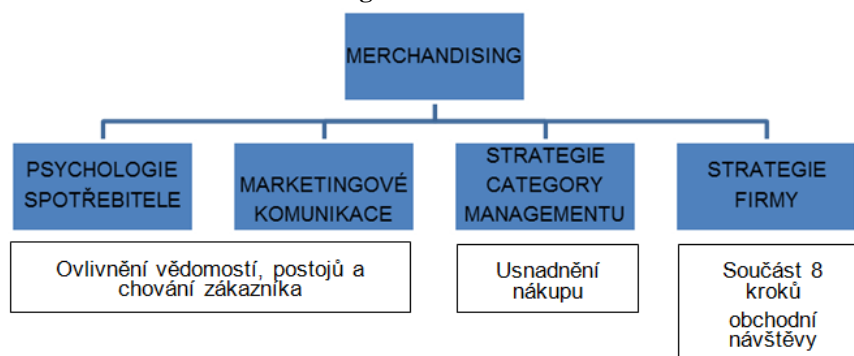
¹⁰⁹ Tamtéž

zákazníků. Obdobně velké prodejny diskontního typu (Penny market, Lidl, Norma) naopak vzhledem k omezenému sortimentu realizují spíše plánované nákupy (29 % impuls). Hypermarkety (Hyperalbert, Globus, Kaufland, Tesco, Interspar), které mají větší dojezdovou vzdálenost, realizují spíše plánované nákupy s cílem doplnit zásoby, ale díky nejširšímu sortimentu nabízejícímu větší možnost výběru, se z hlediska ovlivnění původního nákupního rozhodnutí umisťují mezi výše zmíněnými typy prodejen (33 % impuls).¹¹⁰

Merchandising je investicí, která přináší vyšší zisk maloobchodníka, i společnosti Pivovary Staropramen, s.r.o. Merchandising umožňuje zvýšení atraktivity nabízených produktů, lepší orientaci spotřebitele a možnost ovlivnění jeho nákupního chování. Pokud je zboží v prodejních regálech zastoupeno více než jednou pozicí, průzkumy ukazují až 25% nárůsty, což pramení zejména z toho, že jednofacové vystavení může zákazník snadno přehlédnout. Neméně důležitou je i možnost větší disponibilní zásoby a tím pádem menší nutnost doplňování.¹¹¹

Cena, jakožto 1P (z angl. Price) marketingového mixu, a její správná komunikace je pro prodej neméně důležitá. Produkt neoznačený cenou je prakticky neprodejný, protože u zákazníka převládá obava z budoucí útraty. Komunikovat cenu je tudíž naprosto nezbytné, nicméně pokud se vše provede správně, např. v podobě zvýraznění promoční ceny a ještě dobře provedeného merchandisingu, jsou prodejní efekty několikanásobně vyšší.¹¹²

Schéma 6: Proces merchandisingu



Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

¹¹⁰ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, oddělení Business development

¹¹¹ Tamtéž

¹¹² Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, oddělení Business development

K přímému ovlivnění zákaznickova nákupního rozhodování by bylo třeba znát jeho rozhodovací procesy. Tyto procesy však nejsou známy, známe pouze reakce na tyto procesy, podněty, pro což se v psychologii používá pojem model černé skříňky. Category manager vytváří pravidla pro vystavení zboží v pивní sekci, ať už v podobě konkrétních planogramů pro zboží na regálech a paletách, či v podobě typizovaných doporučení vhodných pro jednotlivé typy prodejen.

Typizovaná doporučení

- „**dejte zákazníkovi důvod pít**“ = marketingová komunikace,
- „**dejte jim správné produkty**“ = prodávěj sortimentního mixu s ohledem na cílového zákazníka,
- „**zlepšete kvalitu konzumace a zkušenosti s pitím piva**“ = prodej kvalitních produktů, které vyvolávají pocit vyjimečnosti a
- „**usnadněte jim nákup**“ = správně a přehledně rozložené zboží v sekci, tak, aby se zákazník cítil komfortně.¹¹³

Ve společnosti Pivovary Staropramen, s.r.o. je na tyto aktivity najímána merchandisingová agentura a to společnsot Advenio, a společnost Field Force.

4.6.1. Category management

Category manager je také nazýván jako catman. Základním rysem je spolupráce mezi retailerem a dodavatelem s cílem zvýšit hodnotu celé kategorie (obrat a zisk) prostřednictvím spokojeného zákazníka. Současná doba, kdy se retaileři příliš neliší, co se sortimentu týká, a takřka jedinou snahou o diferenciaci je pro ně cena, vede k velké ztrátě loajality zákazníků. Pro efektivní spolupráci v rámci category managementu je tedy potřeba znát celkovou strategii retailera včetně hodnot, jaké přisuzuje jednotlivým kategoriím. Pro dosažení těchto cílů je nezbytné identifikovat a uspokojit zákaznickovy potřeby, tzn. zaměřit se na cílového zákazníka a uspokojit maximální množství jeho potřeb a zajistit si tak jeho loajalitu. Zkvalitnit nákupní prostředí a vytvořit takové prostředí, aby se zákazník cítil v místě prodeje komfortně. Dále je třeba usnadnit orientaci v sekci, pomocí navigací a dekorací sekcí usnadnit nákup. Zákazník nechce

¹¹³ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, oddělení Business development

hledat své zboží dlouho. Úkolem je také zvýšení zážitku z nakupování, tedy nabídnout zákazníkovi „něco navíc“, co jinde nenajde. Za pomoci těchto dílčích cílů se proces category managementu snaží dojít ke spokojenému zákazníkovi, který udělá větší objem prodeje, než plánoval a rád se vrátí, stane se loajálním. Těchto cílů lze dosáhnout optimalizací sortimentu a usnadněním nákupu zákazníkům. Způsob vystavení se zakládá na rozhodovacím stromu pro nákup piva (CDT). Zákaznický rozhodovací strom udává posloupnost kroků, které zákazníka vedou k nákupu určitého výrobku. V pivní kategorii probíhá rozhodování zákazníků následovně: na základě loajality či např. ovlivnění letákem si spotřebitel jde pro konkrétní výrobek, a pokud ho ať už z důvodu out of stocku, nebo jeho špatného umístění nenajde, začíná hledat náhradu. Rozhoduje se nejprve v úrovni balení, protože ví, na jakou příležitost pivo potřebuje nebo zda se mu chce platit zálohu, následně v úrovni segmentů a konkrétních značek (ne všechny značky spotřebitel akceptuje jako kvalitní či známé). Cena, pokud spotřebitele neovlivnila již v prvním kroku (např. v podobě již zmíněného letáku), přichází na řadu až nyní, jako poslední přicházejí rozhodnutí o velikosti balení a počtu kusů v balení. S nástupem beer mixů a jejich výrazným získáváním spotřebitelů i z ostatních nápojových kategorií by správný rozhodovací strom měl mít jako první rozhodovací úroveň rozhodnutí, zda pivo či beer mix, nicméně vzhledem k malému množství výrobků v kategorii beer mixů by se promítnutí na prodejní plochu nejevilo jako příliš praktické – ať už z hlediska přehlednosti pro zákazníka, z hlediska pohodlnosti doplňování či možnosti efektivně využít prostor v regálu. Podle CDT je optimálním typem řazení lahvových piv podle jednotlivých segmentů. Ve směru toku zákazníků by se tudíž mělo začínat speciálními pivy (piva importované a pivní speciály) a přes tmavá piva, ležáky a výčepní piva zakončit pivní sekci funkční kategorií, kam spadají dia, nealko piva a beer mixy. V praxi někteří retailéři profilující se hlavně nízkou cenou (např. Lidl) mohou pořadí zaměnit a začínat nejprve pivy levnějšími. Co se velikosti jednotlivých segmentů týká, měly by odpovídat jejich prodejnosti (market share), která je dlouhodobě největší u světlých výčepních piv.¹¹⁴

Výrobky se mohou řadit podle třech kritérií, a to podle stupňovitosti, podle značky a podle výrobce. Jak ukazuje CDT, optimální je řadit výrobky podle stupňovitosti, protože tenhle typ řazení nejvíce odpovídá tomu, jak se zákazník

¹¹⁴ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, oddělení Business development

rozhoduje a je to tedy pro něj nejpříjemnější. Tento typ není jediný, podle kterého retailéři řadí výrobky v pивních sekcích. Záleží na několika dalších faktorech, kdy toto řazení není vhodné. Jsou jimi např. velikost prodejny, charakteristika cílového zákazníka a obchodu, produktový mix, velikost a umístění pивní sekce. Výhodou řazení produktů dle stupňovitosti je, že odpovídá CDT, zákazník má pocit velkého výběru zboží a lépe se orientuje v sekci. Výhodou ale zároveň nevýhodou je, že umožňuje přímé srovnání našich produktů s největšími konkurenty. Řazení dle značek se využívá v případě, že je zalistována většina extenzí jedné značky. Tato metoda je v praxi využívána například Tescem. Podle toku zákazníků umístíme značky mezinárodní prémiové, prémiové, lokální, standartní, value for money a price fighters. Výhodou této metody je zvýšení vizibility i méně prodejných extenzí v rámci jedné značky a menší možnost srovnání s přímými konkurenty. Nevýhodou je, že tento typ řazení neodpovídá CDT. Řazení podle výrobce je v praxi využíváno například řetězcem Billa, kde je zalistován velký podíl výrobků firmy Staropramen. Následně jsou pak výrobky řazeny dle značek, stupňovitosti a ceny. Výhodou je zvýšení vizibility i méně prodejných výrobků, výborná prezentace značky, obsazení hot spotu v případě umístění v čele sekce a menší možnost cenového srovnání s přímými konkurenty v daném segmentu. Nevýhodou je, že neodpovídá CDT. Při doporučení optimálního umístění pro pивní sekci je potřeba znát, jak daná prodejna funguje, respektive jaké jsou hlavní trasy pohybu zákazníků. Drtivá většina zákazníků nakupuje zboží denní spotřeby, z něhož čerstvé zboží (ovoce / zelenina) bývá zpravidla umístěné hned u vstupu do prodejny. Jako vhodná pomůcka pro pohyb zákazníků tak může sloužit sekce pečiva nebo masa a uzenin.¹¹⁵

