

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Analýza vybraných výzev při vývozu rychloobrátkového zboží z Mexika a návrh dílčí optimalizace

Autor diplomové práce: Bc. Jarmila Kudelová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Kolář, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
*„Analýza vybraných výzev při vývozu rychloobrátkového zboží
z Mexika a návrh dílčí optimalizace“*
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 12. prosince 2016

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Petru Kolářovi, Ph.D. za jeho cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování této diplomové práce. Dále děkuji svým kolegům z AB InBev za poskytnutí prostoru a potřebných informací. V neposlední řadě patří poděkování také mé rodině za jejich nesmírnou podporu a trpělivost.

Název diplomové práce:

Analýza vybraných výzev při vývozu rychloobrátkového zboží z Mexika a návrh dílčí optimalizace

Abstrakt:

Tato diplomová práce se zabývá problematikou vývozu rychloobrátkové zboží z Mexika. V rámci teoretické části je vysvětlen pojem rychloobrátkového zboží a popsáno, jaké kroky by všeobecně měly být podniknuty při vývozu rychloobrátkového zboží z Mexika. Dále jsou charakterizovány elementy spojené s námořní dopravou, která je pro vývoz z této země používána nejčastěji. Na konkrétním případě Corony je detailně zobrazena logistická struktura tohoto vývozního procesu. Díky analýze jejího fungování jsou identifikovány hlavní výzvy spojené s používanými dopravci pro tento export a v neposlední řadě jsou navržena dílčí řešení, jež by měla být zavedena za účelem minimalizace výskytu problémových bodů.

Klíčová slova:

Námořní doprava, vývoz, pivní průmysl, Mexiko.

Title of the Master's Thesis:

Analysis of selected challenges when exporting fast-moving consumer goods from Mexico and suggestion of particular optimization

Abstract:

This Master's Thesis deals with the exportation of fast-moving consumer goods from Mexico. The theoretical part explains the concept of FMCG and describes the steps that should generally be followed when exporting FMCG from Mexico. Furthermore, the elements related to maritime transportation are described, because this type of transport of exporting from this country is used most often. Within the specific case of Corona, detailed logistics structure of the export process is displayed. By analysing its operation, the main challenges associated with carriers used for the export are identified and ultimately partial solutions that should be implemented to minimize the occurrence of problematic points are suggested.

Key words:

Maritime transportation, export, brewing industry, Mexico.

Obsah

Seznam zkratk	9
Cíle diplomové práce	10
Úvod.....	11
1 Popis produktu.....	13
1.1 Rychloobrátkové zboží (FMCG).....	13
1.2 Pivo jako exportní produkt.....	13
1.3 Corona, pivo, které dobylo svět	15
2 Mexický export.....	18
2.1 Současná situace mexického exportu.....	18
2.2 Příprava exportu	20
2.3 Další všeobecné požadavky pro export.....	22
2.4 Dokumenty v mezinárodní přepravě.....	22
3 Řízení dodavatelského a logistického exportního řetězce	25
3.1 INCOTERMS.....	28
3.2 Logistický informační systém	31
3.3 Elektronická výměna dat (EDI)	33
4 Všeobecné podmínky a omezení námořní dopravy.....	33
4.1 Sezónnost produktu.....	36
5 Výběr dopravce	37
6 Logistický řetězec exportu Corony z Mexika	42
6.1 Pivovary	43
6.2 Přístavy a Cross Docky	44
6.3 BSC Aguascalientes	47
7 Proces transportního plánování	48
8 Analýza potenciálních problémů v rezervačním systému AXIS.....	53
9 Analýza času překládek v „přestupním“ přístavu	57

10	Analýza výzev v případě nakládky v pivovaru	59
10.1	Dopravce se dostaví na nakládku včas, ale nestihne fyzickou uzavírku lodi	60
10.2	Dopravce se nedostaví na nakládku včas	61
10.3	Dopravce se na nakládku nedostaví vůbec	64
	Závěr	67
	Splnění cílů	68
	Seznam použitých zdrojů.....	69
	Seznam tabulek	72
	Seznam obrázků	72
	Seznam grafů	72
	Seznam příloh	73

Seznam zkratek

3PL – Third Party Logistics

BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement

BL – Bill of Lading

BSC – Business Service Centre

COO – Certificate of Origin

ERP – Enterprise Resource Planning

ETA – Expected/Estimated Time of Arrival

ETD – Expected/Estimated Time of Departure

FO – Front Office

ICC – International Chamber of Commerce

INCOTERMS – International Commercial Terms

IMO – International Maritime Organisation

KPI – Key Performance Indicator

LAA – Least Acceptable Agreement

MDO – Most Desirable Outcome

POD – Port of Discharge nebo Place of Delivery

RFC – Registro Federal de Contribuyentes

RFI – Request for Information

RFP – Request for Proposal

SCM – Supply Chain Management

SKU – Stock Keeping Unit

SLA – Service Level Agreement

SOLAS – Safety of Life at Sea

SPOC – Single Point of Contact

STEERCO - Steering Committee

VGM – Verified Gross Mass

Cíle diplomové práce

- Obecná charakteristika mexického exportu a postupu při vývozu rychloobrátkového zboží z Mexika.
- Charakteristika struktury exportního logistického řetězce demonstrována na konkrétním případě Corony.
- Analýza hlavních výzev při plánování dopravy.
- Návrh dílčích řešení pro optimalizaci procesu transportního plánování.

Úvod

Problematika exportu je velmi komplexním tématem, jehož správné pochopení a zavedení do praxe může firmě přinést spoustu benefitů. Jak velký úspěch lze rozhodnutím exportovat dosáhnout, bude v této diplomové práci názorně demonstrováno na příběhu Corony, mexického piva, které od roku 1925, kdy poprvé spatřilo světlo světa, proniklo do více než 180 zemí na pěti různých kontinentech, a z malé neznámé značky se tak podle posledního mezinárodního průzkumu Best Global Brands stala jednou ze třech nejlépe hodnocených pivních značek světa vůbec (Interbrands, 2016).¹

Dá se říct, že úspěch Corony je celosvětovým fenoménem a inspiroval také autorku této diplomové práce při výběru tématu, pro její zpracování. Všem pomohl také fakt, že stála u počátku změny vývozního procesu nejznámějšího mexického piva, když se fáze sběru objednávek, plánování transportu a zhotovení dokumentace přesunul na podzim roku 2015 z Mexico City do centra byznysových služeb v Praze. Stalo se tak na základě rozhodnutí globálního managementu firmy Anheuser-Busch InBev (dále AB InBev), která je od roku 2013 stoprocentním vlastníkem společnosti Grupo Modelo, mateřského pivovaru Corony.

Zaměření této práce právě na proces transportního plánování není náhodou. Autorka měla totiž již od počátku svého působení ve firmě AB InBev na pozici Transport Planning Specialist velkou motivaci k tomu, procesu co nejdříve porozumět a zmapovat tak všechny klíčové prvky, které její práci ovlivňují. Nejspíš není těžké uvěřit, že koordinace spolupráce dvou naprosto odlišných kultur, nacházejících se na dvou různých kontinentech, které od sebe dělí nejen obrovská vzdálenost, ale i odlišná časová pásma, představovalo a stále představuje pro všechny zúčastněné strany velkou výzvu.

Nicméně zabývat se veškerými prvky vstupujícími do plánování dopravy při exportování Corony z Mexika by zdaleka přesáhlo doporučený rozsah této práce, proto se autorka zaměřila pouze na element dopravců, hrající významnou roli při jejich

¹ V roce 2016 obsadila Corona 93. místo v kategorii všech značek vůbec - pozn. autorky)

každodenních pracovních rutinách, a hlavně je to část procesu, kde ona sama může svými podněty přispět k jejímu zlepšení.

V rámci prvních kapitol se tedy autorka nejprve bude soustředit na to, jaké kroky by všeobecně měly být podniknuty při vývozu rychloobrátkového zboží z Mexika. Dále pak na konkrétním případě Corony bude popsána struktura logistického řetězce tohoto procesu detailněji. Díky analýze jeho fungování bude možné identifikovat hlavní výzvy při práci s dopravci a v neposlední řadě budou navržena dílčí řešení, jež by měla být zavedena za účelem minimalizace výskytu problémových bodů.

Při zpracování této práce byly autorce zpřístupněny i některé důvěrné informace patřící firmě AB InBev, proto za účelem ochrany těchto dat nejsou v práci zmíněny žádné citlivé informace, které by mohly vést k jejich zneužití.

1 Popis produktu

1.1 Rychloobrátkové zboží (FMCG)

Rychloobrátkové zboží (z angl. Fast Moving Consumer Goods) je kategorie produktů, do níž zpravidla řadíme široký sortiment výrobků vyznačující se vysokou a opakovanou frekvencí nákupu. Další charakteristikou této skupiny výrobků je jejich nízká cena, vysoký objem prodeje a velké množství substitutů. Typicky se tedy jedná o zboží, které:

- je pravidelně spotřebováváno alespoň jednou za měsíc,
- je použito/spotřebováno přímo koncovým zákazníkem,
- je netrvanlivé povahy,
- je prodáváno v obalu. (Gough, L., 2004)

Konkrétně se tyto výrobky řadí do následujících čtyř kategorií:

- 1) *zboží osobní a ústní péče* (např. zubní pasty, péče o tělo a vlasy, kosmetika a papírové produkty),
- 2) *produkty pro domácnost* (např. prací prášky, čističe nádobí či osvěžovače vzduchu),
- 3) *značkové a balené potraviny a nápoje* (nealkoholické nápoje, cereálie, sušenky, čokoláda, káva, maso apod.)
- 4) *tabák a alkohol.*

Z charakteristiky rychloobrátkového zboží tedy jasně vyplývá, že správně fungující logistický řetězec představuje klíčový faktor úspěšného byznysu. Komplexní distribuční systém a velká konkurence na trhu vyvíjí velký tlak na neustálé zlepšování a inovování logistického procesu. Čím efektivněji má firma nastavený tento řetězec, tím větší konkurenční výhodou disponuje.

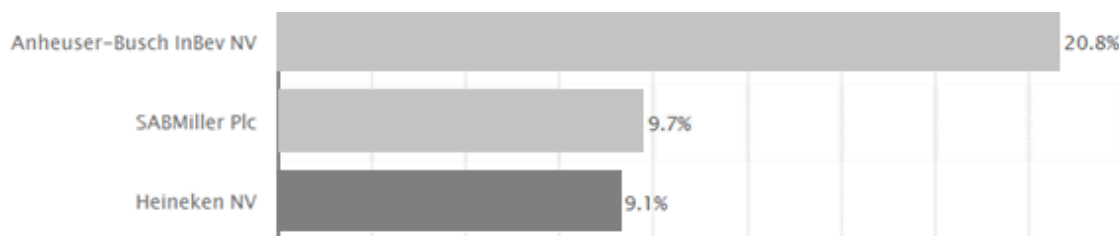
1.2 Pivo jako exportní produkt

Pivo, jakožto celosvětově nejvíce spotřebovávaný alkoholický nápoj, je také pravděpodobně jeden z nejstarších alkoholických nápojů v dějinách lidstva. (Nelson, M., 2005) Po čisté vodě a čaji se jedná o třetí nejpopulárnější nápoj vůbec. (Pattinson, R., 2010)

Jen stěží bychom hledali zemi, kde se pivo nekonsumuje, ba naopak v mnoha krajinách se stalo součástí národní kultury. Nikoho asi nepřekvapí, že díky tak velké popularitě

tohoto hořkého moku, se z vaření piva stal globální byznys. Na světovém pivním trhu momentálně figurují dva největší "hráči" jimiž jsou Anheuser-Busch InBev a Heineken International, přičemž AB InBev po převzetí Jihoafrické společnosti SABMiller, patří 30 % celého trhu (založeno na objemu prodeje) – viz graf č. 1.

Graf 1: Podíl předních pivovarnických společností na světovém trhu v roce 2014



Zdroj: Statista (2014a)

Pokud bychom hledali popis toho, co přesně se pod označením pivo skrývá, našli bychom nejspíše stovky deskripcí, odvíjejících se od nejrůznějších druhů piva a krajin jejich původu. Z hlediska české legislativy, se pivem rozumí

"pěnivý nápoj vyrobený zkvašením mladiny, připravené ze sladu, vody, chmelových hlávek, upraveného chmele, nebo chmelového extraktu, který vedle kvasným procesem vzniklého alkoholu (etylalkoholu) a oxidu uhličitého obsahuje i určité množství neprokvašeného extraktu, slad lze do výše jedné třetiny nahradit cukrem nebo extraktem ječného šrotu, upraveného ječmene, rýže nebo kukuřice." (Zákon č. 110/1997 Sb., Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 335/1997 Sb., § 11)

Dle mexické legislativy se pivem rozumí: *"Cerveza, la bebida fermentada, elaborada con malta de cebada, lúpulo, levadura y agua o con infusiones de cualquier semilla farinácea procedente de gramíneas o leguminosas, raíces o frutos feculentos o azúcares como adjuntos de la malta, con adición de lúpulo o sucedáneos de éste."* (Aduanas México, 2015)

Pivo, fermentovaný nápoj připravený z ječného sladu, chmele, kvasinek a vody nebo nápoj připravený odvarem z jakéhokoli moučného osiva z trávy nebo luštěnin, kořenů či ovoce s obsahem škrobu nebo cukru, jejichž přídavkem je slad a chmel nebo náhražky za něj. (pozn. volný překlad autorky) Největšími nepříteli piva jsou: příliš vysoká/nízká teplota, světlo a kyslík.

1.3 Corona, pivo, které dobylo svět

Příběh Corony začal v roce 1922 v Mexico City, kde Braulio Iriarte Goyneche, imigrant ze španělského Baskicka a v té době již vlastník několika mlýnů a sítě pekáren, založil s pomocí dalších podnikatelů pivovar Cervecería Modelo. Jako hlavního sládka tehdy najali Němce Adolfa H. Schmedtje. Deset let po založení firmy samotný Braulio umírá a jeho podíl je prodán Pablovi Díezovi Fernandézovi a Felixovi Aramburuzabala.² Zejména Pablo Díez hrál v dalším rozvoji firmy velmi významnou roli.

Vstup na trh, kterému tehdy dominovala pivovarnická společnost Moctezuma, nebyl vůbec snadný. Navzdory tomu, že v roce zahájení své činnosti (1925) byla Cervecería Modelo nejvíce technologicky vyspělý pivovar, byl také nejméně známý. Situaci navíc moc nepřispívaly okolnosti probíhající nejkrutější revoluce v dějinách Mexika. I přesto se podařilo na počátku třicátých let převzít jeden z nejstarších mexických pivovarů založený německými imigranty v roce 1865 Cervecería Toluca. Tehdejší management firmy totiž věřil, že to nebude kvalita piva, která jim pomůže zvětšit podíl na trhu, ale právě akvizice regionálních pivovarů, jejichž zázemí bylo možné snadno přeměnit dle strategie Modelo. Také proto firma v letech 1954, 1966 a 1979 koupila hned několik z nich (La Estrella, Pacífico, Torreón, Yucateca).

Další ze strategií proniknutí na mexický trh představovala „La Caravana Corona“, což byla jakási kočovná show s elitním hereckým obsazením, která během dvou dekád objela se svými vystoupeními takřka každé město a vesnici v Mexiku. Díky tomu, že Modelo najalo jedny z nejpopulárnějších herců tehdejší doby a dokázalo vytvořit atmosféru divadelního představení, byli lidé snadno vtaženi do děje a tedy i více ochotni vyzkoušet nové pivo. Corona jim však zachutnala natolik, že se k ní pak vraceli a nadšeně se po ní znovu ptali. To vše mělo za důsledek nejen růst pivního portfolia, ale i podílu na trhu, který byl ještě na začátku roku 1956 pouhých 31,6%, avšak na konci roku 1990 již Cervecería Modelo představovala největšího mexického prodejce s podílem 54,9 % na celkových prodejkách.

Funkci prezidenta firmy postupně v sedmdesátých letech převzal Valentín Díez, který šel bezesporu ve šlépějích svého otce, a jehož vize byla jasná: bojovat za hranicemi proti zahraničním produktům předtím, než se zahraniční produkty pokusí proniknout na

² Felix byl dědečkem Marie Aramburuzabalové, jež byla v roce 2015 magazínem Forbes ohodnocena jakožto nejvlivnější žena Mexika (Forbes México, 2015) - pozn. autorky

mexický trh. A tak se také v následujících letech stalo. Mimo to, že za jeho vedení došlo k výstavbě a otevření nových pivovarů v Tuxtepecu a Zacatecas, ale také spojení s dalšími podniky, jež dalo za vznik dnešnímu názvu firmy Grupo Modelo (listopad 1991), Corona poprvé překročila mexické hranice na severu země, a to v roce 1979. Taktika prodeje na americkém trhu byla podložena několika průzkumy a mířila hlavně na dvě skupiny obyvatel. Tou první byli mexičtí imigranti, kteří se do USA stěhovali již od čtyřicátých let. Americká vláda tehdy potřebovala zaplnit pracovní místa, která zůstala prázdná po odchodu mnoha lidí do druhé světové války. Ročně tak proudilo přes hranice téměř půl milionu Mexičanů, kterým dříve či později začaly chybět věci (zejména jídlo a pití, jež tvoří velkou část mexické kultury), na které byli celý život zvyklí. Druhou skupinou, na kterou se ve své exportní strategii rozhodli zaměřit, byli Američané, kteří předtím již navštívili Mexiko, tamější produkty jim zachutnaly a rádi si tak připomněli svou dovolenou u láhve Corony i doma. Navzdory obrovské konkurenci, počátečním vysokým importním tarifům či legální obstrukcím, nepravdivým pomluvám o tom, že se v některých lahvích našla moč, prodeje mexického piva v USA rostly raketovou rychlostí.