4.6.2. Prvky merchandisingu

Mezi základní pojmy, které jsou využívány ve firmě v rámci merchandisingu jsou shelf share, což je označení pro podíl značky na prodejní ploše, market share, podíl výrobku nebo značky v rámci trhu, traffic flow, směr pohybu zákazníků. Mezi další patří price fighter, tzv. cenový bojovník (Sládkův Měšťan), výrobek s nejnižší regálovou hodnotou, VFM (value for money), výrobek s dobrým poměrem mezi cenou

¹¹⁵ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, oddělení Business development

a kvalitou. Tímto výrobkem je například Braník. Pojem plánogram vyjadřuje náhled pro umístění zboží na prodejně dle pravidel Category managera. Out of stock je termín, kterým se označuje zboží, které je na prodejně zalistováno, ale momentálně není k dispozici. Většinou se jedná o centrální výpadek. Označení display se používá pro paletové nebo půlpaletové vystavení. Základním cílem (samozřejmě po dosažení optimálního sortimentu pro daný typ prodejny) by mělo být obsazení tzv. „hot spots“, tedy míst, ze kterých se uskutečňuje největší množství impulzních nákupů. V paletové části je to místo hned na jejím začátku (v její první třetině), protože při impulzním rozhodnutí koupit pivo zákazník nepůjde zboží hledat dovnitř sekce, v případě regálu se jedná taktéž o začátek regálové sekce, navíc v pohodlné dosažitelnosti – zákazník se nechce ohýbat nebo pro zboží stoupat na špičky. „A – site“ uvádí právě ideální umístění, co se týká výšky – ideální je z tohoto pohledu umístění ve výšce očí až k pasu. Z hlediska sortimentu je toto místo ideální pro profitabilnější výrobky.¹¹⁶

Obrázek 9: Náhled plánogramů



Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

Mezi nejdůležitější prvky, kterých si musí obchodní zástupce na provozovně všimnout, jsou, prostor, sortiment, umístění, dostupnost a přístupnost, uspořádání, vertikální prezentace, cena a její správná komunikace, čistota a poškozené zboží, cizí zboží. Prostor je ta část pivní sekce, kde jsou vystaveny výrobky Staropramen. Do prostoru jsou počítána i druhotná vystavení, účelem je zjistit, kolik prostoru na prodejně patří Pivovarům Staropramen (shelf share). U moderního trhu je zpravidla jasně definován plánogram a povinností obchodního zástupce je tudíž kontrola jeho

¹¹⁶ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, oddělení Business development

správnosti a v případě nesrovnalostí v neprospěch firmy vyřešit přímo na prodejně se zodpovědnou osobou nebo kontaktovat category managera či příslušného KAM. U lokálních řetězců a nezávislých prodejen by prostor měl být dán podílem na trhu – národním, regionálním či podle typu prodejny. Prostor by měl odpovídat market share, protože pokud je prostor poddimenzován, je k dispozici méně zboží než si v dlouhodobém srovnání přeje zákazník a může docházet k out of stocku, horší vizibilitě a samozřejmě propadu prodeje. V opačném případě při obsazení výrazně většího prostoru než je market share, může pak docházet k hromadění výrobků na prodejně, tím pádem může projít datum expirace, pivo je nekvalitní a pokud si takový výrobek zákazník koupí, může to být naposledy a příště sáhne po konkurenci. Pokud je na prodejní ploše větší podíl než je market share, může to v zákazníkovi vyvolat nepříjemné pocity a bude si připadat „jako ve skladu“, tzn., nemá pocit výběru a může tak přejít k jinému obchodu. Povinností obchodního zástupce na prodejních zařazených do moderního trhu je doplňovat zboží, aby zásoba byla optimální a nedocházelo k out of stocku, zabezpečit max. sek. vystavení. V případě jakéhokoliv problému informovat category managera a KAM. Povinností obchodního zástupce na trhu tradičním je zajistit dostatečnou zásobu, doplňování, max. počet sekundárních místění. V případě jakéhokoliv problému informovat svého supervizora.¹¹⁷

V rámci merchandisingu je sortiment dělen na povinný a doporučený. Povinný sortiment musí být zalistován a odpovídajícím způsobem vystaven na prodejní ploše. Doporučený doplňuje nabídku. Tato optimální skladba vede k minimalizaci out of stocku a zároveň nedochází k nahromadění zboží na regále. Sortiment na moderním trhu je daný centrálou. Obchodní zástupce má za povinnost kontrolu listingu pro daný formát. V případě problému chybějící položky, která je na plánogramu (pokud plánogram existuje) musí informovat category managera nebo KAM. Cílem na tradičním trhu je zalistovat povinný sortiment a max. počet z doporučeného. Seznam preferovaného sortimentu pro jednotlivé typy prodejen, stanovuje oddělení trade marketingu.¹¹⁸

Umístění rozhoduje o tom, v jaké části pивní sekce budou umístěny výrobky, je to důležité, protože to rozhoduje o tom, z jaké části budou oslovovat zákazníky a zda se k nim zákazník vůbec dostane. Vždy se tudíž musí zohlednit tok zákazníka, optimální

¹¹⁷ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, oddělení Business development

¹¹⁸ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, oddělení Business development

umístění je v 1/3 sekce. U výrobků s velkou obrátkou je optimální umístění na samostatných paletách, které se snadno vyměňují. Povinností obchodního zástupce na moderním trhu je kontrola pozic dle plánogramu nebo doporučeného řazení. Není-li plánogram, musí obchodní zástupce umístit výrobky na nejlepší pozice s ohledem na tok zákazníka. V případě problému, informovat category managera. U nezávislých prodejen je povinností obchodního zástupce prosadit nejlepší pozice (i u sekundárního umístění), a hlavně u nejprodávanějších produktů.¹¹⁹

Základním předpokladem je, aby zboží bylo k dispozici, protože i loajální spotřebitel při jeho out of stocku sáhne po výrobku konkurenčním. Spotřebitel se však ani při přítomném zboží nebude k němu nijak prodírat, a tak zboží musí být i snadno přístupné. Typickým příkladem, kam by se druhotná paleta rozhodně umisťovat neměla je bezprostředně po vstupu do prodejny, toto místo je označováno jako „mrtvá zóna“, kde spotřebitel ještě není naladěn na nakupování a příliš nevnímá nákupní podněty. Právě z tohoto důvodu řada řetězců (nejlépe je to vidět na Kauflandech) hned na začátek obchodu umisťuje úsek s čerstvým zbožím (ovoce/zelenina), které nakupující donutí zpomalit a vybírat. Povinností obchodních zástupců je kontrola dostupnosti a přítomnosti zboží na prodejně.¹²⁰

Uspořádání pívni sekce udává přesné rozložení jednotlivých výrobků podle plánogramu nebo doporučeného řazení. Tzn. každý výrobek má jasně definované místo v pívni sekci a počet faců (platí u plánogramů). U doporučeného řazení je počet faců roven market sharu. Zboží musí být na pozicích jemu vyhrazených. V rámci jedné přepravky se nesmí míchat ani extenze, ani různé brandy. Pro impulzní nákupy se spotřebitel rozhoduje v řádu několika málo sekund a během této chvíle nemá časový prostor v přepravce hledat zvolený výrobek. Povinností obchodního zástupce je zajistit uspořádání podle plánogramu schváleného centrálou nebo podle nejvýhodnějšího doporučeného způsobu řazení (viz níže). V případě problému je povinen informovat category managera a KAM. Na trhu tradičním je obchodní zástupce povinen zajistit zboží na všech prodejnách podle nejvhodnějšího typu řazení.¹²¹

Vertikální prezentace pomáhá k zajištění max. vizibility. V současné chvíli (nové lahve v drtivé většině distribuované ve starých přepravkách) nabývá vertikální

¹¹⁹ Tamtéž

¹²⁰ Tamtéž

¹²¹ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, oddělení Business development

prezentace ještě výrazněji na významu. Využití je možné u všech paletových vystavení, nejvhodnější pak je v paletové sekci, která je umístěna u stěny. Současně zde platí pravidlo, že méně je někdy více. Zboží je vhodné umístit ve výši očí, a kaskádovitě. Díky tomu je na první pohled zřejmé o jakou extenzi se jedná. Pokud jsou přepravky vyskládány vysoko, mimo dohled zákazníka, ztrácí svou prodejnost, protože spotřebitel nemá možnost se ke zboží pohodlně dostat. Povinností obchodního zástupce je zajistit prezentaci podle plánogramu. V prodejnách, ve kterých je to možné, zboží umístit vertikálně. Na tradičním trhu je povinností obchodního zástupce zajistit paletové umístění a regálové umístění. V případě paletového umístění se jedná o vertikální prezentaci podél stěny. U regálového umístění se využívá prezentace svisle podle značek zboží, kdy horní přepravka je prezentována tzv. na ježka, lahve v horní přepravce, jsou umístěny i mezi volnými prostory ostatních lahví, a to v úhlu 45 stupňů.¹²²

Cena jakožto součást marketingového mixu je důležitým prodejním nástrojem, v podobě promoaktivity je klíčovou prodejní aktivitou. Dle výzkumů si až ¾ zákazníků výrobek nekoupí, pokud není cena vyznačena. Naopak pokud jsou uvedeny dvě různé cenovky, zákazník znejistí, která cena platí, a prostředky které byly vynaloženy do promoční aktivity jsou neefektivně využity. Obchodní zástupce na moderním trhu je povinen kontrolovat zda jsou výrobky označeny doporučenými cenami, zajištění výrobků platnou a dobře viditelnou cenou. V případě problému, musí informovat KAM, který komunikuje s centrálou. Na trhu tradičním je povinnost zajistit nastavení doporučených cen v daném kanálu.¹²³

Poškozený obal zboží vyvolává ve spotřebiteli představu, že je prošlé nebo nekvalitní. Zboží neláká k nákupu, a firma ztrácí prodeje i loajalitu zákazníků, kteří raději sáhnou po konkurenčním výrobku. Povinností obchodního zástupce je očistit špinavé zboží a domluvit náhradu zboží poškozeného. Přítomnost cizího zboží na pozicích Staropramenu snižuje prodejní prostor, vizibilitu a následně i prodeje. Důležité je uhlídat vlastní prostor v lednicích, které stojí nemalé finanční prostředky, a nejsou placeny pro prezentaci výrobků konkurence. Vizibilní funkci kromě lahve tvoří samozřejmě i etiketa, a tak je jednou z povinností obchodního zástupce či merchandisera zajistit natočení výrobku etiketou směrem k zákazníkovi. Jinak totiž

¹²² Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, oddělení Business development

¹²³ Tamtéž

zákazník výrobek nemusí správně identifikovat a nemá důvod si ho koupit. Povinností obchodního zástupce je odstranění konkurenčních výrobků z pozic a zajistit doplnění prostoru výrobky vlastními s etiketou směřovanou k zákazníkovi. Drtivá většina piva v PET lahvích se prodává jednotlivě, sixpackové prodeje jsou ve výrazné menšině. Pokud je PET formát umístěn v regále, měl by být vždy vybalen, výjimkou v tomto ohledu je pouze spodní police při umístění ve více policích. Pokud zboží není vybaleno obchodní zástupce je povinen PETové zboží v regále vybalit.¹²⁴

Klíčovým podpůrným prostředkem ke zvýšení vizibility a prodeje, a tím i k návratu investic, jsou POC materiály. Jsou děleny na interní (které jsou umístěny v rámci provozovny) a externí (které komunikují dostupnost značek na provozovně – výlohy, vstupní dveře). Nejvíce jsou používány cenovky, musí být na každé SKU, a to ve formě standartní, dvoucenovky nebo tzv. krčkovky. Dále jsou používány paletové lišty, jsou umísťovány okolo spodního okraje palety nebo v přední části regálu. Regálová lišta je vkládána do lednic. Vlajka je umísťována nad vrchní přepravku a její funkcí je upozornit na zboží v prostoru. Topper je vkládán do horní přepravky, obal na přepravku slouží pro zvýraznění extenze v přepravce. Plakáty a woblers jsou lepeny na zdi a regály provozoven. Dále se používají hangery, paletové rohovky, stopery a vlajkoslávy. Povinností obchodního zástupce na moderním trhu je zajistit správné umístění všech POC materiálů. Jejich počet musí být minimálně, jako má největší konkurent. POC materiály musí být aktuální, čisté a nepoškozené. Na trhu tradičním je povinností zajistit správné umístění POC definovaných pro daný typ obchodu a produkt. Prodejní plocha se dělí na primární, tj. ve stálé pивní sekci, a sekundární (displeje, lednice, stojany). Stálá pивní sekce je základním prostorem pro prodej výrobků. Skládá se z paletové a regálové části, kdy paletová část je určena pro výrobky s nejvyšší obrátkou. Zde je nejvyšší prodejní příležitost. Regálová část slouží hlavně k prodeji plechovkových pив, prémiových výrobků a výrobků s nižší obrátkou. Někde může sloužit i regálová část jako primární prodejní prostor (když chybí paletová část). Obě části samozřejmě vyžadují pravidelné doplňování. Sekundární prodejní pozice slouží hlavně jako doplňkový prostor k pozici primární. Využívá se hlavně u promo akcí pro zvýšení vizibility a disponibilní zásoby, a na podporu impulsních nákupů. Umísťuje se mimo hlavní sekci v místech max. pohybu zákazníka, u pokladen, u komplementárních

¹²⁴ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, oddělení Business development

kategorií. Displeji se rozumí samostatně stojící palety nebo půlpalety, které jsou děleny na čelo, které je přístupné ze 3 stran, postranní displej, je přístupný z jedné strany a ostrůvek, který je přístupný ze všech stran, volně stojí v prostoru. Stejně jako standardní sekce mají i displeje svoje základní pravidla pro vystavení. Těmi jsou velká zásoba, která vyvolá pocit výhodné koupě, nevytvářet komplikované displeje, v zákazníkovi by to mohlo vyvolat pocit strachu z narušení displeje, ceny umístit viditelně, zdůraznit úsporu a zaměřit se pouze na jednu značku. Umožňuje to snažší použití POC materiálů a maximalizaci vizibility.¹²⁵

Při omezené prodejní ploše a velkém množství nových výrobků hrají velmi důležitou roli stojany, a to zejména pro PET segment, který je i přes snahu dodavatelů vzhledem ke svému dynamickému růstu na prodejní ploše poddimenzován, a novinky, které je potřeba potenciálnímu zákazníkovi nabídnout na co nejvíce místech, aby je vyzkoušel a mohl se z něj stát loajální spotřebitel. Všeobecným doporučením pro umístování, jsou místa s velkým tokem zákazníků (tj. frekventovaná místa se zbožím denní spotřeby – pečivo, ovoce/zelenina), vstupy a výstupy do/z pivní sekce a samozřejmě sekce se zbožím komplementárním. Do komplementárního zboží je možné zařadit slané pečivo (oříšky, chipsy), nealkoholické nápoje, tiskoviny, nebo tabákové výrobky. Povinností obchodního zástupce je, najít pro umístění stojanu vhodné místo dle uvedených pravidel, a poškozené stojany vyměnit. Pokud dojde ke zrušení obchodu, tak zajistit odvoz, na pobočku a najít jiné umístění.¹²⁶

Důležitou vizibilní funkci plní také lednice. Pro jejich umístování platí stejná pravidla jako pro stojany, nicméně vzhledem k technickým omezením se málokdy podaří tento ideální prostor obsadit. V realitě se tak lednice objevují zejména u koutků s občerstvením či pokladních zón, kde podpoří impulzní nákupy a on-go spotřebu. Je důležité zajistit, aby je zákazník vůbec mohl zahlédnout a také dodržovat jejich plánogram reflektující firemní strategii. Vzhledem k velké sezonalitě je vydávána i letní varianta, která zahrnuje beermixy a umožňuje naplno využít potenciál všech vyráběných formátů. V současné době jsou využívány čtyři typy lednic, a to klasická jednodveřová, openfront, lednice pro prémiové umístění a tzv. hrabáky.¹²⁷

¹²⁵ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, oddělení Business development

¹²⁶ Tamtéž

¹²⁷ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, oddělení Business development

Povinností obchodního zástupce je dodržení plánogramu pro lednici a odstranění případné konkurenční značky. Umístit lednici na nejlepším prodejním místě s ohledem na tok zákazníka. Udržovat čistotu zvenku i uvnitř. Lednice musí neustále svítit, protože zhasnutá lednice je v očích zákazníka nefunkční, nechladící, což může odradit jeho impulzní nákup. Dále držet etikety směrem k zákazníkovi, dodržení pravidla FIFO, poškozenou lednici vyměnit. Pokud se zruší provozovna, lednici odvézt a najít pro ni další uplatnění.¹²⁸

Každý obchodní zástupce je ten, kdo řídí činnost externích merchandiserů a současně také zodpovídá za výsledek jejich práce. Firma na činnost externím agenturám vyplácí nemalé prostředky, a tak by každý obchodní zástupce měl důsledně hlídat, zda tato práce je odvedena dobře. Hlavní povinnosti obchodního zástupce jsou metodicky řídit merchandisera tzn. stanovit priority pro servisování na prodejnách a rozsah práce v rámci centrálně schváleného časového budgetu na doplňování. Musí s merchandiserem udržovat nepřetržitou komunikaci, musí ho včas informovat o dohodnutých změnách pozic na prodejně, zalistování nových výrobků, personálních změnách na prodejně, změnách termínu závozu, promoaktivitách apod. V případě potřeby navýšení počtu návštěv merchandisera u stávajících prodejen nebo servisování prodejen nových, musí vždy informovat Trade marketingové oddělení, které musí případný požadavek schválit. V případě nesouhlasu s odvedenou prací musí obchodní zástupce merchandisera o dané situaci informovat a sjednat okamžitou nápravu. V případě přetrvávajících nedostatků v práci merchandisera musí informovat Trade marketingové oddělení, které situaci řeší s příslušnou agenturou. Obchodní zástupce má právo, pokud není dlouhodobě spokojen s výsledky práce merchandisera, požadovat jeho výměnu za jiného.¹²⁹

Povinnosti merchandisera je dodržovat aktuální merchandisingové standardy, musí pravidelně komunikovat s obchodním zástupcem, včas ho informovat o veškerých nedostacích (hrozící out of stock, krátká doba do konce expirace, nedodržení plánogramů ze strany řetězce). Merchandiser musí kontrolovat a upravovat pivní sekci a sekundární umístění dle pokynů nebo dle aktuálních plánogramů, resp. pravidel dané prodejny. Merchandiser se řídí instrukcemi obchodního zástupce při realizaci promočních aktivit, jako jsou např. spotřebitelské soutěže, speciální vystavení apod.