Pro představu o tom, jaké značky vládnu pivnímu trhu USA nyní (rok 2016), slouží jak tabulka pěti nejúspěšnějších níže, tak i přehled dvaceti nejprodávanějších importovaných piv v příloze č. 1.

Tabulka 1: Top 5 nejprodávanějších importovaných pivních značek na trhu USA

Pořadí	Značka	Prodej v milionech USD
1	Corona Extra	693,6
2	Heineken	360,1
3	Modelo Especial	352,5
4	Stella Artois Lager	193,4
5	Corona Light	192,6

Zdroj: Statista (2016b), zpracování vlastní

Kromě faktu, že Corona Extra vede žebříček prodejů téměř s dvojnásobným náskokem před druhým Heinekenem, lze z tabulky také vyčíst, že tři z pěti nejvíce prodávaných piv patří skupině Grupo Modelo. Ze všech dvaceti značek v této statistice náleží celkem pět právě jim. Ze součtu jejich prodejů pak vyplývá, že tato mexická společnost ovládá 52 % amerického trhu dovážených piv, což se dá bezesporu považovat za fenomén.

Tento úspěch dokonce vzbudil pozornost i Harvardské univerzity, která v roce 2001 vytvořila case study porovnávající vývoj prodeje v letech 1985 a 1996 mezi Grupo Modelo a Heinekenem, dvěma největšími dovozci piva na americkém trhu. (Ebergenyi, C., Ch., 2013)

Exportem do USA však tento úspěch neskončil. Na obrázku v příloze č. 2 můžeme vidět, jak se vývoz mexického piva vyvíjel dál. První kontejnery zaslané mimo americký kontinent putovaly do Japonska v roce 1988, odkud už nebylo tak těžké proniknout na zbytek asijského trhu. Vývoj tržeb opět předčil očekávání. Z prodaných 114 194 krabic piva v Japonsku v prvním roce, se během šestnácti let podařilo proniknout do více než dvaceti dalších zemí (včetně Číny, Taiwanu, Hong Kongu, Malajsie, Singapuru, Vietnamu, Thajska či Nepálu) a v roce 2014 tak dosáhnout prodeje více než tří milionů krabic. Exportní strategie dále cílily na Austrálii, Evropu, střední a Jižní Ameriku a v poslední řadě i Afriku.

V roce 1993, kdy Grupo Modelo „dobylo černý kontinent“ společnost také poprvé ve své historii otevřela dveře zahraničním investicím a uzavřela kontrakt se světovým pivním leaderem Anheuser-Busch Companies. I když tato strategická transakce přinesla velký profit oběma stranám, většinový podíl zůstal i nadále v rukách Mexika, ale pouze do června roku 2013, kdy byly zbývající podíly prodány a Anheuser-Busch se tak stal stoprocentním vlastníkem Grupo Modelo. Nicméně ani tato aliance neomezila vývoj exportu Corony, ba naopak přispěla k otevření nových trhů a možnosti dále růst. Nadále roste jak objem produkce, tak i počet zákazníků jak v nových tak i stávajících zemích. (Ebergenyi, C., Ch., 2013)

Fakta

Typ piva: světlý ležák (Pilsner)

Obsah alkoholu: 4,5 %

Ingredience: Voda, ječný slad, kukuřice, rýže a chmel (Anheuser-Busch InBev, 2016)

Vzhled

Nezaměnitelný vzhled Corony je dán zejména tím, že jako jedno z mála piv na světě se stáčí do (pro pivní průmysl tak netypické) průhledné elegantní láhve s vysokým hrdlem s keramickou etiketou vytištěnou přímo do skla (viz. obrázek č. 1). Jak bude dále

popsáno v kapitole 3.2 Příprava exportu (str. 10), velmi zajímavé je, že láhev má na všech trzích naprosto stejnou prezentaci, díky čemuž si zákazník kdekoliv na světě může dopřát Coronu přesně takovou, jakou by si zakoupil Mexiku.

Žlutá barva na etiketě představuje slunce, modrá barva pak jak jinak než moře. A to vše s jediným cílem: *"La etiqueta de Corona te lleva a la mejor playa del mundo: aquella que sientes dentro de ti."* (GMODELO EUROPA, 2016). Etiketa Corony tě přenese nanejpřší pláž na světě, tu kterou cítíš v sobě samém (volný překlad autorky).

Obrázek 1: Vzhled Corony



Zdroj: AB- InBev (n.d.)

Není tedy divu, že je Corona již od počátku velmi oblíbená mezi surfařskou komunitou, díky které je dnes limetka neodmyslitelnou součástí prezentace tohoto piva. Příběh praví, že to byli právě surfaři, kteří začali přidávat zelený plátek do hrdla láhve. Nestalo se tak však v Mexiku, nýbrž v jižní Kalifornii, odkud se tento trend ihned rozšířil dál a stal se jakýmsi rituálem mezi mladými lidmi po celém světě.

2 Mexický export

2.1 Současná situace mexického exportu

Příběh Corony je nepochybně podstatnou součástí největší ekonomické transformace posledních desítek let mexické historie. Dopomohl totiž k tomu, že se země změnila z

vývozce závislého na ropě, na silnou exportní ekonomiku, zásadně zaměřenou na vývoz hotových výrobků.

Svou roli při vzestupu mexické ekonomiky jistě hrál i fakt, že v roce 1986 Mexiko podepsalo Všeobecnou dohodu o clech a obchodu GATT (z angl. General Agreement on Tariffs and Trade), která vedla k liberalizaci mezinárodního obchodu. O osm let později, 1. ledna 1994 došlo k podpisu smluv Severoamerické dohody o volném obchodu NAFTA (z angl. North American Free Trade Agreement), díky níž byla zrušena cla téměř na většinu zboží obchodovaného mezi USA, Kanadou a Mexikem.³ Kromě toho byly vyjednány i jiné podmínky volného obchodu s různými světovými regiony. Všechny tyto kroky znamenaly velkou změnu pro ekonomiku, která byla do té doby velmi protekcionisticky zaměřená. (Ebergenyi, C., Ch., 2013)

V dnešní době se Mexiko řadí k největším vývozcům světa, v roce 2015 se umístilo na 13. místě nejsilnější exportní ekonomiky. (CIA, 2016) Vzhledem ke své velikosti vyváží mnohem více než většina zemí spadající pod BRICS (z angl. Brazil, Russia, India, China a South Africa), kterým se v posledních letech dostalo mnohem více pozornosti mezinárodních investorů. V následující tabulce č. 2 můžeme vidět nejen porovnání exportu zemí BRICS a Mexika, ale také z ní vyplývá fakt, že v případě podílu exportu na jednoho obyvatele, jsou výsledky Mexika dokonce 1,8 krát lepší než Číny. Průměrný Mexičan tedy exportuje více než průměrný Číňan a to i přesto, že se Čína považuje za dílnu světa.

Tabulka 2: Export zemí BRICS a Mexika v roce 2015

Země	Export zboží v milionech USD	Podíl na světovém exportu v %	Počet obyvatel	Export/obyvatele (v mil USD)
Brazílie	191 134	1,16	209 567 920	0,00091
Rusko	340 349	2,06	143 439 832	0,00237
Indie	267 147	1,62	1 326 801 576	0,00020
Čína	2 274 949	13,80	1 382 323 332	0,00165
Jižní Afrika	81 673	0,50	54 978 907	0,00149
Mexiko	380 772	2,31	128 632 004	0,00296

Zdroj: Statistiky Světové obchodní organizace a OSN (2016), zpracování vlastní

V loňském roce se nejvíce na vývozu neropných produktů podílely automobily a jejich součásti, zařízení pro přepravu zboží a počítače. Asi nikoho nepřekvapí, že největším

³ Dle anglického týdeníku The Economist se do roku 2018 dokonce obrátí poměr výrobních lokalit amerického exportu ve prospěch Mexika, i když doposud samozřejmě vedla Čína (Nídr, T., 2015, květen) – poznámka autorky.

vývozním partnerem Mexika jsou Spojené státy americké, do kterých vloni zamířilo 81, 9 % všech výrobků. (World Trade Organization, WTO, 2016)

Mexické pivo patří mezi jeden z nejznámějších mexických produktů vůbec a díky tomu si získalo velkou přízeň milovníků piva na celém světě. Od roku 1994 export piva stále narůstal a stal se nejvíce vyváženou zemědělskou komoditou. Samotná Corona vystupuje v tomto ohledu do popředí více, než jiné značky. Stala se symbolem úspěchu mexického vývozu a dynamického rozvoje. Dokládá to i fakt, že v roce 2001 zaujala pozornost Harvardské univerzity na tolik, že se o ní rozhodla vypracovat známou případovou studii. (Ebergenyi, C., Ch., 2013).

2.2 Příprava exportu

Stejně jako u kteréhokoli jiného druhu podnikání, i export vyžaduje přípravu, spoustu úsilí, obětavosti, vytrvalosti a učení. Je nutné si uvědomit, že zahraniční obchod představuje dlouhodobý závazek, protože výhody, které z této činnosti firmě mohou plynout, se dostaví až v průběhu času. Přístup na nové trhy může vygenerovat významné příjmy vedoucí jak k růstu společnosti, tak i maximálnímu využití kapacit podniku, vytváření nových pracovních míst a mimo jiné se společnost stane nezávislou na domácím trhu. Aby byl však export úspěšný, je třeba dobře se na něj připravit a vyvarovat se klasických chyb, které jsou dle mexického Ministerstva pro investice a obchodu následující (2015):

- nedostatek znalostí cílového trhu,
- extrémní diverzifikace trhů,
- neznalost fungování vývozního procesu,
- deficitní výpočet vývozních cen,
- nedostatek znalostí protistrany,
- nedodržení dodací lhůty a množství,
- netrpělivost vývozce vidět okamžité výsledky.

V případě, že se firma rozhodne podstoupit riziko za vidinou růstu tržeb plynoucích ze zahraničních trhů, měla by v přípravné fázi postupovat následovně:

1) Obdržet RFC (zápis do Registru federálních poplatníků)

Mexické RFC (ze šp. Registro Federal de Contribuyentes) je obdoba českého DIČO (daňové identifikační číslo), bez něhož nelze legálně vykonávat podnikatelskou činnost.

Registraci lze provést jak online tak i osobně na lokální pobočce Správy daňových služeb (Administración Desconcentrada de Servicios al Contribuyente). Základní dokumenty, které je nutno k žádosti přiložit jsou u fyzické osoby: rodný list, doklad o trvalém bydlišti a občanský průkaz. Právník musí předložit podnikatelské oprávnění (živnostenský list), doklad sídla společnosti, plnou moc pro zastupitele firmy a jeho doklady totožnosti. (OECD, 2015)

2) Vymezit produkt vhodný pro zahraniční obchod

V této fázi si musí firma vymezit, co bude exportovat. Teoreticky lze vyvážet jakýkoliv druh zboží, nicméně je třeba zvážit jeho konkurenceschopnost. Konkurenceschopný produkt je takový, jež uspokojí potřeby, chutě i preference cílového trhu za pomoci své kvality, ceny, designu či exkluzivity. Pokud je výrobek úspěšný na domácím trhu, je velká pravděpodobnost, že se úspěch dostaví i mimo něj.

Základním nástrojem při tvorbě zahraniční strategie je SWOT analýza. Je nutností znát slabé i silné stránky produktu pro správné nastavení potenciálu nabídky. Ve stejné fázi se doporučuje také zhodnotit výrobní kapacitu podniku a možnosti jejího navýšení. V neposlední řadě je třeba vzít v úvahu také případné úpravy produktu, jež může být nutné zajistit, aby výrobek splňoval požadavky externí legislativy i zákazníků. Na základě předpovědi sociálních, ekonomických i průmyslových trendů mezinárodního trhu (zahrnující rozbor potenciálních spotřebitelů), je pak možné provést klíčová rozhodnutí o přizpůsobení produktu, jeho propagace, distribuce i ceny.

Corona se řadí do skupiny tzv. globálních výrobků, které nejsou ovlivněny sociálně-kulturními specifiky vyvázející krajiny, jsou tedy svým způsobem celosvětově uniformní. Tato charakteristika umožňuje firmě oslovit nejširší segment spotřebitelů. Takže jedinými odlišnostmi těchto standardizovaných výrobků na různých světových trzích jsou pouze jazykové variace překladů na obalech. (Machková H., 2015)

3) Vymezit cílový trh

Jeden z nejdůležitějších aspektů exportní strategie firmy je rozhodnutí, kam se bude konkrétní výrobek vyvážet. Je třeba pečlivě zvážit příležitosti a hrozby, jež daný trh představuje, včetně dostupných interních zdrojů, které budou sloužit k vyrovnání se s těmito podmínkami. Při takové analýze mezinárodního trhu je nezbytné zjišťovat informace jak o zemi samotné, tak i konkrétním specifickém trhu (např. trh s pivem).

Tato znalost firmě pomůže zahrnout do své strategie pouze ty země, které nabízí ty nejlepší příležitosti pro její růst.

4) Vypracovat exportní byznys plán

Za účelem usnadnění a hlavně organizace procesu vývozu je důležité vypracovat exportní byznys plán, nástroj definující strategii vstupu na zahraniční trhy, obsahující konkrétní operativní kroky v závislosti na vlastnostech exportující firmy, jejího produktu a cílového trhu.

2.3 Další všeobecné požadavky pro export

Výrobek, který se firma rozhodne vyvážet, musí být správně tarifně zařazen a označen dle Harmonizovaného systému popisu a číselného označování zboží. Ten byl přijat v rámci Mezinárodní úmluvy Světové celní organizace v roce 1983 v Bruselu, za účelem usnadnění mezinárodního obchodu. Tento integrovaný kód se skládá ze šesti číslic odpovídajících mezinárodnímu zařazení, plus dalších dvou číslic na úrovni jednotlivých zemí. Použití stejného kódu pro jeden druh produktu v jakékoliv zemi, bezesporu usnadňuje obchodní transakce bez ohledu na jazykové odlišnosti. Není však možné, aby se firma sama rozhodla, jaký kód bude jejímu výrobku odpovídat, zákon nařizuje pro stanovení tarifního zařazení využít služeb celního agenta (agente aduanal). (Celní správa České republiky, n.d.)

Dalším úkolem firmy je zjistit, jaké celní a necelní předpisy a omezení musí výrobek splňovat. Mezi celní regulace se řadí celní poplatky na obou stranách, vývozu i dovozu. Nicméně v Mexiku se za drtivou většinou produktů vývozní clo platit nemusí. Omezení necelní povahy jsou opatření zavedená vládami za účelem kontrolovat tok zboží mezi zeměmi, s cílem ochrany národní ekonomiky, zachování zdrojů dané země (životní prostředí) či s úmyslem ujistit spotřebitele o dobré kvalitě výrobků, které nakupují. (Ministerstvo pro investice a obchod, 2015).

2.4 Dokumenty v mezinárodní přepravě

V neposlední řadě je třeba identifikovat exportní dokumenty, jež jsou pro úspěšný vývoz nezbytné. Téměř v každém exportním procesu se požaduje alespoň následující základní dokumentace:

- faktura,

- pověření celního agenta, který jménem firmy zajistí odbavení výrobku (udělené před celní autoritou),
- pokyny pro celního agenta,
- obsah zásilky,
- osvědčení o původu zboží (z angl. Certificate of Origin, COO),
- transportní dokumenty,
- dokumenty dokládající splnění necelních omezení (jako je veterinární osvědčení, certifikáty kvality, povolení atd.)

Budeme se dále podrobněji věnovat pouze transportním dokumentům, jelikož právě ty jsou klíčové pro úspěšné zorganizování a uskutečnění přepravy.

Potvrzení rezervace

Jedná se o dokument (z angl. Booking Confirmation, B/N), který potvrzuje, že nám dopravce rezervoval požadovanou část lodního prostoru na konkrétní lodi. Může být buď ve formě PDF (zaslán emailem) nebo elektronicky přenesen do systému pomocí EDI (více o EDI v kapitole č. 4.3, str. 21). Každý dopravce má svůj styl potvrzování i vzhled dokumentu. Jak takové potvrzení může vypadat, je možné vidět v příloze č. 5. Správná Booking Confirmation však dle požadavků AB InBev nesmí postrádat tyto údaje:

- číslo rezervace (z angl. Booking Number, B/N),
- název lodi a tzv. voyage,
- počet kontejnerů, pro které je prostor rezervován,
- datum odjezdu/příjezdu lodi (ETD, ETA),
- datum uzavírky pro zaslání přepravních instrukcí (z angl. BL closing date, cut - off).

Přepravní instrukce

Přepravní instrukce (z angl. Shipping Instructions, SI) jsou svým charakterem spíše informativním dokumentem zasílaným dokumentačním týmem AB Inbev dopravci, který na jejich základě zhotoví náložní list neboli konosament. Shipping Instructions musí být poslány nejpozději do data jejich uzavírky (cut-off), jež bylo potvrzeno dopravcem. V případě, že se takto neučiní včas, celá rezervace se „roluje“ na další možnou loď, což sebou samozřejmě přináší náklady. Jejich zaslání probíhá opět buď ve

formě PDF, nebo přes EDI a dle požadavků firmy Ab InBev musí obsahovat minimálně následující údaje (příklad lze opět vidět v příloze č.6):

- název rejdaře,
- název a voyage potvrzené lodi,
- čísla naložených kontejnerů včetně čísel jejich plomb,
- popis zboží a jeho váha,
- číslo rezervace (B/N),
- místo nalodění a dodání,
- platební instrukce (na základě dohodnutých INCOTERMS),
- jméno naloděvatele (Shipper), příjemce (Consignee) a osoby, jimž se má zásilka avizovat (Notify plus Also Notify).

Konosament – Bill of Lading (B/L)

Konosament, dle české legislativy náložný list (na mezinárodním poli označován jako Bill of Lading, B/L), je v občanském zákoníku definován jako: *„cenný papír, se kterým je spojeno právo požadovat na dopravci vydání zásilky v souladu s obsahem náložného listu – lze jej vydat na jméno, na řad nebo na doručitele.“* (ObčZ, zák. č. 89/2012 Sb.) Jedná se o nejpoužívanější a nejdůležitější přepravní dokument na poli námořní přepravy. (Novák & Kolář, 2015)

Při dlouhém vývoji konosamentu k ustálení jeho obsahu a funkce pomohlo přijetí Haagských a Hamburských pravidel, která sjednotila některé zásady pravidel týkajících se vyhotovení konosamentů a stanovila minimálních závazky rejdaře i naloděvatele. Dle odborníků na toto téma Nováka a Koláře, má v současné době konosament využití zejména jako:

- *Potvrzení o převzetí zboží rejdařem* (vyjádřeno na konosamentu „Received for Shipment“nebo „Shipped on Board“) - představuje závazek rejdaře vydat zboží v místě určení ve stejném stavu, v jakém bylo přijato. Rejdař však musí být informován o tom, jaké zboží na svou palubu přijímá a může jeho přijetí zamítnout.
- *Důkaz o existenci přepravní smlouvy* - i když náložný list sám o sobě není přepravní smlouvou, jeho vystavením se potvrzuje její uzavření.

- *Cenný a obchodovatelný papír* - vzhledem k faktu, že rejdař má povinnost vydat zboží té osobě, jež mu předloží originál tohoto dokumentu, může sloužit například jako zástava pro poskytnutí úvěru. Obchodovatelnost konosamentu se opírá a jeho převoditelnost. Převoditelný je však pouze ten konosament, který je vystaven na řad nebo na doručitele.
- *Dokumentární akreditiv* – jeho použití vede ke snížení rizika potenciální platební neschopnosti nebo nepřevzetí zboží.

Mezi jeho náležitosti patří kromě všech uvedených výše pro přepravní instrukce i zjevný stav zboží a obalů (i když fyzická kontrola se provádí spíše namátkově), dopravné, dobu a místo vystavení konosamentu, jejich počet a samozřejmě podpis kapitána resp. zástupce rejdaře. (Novák & Kolář, 2015)

Je důležité rozlišovat mezi náložným listem a námořním nákladním listem (z angl. Sea Waybill), který nemá charakter cenného papíru, je pouhým oprávněním nakládat se zásilkou. Je tedy pouze dokumentem legitimačním a nepřevoditelným, ani jej nelze použít jako doklad tzv. plně akreditivní. Příjemce nemá před doručení zboží nákladní list u sebe (může disponovat pouze jeho elektronickou verzí), originál je mu předán samotným dopravcem, který jej převáží spolu se zásilkou. (Novák & Kolář, 2015)

3 Řízení dodavatelského a logistického exportního řetězce

Nedávný vývoj v oblasti logistiky značí cestu od internacionalizace ke globalizaci světové ekonomiky. Pokud na začátku měla logistika jen malý vliv na mezinárodním úspěchu firmy, postupně se stala jedním z hlavních faktorů pro zajištění konkurenceschopnosti v globálním měřítku. (Popa, Belu & Paraschiv, 2013)

1) Důležitost dodavatelského a logistického řetězce

Řízení dodavatelského řetězce je aktivita zaměřující se na zlepšení efektivity, snížení nákladů i časů výroby, optimalizaci zdrojů, a tím vším vede ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Všechny tyto aktivity se dějí v rámci makro procesu, jež začíná objednávkou produktu a končí jeho dodávkou, fakturací a inkasem platby.

V dnešní době se pro tuto disciplínu používá mezinárodní označení Supply Chain Management. Tento pojem se poprvé vyskytnul v článku od Olivera a Webera "SCM:

Logistics catches up with Strategy", který vyšel roku 1982 a v rámci něhož se autoři zabývali materiálovým tokem mezi dodavateli surovin a konečným spotřebitelem.

"Supply chain management (SCM) is a cross-department and cross-enterprise integration and coordination of material, information and financial flows to transform and use the SC resources in the most rational way along the entire value chain, from raw material suppliers to customers. SCM is one of the key components of any organization and is responsible for balancing demand and supply along the entire value-adding chain." (Dmitry I., Tsipulanidis A., Schönberger J., 2016, s. 5)

Řízení logistického řetězce představuje jak meziodborovou a mezifiremní integraci, tak i koordinaci materiálového, informačního a finančního toku za účelem co nejracionálněji využít všechny zdroje zapojené do tohoto řetězce, od dodavatelů až po konečné zákazníky. SCM je klíčový prvek jakékoliv organizace, zodpovědný za vyrovnaní poptávky a nabídky v rámci celého řetězce přidané hodnoty. (pozn. volný překlad autorky).

Správné využití a optimalizace tohoto procesu včetně jeho jednotlivých složek představuje oblast příležitostí pro zlepšení konkurenceschopnosti. Ta je pro firmu, která se rozhodla působit na mezinárodním poli, pro dosažení výnosného byznysu v dlouhodobém horizontu klíčovým faktorem.

2) Styl a materiál obalů

Zvolení vhodného obalu a stylu balení je životně důležité pro skladování a ochranu zboží. Dále obal slouží jako prostředek k manipulaci a měl by být tedy navržen tak, aby chránil produkt na své cestě z montážní linky až ke koncovému uživateli. Chatrný obal může být kontraproduktivní pro výrobce, vývozce i distributora, protože může mít za následek poškození či rozložení produktu a v extrémních případech dokonce i naprosté odmítnutí ze strany kupujícího. Nevhodné balení nebo obal může tedy vést ke ztrátě exportních prodejů a dokonce i ztrátě zákazníka.

Obalové materiály by měly být zvoleny v závislosti na typu produktu, environmentálních podmínkách (teplota, vlhkost vzduchu), jejich odolnosti a nákladech na jejich pořízení i přepravu. Je třeba vzít v úvahu také požadavky kupujícího a vládní nařízení (například normy etiket atd.) Pivo se klasicky prodává ve třech nejtypičtějších podobách a to ve skleněné lahvi, plechovce nebo sudu. Každý z těchto obalů má své

charakteristické vlastnosti, např. plechovka chrání pivo před světlem a navíc se vyznačuje skvělými těsnicími vlastnostmi, takže u ní nedochází k úniku tekutiny tak často, jako je tomu u skleněných lahví. To vše a mnoho dalšího hraje samozřejmě velkou roli při přepravě tohoto výrobku.

3) Určení způsobu mezinárodní přepravy

V celém řetězci aktivit spojených s mezinárodním obchodem, představuje právě přeprava jeden z nejdůležitějších aspektů. Správný výběr dopravce má totiž dopad jak na náklady, tak i rizika spojená s přesunem zboží. Výběr dopravního prostředku má přímý vztah s:

- povahou zboží, které má být vyvezeno.
- jeho obalem a balením,
- naléhavostí odeslání výrobku,
- stupněm manipulace, jež si nakládka vyžaduje,
- dostupnosti dopravních prostředků.

Více se tomuto tématu autorka bude věnovat v samostatné kapitole č. 5 Výběr dopravce.

4) Stanovení ceny produktu a způsobu platby

Výpočet nákladů na vývozní výrobek musí oproti kalkulaci lokálního výrobku zahrnovat i jiné položky, jakými jsou kupříkladu náklady na celní odbavení, obaly, dopravu a pojištění. Všechny tyto a jiné výdaje mají vliv na konečnou cenu produktu. Pro firmy nemající předchozí zkušenosti s mezinárodním obchodem je však častou praxí, že provedou kalkulaci z velké míry improvizovaně. V každém případě je nezbytné vzít v úvahu mezinárodní obchodní podmínky pro přepravu zboží INCOTERMS, které jsou detailněji popsány v kapitole č. 4.1. (Ministerstvo pro investice a obchod, 2015)

Jakmile je stanovena vývozní cena, může být uzavřena obchodní smlouva, jež by měla být již předem odsouhlasena zákazníkem. Smlouva splňující všechny právní aspekty transakce musí firmu chránit před jakýmkoliv právními riziky spojenými s mezinárodním obchodem.

V neposlední řadě je třeba zvolit nejvhodnější způsob platby. V mezinárodním obchodě existuje několik způsobů, jak uskutečnit či přijmout platbu za zboží. Velmi obecně zde budou zmíněny jen některé z nich (řazeny podle jejich úrovně zabezpečení):

- nízké zabezpečení - šek a poštovní poukázka,
- střední zabezpečení - platební příkaz a mezinárodní bankovní inkaso,
- vysoké zabezpečení - dokumentární akreditiv (Carta de crédito).⁴

Způsob provedení platby může být stanoven na vyšší nebo nižší úrovni zabezpečení dle zkušeností a důvěry, kterou v sobě navzájem strany mají. Pokud spolu již v minulosti firmy měly možnost obchodovat, znají zodpovědnost protistrany při plnění závazků, včetně její morální a finanční solventnosti. (Ministerstvo pro investice a obchod, 2015)

3.1 INCOTERMS

Kodifikované dodací podmínky - INCOTERMS - jsou velmi užitečný nástroj pro všechny ekonomické subjekty, které se účastní mezinárodních obchodních transakcí. Umožňují uživatelům s nejvyšší přesností definovat, do jaké míry je každá ze stran zodpovědná za dodání zboží. I přesto, že nepředstavují mezinárodní právo, INCOTERMS se ukázaly být velmi užitečným nástrojem v mezinárodním obchodě, jejichž správné používání, jež zahrnuje jejich detailní znalost, má zásadní význam pro fyzické naplnění zahraničních obchodních operací, ale i pro bezpečnost obou hospodářských subjektů, vývozce i dovozce. (Popa et al., 2013)

Počátky INCOTERMS lze datovat rokem 1936, kdy Mezinárodní obchodní komora (ICC) v Paříži publikovala soubor pravidel s mezinárodní platností týkajících se dodávek zboží, pojmenovaný INCOTERMS 1936 (International Commercial Terms). Od té doby byla již šestkrát aktualizována, aby udržela krok s rychlým rozvojem světového obchodu. Byla revidována a upravována v letech 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000. Poslední revize proběhla v roce 2010. Tato nejnovější verze mimo jiné uznává a zavádí možnost využití elektronických dokumentů. Ty mohou být použity v případě, že s tím všichni účastníci souhlasí. Mezinárodní obchodní komora uznala význam a spolehlivost komunikace na základě elektronické podpory v mezinárodním

⁴ „Dokumentární akreditiv je písemný závazek banky zaplatit určenou peněžní částku, jestliže budou do určité doby splněny akreditivní podmínky stanovené kupujícím. Tento závazek vůči prodávajícímu banka přijímá na základě žádosti kupujícího.“ (Hospodářská komora České republiky, 2013)

obchodě také proto, že internet představoval jeden z hlavních činitelů při rozvoji globalizace. (Popa et al., 2013)

Vzhledem k tomu, že INCOTERMS 2010 nejsou právními předpisy (stejně jak je tomu u všech předchozích verzí), musí být výslovně zahrnuty do textu kupní smlouvy, aby tato pravidla mohla být uplatněna. INCOTERMS by mělo rovněž zahrnovat "2010" značkovač, aby se odlišilo od jakékoli jiné předchozí verze, které někteří přepravci mohou nevědomky stále používat. Navíc by pro odstranění pochybností podmínky vždy měly výslovně uvést jméno přístavu nebo místa nakládky.

Při exportu Corony z Mexika se nejvíce využívá INCOTERMS FOB, CIF a EXW, proto se autorka zaměřila právě na ně. V jakém poměru jsou v kupních smlouvách aplikována, to můžeme sledovat v tabulce č. 3.

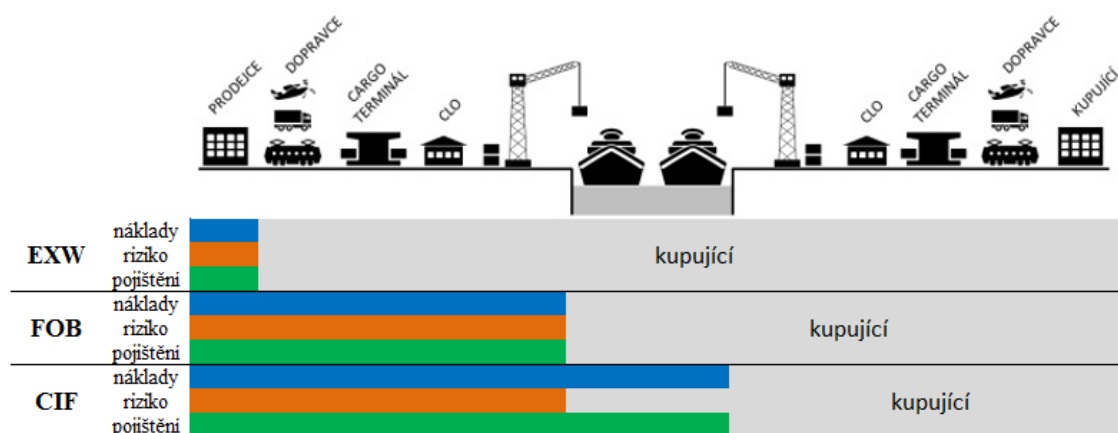
Tabulka 3: Nejpoužívanější typy INCOTERMS dle počtu objednávek při vývozu Corony z Mexika

Incoterms	Podíl na celkových objednávkách
FOB	46%
CIF	30%
EXW	23%

Zdroj: interní data firmy AB InBev, zpracování vlastní

Obrázek č. 2 pak zobrazuje rychlý přehled o tom, jaká strana je v každé části transportního procesu zodpovědná za jeho jednotlivé složky. Barevně jsou označeny povinnosti prodávajícího, šedě pak povinnosti kupujícího.

Obrázek 2: Nejpoužívanější typy INCOTERMS při vývozu Corony z Mexika



Zdroj: INCOTERMS (2015), Hinkelman, E. (2015), zpracování vlastní

EXW (Ex Works) – Ze závodu

V případě, že jsou podmínky sjednány Ze závodu, jedinou povinností prodejce/vývozce je připravit zboží k dispozici kupujícímu, obvykle v místě podnikání prodávajícího. Ten nemá žádnou povinnost účastnit se nákladky zboží či jeho celního odbavení, všechny náklady i rizika spojená s převzetím hradí totiž kupující. Je tedy zřejmé, že EXW představuje velkou zodpovědnost pro kupujícího a naopak minimální závazky pro prodávajícího. Účastníci transakce se však mohou dohodnout, že prodávající bude odpovědný za nákladku zboží na dopravní prostředek, ovšem na riziko a náklady kupujícího. Taková varianta musí být jasně specifikována v rámci kupní smlouvy. (Stapleton, Pande & O'Brien, 2014).

FOB (Free On Board) – Vyplaceně loď

Vyplaceně loď znamená, že prodejce/vývozce splní své povinnosti tím, že doručí zboží na palubu lodi ve sjednaném přístavu naložení (v zemi vývozce). Tudíž od tohoto okamžiku nese všechna rizika a náklady za ztrátu nebo poškození zboží kupující. Prodávající musí však zajistit proclení zboží před jeho odchodem ze země. Z názvu také jasně plyne, že se tyto podmínky používají pouze pro námořní nebo vnitrozemskou vodní dopravu.

Je důležité si uvědomit, že nevhodným použitím FOB se prodávající vystavuje takzvaným "rizikovým mezerám." V rámci FOB představuje rizikový bod moment naložení zboží na palubu námořního dopravce. Tudíž pokud je kontejner naložen v místě podnikání prodávajícího, riziko přetrvává až do doby, dokud kontejner není uložen na palubu lodi. Zde nicméně, dochází k neoprávněné domněnce, že jakmile je kontejner v rukou přepravce, riziko již přechází na kupujícího. Tak to ale není. Na cestě mezi prodejcem a přístavem se může přihodit spousta událostí jako např. srážka nákladních aut, vznícení přístavních skladů, skácení jeřábu při nakládce, krádež zboží z kontejneru na molu atd. Ve všech těchto případech, pokud jsou INCOTERMS stanoveny jako FOB, nese za tyto nehody riziko prodávající, který o tom obvykle bezstarostně neví.