¹²⁸ Tamtéž

¹²⁹ Pivovary Staropramen, s.r.o., Interní data, obchodní oddělení, oddělení Business development

Merchandiser si musí vždy nechat potvrdit na prodejně svůj pracovní list vedoucím prodejny nebo jeho určeným zástupcem. Podklady pro vyúčtování zašle agentura nejpozději do 15. následujícího měsíce, na Trade marketingové oddělení. Merchandiser musí o jakékoliv změně v předem naplánované docházce vždy předem informovat svého obchodního zástupce, a tuto skutečnost zaznamenat v pracovním listě.¹³⁰

¹³⁰ Tamtéž

5. Zhodnocení výsledků

V předchozích kapitolách byla popsána firma, zabývající se výrobou potravinářského produktu, konkrétně piva. Česká republika má i přes klesající trend, stále nejvyšší spotřebu piva na osobu na rok. Čeští spotřebitelé upřednostňují klasická spodně kvašená piva světlého typu. Pivní speciály nezaznamenávají takový objem spotřeby jako piva klasická, a to především z důvodu vysoké senzitivity spotřebitele na cenu. To způsobuje, že spotřebitelé často upřednostňují cenu, před kvalitou. Čeští spotřebitelé jsou obecně velmi opatrní, při uvedení novinky na trh, a doba, po které se dá úspěšnost produktu hodnotit je delší. Jsou však velmi vnímaví na slevové akce, akce, kdy spotřebitel může získat něco navíc, nebo vyhrát. Pivovar jako producent potravinářského výrobku, nakupuje suroviny pro výrobu, a spotřebovává energii. Vlivem změn na trhu a celkovému zdražování, byl v posledních letech donucen cenu zvyšovat, což způsobilo odchod některých spotřebitelů ke konkurenci. Zhodnocení bylo provedeno na produktech a procesech ve firmě Pivovary Staropramen, s.r.o.

V současné době spotřebitelé upřednostňují konzumaci piva lahvového. Je to dáno jak ekonomickou situací spotřebitele, tak i životním stylem. V posledních letech se klade důraz na zdravé stravování, dostatek pohybu, omezování alkoholu a kouření. Mnoho spotřebitelů tak upřednostňuje nealkoholické nápoje v podobě fresh džusů, smoothie a ostatních produktů, u kterých výrobce slibuje kvalitu a čerstvost. Pivovar vyvíjí aktivity pro znovuoživení trhu s točeným pivem, a to zřízením franchízy Potřefená Husa, a nyní novým projektem Naše Hospoda.

Na základě takto nasledovaných dat, se pivovar snaží většinu marketingových aktivit směřovat na lahvový trh. Pro spotřebitele jsou zřizovány webové stránky pro jednotlivé brandy, kde mohou najít veškeré informace o produktech. Reklamy i vzhled stránek jsou koncipovány na cílového zákazníka. Stránky, spotřebitelské promoaktivity a reklamy na značku Staropramen jsou dynamické, spojované s hudbou a festivaly, pro spotřebitele ve věku cca 30 let. Opakem jsou pak aktivity v rámci značky Braník. Cílovým spotřebitelem tohoto brandu je spotřebitel ve věku 40 – 50 let, který si chce pivo vychutnat v klidu, v pohodlí domova, nebo při zahradním grilování.

Promoaktivity na segment beermixů v sobě nesou poselství sportu a zábavy s možností osvěžení formou piva s nízkým obsahem alkoholu a ovocnou příchutí.

Výzkumy prokázaly, že většinu spotřebitelů těchto ochucených piv tvoří ženy, kolem 30 let věku. Mnoho z nich začalo tyto produkty konzumovat i přes to, že klasické pivo nevyhledávají.

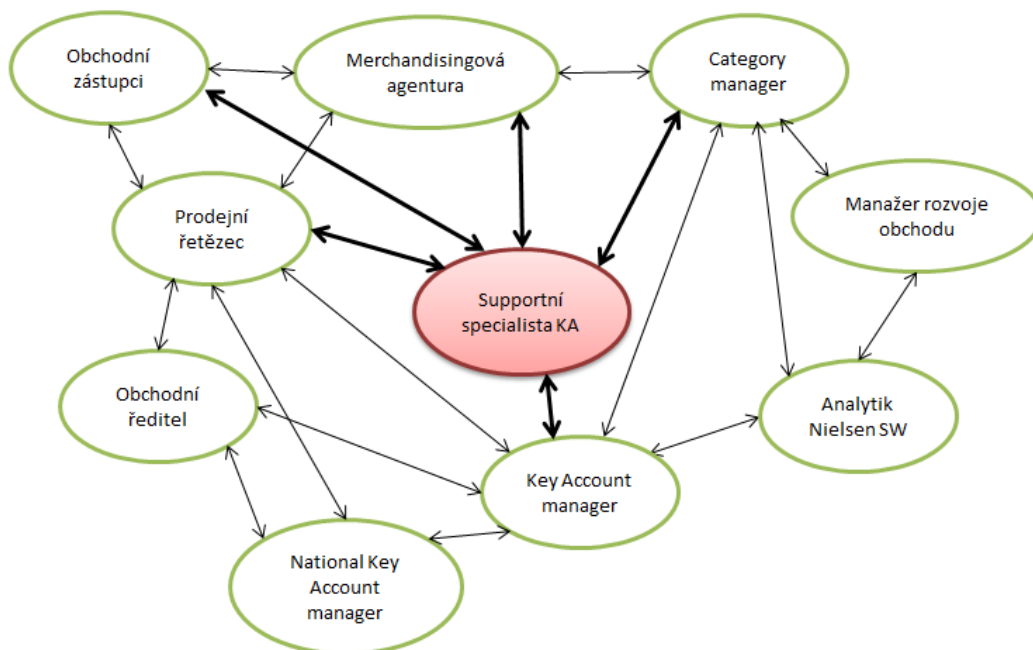
Každý brand z portfolia pivovaru je koncipován na určitou skupinu spotřebitelů, podle toho jsou vytvářeny vizuály, propagační materiály, dárky do spotřebitelských soutěží a televizní reklamy. K realizaci všech marketingových aktivit jsou najímány profesionální marketingové agentury, které zajišťují jak tisk propagačních materiálů, tak i nábor promotérů na akce typu roadshow. Kombinace znalostí brand managerů a spolupráce s agenturami jsou efektivně vytvářeny veškeré promoční aktivity, které firmě pomáhají udržet stávající zákazníky a oslovit nové.

Shrnutí vedlejšího cíle

V současné době na českém trhu působí celkem osm mezinárodních prodejních řetězců. Jejich struktura a organizace je poměrně složitá a to především z důvodu velkého počtu prodejen. Nyní s těmito řetězci jednájí pouze klíčový manažeři, kteří řeší veškeré obchodní záležitosti, uzavírání smluv a procesy merchandisingu. Merchandising je klíčovou aktivitou pro zvýšení prodejů a povědomí spotřebitelů o značce Staropramen. Do této aktivity se investují částky v řádech milionů korun, protože veškeré merchandisingové aktivity jsou outsourcovány agenturám, které se touto činností zabývají. Jen v roce 2014 činil náklad na merchandising téměř devět milionů korun. V rámci zvýšení efektivity prodejů na moderním trhu, by bylo vhodné sestavit tým supportních specialistů, kteří by úzce spolupracovali s jednotlivými řetězci. Pro velikost řetězců a množství objemu, dochází často k problémům, ohledně zalistování celého sortimentu, nebo novinky, ke špatnému nastavení objednacích kódů v systému EDI, a problémům s prací merchandiserů. Obchodní zástupci, kteří by měli být odpovědní za práci merchandiserů nemají dostatečnou kapacitu na kontrolu těchto činností. Je to způsobeno množstvím provozoven, které mají na starosti. Tito specialisté by byly v úzkém kontaktu s klíčovými manažery, zároveň by dokonale znali procesy, personál a prostředí jednotlivých prodejen. Sestavení tohoto týmu by sice přineslo další náklady na lidské zdroje, nicméně pokud by tento tým pracoval kvalitně a odpovědně, komunikace a úroveň vzhledu nabízených produktů by značně stoupla.

Výsledné komunikační schéma by vypadalo následovně:

Schéma 7: Komunikační schéma při vytvoření supportních specialistů KA



Zdroj: Vlastní zpracování

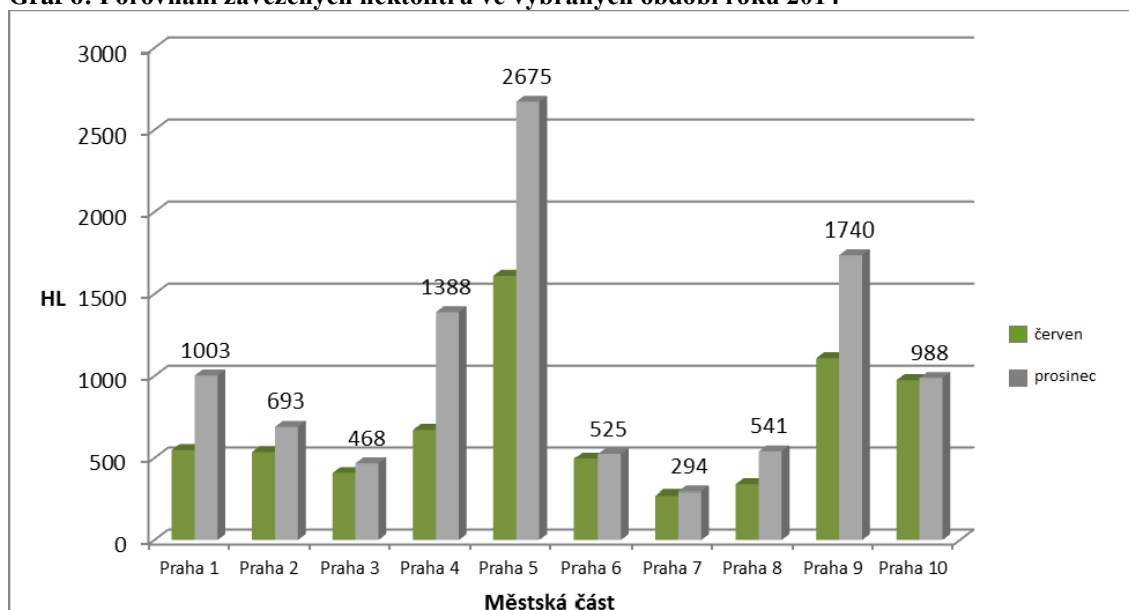
Pokud by supportní specialista byl ohodnocen hrubým platem ve výši 27 000 Kč, roční náklad firmy na jednoho zaměstnance by činil 434 160 Kč. V případě, že na každý prodejní řetězec moderního trhu, by byl přidělen jeden supportní specialista roční náklad firmy by činil 3,5 milionu korun. Náklad na tyto specialisty je vysoký, mohl by však snížit náklady vynaložené merchandisingovým agenturám za veškeré služby, a předejít sankcím a pokutám, které jsou placeny řetězcům, za dodání špatného zboží. Kvalita komunikace mezi řetězcem, agenturou a klíčovými manažery, by vzrostla. Důležitým bodem, by bylo jasné vymezení kompetencí a odpovědností, aby byly maximálně eliminovány komunikační šumy a chyby v procesech.

Shrnutí hlavního cíle

V rámci zefektivnění distribuce zboží do maloobchodních jednotek, by bylo vhodné upravit minimální závozní množství, pro závozy v období státních svátků. Pokud by náhradní závozy byly sestaveny pouze pro zákazníky, kteří mají pouze jeden závozní den v týdnu, a na tento den připadá státní svátek, bylo by možné zavázat i drobné živnostníky, kteří v současném systému nemají možnost objednat, protože minimální požadované množství, je pro ně příliš velké. Na požadované množství nemají dostatek finančních prostředků, nebo nemají dostatečnou skladovací kapacitu. Protože

jsou v současnosti náhradním závozem zaváženi všichni zákazníci, distribuce nemá dostatečnou kapacitu v prostředcích a personálu. Zvláště v letním období a v období státních svátků to způsobuje velký nárůst tzv. nezávozů, tedy případů, kdy se posádka z nějakých důvodů nedostane k zákazníkovi, a závoz se neuskuteční. Grafické porovnání počtu zavezených hektolitrů v období června a prosince roku 2014 je uvedeno v grafu č. 6. Ve všech městských částech Prahy, dochází v období svátků, a to hlavně vánočních, k nárůstu zavezených hektolitrů. V některých částech je nárůst téměř 100%. Nejvyšší rozdíl je zaznamenán v Praze 1, Praze 4, Praze 5 a Praze 9. Pro období v době vánočních svátků, bylo v těchto městských částech nastaveno minimální závozové množství na Prahu 1, dva hektolitry, na Prahu 4, 5 a 9 čtyři hektolitry. Z původních pěti závozových dní pro Prahu 1, byly závozové dny omezeny na 3 dny. U ostatních částí byly původní 3 závozové dny, eliminovány na jeden.

Graf 6: Porovnání zavezených hektolitrů ve vybraných obdobích roku 2014



Zdroj 1: Vlastní zpracování

Pokud by závozové dny byly sníženy u všech zavážených oblastí, bylo by možné zavážet nižší množství. Drobní živnostníci by měli příležitost k objednávce, při stávajícím způsobu závozů jsou odkázáni na nákup v nákupních řetězcích nebo velkoobchodech. Distribuce by získala větší kapacitu, a to jak v personální oblasti, tak v oblasti zdrojů a prostředků. V období, kdy jsou stanoveny náhradní závozy, vychází na jednoho řidiče průměrně 5 tras, přičemž každá trasa obsahuje přibližně 8-10

provozoven. Takové množství, je však příliš vysoké, a v letních měsících jsou řidiči často vystaveni tropickým horkům. Dochází pak k vyčerpání a kolapsu řidičů, nebo závozníků. Stejně jako distribuci narůstá počet závozů, také operátorkám oddělení telesales, které jsou odpovědny za kontaktování zákazníka a pořízení objednávky, narůstá počet zákazníků, které je třeba kontaktovat. Z běžných přibližně sto zákazníků, se stává např. 250. Při tomto počtu jeden hovor trvá necelé dvě minuty, aby operátorka byla schopna zajistit toto množství za 8 hodin pracovní doby. Díky takto ztíženým podmínkám kvalita hovorů značně klesá, zákazníkovi není věnováno tolik času, kolik by očekával, nebo na kolik je zvyklý. Dochází také k vyšší a častější chybovosti při zadávání objednávek do systému. Jako příloha 12, je uveden rozpis náhradních závozů, podle kterých se orientuje distribuce, ale také operátorky.

Protože množství závozů, je příliš vysoké, firma ani nemá dostatek automobilů na to, aby dokázala pokrýt veškeré závozy. Při těchto situacích je ohroženo přibližně 100 až 150 hl na jednu městskou část, které nemusí být zavezeny. V průměru by tedy nebylo zavezeno přibližně 50 a 75 zákazníků. Pokud k této situaci dojde v městské části Prahy 5, kde má pivovar sídlo a výrobu, působí to na zákazníky velice negativním pojmem. Běžný zákazník je utvrzen o tom, že odebírá pivo přímo od pivovaru, neuvědomuje si však, že distribuce nesídlí na Smíchově, ale v okrajové části Prahy.

V situaci, kdy by byl tento systém uveden do praxe, by se zákazníci s více závozy v týdnu předzásobili, drobní živnostníci by měli možnost objednat podle jejich požadavků a možností, operátorkám telesales, které pořizují objednávky by významně nenarůstal počet zákazníků, se kterými je nutné udělat objednávku, a distribuce by nebyla tolik vytížena.

6. Závěr

V současné době, je pивní trh ovládán nejen ekonomickými faktory, ale také faktory společenskými a demografickými. Spotřebitelé více uvažují nad tím, zda výrobek potřebují, a zda není dostupná levnější alternativa, která by měla stejné parametry. Spotřebitelé více dbají na své zdraví, a také na to jak je vnímá okolí. Klasických pijáků piva tak, jak je známe dnes už spíše z dobových fotografií, stále ubývá. Mladí lidé upřednostňují konzumaci alkoholických nápojů při venkovních aktivitách. Orientují se tak na pivo lahvové, které je snadno dostupné, uživatelsky pohodlné a cenově výhodnější. Vzhledem k dosavadnímu vývoji na českém pивním trhu, se firma snaží o neustálé zkvalitňování a inovování produktů. V rámci společenské odpovědnosti se podílí na mnoha aktivitách, jako přispívání na výcvik asistenčních psů, pomoc v domě pro seniory, revitalizaci prostředí v okolí pivovarů a výběrem a recyklací plastových víček a kovových korunek, pro realizaci projektu „festivaly bez zábran“.

Strategie firmy se ukázala jako efektivní, protože i přes ekonomické nepřízně a rostoucí konkurenci, je již několik let dvojkou na českém pивním trhu. Z celkové distribuce je 80% realizováno přímo k zákazníkovi, velkoobchody, které primárně ohrožují drobné živnostníky, slouží pouze jako krizové řešení v situaci, kdy závoz přímou distribucí není možný.

V současné době je základem úspěchu získat dobrou pozici na trhu, dostatečný tržní podíl, a vhodně zacílit na zákazníky a koncové spotřebitele.

7. Seznam použitých zdrojů

Knihy

BOČEK, Martin a Daniel JESENSKÝ a Daniela KROFIÁNOVÁ a kol. *POP-In – store komunikace v praxi: Trendy a nástroje marketingu v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009, 224 s. ISBN 978-80-247-6345-3

BURSTINER, Irving. *Základy maloobchodního podnikání*, překlad Lidmila Janečková, Victoria Publishing, a. s. 1994, 880 s. ISBN 978-80-856-0555-6

CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail Management*. Praha: Management Press, 2007, 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Computer Press, a. s. 2008, 192 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

GROS, Ivan. *Logistika*. Vydavatelství VŠCHT 1996, 228 s. ISBN 978-80-708-0262-5.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. Vyd. Praha: Grada Publishing , a.s., 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-8638-4

SEDLÁČEK, Jiří. *E – komerce, internetový a mobil marketing od a do Z. BEN* - technická literatura, 2006, 351 s. ISBN 978-80-730-0195-7

STARZYCZNÁ, Halina a Jan STEINER. *Maloobchod v českých zemích v proměnách let 1918 – 2000*. Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2000, 205 s. ISBN 978-80-724-8084-5

SZCZYRBA, Zdeněk. *Geografie obchodu – se zaměřením na současné trendy v maloobchodě*. Univerzita Palackého, 2006, 90 s. ISBN 978-80-244-1453-9.

ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. Vyd. Praha: C. H, BECK 2007, 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*, 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C H Beck 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Články a jiné materiály

BUSINESSCENTER.CZ. *Zákony: Zákon č. 455/1191 SB., o živnostenském podnikání* [online]. 2014 Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>

OSTRAVAR.CZ. *O pivovaru: Historie pivovaru* [online]. 2014 [cit. 2014-4-14]. Dostupné z: <http://www.ostravar.cz/o-pivovaru/clanky/historie/>

OSTRAVAR.CZ. *O pivovaru: o pivovaru Ostravar* [online]. 2014 [cit. 2014-4-14]. Dostupné z: <http://www.ostravar.cz/o-pivovaru/clanky/o-pivovaru-ostravar/>

PIVOVARY STAROPRAMEN, S.R.O., Interní materiály, obchodní oddělení

PIVOVARY STAROPRAMEN, S.R.O., Interní materiály, finanční oddělení

PIVOVARY STAROPRAMEN, S.R.O., Interní materiály, oddělení logistiky a distribuce

PIVOVARY STAROPRAMEN, S.R.O., Interní materiály, oddělení business development

STAROPRAMEN.CZ. O pivovaru: Historie pivovaru [online]. 2014 [cit. 2014-4-1]. Dostupné z: <http://www.staropramen.cz/o-pivovaru/historie-pivovaru/>

STAROPRAMEN.CZ. Akce/Soutěže: Staropramen vás naplňuje už 145 let. Přijíme si na něj! [online]. 2014 [cit. 2014-10-17]. Dostupné z: <http://www.staropramen.cz/akce-souteze/archiv-novinky/staropramen-letos-slavi-145-let-od-sveho-zalozeni/>

ZITEKLOGISTICS.COM. Naše služby: Skladování [ONLINE] 2012 Dostupné z: <http://www.ziteklogistics.com/skladovani>

ZITEKLOGISTICS.COM. O společnosti [ONLINE] 2012. Dostupné z: <http://www.ziteklogistics.com/o-spolecnosti>

ZITEKLOGISTICS.COM. Naše služby: Kamionová doprava [ONLINE] 2012 Dostupné z: <http://www.ziteklogistics.com/kamionova-doprava>

ZITEKLOGISTICS.COM. Naše služby: Zásobování zákazníků [ONLINE] 2012 Dostupné z: <http://www.ziteklogistics.com/zasobovani-zakazniku>

ZITEKLOGISTICS.COM. Naše služby: Cisternová doprava [ONLINE] 2012 Dostupné z: <http://www.ziteklogistics.com/cisternova-doprava>

ZITEKLOGISTICS.COM. Naše služby: Kontejnerová doprava [ONLINE] 2012 Dostupné z: <http://www.ziteklogistics.com/kontejnerova-doprava>

ZITEKLOGISTICS.COM. Vozový park [ONLINE] 2012 Dostupné z:
<http://www.ziteklogistics.com/vozovy-park>

ZITEKLOGISTICS.COM. Ke stažení: Firemní struktura [ONLINE] 2012 Dostupné z:
<http://www.ziteklogistics.com/ke-stazeni>

Seznam grafů

Graf 1: Porovnání rozpadu spotřebitelské ceny v procentech	47
Graf 2: Rozložení počtu dodávek v týdnu	50
Graf 3: Rozložení dodávek hektolitrů v týdnu.....	51
Graf 4: Porovnání odchozích hovorů operátorek s příchozími hovory typu Callback ...	58
Graf 5: Podíl plnění oddělení telesales na sudovém a lahvovém trhu	59
Graf 6: Porovnání zavezených hektolitrů ve vybraných období roku 2014	82

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj preference typu prodejen potravin podle hlavního nákupního místa v %	19
Obrázek 2: Varianty distribučních cest na spotřebitelských trzích.....	34
Obrázek 3: Portfolio značky Staropramen	43
Obrázek 4: Portfolio značky Braník	43
Obrázek 5: Portfolio Ostravar	44
Obrázek 6: Rozdělení obchodních týmů do jednotlivých regionů, podle prodejního kanálu.....	55
Obrázek 7: Loga vybraných nákupních aliancí	63
Obrázek 8: Příklad vystavení a měření faců	66
Obrázek 9: Náhled plánogramů	71

Seznam schémat

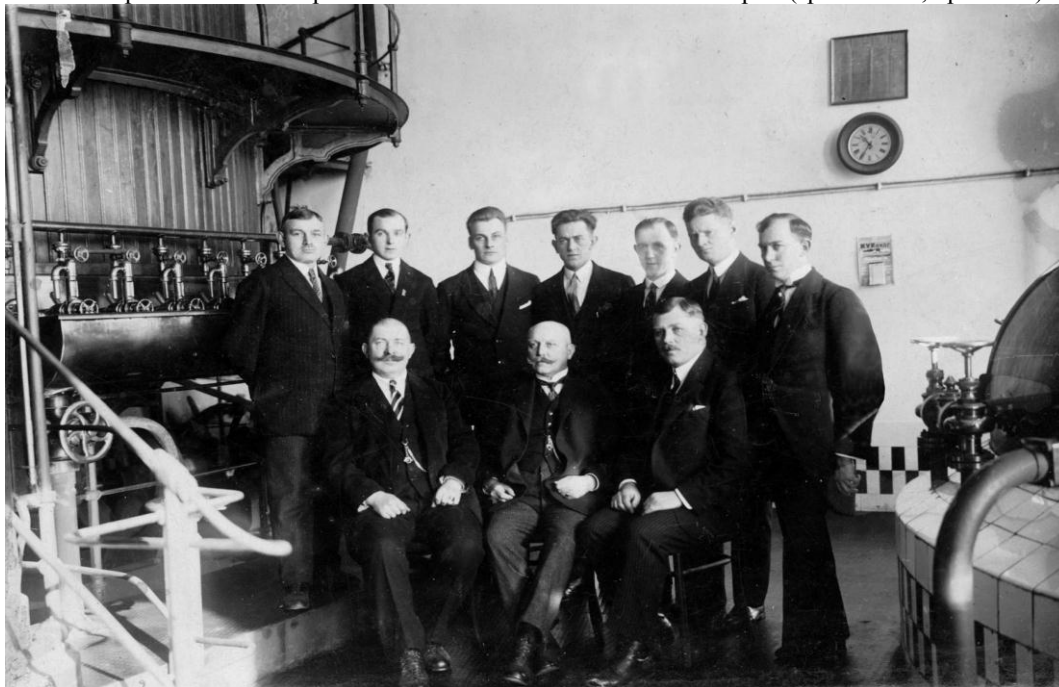
Schéma 1: Distribuční řetězec	15
Schéma 2: Přímá distribuce.....	32
Schéma 3: Nepřímá distribuce	33
Schéma 4: Off trade struktura	62
Schéma 5: Rozhodovací strom pro zařazení zákazníka do vhodné exekuční skupiny ...	65
Schéma 6: Proces merchandisingu	67
Schéma 7: Komunikační schéma při vytvoření supportních specialistů KA.....	81

Seznam tabulek

Tabulka 1: Doporučení docházkové a dojížděkou vzdálenosti podle stupňů poptávky ..	27
Tabulka 2: Výpočty ukazatelů	52
Tabulka 3: Výpočty výrobní kapacity pro jednotlivé stáček linky	53

8. Přílohy

Příloha 1: Spolek akcionářů společně s vrchním sládkem Josefem Paspou (spodní řada, uprostřed)



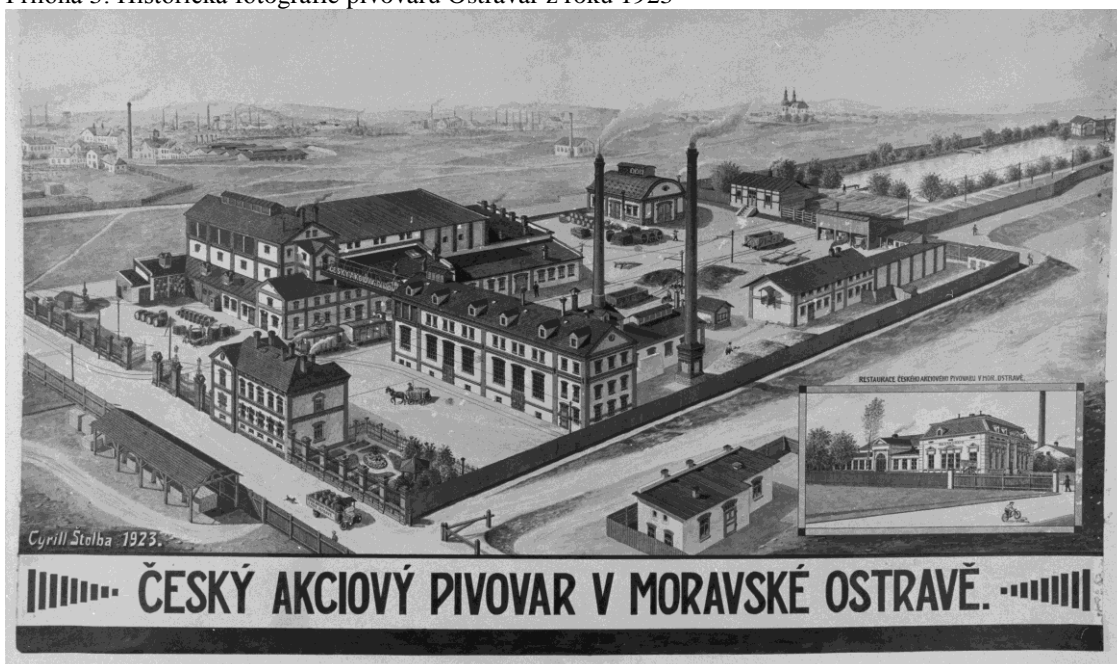
Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