Používání FCA více než FOB (stejně jako EXW před FOB) je krok správným směrem. Změna podmínek z FOB do FCA totiž nemění jen tzv. rizikový bod, ale i bod přerozdělení nákladů. Pokud se však obchodníci budou i nadále držet starých zvyků

a nepodaří se jim aktualizovat jejich dodací podmínky, které by odpovídaly současné obchodní praxi, tudíž by chránily jejich dodavatelský řetězec, spousta úsilí Mezinárodní obchodní komory vloženého do pokusu o změnu bude i nadále ztraceno. (Stapleton et al., 2014)

CIF (Cost Insurance And Freight) – Náklady, pojištění a přepravné

Při sjednání podmínek Náklady, pojištění a přepravné musí prodávající zajistit a hradit dopravu do jmenovaného přístavu, dále se musí postarat o celní odbavení a naložení na palubu plavidla. Oproti předešlým dvou INCOTERMS je zde největší rozdíl v tom, že transfer rizika neprobíhá ve stejném momentu, jako transfer nákladů a pojištění. Riziko se přesouvá z prodávajícího na kupujícího ve chvíli, kdy je zboží naloženo na palubu lodi, tj. před zahájením přepravy. Prodávající také zajišťuje a hradí pojištění zboží při přepravě do přístavu. CIF vyžaduje sjednání alespoň minimální úrovně krytí, která ale nemusí pokrýt způsobenou škodu.

Použití CIF pro kontejnerovou/multimodální dopravu je dle Stapletona, Pande a O'Briena (2014), kteří v rámci své studie zkoumali u tisíce zasilatelů jejich volbu INCOTERMS, nesprávné. Nedochází tím sice ke způsobení žádných velkých škod, ale jasně to naznačuje, že svět se zcela ještě nevyrovnal s doporučeními Mezinárodní obchodní komory, že multimodální INCOTERMS mají být použity v souvislosti s kontejnery. Správně by měl pro tento druh dopravy zvoleno CIP.

3.2 Logistický informační systém

V logistice se většinou mluví o toku zboží logistickým řetězcem, nicméně je nutné vzít v úvahu, že tok informací by měl tento fyzický tok vždy doprovázet. Někdy je dokonce vhodné, aby tok informací předcházel toku zboží. Komunikace je v logistice velmi důležitá, protože ji dává do pohybu. Přesná a včasná informace je základním kamenem úspěšného logistického řízení. Kvalitní práce s daty, informacemi a znalostmi představuje pro organizaci značnou konkurenční výhodu. Nelze tedy jinak než souhlasit s tvrzením pánů Sixty a Žižky, že *"implementovat logistické řízení toku materiálu bez existence a dobré činnosti integrálního informačního systému není možné"*. (Sixta & Žižka, 2009, s. 98)

Smyslem logistického informačního systému je podpora kompletního logistického procesu. Hlavním požadavkem na tento systém je vysoký stupeň automatizace a zobrazování změn v co možná nejvíce reálném čase.

Tato informační soustava musí být kompaktní a skládat se z:

- materiálového systému (informace o stavu a pohybu materiálu i hotových výrobků),
- řídicího systému (zahrnující plánování, organizování, koordinování a kontrolu logistických operací),
- informačního systému (zajišťující dostatečnou informační základnu pro přenos i uchování dat),
- komunikačního systému. (Sixta & Žižka, 2009)

Kvalitní logistický informační systém spojuje různé informační zdroje, tudíž by měl ve výsledku obsahovat informace o objednávce, prodeji, produkci, skladování, dopravě, platbě i doručení zboží. Na obrázku č. 3 můžeme vidět příklad struktury logistického informačního systému.

Obrázek 3 Logistický informační systém



Zdroj: Vootman C., 2004, zpracování vlastní

Vidíme, že data do společné databáze přichází z různých zdrojů. Ze systému zpracování objednávek plyne informace např. o tom, kdo je náš zákazník, po jakém zboží je největší poptávka, jak velké jsou objednávky apod. Z interních záznamů společnosti lze získat data o nejrozličnějších nákladech (na výrobu, transport, daně aj.), tudíž i o ceně za

zboží. Na základě dat ze společné databáze lze data analyzovat a na základě těchto analýz pak přijmout včasné a správné rozhodnutí. Důležitým aspektem je také fakt, aby k datům mělo zároveň přístup více lidí (i z různých oddělení) najednou.

3.3 Elektronická výměna dat (EDI)

Jak vychází z kapitoly výše, jedním z nejdůležitějších mechanismů koordinace v oblasti řízení dodavatelského řetězce je sdílení informací mezi jeho členy. EDI (z angl. Electronic Data Interchange) je způsob elektronické výměny standardních obchodních dokumentů. Je tedy důležitým faktorem řešící problémy, které mohou v dodavatelském řetězci nastat. EDI slouží firmám jako náhrada za tradiční způsob výměny dokumentů, jakými jsou např. objednávky, faktury, dopravní instrukce apod. EDI formátuje dokumenty dle dohodnutých norem a pak je vyšle zprávou přes internet pomocí převaděčů namísto pošty, e-mailu či faxu. Díky tomu můžou dokumenty okamžitě proudit přímo do příslušné aplikace na počítači přijímajícího, takže jejich zpracování může začít okamžitě.

Výměna papírových obchodních dokladů za jejich elektronickou podobu, přináší podnikům velké výhody, jako je snížení nákladů, zvýšení produktivity a rychlosti zpracování dokumentů, snížení chyb, zrychlení komunikace a zlepšení vztahů s obchodními partnery. (EDI Basics, n.d.)

4 Všeobecné podmínky a omezení námořní dopravy

Firma Grupo Modelo využívá pro export Corony pro 80 - 90% objednávek námořní dopravu. Ta sebou přináší určité podmínky, jež je třeba vzít v úvahu. Začneme-li základním prostředkem tohoto typu transportu – kontejnerem – máme na výběr hned z několika možností. Dle norem Mezinárodní organizace pro standardizaci ISO rozlišujeme nejčastěji tyto tři typy kontejnerů:

- 20' (dvacetistopý) kontejner,
- 40' (čtyřicetistopý) kontejner,
- 40' HC (čtyřicetistopý High Cube) kontejner, jehož účelem je snaha o zvýšení přepravní kapacity.

Každý z těchto kontejnerů disponuje určitou maximální nosností. U 40' kontejneru, který se využívá nejčastěji, se tato nosnost pohybuje mezi 25 až 29 tunami. (Novák R., 2005) Čtyřicetistopý HC kontejner nám dává možnost naložit do něj ještě více

produktu, nicméně vzhledem k maximálním povoleným limitům na přepravu v příslušných zemích není vždy možné této dodatečné kapacity a nosnosti využít. Například Japonská vláda je velmi důkladná a přísná při uplatňování svých předpisů a požadavků na importované zboží, zejména pokud jde o potraviny a zemědělské produkty. Maximální hmotnost (zahrnující i hmotnost samotného kontejneru) 20' kontejneru nesmí překročit 24 tun a maximální hmotnost 40' kontejneru nesmí překročit 30,48 tun. (GISTnet, 2016)

Dále je mezinárodní námořní doprava regulována předpisy Mezinárodní námořní organizace (IMO), která v roce 1974 přijala poslední verzi Mezinárodní konvence o bezpečnosti života na moři SOLAS (první verze pocházela již z roku 1914 jako reakce na katastrofickou událost potopení Titaniku – pozn. autorky). Tato úmluva je považována za nejdůležitější dokument týkající se bezpečnosti na obchodních lodích. Jejím hlavním cílem je stanovit minimální standardy pro konstrukci, vybavení a provoz lodí, kompatibilní s jejich bezpečností. (Mezinárodní námořní organizace, IMO, 2016)

Jednou z posledních úprav konvence SOLAS je předpis o deklaraci ověřené hmotnosti naloženého kontejneru (z angl. Verified Gross Mass, VGM), jež vzešel v platnost 1. července 2016. Toto nařízení bylo přijato v důsledku uvádění nepravdivých informací ze stran shipperů o hmotnosti nákladu. To vedlo k chronickému přetěžování lodí, přístrojů pro manipulaci s nákladem apod, což generovalo nemalé náklady rejdařům ale i terminálovým operátorům. Za deklaraci hmotnosti je zodpovědný tzv. shipper uvedený na B/L. Je však důležité si uvědomit, že pro ověření hmotnosti, která je v souladu s požadavkem SOLAS, musí být toto ověření podepsané. To znamená, že je určena konkrétní osoba zastupující shippera, jež je zodpovědná za ověření správnosti výpočtu hmotnosti jeho jménem. V případě, že pro kontejner nebylo zhotoveno VGM, rejdař jej na svou loď nesmí přijmout, přičemž pouhý odhad váhy není povolen. (World Shipping Council, WSC, 2016a)

Mezinárodní námořní organizace (2016) připouští dvě metody pro stanovení celkové váhy kontejneru:

- 1) zvážení naloženého kontejneru,

- 2) kalkulace celkové hmotnosti spočívající v součtu vah jednotlivých složek nákladu a vlastní hmotnosti táry⁵ kontejneru, která je uvedena na jeho zadních dveřích. (WSC, 2016a)

SOLAS nenařizuje žádnou konkrétní formu komunikace mezi oběma stranami vyměňující si informace o VGM, neexistuje ani žádná zákonná povinnost rejdaře kontrolovat hodnoty takto sdělené, protože dopravce ani provozovatel terminálu nejsou povinni znovu vážit kontejner, pro který bylo poskytnuto VGM. Taktéž není nutno informaci o VGM sdělovat vládním autoritám. Vládní autority mohou pouze rozhodnout o tom, jakou mírou přesnosti musí disponovat vážicí zařízení použita pro určení VGM. (WSC, 2016b)

Povinnými údaje při deklaraci VGM jsou:

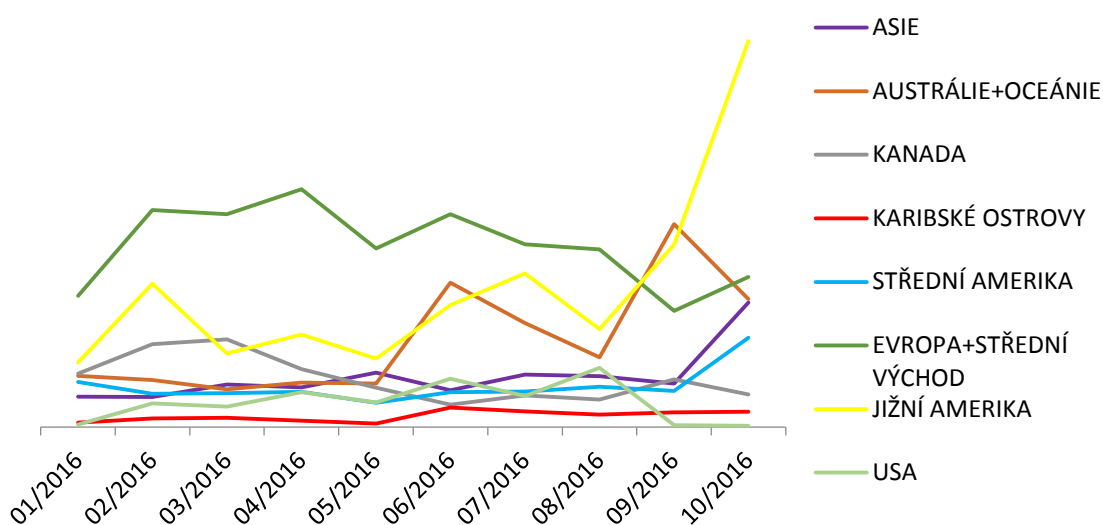
- číslo rezervace nebo B/L,
- číslo kontejneru,
- ověřená hrubá hmotnost (VGM),
- váhové jednotky (kg, lbs),
- podpis (zodpovědné strany).

⁵ „Tára je hmotnost prázdného kontejneru, včetně všech armatur a připojených zařízení podle jednotlivého typu kontejneru, za běžných provozních podmínek.“ (ČSN ISO 830, 2000)

4.1 Sezónnost produktu

Další výzvou, které firmy při exportu piva musí čelit, je jeho sezónnost. Navzdory tomu, že se tento nápoj spotřebovává po celý rok, všeobecně platí fakt, že s přicházejícím létem, které sebou přináší organizaci nejrůznějších společenských událostí, jakožto slavností a festivalů, se zájem o pivo zvyšuje. Potvrzuje to i graf č. 2, v němž je zachycen vývoj objednávek mexické produkce od počátku roku 2016:

Graf 2: Vývoj objednávek mexické pивní produkce v roce 2016



Zdroj: interní data firmy AB InBev, zpracování vlastní

V grafu lze sledovat závislost ročního období na poptávce po pivě. Na příkladu zákazníků ze severní polokoule (Evropy, Středního východu, Kanady a USA) si lze povšimnout klesající shánky s přicházející zimou. Naopak je tomu v Jižní a Střední Americe, kde se již v září připravují na příchod letního období. V regionech jakými jsou například karibské ostrovy, kde je takřka po celý rok stálá teplota, nedochází prakticky k žádným výkyvům poptávaného zboží.

Pro oblasti, kde tedy k výkyvům poptávky dochází, musí být exportující firma připravena nejen na zvýšení objemu výroby, ale také transportních požadavků. Smluvní dopravce však nemusí mít k dispozici dostatek kontejnerů či kamionů, proto je více než vhodné se na příchod vyšší poptávky připravit s určitým časovým předstihem. Je třeba vyčíslit nebo alespoň odhadnout tento nárůst a upozornit na něj dopravní společnosti, aby se nestalo to, že produkt bude vyroben, ale nebude moci opustit sklad kvůli nedostatečné přepravní kapacitě.

Jedno z dalších omezení, které sebou přináší roční období je zima. Při exportu jakýchkoliv nápojů v zimním období do severských krajin (Kanada, Norsko, Rusko apod.) totiž hrozí jejich zmrznutí, což výrazně ovlivňuje kvalitu produktu.⁶ Stává se tím prakticky neprodejný. Pro zamezení tomuto teplotnímu výkyvu se používá speciální typ "reefer" kontejnerů zajišťující stálou teplotu po celou dobu přepravy. Z tabulky č. 4 můžeme vyčíst, že tento typ kontejneru je oproti tomu standardnímu nejenže menší, ale i těžší a samozřejmě finančně nákladnější. Konkrétní porovnání způsobu nakládky standardního a reefer kontejneru je možné vidět v příloze č. 4.

Tabulka 4: Porovnání normálního a reefer kontejneru

Typ kontejneru		Vnitřní rozměry (m)			Váha (kg)	Objem (cbm/cft)
		délka	šířka	výška		
N O R M A L	20"	5,90	2,35	2,29	2250	33,2 / 1172
	40"	12,03	2,35	2,29	3780	67,7 / 2390
R E E F E R	20"	5,53	2,32	2,33	3030	29,9 / 1056
	40"	11,56	2,29	2,26	4600	60,0 / 2120

Zdroj C.S.CARGO Management (n.d.), zpracování vlastní

5 Výběr dopravce

Jak už bylo naznačeno v kapitole č. 4 Řízení dodavatelského a logistického exportního řetězce, správný výběr dopravce má vliv nejen na rizika spojená s přesunem zboží, ale zejména na náklady. V dnešní globalizované ekonomice totiž představuje logistika a jí generované náklady základní faktor konkurenceschopnosti. Když pomineme náklady na produkci a komercializaci zboží, jsou to právě logistické činnosti, jež tvoří jeden z dalších nejvyšších podílů na celkových nákladech. Výdaje na logistiku představují v obchodních či výrobních společnostech 5-20% celkových nákladů. (Popa et al., 2013)

Je tedy pochopitelné, že i firma AB InBev musela pro udržení své pozice v celosvětové konkurenční hierarchii přijít na to, jaký způsob pro výběr svých dopravců zvolit. Požádala proto o pomoc přední světovou poradenskou firmu A. T. Kearney, s jejíž pomocí byla vyvinuta metoda „8 kroků pro strategické zajištění zdrojů“, kterou využívá zejména oddělení Řízení veřejných zakázek pro vykonávání své každodenní pracovní

⁶ Pivo snese nízké teploty do -2°, aniž by ztratilo na své kvalitě - pozn. autorky.

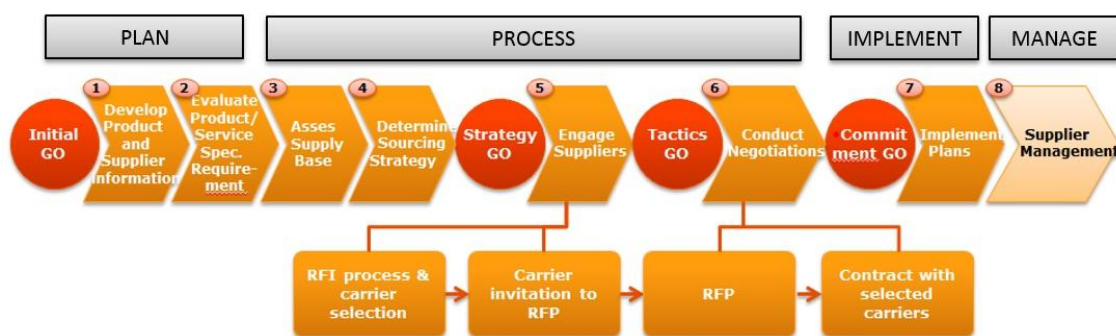
rutiny. Toto oddělení v rámci globálního tenderu oslovuje, analyzuje a uzavírá smlouvy s firemními dodavateli. Těmi mohou být jak dodavatelé jednotlivých základních či obalových materiálů, tak právě i dopravci a celní deklaranti.

Klíčovými benefity této metody jsou:

- Zajištění konzistentnosti v přístupu k dodavatelům a interním zákazníkům.
- Zlepšení procesu rozhodování a celkových výsledků.
- Proces je kontrolovatelný a umožňuje snadnější předávání znalostí.

Na obrázku č. 4 je možné vidět schéma této metody, které zahrnuje nejen výčet jejích kroků ve správném pořadí, ale také počáteční, průběžné a závěrečné schvalování projektu řídicí komisí STEERCO (z angl. Steering Committee). Časově celý proces trvá asi 8 měsíců. Shromažďování dat začíná v únoru a k podpisu smlouvy s výherci tenderu dochází až v září/říjnu.

Obrázek 4: Proces strategického zajišťování zdrojů



Zdroj: Interní data firmy AB Inbev

Ještě před začátkem detailnějšího rozboru této metody je třeba zmínit, že informace pro napsání této kapitoly byly získány na základě telefonického rozhovoru s Ioanou Muresan (Transport Specialist), která byla členkou projektového týmu při zpracování globálního tenderu na rok 2016. (Muresan, I., telefonický rozhovor, 11. 10. 2016)

Proces plánování globálního tenderu

Před započítím prvního kroku přichází příprava formálního zahájení projektu. Pro schválení projektu řídicí komisí je třeba stanovit členy a vedoucího projektového týmu, předběžné cíle a rozsah projektu. Členové projektového týmu jsou lidé z různých oddělení, kteří mají vynikající znalost konkrétního procesu (např. Transport Planning Expert). Z kapacitních důvodů do týmu nelze vždy zahrnout odborníka na konkrétní

geografickou oblast (např. Mexiko), proto je osloven alespoň vedoucí tohoto týmu, aby přispěl svými podněty v jakékoliv fázi tenderu. V neposlední řadě je nutno vytvořit tzv. project charter, obsahující výše zmíněné informace včetně charakteristiky konkrétního odvětví, výsledky interní analýzy, klíčové milníky, zvolené kroky strategického přístupu a analyzovaná rizika. Dále přichází na řadu následující dva kroky:

1) Vytvoření znalostní základny o produktu a dodavateli

V této první fázi se ustanoví požadavky na sbíraná data, na jejichž základě se vytvoří šablony informací, jež je třeba získat od dopravců. Dále se provede důkladná analýza výdajů vedoucí k vybudování detailního profilu nákladů a také se vypočítají možné úspory. Data pro tuto fázi se získávají z historických záznamů, předpovědí či interního průzkumu, který je užitečný především při sběru dat od geograficky rozptýlených zainteresovaných stran. Konkrétně se zde tedy např. zjišťuje, kolik zásilek bylo v minulém období třeba doručit do každé destinace, jací dopravci se pro to využili a jaká byla jejich cena.

2) Identifikace specifických požadavků a omezení produktu/služby

Klíčovým předmětem druhé fáze je detailní porozumění potřebám interním i zákazníka, které vede k identifikaci všech omezení procesu, ale i všech příležitostí ke zlepšení. Specifickými omezeními může být nařízení vlády o vývozním limitu, geografické omezení (poloha přístavů) či nedostatečná infrastruktura. Specifickými požadavky se pak rozumí např. certifikovaná kvalifikace dopravců (dle norem ISO) nebo jejich požadované umístění.

Vlastní realizace globálního tenderu

3) Zhodnocení dodavatelské základny

Ve fázi zhodnocení dodavatelské základny se identifikují potenciální dopravci (dosavadní i noví), pro které se vytvoří poptávka RFI (z angl. Request for Information). Tento dokument vede k pochopení jejich schopností. Celkově se také zkoumá vývoj cen a kapacity na trhu. Za účelem porozumění dynamiky trhu se zpracuje Porterova analýza

pěti sil.⁷ Dále se stanoví kritéria pro výběr potenciálního dodavatele, kteří jsou na základě výsledků z RFI vyhodnoceni pro postup do dalších kol.

4) Určení strategie pro výběr dodavatelů

Určení správné strategie při výběru dopravce je klíčové pro dosažení firemních cílů, při splnění legálních aspektů a maximalizaci hodnot. Pro výběr strategie se využívá zejména dvou firemních metodologií drahokamu a šachovnice (Gemstone a Chessboard), které jsou svým obsahem poněkud komplikované a pro účel této diplomové práce autorka nevidí nutnost jejich detailního popisu. V této fázi se taky rozhoduje o tom, jakým způsobem se bude realizovat následující komunikace s potenciálními dopravci.

Před dalším postupem se veškeré dosavadní předpoklady (nákladů, úspor) musí zrevidovat a předložit managementu ke schválení. Ten musí souhlasit také se zvolenou strategií volby dopravce.

5) Zapojení dodavatelů

Dodavatelé, kteří prošli bodem číslo 3, jsou nyní požádáni o zaslání konkrétní nabídky RFP (z angl. Request for Proposal). Po jejich revizi jsou dále dopravci rozděleny do čtyř základních skupin dle nabízené ceny a služeb na:

- a) ty, s kterými se bude pokračovat ve vyjednávání,
- b) ty, kteří nebudou dál bráni v úvahu,
- c) ty, u kterých se bude dál pokračovat ve vyjednávání pouze v případě snížení ceny či nabídky dodatečných služeb a
- d) ty, kteří budou ponechány jako benchmark.

Následně musí opět dojít ke svolání schůze s řídicí komisí, která musí schválit požadavky na zdroje, seznam potenciálních dopravců a taktiku dalšího vyjednávání s nimi.

6) Vedení vyjednávání

Účelem fáze vlastního vyjednávání je pokus o ještě dodatečné zlepšení nabídek ze stran dopravců a dosažení dohody pouze s těmi nejlepšími. To vše je dosaženo pomocí

⁷ „Nástroj zkoumání konkurenčního prostředí, jehož cílem je pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje největší význam.“ (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 47)

e-aukce, které se zúčastní dopravci vybraní v předchozích kolech. I přesto, že se od začátku výběru bere v úvahu nejen cena, ale i výkonnost daného dopravce, v této fázi vyhrává ten, jenž nabídne nižší cenu. Pro vyjednávání se sestavují tři scénáře výsledku:

- nejméně žádoucí shoda (z angl. Least Acceptable Agreement, LAA),
- nejvíce žádoucí výsledek (z angl. Most Desirable Outcome, MDO),
- nejlepší alternativa k vyjednanému výsledku (z angl. Best Alternative to a Negotiated Agreement, BATNA).

V případě, že výsledky aukce nevyhovují ani jednomu scénáři, dochází k opětovné evaluaci dopravců, můžou se vyzvat k dodání dodatečných nabídek ti, kteří byli v dřívějších kolech vyřazení a jsou pozváni do druhého kola aukce. Toto kolo dává prostor k dosažení ještě lepších výsledků tím, že lze tlačit na cenu či nabízený servis porovnáváním s ostatními nabídkami. Dopravci pak mají dodatečnou možnost znovu zvážit nabízenou cenu.

Před uzavřením smlouvy s dopravci, které se uzavírají na dobu 1 – 4 let (nejčastěji však na 2 roky), musí finální výběr dopravců projít posledním schválením řídicí komise.

Implementace výsledků globálního tenderu

7) Implementace

V implementační fázi dochází k uzavření smlouvy a komunikace vítězů tenderu všem účastníkům. Velmi důležitou částí tohoto kroku je praktická integrace nasmlouvaných dopravců. Ta spočívá v jejich zasvěcení do operativního procesu, tréninku na využívané plánovací systémy (např. AXIS – více v kapitole č. 7), návštěvě lokálního centra byznysových služeb (z angl. Business Service Center, BSC), cross docků i pivovarů. Dále jsou stanoveny klíčové ukazatele výkonnosti KPI (z angl. Key Performance Indicator) a proběhne testování transportu prvních zásilek.

Správa výsledků globálního tenderu

8) Řízení a monitorování dodavatelů

Podepsáním smlouvy s dopravci však celý proces nekončí. Oddělení Řízení veřejných zakázek musí dále monitorovat naplnění smluvních podmínek ze strany nasmlouvaných dodavatelů. V případě, že jsou tyto podmínky naplňovány po dobu prvních 3 měsíců na méně než 77 %, je s dopravcem kontrakt rozvázán.

Výsledek globálního tenderu

Výstupem celého osmiměsíčního procesu je seznam dopravců, které musí každý transportní plánovač oslovovat při zaslání rezervačních požadavků. Tento výstup má formu excelovského souboru, ve kterém může každý, kdo k němu má přístup, snadno filtrovat na základě počáteční a cílové destinace nasmlouvaného dopravce. Soubor zahrnuje také informace o dohodnuté ceně, celkové době přepravy, lhůtách pro vyzvednutí kontejneru v cílové destinaci a poplatcích za jejich překročení a další.

Je zde důležité upozornit na to, že dopravci vybráni na základě globálního tenderu se využívají pro doručení pouze těch objednávek, které mají dodací podmínky INCOTERMS jiné než EXW. V případě EXW si totiž dopravce volí sám zákazník. Teoreticky by si tedy i sám měl přepravu zboží zařídit, nicméně v rámci nabízených služeb zákazníkům se AB InBev nabízí k objednání transportu dle přání zákazníka a v drtivé většině případu těchto služeb zákazníci využívají.

Pro přehled nasmlouvaných dopravců u objednávek majících INCOTERMS jiné než EXW slouží tabulka č. 5, ve které je vidět, že většina z nich byla v roce 2016 exportována z Mexika čtyřmi dopravci, z nichž dominují zejména dva z nich, kteří v globálním tenderu pro tento rok získali i nejvíce destinací. Destinací se rozumí místo doručení zásilky. Může se stát, že v rámci jedné země se zboží doručuje na více míst, která může obsluhovat pouze jeden, ale i několik různých dopravců.

Tabulka 5: Čtyři nejvíce využívaní dopravci dle počtu objednávek a počet jimi obsluhovaných destinací

Doprovce	Podíl na celkových objednávkách	Počet nasmlouvaných destinací
Alfa	35%	52
Beta	26%	89
Delta	9%	23
Gamma	6%	30

Zdroj: interní data firmy AB InBev, zpracování vlastní

6 Logistický řetězec exportu Corony z Mexika

Jak již bylo několikrát zdůrazněno, správná struktura logistického řetězce vede mimo jiné k urychlení celého vývozního procesu, snižování nákladů a zvýšení zákaznickovy spokojenosti. Na dalších stránkách bude proto popsán konkrétní logistický řetězec na

příkladu exportu Corony včetně jeho následného zhodnocení a návrhu na jeho potenciální zlepšení.

6.1 Pivovary

Firma Grupo Modelo vlastní v Mexiku celkem sedm pivovarů, nicméně pro výrobu exportních produktů se využívají zejména dva z nich – Zacatecas a Trópico. V případě některých speciálních zakázek či přetíženosti dvou již zmíněných se pro export využívá pivovar Modelo v Mexico City. Je důležité upozornit, že tyto pivovary nevyrábějí pouze produkty určené na vývoz. Poměr domácí a vývozní výroby je 80:20, takže pouze 20% celkové produkce se exportuje do zahraničí, zbytek je určen pro lokální spotřebu. Konkrétní podíl jednotlivých pivovarů na celkové produkci zboží určeného pro vývoz můžeme sledovat v tabulce č. 6, kde vidíme, kolik procent celkové exportované sumy se v průměru vyrobí v každém pivovaru.

Tabulka 6: Distribuce exportní výroby mezi jednotlivými pivovary

Pivovar	Podíl na exportní produkci
Mexico City	0.24 %
Trópico	33.14 %
Zacatecas	66.62 %

Zdroj: interní data firmy AB InBev, zpracování vlastní

Zacatecas (Compañía Cervecería de Zacatecas)

Není náhodou, že největší podíl na exportní výrobě patří právě Zacatecas. Tento pivovar nacházející se na severu země, který byl slavnostně otevřen roku 1997, se totiž svou enormní produkcí řadí mezi největší pivovary na světě. Ročně se v Zacatecas vyrobí cca 2 400 milionů litrů piva, maximální denní produkce dosahuje 20 milionů lahví.⁸ Další z důvodů, proč jsou dvě třetiny exportní výroby situovány právě zde, je jeho dispozičně velmi výhodná poloha pro vývoz do USA a Kanady. Nicméně exportní výroba není limitována pouze na tyto dvě země. Pivo vyrobené v Zacatecas se zasílá do celého světa, trasa se odvíjí podle toho, zda je logicky lepší využití přístavu v Manzanillo nebo Veracruz. (National Geographic, n.d.)

⁸ Za rok se tedy jedná o 7,3 miliard vyprodukovaných lahví, to znamená, že roční produkce pivovaru Zacatecas by mohla po jednom pivu obsloužit 97,7 % populace planety Země. (WORLDMETERS, 2016) - pozn. autorky

Nakládky

- Naložení jedné jednotky (kontejneru či kamionu) trvá přibližně 20 minut.
- Denní kapacita nakládky je 192 jednotek (lokálních i exportních).
- Nakládky kontejnerů probíhají vždy zadními dveřmi (back loading).
- Nakládky kamionů kyvadlové dopravy (shuttles) probíhají z boku (side loading).
- Existuje možnost nakládky vlaků přímo v pivovaru, ty jsou ale spojeny s větším rizikem poškození produktu. Pro zvýšení jeho ochrany se jednotlivé palety od sebe oddělují vaky naplněnými vzduchem (air bags). Ačkoliv se do vlaku může naložit více produktu, je při zvolení tohoto typu dopravy mezi pivovarem a Cross Dockem třeba vzít v úvahu také jeho delší časovou náročnost. V průměru trvá přeprava ze Zacatecas do Manzanilla 7 – 10 dní čili podstatně déle než přeprava kamiony.

Tuxtepec (Compañía Cervecería del Trópico)

Pivovar Trópico v Tuxtepecu, nacházející se naopak na jihu země a fungující již od roku 1984, byl první pivovar v Severní Americe, který obdržel certifikát mezinárodního standardu pro zajištění kvality ISO 14000 a to zejména za jeho environmentální management. Denní kapacita výroby v Tuxtepecu se pohybuje v průměru okolo 16 milionů hektolitrů piva. Produkty vyrobené v tomto pivovaru jsou určeny především pro ty trhy, které je možné obsluhovat pomocí přístavu Veracruz, jež je vzdálen pouze několik hodin jízdy.

Nakládky

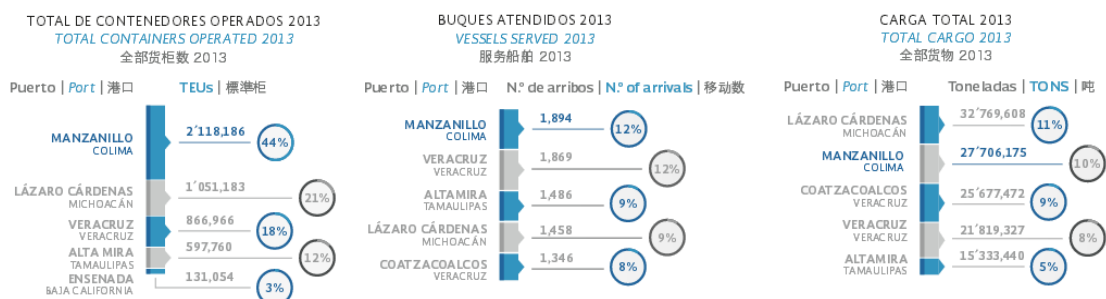
- Naložení jednoho kontejneru trvá cca 30 minut.
- Naložení jednoho kamionu kyvadlové dopravy (shuttle) trvá 10 – 20 minut.
- Denní kapacita nakládky je 160 jednotek (lokální i exportní).
- Nakládky kontejnerů probíhají vždy zadními dveřmi (back loading).
- Nakládky kamionů kyvadlové dopravy (shuttles) probíhají z boku (side loading).

6.2 Přístavy a Cross Docky

V Mexiku se nachází celkem 117 vnitrozemských i mezinárodních přístavů, ze kterých Grupo Modelo pro účely exportu svých produktů využívá dvou z nich, Manzanillo a Veracruz, které svou kapacitou a produktivitou patří mezi největší a nejlepší z nich.