Příloha 2: Branický pivovar



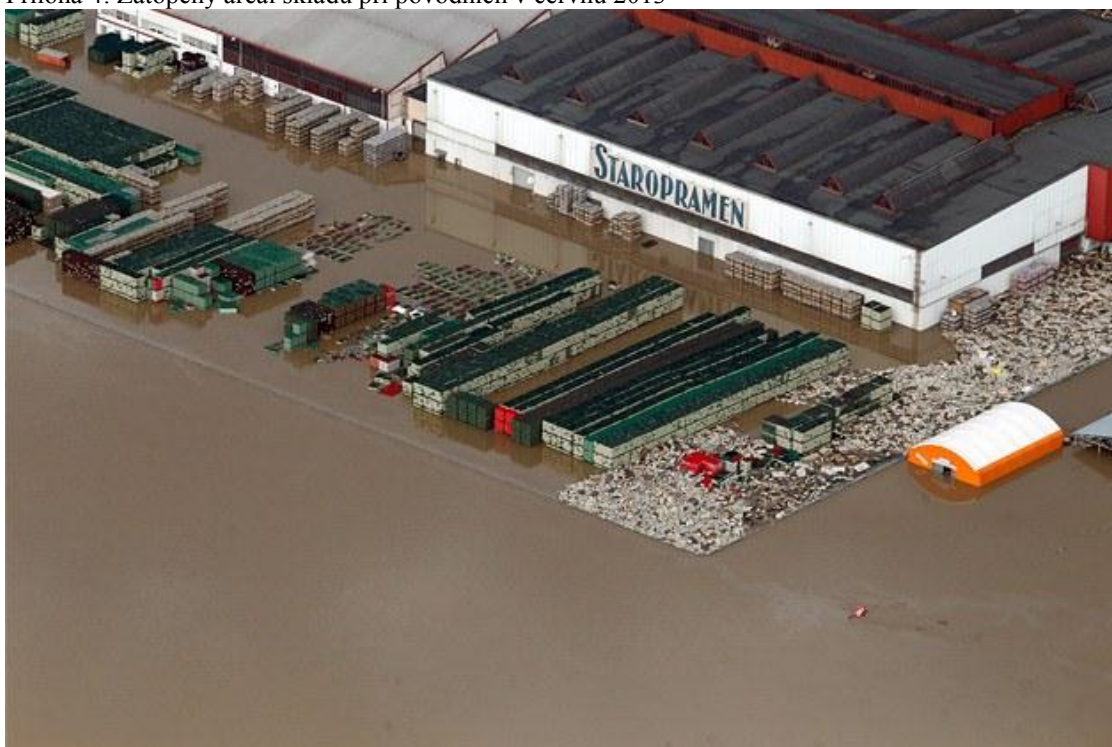
Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

Příloha 3: Historická fotografie pivovaru Ostravar z roku 1923



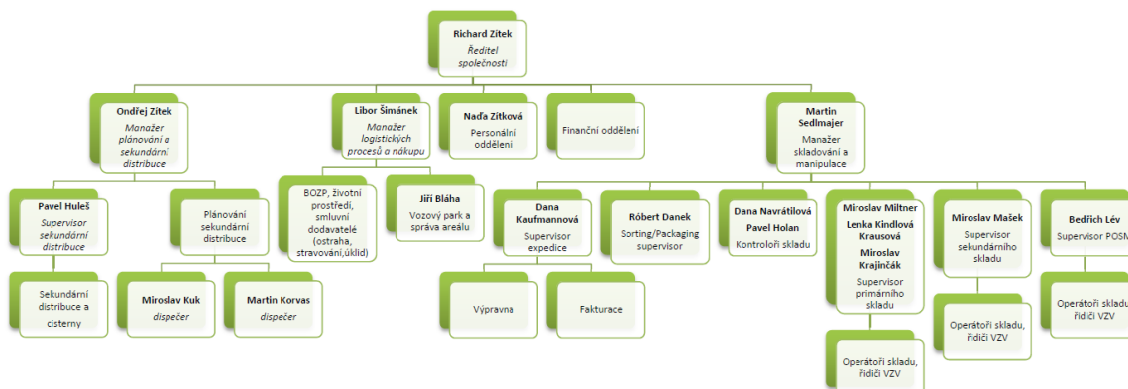
Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

Příloha 4: Zatopený areál skladu při povodních v červnu 2013



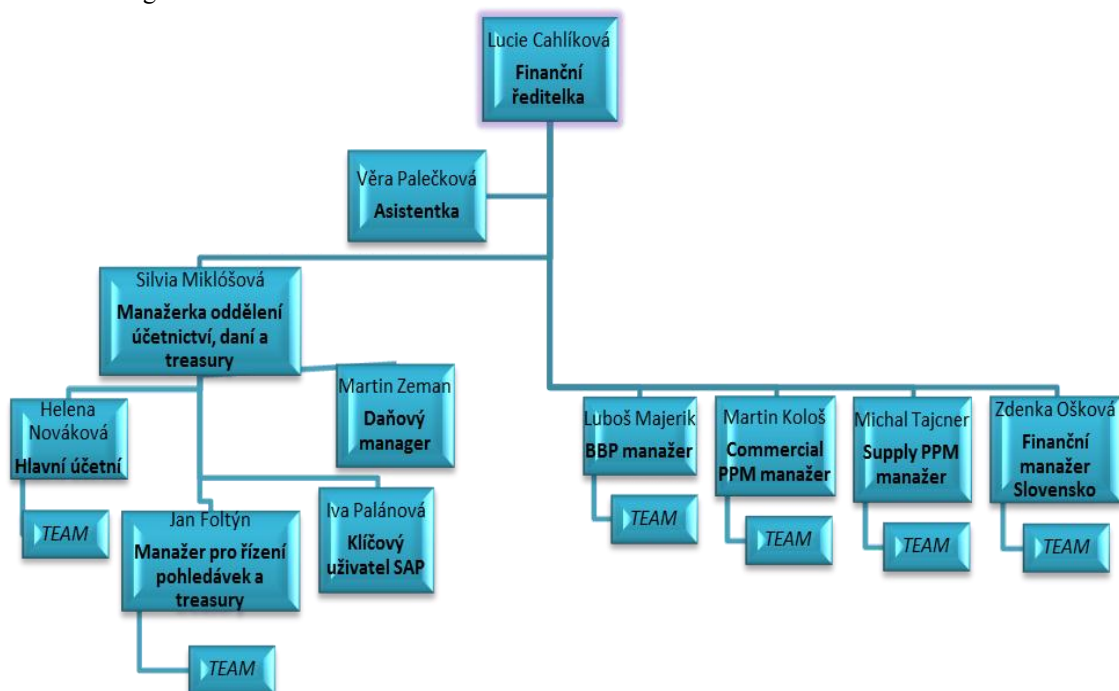
Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

Příloha 5: Organizační struktura firmy Zítek Logistics



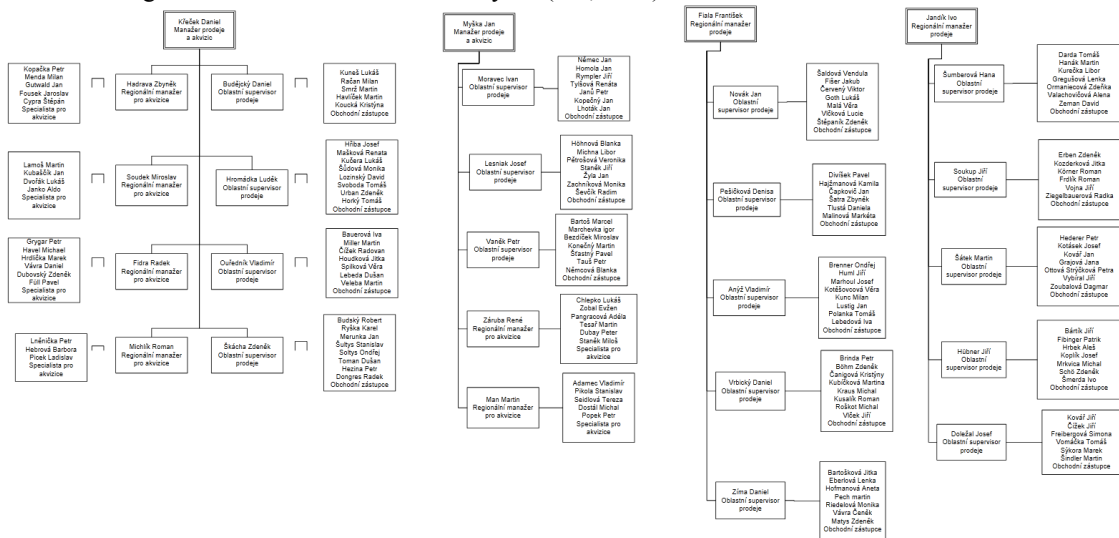
Zdroj: ZITEKLOGISTICS.COM, ke stažení: firemní struktura [online] 2012. Dostupné z: <http://www.ziteklogistics.com/ke-stazeni>