(Orozco, N., 2014) Dokládá to i obrázek č.5, na kterém lze porovnat celkové množství kontejnerů, lodí a tun nákladu, jež největší mexické přístavy obsloužily v roce 2013:

Obrázek 5: Porovnání předních mexických přístavů (2013)



Zdroj: Secretaría de comunicaciones y transportes (2015a)

Cross Docking je logistická technika, spočívající ve vyložení zboží z příchozího vozidla a jeho znovu naložení do dopravního prostředku, v němž bude dodáno zákazníkovi. To vše s minimálními nebo žádnými požadavky na skladování. Tato praxe je využívána při potřebě změny druhu dopravy, třídění materiálu určeného pro různé destinace či kompletaci zboží přicházejících z různých míst (např. smíšená objednávka piva vyrobeného v různých pivovarech). Správná aplikace Cross Dockingu v oblasti logistiky může výrazně zlepšit výkon distribučních systémů, eliminovat sklady a inventurní náklady.

Manzanillo

Přístav Manzanillo je díky své poloze na západním pobřeží středního Mexika napojen na nejdůležitější ekonomické koridory v zemi skrze vynikající dálniční a železniční síť. Tento fakt, stejně jako to, že je Manzanillo jeden z nejbezpečnějších přístavů v Mexiku, přispěl k tomu, že je také pátým nejdůležitějším přístavem v Latinské Americe a jedním ze sta nejvíce významných přístavů globálně. Celkově se rozkládá na ploše 437 hektarů a je schopen přijímat jednotky do maximální kapacity 9200 TEU. Firma Grupo Modelo využívá umístění Manzanilla pro export piva zejména do Asie, Austrálie a Oceánie a západních regionů Severní a Jižní Ameriky. V Manzanillu se také využívá služeb Cross Docku, do kterého se pomocí shuttles přiváží pivo ze Zacatecas, zde se složí a poté znovu naloží ale již do kontejneru, ve kterém putuje přes Tichý oceán k zákazníkovi. (Secretaría de comunicaciones y transportes, 2015a)

Veracruz

Veracruz je největším obchodním přístavem v Mexickém zálivu a co do různorodosti importovaných i exportovaných materiálů a produktů, se jedná o nejrozmanitější přístav v Mexiku vůbec. Přístav v současné době provozuje 18 nábřeží a má více než 600.000 metrů čtverečních skladů. Ročně přijme v průměru 1700 lodí provozovaných na hlavních světových lodních linkách, které spojují Veracruz s hlavními přístavy v Evropě, Spojených státech a Latinské Americe. Mimo tyto destinace jej využívá Grupo Modelo pro zasílání piva do Kanady, Karibiku, Afriky a na Střední Východ. I ve Veracruzu je využíván Cross Dock, do kterého shuttles přiváží pivo jak z blízkého pivovaru Trópico, tak i ze vzdálenějšího Zacatecas. Secretaría de comunicaciones y transportes (2015b)

Shuttles

Shuttles jsou kamiony kyvadlové dopravy, převážející zboží mezi pivovarem a Cross Dockem. Tyto kamiony však nejsou vlastnictvím firmy Grupo Modelo, jedná se o takzvaný 3PL princip (z angl. Third-Party Logistics), kdy je třetí stranou poskytovatel externích logistických služeb. Na základě dohody mezi externí firmou a Grupo Modelo, může outsorcované služby tohoto pozemního dopravce využívat výhradně Grupo Modelo, které navíc dohlíží veškerým jeho činnostem. Shuttles se pro rozvážení exportních produktů používají na třech trasách:

- pivovar Zacatecas – Cross Dock Manzanillo,
- pivovar Zacatecas – Cross Dock Veracruz,
- pivovar Trópico – Cross Dock Veracruz,

Každá z těchto tras je jinak časově náročná, kolik hodin konkrétně trvá doprava mezi jednotlivými body je možno vidět na obrázku č. 6. Zde je důležité zmínit, že shuttles najímané od externí firmy jsou vytěžovány nejen převozem exportního zboží, ale zejména distribucí lokální produkce po celém Mexiku. Proto se velmi často stává (zejména na začátku měsíce), že exportní pivo zůstává na skladě, protože pro jeho přesun do Cross Docku nezbyla volná kapacita.⁹ Tento fakt vede ke zbytečnému zpoždění nakládek.

⁹ Domácí produkce (tvořící 80 % veškeré výroby) a distribuce dostává vždy přednost před tou vývozní – pozn. autorky.

Obrázek 6: Exportní logistický řetězec Mexiko



Zdroj: Mapsof.net (n.d), zpracování vlastní

6.3 BSC Aguascalientes

Posledním článkem mexického exportního řetězce je centrum byznysových služeb (z angl. Business Service Centre) nacházející se v Aguascalientes ve středním Mexiku. Zde sídlí exportní tým skládající se z pracovníků zpracovávající dokumentaci, dále je zde tzv. SPOC (z angl. Single Point of Contract) pro kontakt s dopravci a v neposlední řadě z transportních plánovačů, jejichž hlavním úkolem je plánovat shuttles mezi pivovary a Cross Docky, dohlížet činnosti celních agentů a v době, kdy je Pražský tým v důsledku časového posunu už mimo kancelář, řešit veškeré operativní činnosti.

Zhodnocení a návrh na zlepšení

Autorka této diplomové práce vidí uspořádání exportního logistického řetězce pro vývoz Corony jako velmi logické. Zvolení pivovarů vyrábějící zboží určené pro vývoz pokrývá geograficky i produkčně veškeré exportní potřeby. Výběr přístavů je hodnocen také velmi pozitivně neboť nabídka jejich služeb, úroveň efektivity, služeb i bezpečnosti je velmi vysoká. Jediný potenciál na zlepšení procesu vidí autorka ve zvýšení objemu a kapacity shuttles určených pro export, který je v současnosti ne zcela dostačující. Navýšení počtu kamionů kyvadlové dopravy (ať už jejich zakoupením nebo najmutím dalšího externího dopravce), by vedlo ke snížení skladovacích nákladů, zvýšení plynulosti celého procesu, tudíž naložení a doručení všech vyrobených zakázek včas.

7 Proces transportního plánování

Tým transportního plánování měl v době zpracování této práce devět členů. Z nichž šest bylo regulérních plánovačů, jeden člen měl na starost kontrolu produkčních plánů a skladu (Inventory), jeden člen byl procesním expertem a posledním členem byl vedoucím týmu. Každý transportní plánovač má přidělenou svoji oblast a stává se tak jejím expertem, protože každý z regionů sebou přináší určitá specifika. Například plánovat nakládku a transport reefer kontejnerů do Kanady je diametrálně odlišné od exportu do Karibiku (spousta smíšených objednávek a nedostatek dopravců) či Afriky (nutnost provedení zvláštní kontroly mexickými autoritami před odesláním produktu). Všechny země, kam se Corona z Mexika vyváží (jejichž aktuální seznam se nachází v příloze č. 3), byly rozděleny do těchto zón:

- 1) Kanada + USA + Austrálie + Nový Zéland
- 2) Evropa 1 + Střední Východ 1 + Afrika
- 3) Evropa 2 + Střední Východ 2
- 4) Asie + Pacifik + Evropa 3
- 5) Brazílie + Argentina + Chile + Kolumbie
- 6) Karibik + zbytek Latinské Ameriky

Pro účely transportního plánování jsou využívány dva informační systémy. Jedním z nich je SAP, v rámci něhož je využívána platforma ERP (z angl. Enterprise Resource Planning). Jednou z komplikací spojenou s tímto systémem je fakt, že Grupo Modelo používá jinou verzi, která není automaticky propojená s verzí AB InBev. Pro přenos informací z jednoho systému do druhého se proto využívá speciální rozhraní (interface).

Dalším je logistický a reportingový systém AXIS, který byl vyvinut firmou JF Hillebrand přesně na míru požadavkům AB InBev. Tato služba má webové rozhraní a poskytuje informace v reálném čase. AXIS je napojen na dopravce přes EDI a je používán zejména na požadování nových, správu aktivních či rušení nežádoucích rezervací. Dokumentační tým jej využívá k zasílání přepravních instrukcí. Reportingové funkce systému AXIS slouží ke generování podkladů sloužících k nejrůznějším účelům. Je možno nastavit automatický report generující se ve zvolenou hodinu i den, zaměřující se pouze na žádoucí informace. Takovým způsobem jsou například transportní plánovači denně informováni o souborech (filech), které nebyly dopravcem správně potvrzeny a chybí v nich nějaká informace (např. B/L closing, ETA apod.). Tým

dokumentační díky pravidelným reportům zase ví, jaké rezervace mají v ten konkrétní den uzavírku a musí tedy zaslat přepravní instrukce. Mexický tým z Aguascalientes má do AXIS také přístup, nýbrž pouze informační, nemůže v něm nic upravovat.

Původně byl proces transportního plánování založen na měsíčních produkčních plánech, které měly být zaslány pražskému týmu transportních plánovačů vždy nejpozději do 15. dne měsíce předcházejícímu tomu, který měl být naplánován. Tento termín však ve skutečnosti nikdy nebyl dodržen, proto v konečném důsledku měli plánovači na naplánování transportu všech objednávek v průměru 2-3 dny. V té době měl celý tým pouze šest členů, takže objem práce na každého z nich byl tak velký, že museli pracovat i o víkendu. Následně však docházelo ke změnám v produkci v takové míře, že původně naplánovaný transport nebyl ve většině případů využit a musel být přeplánován, což bylo opět velmi časově náročné.

Proto se vedení firmy rozhodlo, že proces transportního plánování bude založen na týdenních produkčních plánech, které tým v Praze obdrží od kolegů z Mexika vždy nejpozději ve čtvrtek ráno (středoevropského času). Týdenní produkční plány mnohem více reflektují skutečnou výrobu a nevyžadují tak extrémní jednorázové vynaložení pracovního úsilí. Každý čtvrtek se tudíž plánuje přeprava pro zboží, které bude vyrobeno následující týden. Pro dodržení SLA musí být požadavek na rezervaci (bod č. 4) odeslán dopravci nejpozději v pátek tentýž týden.

Samotný postup, který je třeba vždy zachovat je následující:

1. Analýza produkčního plánu a identifikace vyráběných SKU (z angl. Stock Keeping Unit)

V první řadě musí plánovač v týdenním produkčním plánu identifikovat SKUs, která spadají pod jeho kompetence. Může tak udělat na základě zkratk či celého názvu materiálu. Na příkladu Kanady z přílohy č. 4 lze ze zkratky „0190_CAN a názvu „Corona Extra BOTE 12 Pack 24/355 ml CANADA“ ihned určit, jaká bude prezentace zboží. Corona bude stočena do láhve o obsahu 355 ml a poté dána krabice pro 12 piv (tzv. twelve pack). V krabici, která se skládá na paletu, se budou nacházet dva takové „twelve packy“, takže celkem bude obsahovat 24 lahví.

2. Identifikace objednávek

Jakmile si plánovač udělá přehled o plánovaných SKU, musí k nim přiřadit konkrétní objednávky. K tomuto účelu se využívá excelovský soubor zvaný TP File (z angl. Transport Planning File), který je denně aktualizovaný TP expertem a obsahuje všechny objednávky a informace o nich za konkrétní měsíc. V tomto souboru si tedy plánovač může snadno vyfiltrovat kýžené SKU a podle plánovaného objemu výroby tohoto produktu zvolí adekvátní počet objednávek, jejichž transport začne plánovat. V případě, že objednávky pro dané SKU nenalezne, oznámí to svému kolegovi specializujícím se na Inventory, který ve své databázi může identifikovat objednávky chybějící (např. z předchozích měsíců), popř. informuje produkční tým v Mexiku, aby celkové plánované výrobní množství bylo náležitě sníženo.

3. Transakce v SAP

Identifikované objednávky plánovač musí poté zpracovat v systému SAP, kde pomocí konkrétních transakcí provede tyto úkony:

- a. Odblokování objednávek.
- b. Vytvoření dodací doložky (Delivery).
- c. Plánování pozemní dopravy (vytvoření Shipmentu 1).

4. Rezervace v AXIS

Vytvořením Shipmentu 1 se odešle zpráva ze SAPu do rezervačního systému AXIS. Celkový přenos této zprávy trvá většinou 10 – 20 minut, ale v případě velkého množství informací přenášovaných mezi těmito dvěma systémy, může dojít ke zdržení až na několik hodin. Proto je pro transportního plánovače důležité, aby první hodiny po obdržení plánu věnoval předcházejícím třem krokům a nezpůsobil tím nežádoucí zdržení. Jakmile jsou objednávky (ve formě kontejnerů) vytvořeny v AXIS, může plánovač pokračovat a to následujícím způsobem:

- a. Vytvoření souboru (file) – ze SAPu se přenesou všechny objednávky, které ale nemusí být totožné. Většinou se liší jak typem produktu, tak cílovou destinací i zákazníkem. Proto v tomto kroku plánovač vytvoří soubor pouze z těch objednávek, které k sobě „patří“. Jeden file může obsahovat maximálně 15 (ve výjimečných případech 20) objednávek = kontejnerů.

- b. Vyplnění žádosti o rezervaci (Booking Request) – v tomto kroku plánovač manuálně vyplní název dopravce (na základě globálního tenderu či požadavků zákazníka), datum plánované nakládky a jméno celního agenta. Všechny ostatní údaje, jakými jsou místo nakládky, přístav nalodění i vylodění a místo doručení jsou vyplněny automaticky na základě informací o objednatelce v SAPu.
- c. Odeslání žádosti o rezervaci palubního prostoru – vyplněnou žádost plánovač odešle dopravci buď přes EDI, nebo ve formě PDF přílohy emailem, na základě toho, jestli vybraný dopravce má systém fungující na EDI nebo ne.

5. Obdržení potvrzení rezervace (Booking Confirmation)

Po odeslání požadavku na rezervaci se transportní plánovač obvykle věnuje ostatním rutinám, jakými jsou uzavírky lodí, kontrola nákladek v pivovaru či emailová komunikace s dopravci, celními agenty, pivovary, Cross Docky a další. Na základě dohody mezi AB InBev a dopravci vybranými globálním tenderem, musí být žádost potvrzena nejdéle do 24 hodin. K těm se však přičítá sedm hodin jakožto nepříjemný faktor rozdílných časových pásem. Pokud dopravce odešle potvrzení rezervace zpět přes EDI, musí v ní být vyplněny tyto údaje:

- číslo rezervace (Booking Number),
- název lodi a její voyage,
- datum vyplutí lodi (ETA) a doručení zboží do cílové destinace (ETD),
- datum B/L closingu.

Takto potvrzená rezervace odešle zprávu zpět do systému SAP, kde se vytvoří informace o námořní přepravě (Shipment 2). Pokud ale některá z těchto informací chybí, musí ji transportní plánovač manuálně doplnit do AXIS na základě dat z emailu, který mu přijde zároveň s potvrzením přes EDI. Stejně tak musí učinit, pokud rezervace byla požadována u dopravce, který s EDI nepracuje.

6. Transakce v SAP

Poté co se v SAPu úspěšně vytvořil Shipment 2, musí plánovač:

- a. Vyplnit datum požadované nakládky - tímto datem se řídí nakládající týmy jak v pivovaru, tak i v Cross Docku.

- b. Odeslat zprávu do mexického SAP (tzv. output) – odesláním output se vytvoří identická informace o transportu v mexickém SAP s veškerými potřebnými detaily. Pro odeslání prvního output se musí manuálně změnit datum nakládky, jakákoliv další změna je pak zasílána do mexického SAPu automaticky.

8 Analýza potenciálních problémů v rezervačním systému AXIS

Pro účely této kapitoly byla využita metodika Kepner-Tregoe, jejichž „*analýza potenciálních problémů je chápána jako racionální proces, jehož cílem je ochránit úspěšnost konkrétní akce, plánu či varianty.*“ (Fotr, Švecová a kolektiv, 2010, s. 281). U této metodiky se doporučuje držet analogického postupu skládajícího se ze čtyř kroků:

- 1) identifikace potenciálních problémů,
- 2) identifikace pravděpodobných příčin problémů,
- 3) vytvoření plánu nápravných opatření,
- 4) příprava preventivních opatření (Fotr, Švecová a kolektiv, 2010).

Výstupem této analýzy je tedy nejen seznam rizik, ale i plán opatření, jež těmto rizikům mohou dopředu zamezit. Jak vyplývá z názvu kapitoly, autorka zaměřila tuto analýzu na rezervační systém AXIS, jež je používán týmem transportního plánování, jak bylo popsáno v předchozí kapitole č. 7, zejména pro zasílání/úpravu rezervačních žádostí dopravci a dále pak týmem dokumentačním pro posílání dopravních pokynů/instrukcí pro náložný list (BL Instructions nebo také Shipping Instructions). Kýženým výsledkem správného používání systému oběma stranami (transportním plánovačem i dopravcem) je potvrzené číslo rezervace (Booking Number) včetně všech náležitostí (ETA, ETD, BL closing, jméno lodě a číslo voyage) přes EDI.

Jakákoliv nežádoucí odchylka od ideálního stavu vede ke zpomalení celého transportního procesu, protože každá investigace a řešení takové odchylky stojí transportního plánovače čas, který by normálně využil pro své každodenní aktivity, splnění půlročního cíle či iniciativní návrhy pro zlepšení jiné části procesu. Proto byl vytvořen výčet potenciálních problémů, jež můžeme vidět v tabulce č. 6, který slouží nejen jako pomůcka při řešení denních úloh transportního plánování (zejména pro nově příchozí členy týmu má velký význam), ale také jako nástroj pro management, který má na jeho základě lepší přehled o operativních činnostech, tudíž může snadno identifikovat ty části procesu, které je nutno zlepšit či úplně změnit.

Potenciální problémy, jejichž výčet byl v první fázi sestaven na základě vlastní zkušeností autorky této diplomové práce, jsou hned od začátku rozděleny do třech

základních skupin. První skupinu tvoří nepotvrzené rezervace, ve druhé skupině jsou rezervace sice potvrzené, nicméně nesprávným způsobem. Třetí skupina se pak týká odesílání přepravních pokynů.

Ve druhé fázi bylo důležité identifikovat faktory, které vedly ke vzniku potenciálních problémů. Autorka si proto pokládala otázku „Co všechno může daný problém způsobit?“. Jak už bylo zmíněno výše, byly i zde využity zkušenosti z minulosti, kdy aktuální stav neodpovídal stavu žádoucímu.

Třetí fáze Kepner-Tregoe analýzy se dá považovat za vytvoření akčního plánu pro odstranění vzniklých problémů. V případě každé nežádoucí odchylky se autorka zabývala tím, co lze udělat pro co nejrychlejší odstranění problému, jakým způsobem lze minimalizovat negativní dopady či jak lze nejrychleji a nejlevněji obnovit předchozí stav/dosáhnout žádoucího stavu?

Cílem čtvrté fáze, ve které byla sestavena preventivní opatření, je zejména zabránění vzniku příčin, které mohou vést k počátku potenciálního problému. Pro každou potenciální příčinu si autorka kladla otázky typu: „Jak lze zabránit nastání dané příčiny? Co můžeme udělat pro snížení šance, že příčina nastane?“ Na základě těchto otázek pak byla navržena řešení, která by při správné aplikaci, měla vést k tomu, že nedojde k opakování nežádoucích situací.

Tabulka 7: Analýza potenciálních problémů v rezervačním systému AXIS

Potenciální problém		Pravděpodobná příčina
Rezervace nebyla potvrzena	Rezervace nebyla potvrzena během 24 hodin	Dopravce má zpoždění
		Dopravce chybí v globálním tenderu (nebyly vyjednány podmínky pro konkrétní trasu)
		Rezervace neobsahovala informaci o celním agentu
		EXW zákazník stále nezaplatil
		Podmínky s dopravcem byly vyjednány v globálním tendru, ale i přesto tvrdí, že danou trasu neobsluhuje
Rezervace byla potvrzena, ale...	S jiným přístavem vylodění (Port of Discharge)	Dopravce operuje jinou trasu, než která byla vyjednána v globálním tenderu
	S jiným místem doručení (Place of Delivery)	Dopravce neposkytuje transport do této destinace (chybí v globálním tenderu)
		Podmínky s dopravcem byly vyjednány v globálním tendru, ale i přesto tvrdí, že do dané destinace nejedí
	Datum uzavírky dokumentů je dříve než plánovaný den nakládky	Dopravce nevěnoval pozornost informaci nacházející se v pokynech rezervace
	ETD je delší než 15 dnů po plánované nakládce	Dopravce nevěnoval pozornost informaci nacházející se v pokynech rezervace
	S jiným místem nakládky (Place of Receipt)	Podmínky s dopravcem byly vyjednány v globálním tendru, ale chybí mu v systému možnost potvrdit stejný kód/nedbal rezervačních pokynů
	Datum uzavírky dokumentů je dříve než plánovaný den nakládky	Dopravce nevybral nejefektivnější způsob dopravy
	Chybí datum uzavírky dokumentů	Dopravce neposkytnul tento údaj
		Potvrzení rezervace neproběhlo přes EDI
	Chybí ETA	Dopravce neposkytnul tento údaj
		Potvrzení rezervace neproběhlo přes EDI
	Chybí datum uzavírky VGM	Dopravce neposkytnul tento údaj
		Potvrzení rezervace neproběhlo přes EDI
	Dopravní pokyny (B/L) nebyly dopravci doručeny přes EDI	Do filu byly nahrány nová čísla objednávek, což přerušilo EDI spojení
		Rezervační pokyny obsahují nepodporovaný znak (např. diakritické znamínko)

Tabulka 7: Analýza potenciálních problémů v rezervačním systému AXIS

Nápravné opatření	Preventivní opatření
Zaurogovat/připomenout se dopravci přes email/telefon	Sbírat příklady a zmínit je na měsíčním hodnocení dopravců
Zaslat požadavek na stanovení sazby oddělení Řízení veřejných zakázek	Zabránit změnám v produkci + včas každý měsíc kontrolovat měsíční produkční plán
Zaslat požadovanou informaci dopravci emailem	Zařídít automatické zobrazení této informace v AXIS
Požádat FO o připomenutí platby zákazníkovi	Nepřijímat objednávky od nespolehlivých zákazníků
Dokázat dopravci, že sazba se nachází v globálním tenderu (poslat jeho screenshot nebo email z oddělení Řízení veřejných zakázek potvrzující sazbu) + zahrnout do akce oddělení Řízení veřejných zakázek	Sbírat příklady a zmínit je na měsíčním hodnocení dopravců
Zkontrolovat s oddělením Řízení veřejných zakázek, že je to v pořádku	Oddělení Řízení veřejných zakázek zahrne trasu do globálního tenderu
Zaslat požadavek na stanovení sazby oddělení Řízení veřejných zakázek	Dbát na správném vyplnění objednávky zákazníky. Mít informaci o správném místě doručení včas umožnit požádat oddělení Řízení veřejných zakázek o vyjednání trasy s časovým předstihem (ne až když je produkt vyroben)
Požádat FO, aby se zákazníkem zkontrolovali, že požadované místo doručení je správné, trvat na potvrzení správného Place of Delivery dopravcem	Oddělení Řízení veřejných zakázek se pravidelně ujistí, že všechny vyjednané trasy jsou platné a aktuální
Zaurogovat/připomenout se dopravci přes email/telefon/EDI (požádat o pozdější loď)	Sbírat příklady a zmínit je na měsíčním hodnocení dopravců
Zaurogovat/připomenout se dopravci přes email/telefon/EDI (požádat o dřívější loď)	Sbírat příklady a zmínit je na měsíčním hodnocení dopravců
Zaurogovat/připomenout se dopravci přes email/telefon, trvat na potvrzení správného místa nakládky	Ujistit se, že kód místa nakládky je mezinárodně platný, zahrnout do komunikace IT dopravce (aby možnost nastavili) a oddělení Řízení veřejných zakázek
Zaurogovat/připomenout se dopravci přes email/telefon/EDI (požádat o rychlejší transport)	KPI carrier scorecard - dodržení dohodnuté doby přepravy
Požádat dopravce o poskytnutí chybějící informace emailem/telefonicky	Požádat o pomoc oddělení Řízení veřejných zakázek, informovat zónu/zákazníka o nevyhovující práci dopravce + příklady zmínit na měsíčním hodnocení dopravců
Vložit údaj do systému manuálně + denně kontrolovat AXIS report	Sbírat příklady a zmínit je na měsíčním hodnocení dopravců + požádat oddělení Řízení veřejných zakázek, aby vyžadovali od dopravců důsledné potvrzování žádostí o rezervace
Požádat dopravce o poskytnutí chybějící informace emailem/telefonicky	Požádat o pomoc oddělení Řízení veřejných zakázek, informovat zónu/zákazníka o nevyhovující práci dopravce + příklady zmínit na měsíčním hodnocení dopravců
Vložit údaj do systému manuálně + denně kontrolovat AXIS report	Sbírat příklady a zmínit je na měsíčním hodnocení dopravců + požádat oddělení Řízení zakázek o důsledné potvrzování žádostí o rezervace
Požádat dopravce o poskytnutí chybějící informace emailem/telefonicky	Požádat o pomoc oddělení Řízení veřejných zakázek, informovat zónu/zákazníka o nevyhovující práci dopravce + příklady zmínit na měsíčním hodnocení dopravců
Vložit údaj do systému manuálně + denně kontrolovat AXIS report	Sbírat příklady a zmínit je na měsíčním hodnocení dopravců + požádat oddělení Řízení zakázek o důsledné potvrzování žádostí o rezervace
Poslat dopravní pokyny emailem ve formě PDF	Přeposlat požadavek na rezervaci ihned po nahrání nových objednávek do filu. Nastavit report (upozornění), že file obsahuje jiné deliveries, než pro které byla potvrzena rezervace.
Poslat dopravní pokyny emailem ve formě PDF	Nastavit upozorňující hlášku v AXIS pro nemožnost uložit file v případě, že obsahuje nepodporovaný znak

Zdroj: Interní data firmy AB InBev, zpracování vlastní

9 Analýza času překládek v „přestupním“ přístavu

Na základě dohody zavedené mezi firmou AB InBev a smluvními dopravci, kteří byli vybráni v rámci globálního tenderu 2016, kontejnery, jež během svého tranzitu do cílové země musí být v určitém přístavu přeloženy na jinou loď, nesmí v tomto místě překládky čekat déle než pět dní. Za účelem sledování dodržování této stanovené maximální lhůty (transshipment time) byla v srpnu 2016 zavedena nová rutina – analýza toků vývozu z příslušné zóny (Evropa, USA a Mexiko). V rámci každého z těchto týmů byla přidělena zodpovědnost vždy jednomu transportnímu plánovači, který do 10. dne v měsíci musí provést analýzu a její výsledky převést do souhrnné zprávy, jenž je zasílán liniovému manažerovi.

Tato zpráva má zejména dva hlavní způsoby využití. Za prvé slouží managementu, který si přeje mít přehled o času, který kontejnery stráví v místě překládky. Vzhledem k tomu, že pivo je zboží s omezenou dobou spotřeby, je velmi důležité, aby dorazilo k zákazníkovi čerstvé, tedy co možná nejdříve. Monitorováním a následným snížením doby překládky je možné zajistit, aby produkt neztrácel na své čerstvosti, jednom z nejdůležitějších aspektů dodržení objednávky. Za druhé se zpráva používá jako důkazní materiál při jednání mezi Oddělením řízení veřejných zakázek a nasmlouvanými dopravci, kteří se v globálním tenderu zavázali k dodržování určitých podmínek, ale nedodržují je.

Obsah reportu

Základní report je vždy založen na údajích z předchozího měsíce a obsahuje informace o zásilkách, jejichž doba překládky v přístavech mimo vývozní zemi přesahuje dobu delší než pět dní. Tento report byl sestaven týmem spravující rezervační systém AXIS tak, aby se každý měsíc zasílal konkrétnímu transportnímu plánovači automaticky. Zatímco závěrečná zpráva je předkládána ve formě konsolidované prezentace obsahující individuální analýzu dat za konkrétní zónu exportu.

Ze souhrnných údajů je vytvořena kontingenční tabulka, díky níž je ulehčena identifikace problematických tras, při kterých probíhá k největším zdržením. Celkem je do závěrečné prezentace vybráno vždy pět nejproblémovějších tras, které jsou ve dvou verzích rozvedeny do větších detailů. První tabulka (viz. tabulka č. 8) je zaměřena na počet kontejnerů a druhá (tabulka č. 9) se zaměřuje na počet dní, po které jsou

kontejnery zdrženy v místě překládky. Vzhledem k tomu, že je většina zásilek přepravována v tzv. DRY kontejnerech, důležitým faktorem při určování kritičnosti delších časů překládky je venkovní teplota, která má velký vliv na trvanlivost a čerstvost piva. Z tohoto důvodu je top pět identifikovaných kritických tras následně spojeno s údaji o tom, jaká byla v době překládky místní venkovní teplota a všechny tyto informace jsou pak zahrnuty v závěrečné zprávě, která slouží managementu pro určení dalšího postupu, popř. tzv. akčního plánu pro nápravu situace.

Na příkladu trasy Veracruz, Cartagena, Melbourne, Brisbane v tabulce č. 9 si lze všimnout extrémního zdržení 38 kontejnerů, které čekaly v přístavu v Cartageně (Kolumbie) na přípojnou loď více než 20 dní. V tu dobu se pohybovala tamější teplota vzduchu kolem 30°C. Není těžké si představit, jaký důsledek měly tyto okolnosti na kvalitu produktu.

Tabulka 8: Top 5 tras s největším počtem zdržených kontejnerů za měsíc říjen 2016

Trasa	Přístav překládky	Dopravce	Celkový počet kontejnerů	Doba překládky ve dnech	
				5 - 10	>10
Veracruz, Kingston, Melbourne	Kingston	Delta	128	125	3
Veracruz, Antwerpen, Portbury	Antwerpen	Alfa	120	110	10
Zacatecas, Manzanillo, Kaohsiung, Melbourne	Kaohsiung	Zeta	119	119	0
Veracruz, Charleston, Sydney, Brisbane	Sydney	Epsilon	81	57	24
Manzanillo, Kaohsiung, Melbourne	Kaohsiung	Iota	94	94	0

Zdroj: Interní data firmy AB InBev

Tabulka 9: Top 5 tras s nejdelší dobou zdržení za měsíc říjen 2016

Trasa	Přístav překládky	Dopravce	Celkový počet kontejnerů	Doba překládky ve dnech						
				>20	20-18	17-15	14-12	11-9	<9	
Manzanillo, Hong Kong, Singapore, Melbourne	Singapore	Eta	6	6						
Manzanillo, Hong Kong, Yangshan, Shanghai, Auckland	Shanghai	Eta	8					8		
Manzanillo, Hong Kong, Yangshan, Shanghai, Auckland	Yangshan	Eta	5				5			
Veracruz, Cagliari, Mersin, Mersin Free Zone	Mersin	Beta	23	11						12
Veracruz, Cartagena Melbourne, Brisbane	Cartagena	Epsilon	39	38	1					

Zdroj: Interní data firmy AB InBev

Kromě identifikace pěti nejvíce problémových dopravních cest, byly zřízeny tři ukazatele výkonnosti KPI (z angl. Key Performance Identifier) za účelem zjištění, jak velký problém dlouhá překládka představuje. KPI jsou vypočítány a uvedeny v závěrečné zprávě a to jak individuálně pro každou zónu, tak pro celý datový soubor pro všechny tři zóny (USA, Evropa, Mexiko). Těmito KPI jsou:

- % zásilek zahrnující překládku vs. celkový počet zásilek,

- % zdržených zásilek v místě překládky vs. celkový počet zásilek,
- % zdržených zásilek v místě překládky vs. celkový počet zásilek zahrnující překládku.

Návrh na zlepšení procesu

- Oddělení Řízení veřejných zakázek by mělo po dopravci důsledně požadovat dodržení smluvních podmínek či změnu nabízeného produktu (jiné námořní trasy), která by zajistila dodržení požadované kvality služeb.
- Do nového globálního tenderu by oddělení Řízení veřejných zakázek mělo u nejvíce problematických tras zavést požadavek přímé trasy bez nutnosti překládky na přípojnou loď (direct routing).

10 Analýza výzev v případě nakládky v pivovaru

Určení místa nakládky konkrétní objednávky je stanoveno na základě podmínek INCOTERMS. Zatímco objednávky EXW jsou vždy nakládány v pivovaru, ostatní objednávky se zpravidla nakládají v Cross Docku. Z tabulky č. 10, ve které byly porovnány objednávky za posledních šest měsíců, je možné vidět, že většinou se cca 20 % všech měsíčních objednávek (jedna objednávka=jeden kontejner – pozn. autorky) nakládá přímo v pivovaru. Nicméně v srpnu a září na základě rozhodnutí managementu bylo změněno místo nakládky některých zemí z Cross Docku na pivovar, čímž vzrostl požadavek na tyto nakládky téměř dvojnásobně. Tento počín sebou přinesl hned několik problémů, kterým tým transportního plánování musel čelit.

Tabulka 10: Procentuální rozdělení objednávek dle místa nakládky

Místo nakládky	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad
Pivovar	23%	25%	38%	31%	22%	20%
Cross Dock	77%	75%	62%	69%	78%	80%

Zdroj: interní data firmy AB InBev, zpracování vlastní

Naplánování přepravy, která začíná v pivovaru, je velmi komplexní úkol a vyžaduje nejen předchozí zkušenosti, ale také důslednou kontrolu (tzv. follow up). Když se však potřeby tohoto typu nakládky neúměrně zvýší, transportní plánovač nedisponuje dostatkem času na dozorování každé jedné rezervace. Proces změny probíhá následovně:

1. Transportní plánovač (dále TP) musí odpojit shipmenty od objednávek v SAP.

2. Tým zpracování objednávek změni v SAP místo nakládky a vytvoří nové deliveries.
3. TP musí opět v SAP napojit shipmenty zpět k původním objednávkám.
4. TP musí v programu AXIS změnit místo nakládky, nahrát do filu nové deliveries a poté zaslat žádost o změnu rezervace dopravci.
5. Mexický tým z Aguascalientes zašle dopravci instrukce obsahující konkrétní čas, ve který se musí na nakládku dostavit (tzv. časové okno - hoja de citas).