Příloha 6: Organizační struktura finančního oddělení



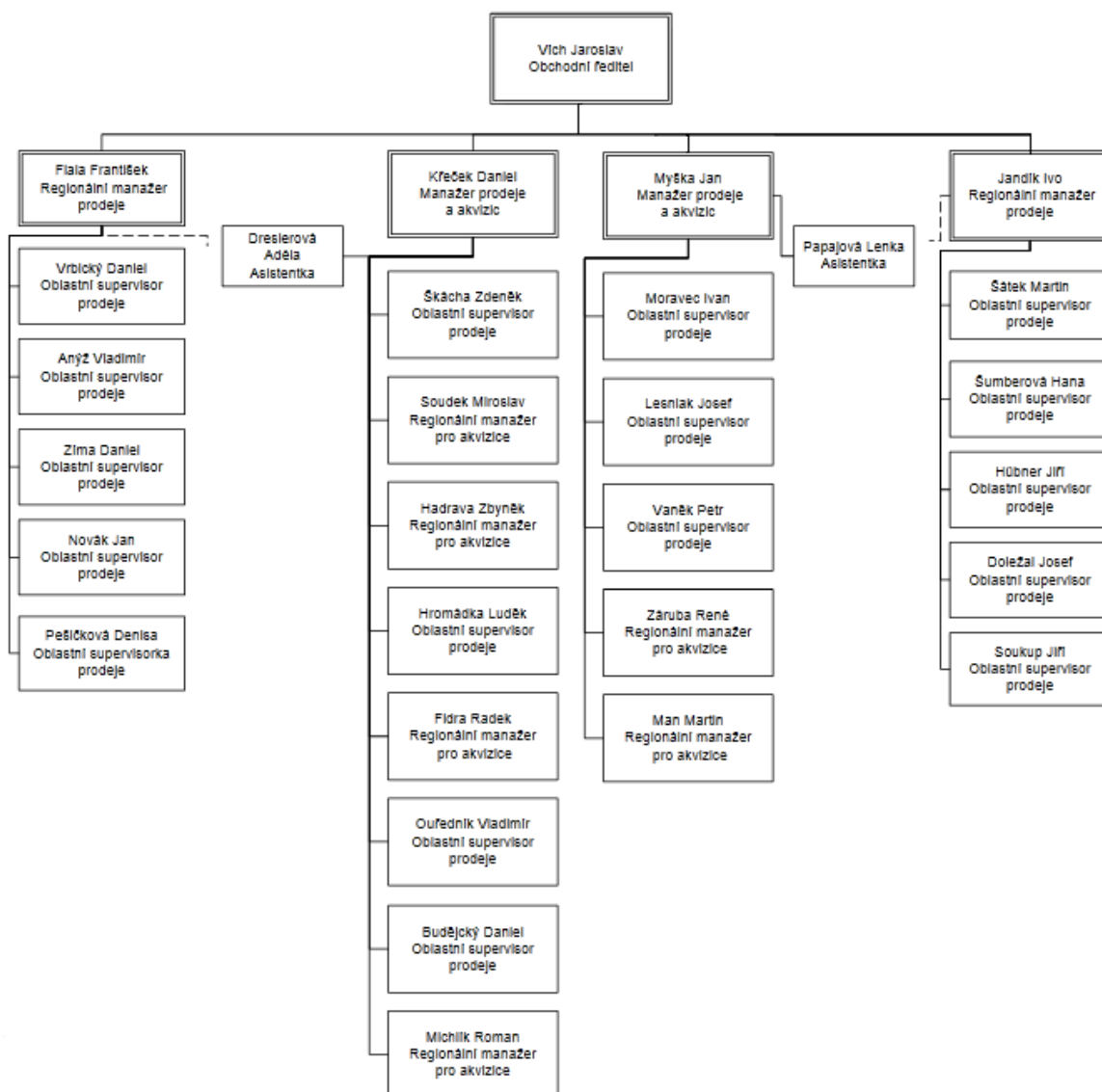
Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

Příloha 7: Organizační struktura obchodních týmů (OZ, SUP)



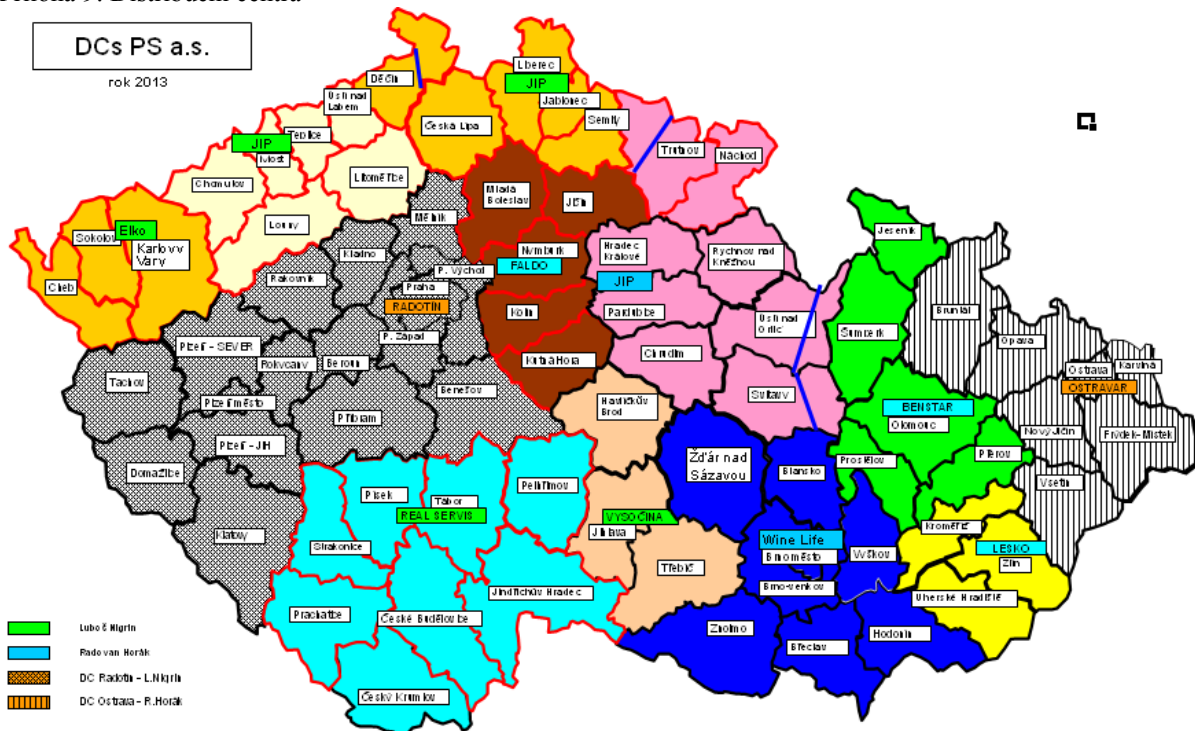
Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

Příloha 8: Organizační struktura obchodního oddělení (SUP, RSM, SD)



Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

Příloha 9: Distribuční centra



Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

Příloha 10: Minimální závozy pro Prahu a Střední Čechy

legenda: A = ON+OFF N = pouze ON F =

DC Radořín

pouze OFF

2010	PO	ÚT	ST	ČT	PÁ
OBLAST	0,5 HI	1HI		2HI	
PRAHA 1	A	N	A	A (On+Off 1 HL)	N (1,5 HL)
PRAHA 2	A	A		A (Off 1 HL)	N
PRAHA 3	A	A		A (Off 1 HL)	N
PRAHA 4	F	N	A		A
PRAHA 5	A	N	A		A
PRAHA 6	F	N	A		A
PRAHA 7	A	N		A (Off 1 HL)	
PRAHA 8	A	N		A (Off 1 HL)	
PRAHA 9	A	N		A (Off 1 HL)	
PRAHA 10	A		A		A

PRAHA - VÝCHOD					
(Odolena-Voda, Brandýs)	A		A (On+Off 2 HL)		
Říčany a okolí	A			A	
PRAHA - ZÁPAD					
Slapsko	A		A		N
Vrané, Jílové a okolí	A		A		
Středokluky, Libčice a okolí	A		A		N
Hostivice, Rudná a okolí	A		A		N
Černošice, Mníšek, Řevnicem, Dobřichovice		A (On+Off 0,5 HL)			A
KLADNO		A (On+Off 0,5 HL)		A	
MĚLNÍK	A			A (Off 1,5 HL)	
BENEŠOV, VOTICE	A (On+Off 2HL)		A (On+Off 0,5 HL)		
VLAŠIM, KLADRUBY, KRALOVICE					A (On+Off 0,5 HL)

Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

Příloha 11: Minimální závozy pro ostatní oblasti

DC					
C040	Radotín	<i>viz. tabulka Radotín</i>	C150	Real	<i>min. 1 hl</i>
C050	Ostrava	<i>min 1 hl</i>	C160	Vysočina	<i>min. 0,5 hl</i>
C060	Vladimíra	<i>po-út min. 0,5 hl</i>	C170	Martin Stahl	<i>po-st min. 0,5 hl</i>
	Danyová	<i>st-pá min. 1 hl</i>			<i>čt-pá min 1 hl (2sudy)</i>
		<i>posl. týden v měsíci min. 1 hl</i>			<i>posl. týden v měsíci min 1 hl(2 sudy)</i>
C070	Martin Stahl	<i>po-st min. 0,5 hl</i>	C180	Onmaro	<i>min. 1 hl</i>
		<i>čt-pá min. 1 hl</i>			<i>(zavezou výjimečně méně)</i>
		<i>posl. týden v měsíci min .1 hl</i>			
C090	Propivo	<i>min. 1 hl</i>	C190	Olomouc	<i>min. 1 hl</i>
		<i>(zavezou výjimečně méně)</i>			
C120	Faldo	<i>min. 1 hl</i>	C210	Bronislav	<i>DC od 1.1.2011 zrušeno</i>
	Bobnice	<i>(výjimečně 7 kmp)</i>		Sokola	
C130	Biskupovi	<i>min. 1 hl</i>	C220	Vysočina	<i>min. 1 hl</i>
	OSOV			WINE LIFE	<i>(zavezou většinou i méně)</i>
C140	Crossdock	<i>min. 0,5 hl</i>	C230	Cyril	<i>min. 1 hl</i>
		<i>(zavezou i 30l sud)</i>		Ištvánek	
U VŠECH DC PLATÍ, ŽE ZÁVOZ MÉNĚ NEŽ JE MIN. JE VŽDY PO DOHODĚ S DC NEBO TAM, KDE ZAVÁŽEJÍ PRAVIDELNĚ MÉNĚ!!!					

Zdroj: Interní materiály Pivovary Staropramen, s.r.o.