Ze strany dopravce dochází k těmto krokům:

1. Zkoumání, zda je pro danou trasu vyjednaný tarif v rámci globálního tenderu.
2. Zjišťování, zda má pro daný požadavek dostatek transportních zdrojů (námořní dopravci pro pozemní dopravu většinou kontraktují své sub dopravce - kamionové společnosti, protože vlastními kamiony nedisponují, popř. ne dostatečně).
3. Potvrzení změny místa nakládky transportnímu plánovači přes EDI (v případě, že předchozí dva kroky měly pozitivní výsledek).

Je tedy očividné, že každá taková změna generuje velkou časovou náročnost na obou stranách, jak týmu transportního plánování, tak i týmu potvrzující rezervace. Nicméně zvýšení pracnosti v mnoha případech nepředstavuje tu největší výzvu. Proto budou na následujících řádcích popsány tři největší komplikace, ke kterým dochází při nakládkách v pivovaru. V rámci každé výzvy budou také navržena řešení na optimalizaci procesu.

10.1 Dopravce se dostaví na nakládku včas, ale nestihne fyzickou uzavírku lodi

V minulosti se ukázalo, že ani včasné dostavení se na nakládku nezaručí, že kontejner skutečně odpluje na naplánované lodi. Příčinou však není zpoždění samotné nakládky, nýbrž „ztráta“ kamionu na cestě mezi pivovarem a přístavem. Jak k takovým případům dochází, se bohužel autorce této práce nepodařilo zjistit, jelikož dopravce nikdy neposkytl jasnou odpověď.

Kontejnery jsou tedy naloženy včas, dokumentační tým zašle přepravní instrukce a transportní plánovač o této skutečnosti informuje celního agenta. Ten však nemůže začít celní odbavení, které je otázkou nanejvýš 24 hodin, předtím, než se kontejnery dostaví do přístavu. Fyzická uzavírka lodi většinou probíhá 2 – 3 dny před jejím

vyplutím. V některých případech lze (za poplatek) požádat dopravce o prodloužení této doby, vždy je to však možné maximálně o jeden den. I když celní agent relativně včas upozorní na to, že kontejnery stále v přístavu nejsou, námořní dopravce má mnohdy sám problém zjistit, kde se jeho sub dopravce momentálně nachází. Proto dochází k tomu, že celá rezervace je přesunuta na další loď, což opět generuje další poplatky a navíc zbytečné zpoždění doručení zásilky zákazníkovi.

Návrh na zlepšení

- Oddělení Řízení veřejných zakázek by mělo do dalšího kola globálního tenderu zařadit mezi základní požadavky na mexické dopravce možnost lokalizace jejich pozemních jednotek/sub dopravců. Kdyby každá jednotka byla vybavena systémem GPS, bylo by možné lépe monitorovat počínání řidičů, kteří by zároveň byli více motivováni „neztrácet se“.

10.2 Dopravce se nedostaví na nakládku včas

I když mexický tým zaslal informaci o tom, v jakou hodinu se má kamion ohlásit na logistické recepci pivovaru, kamion se v tento čas nedostavil. V logistice bývá běžné, že se tak stane např. kvůli nepříznivým povětrnostním podmínkám, stávkám či nehodám. Nicméně v případě mexického exportu dochází ke zpoždění nakládky ještě z jiných důvodů. Jedním z nich je ten, že nasmlouvaný sub dopravce sice přijel do pivovaru včas, nicméně neví, kde se má ohlásit, informuje tedy námořního dopravce a zůstane čekat v areálu, někdy však i úplně mimo něj (na krajnici, na čerpací stanici apod.). Dopravce poté kontaktuje většinou emailem tým transportního plánování v Praze a lokální centrum služeb v Aguascalientes, nicméně mnohdy chybí v kopii emailu kontaktní osoba přímo z pivovaru, která jediná může podat instrukce k místu dostavení. Když se konečně podaří spojit sub dopravce s touto osobou a dostaví se na nakládku, dochází z důvodu nedodržení časových oken k dalšímu čekání na uvolnění náložných kapacit pro tento extra kamion. Ve většině případů jedna rezervace potvrzená námořním dopravcem obsahuje více než jeden kontejner, proto se může stát, že část z nich se dostaví včas, ale druhá část na čas nepřijede. Pro lepší pochopení souvislostí, budou důsledky nedodržení časových oken popsány na konkrétním příkladu.

Příklad

Dopravce Alfa potvrdí rezervaci do Yokohamy v Japonsku na šest kontejnerů. Nakládka těchto kontejnerů bude probíhat v pivovaru Zacatecas, naloženy budou na loď Maersk Kawasaki v přístavu Manzanillo. Potvrzené datum nakládky je pátek 4. listopadu 2016. Datum uzavírky pro zaslání přepravních instrukcí (BL closing date) je pondělí 7. listopadu. Mexický tým na základě těchto informací zašle dopravci požadované časové okno nakládky včetně dalších informací, kterými jsou:

Objednávka	Rezervace	Datum nakládky	Čas nakládky	Celní deklarant
1	BKG 01	4.11.2016	8:00	Omega
2	BKG 01	4.11.2016	9:00	Omega
3	BKG 01	4.11.2016	10:00	Omega
4	BKG 01	4.11.2016	11:00	Omega
5	BKG 01	4.11.2016	12:00	Omega
6	BKG 01	4.11.2016	13:00	Omega

Dne 4. listopadu 2016 se k včasné nakládce dostaví pouze dva kontejnery. Následující den se dostaví další dva kontejnery, které jsou v případě volné kapacity naloženy tentýž den. V neděli 6. listopadu 2016 se z důvodu volna nenakládá, takže řidiči zbylých dvou kontejnerů musí čekat do dalšího dne, kdy se ohlásí na logistické recepci, ale vzhledem k naplněné kapacitě dojde k jejich naložení až v úterý 8. listopadu 2016. Dopravce Alfa samozřejmě požaduje zaplacení nemalého poplatku za oba dva dny, po které musel řidič na naložení čekat.

Mezitím je nutno v pondělí 7. listopadu 2016 vytvořit a zaslat přepravní instrukce. Transportní plánovač si tedy vygeneruje report naložených kontejnerů rezervace BKG 01 a zjistí, že dva kontejnery stále nebyly naloženy:

Objednávka	Rezervace	Datum nakládky	Čas nakládky	Celní deklarant	Číslo kontejneru
1	BKG 01	7.11.2016	8:00	Omega	TCNU260987
2	BKG 01	7.11.2016	9:00	Omega	HCLU456934
3	BKG 01	7.11.2016	10:00	Omega	SEGU289765
4	BKG 01	7.11.2016	11:00	Omega	TCNU780583
5	BKG 01	7.11.2016	12:00	Omega	
6	BKG 01	7.11.2016	13:00	Omega	

Aby se ujistil, že budou správně zdokumentovány a naloženy na loď alespoň tyto čtyři kontejnery, musí provést v rezervačním systému AXIS rozdělení rezervace (tzv. split bookingu). V důsledku toho, že nemá informaci o tom, že kontejnery už fyzicky čekají na nakládku v pivovaru, přesune tyto prázdné kontejnery do nové rezervační šablony a znovu odešle požadavek na rezervaci. V minulosti docházelo k tomu, že toto

rozdělování rezervací způsobovalo zmatení dopravce, který si myslel, že se jedná o kompletně novou rezervaci, proto do pivovaru zaslal další dva kontejnery, které ale ve většině případů již naloženy být nemohly z důvodu nedostatku produktu. Řidiči se tedy vraceli zpátky prázdní, za což byl opět Grupo Modelo naúčtován poplatek.

Mezitím, než dopravce potvrdí nové číslo rezervace pro zbývajících dva kontejnery, dojde k jejich naložení a dostavení se do přístavu, kde se identifikují s původním číslem rezervace BKG 01, které je v tu chvíli ale už redukováno pouze na 4 kontejnery, takže řidiči opět musí čekat, až transportní plánovač potvrdí celnímu deklarantovi nové číslo rezervace, na jehož základě proběhne celní odbavení. V jiném případě jsou kontejnery vpuštěny do přístavu a celní odbavení a VGM je zhotoveno pro původní číslo rezervace (tedy i původní loď). Tudíž je posléze žádána změna jak celního dokumentu, tak i terminálu naložení na novou loď, což opět generuje velké poplatky.

Aby se zabránilo generování všech extra nákladů zmíněných výše, byla na základě dohody s dopravci a celními agenty nastavena nová rutina, kdy:

- Transportní plánovač upraví v den uzavírky dokumentace v AXIS před zasláním rezervace pro prázdné kontejnery rezervační pokyny, ve kterých zdůrazní, že jde o split určité původní rezervace.
- Transportní plánovač v den uzavírky dokumentace zašle email konkrétnímu dopravci a celnímu agentovi obsahující informace o provedení splitu včetně čísel kontejnerů, které byly pod původním číslem rezervace zdokumentovány.

Zavedením této rutiny došlo ke zlepšení komunikace mezi všemi zúčastněnými stranami. Počet duplikovaných rezervací se tím rapidně snížil, stejně tak se snížila nutnost měnit celní dokumenty a přesunů mezi terminály, protože celní deklarant přesně ví, jaké kontejnery vzít pro danou rezervaci v úvahu. Nicméně i přesto vidí autorka této diplomové práce potenciál pro další zlepšení, proto budou dále zmíněny návrhy, které by měly být v budoucnosti do procesu implementovány.

Návrhy na zlepšení

- Námořní dopravce by měl informovat transportního plánovače v Praze i v Aguascalientes a kontaktní osobu v pivovaru o tom, jaké kontejnery (jejich konkrétní čísla) byly na nakládku konkrétní rezervace do pivovaru zaslány a kdo bude zásilku vyzvedávat, aby se v případě nedostavení se včas mohl tento řidič

okamžitě kontaktovat. Na denním konferenčním hovoru s kontaktní osobou z pivovaru by tým v Praze měl aktuální informace o tom, kdy bude zbytek kontejnerů reálně naložen. Na základě této informace by se plánovač mohl rozhodnout, zda a jakým způsobem je nutné provést split. Dále by tedy za pomoci dokumentačního týmu případně mohl v den BL closingu čísla kontejnerů doplnit do systému manuálně a zdokumentovat rezervaci bez nutnosti provedení splitu. V případě, že by se některé kontejnery nestihly dostavit do přístavu ani do fyzické uzavírky lodi, dokumentační tým by požádal dopravce o změnu Bill of Lading.

- Management AB InBev by za pomoci oddělení Řízení veřejných zakázek měl požadovat po nasmlouvaných námořních dopravcích, aby pracovali na zlepšení kontaktu se svými sub dopravci, a měli možnost lokalizovat jeho aktuální polohu. Kdyby všechny kamiony disponovaly zařízením GPS, TP tým by při řešení uzavírky pro zaslání přepravních instrukcí nemusel čekat až do pozdního odpoledne na informace od pivovaru a mohl by ihned na základě polohy kamionu a volné kapacity nakládky rozhodnout, zda a jakým způsobem je nutné provést split.
- Management AB InBev by za pomoci oddělení Řízení veřejných zakázek měl požadovat po nasmlouvaných námořních dopravcích, aby pracovali na zlepšení kontaktu s celními agenty. Pro úspěšnost celého procesu je nezbytné, aby byl celní agent informován o všech změnách, které v souvislosti s rezervací nastanou. Stejně tak jako jsou aktualizace zasílané buď emailem nebo automaticky přes EDI transportnímu plánovači, měl by je ve stejnou chvíli obdržet i nominovaný celní agent.

10.3 Dopravce se na nakládku nedostaví vůbec

Ve třetím nežádoucím scénáři kamion na nakládku do pivovaru vůbec nedorazí. Když pomineme možnost nehody či jiné neovlivnitelné příčiny, byly odhaleny další dva důvody, proč se tak stává. Oba dva jsou však spojeny s jedním spouštěčem a tím je čekání řidiče, které bylo popsáno v předchozí kapitole. Ať už musí řidič čekat z důvodu pozdního příchodu na nakládku, přeplněné kapacity nakládky nebo nedostatečné komunikace mezi všemi zúčastněnými stranami, tyto opakující se komplikace vedly ke dvěma skutečnostem:

1. Najatí řidiči začali odmítat zakázky, když zjistili, že jde o nakládku v pivovaru Grupo Modelo. Na základě nepříjemné zkušenosti, kdy strávili několik dní

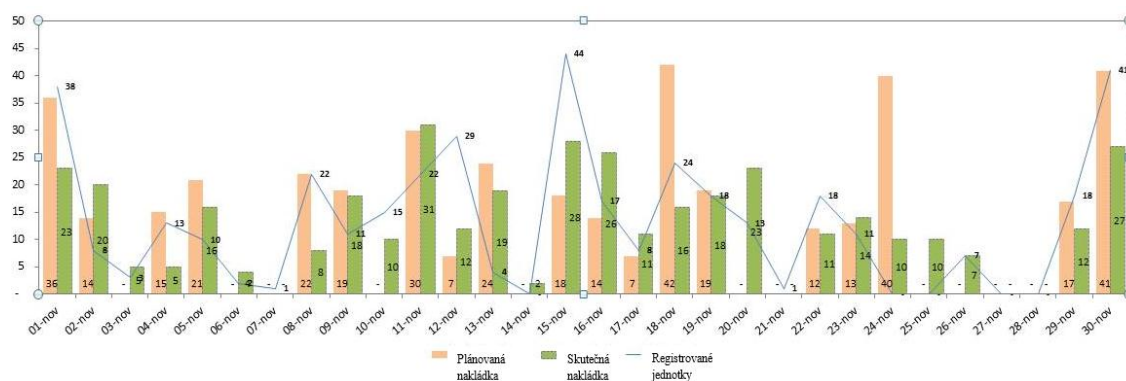
zavření v kamionu čekáním na to, než budou naloženi či vpuštěni do areálu přístavu, nechtějí riskovat, že se podobná situace bude opakovat. Námořní dopravce má tedy problém najít ochotné sub dopravce, čímž se prodlužuje celková doba dodání zásilky zákazníkovi a navíc dochází k zaplnění kapacit skladu, musí se tedy omezit výroba, čímž firma ztrácí zisky ve formě nenaplnění objednávek.

2. Jiní řidiči naopak začali využívat toho, že za každý den čekání dostanou příplatek ke své mzdě jako odškodné za nedodržení plánu. Takže byly odhaleny případy, kdy řidič úmyslně zastavil několik kilometrů od pivovaru, zůstal zde několik dní a pak se vrátil zpět s tvrzením, že ho v pivovaru nenaložili. Dopravce tedy opět požadoval po Grupo Modelo zaplacení tzv. dead freights poplatku.

Za účelem lepší visibility plánovaných a skutečných nakládek byla v listopadu 2016 zavedená nová rutina, kdy je kontaktní osoba v pivovaru zodpovědná za monitorování kamionů, kteří se k nakládce skutečně dostavili. Report s chybějícími kamiony se zasílá kontaktní osobě pro styk s dopravci v Aguascalientes, která následně zjišťuje důvod pro nedostavení se. Na grafu č. 3 můžeme vidět přehled nakládek a registraci dopravců v pivovaru Zacatecas za měsíc listopad, ze kterého plyne, že:

- 13x se na nakládku dostavilo více jednotek, než bylo plánováno (nejčastěji způsobeno tím, že se dostavily opožděné jednotky z předchozích dnů a v důsledku volné kapacity byly či nebyly přijaty k nakládce),
- 10x se na nakládku dostavilo méně jednotek, než bylo plánováno.

Graf 3: Přehled skutečných a plánovaných nakládek v Zacatecas za listopad 2016



Zdroj: interní data firmy AB InBev

Pouze dvakrát za celý měsíc se na nakládku dostavilo tolik jednotek, kolik bylo naplánováno. Tento fakt je velmi frustrující jak pro transportní plánovače, kteří musí při nedodržení domluvených podmínek dopravcem celou nakládku přeplánovat, tak i pro kontaktní osoby v pivovaru, na které je vyvíjen velký tlak, když nedostatečné nakládání vede k zaplnění skladových kapacit. Zavedení monitoringu nakládek nepochybně zlepšilo celkový přehled dodržování potvrzeného plánu nakládek a poskytlo tím podklady na měsíční telekonferenci s dopravci, kde SPOC může ihned poukázat na nedodržování pokynů k tomu, v jakou dobu se mají kamiony dostavit.

Návrh na zlepšení

- Potenciál ve zlepšení situace dostavení se na nakládku autorka této práce vidí v zavedení „pokut“ v případě, že řidič nedorazí do pivovaru ve smluvený čas. Tento čas by však měl zahrnovat určitou pojistnou dobu pro případ zhoršených povětrnostních podmínek, nehod, stávek apod.
- Každý z námořních dopravců by měl důsledně informovat své sub dopravce o tom, kde přesně se mají v areálu pivovaru dostavit na registraci a každý z nich by měl mít telefonní kontakt na pracovníka této logistické recepce pro případ, že by se mu ji nepodařilo najít, měl by zpoždění atd.

Závěr

Každá firma, která se rozhodne exportovat své zboží do zahraničí, si musí uvědomit, že zahraniční obchod představuje dlouhodobý závazek, protože výhody, které z této činnosti firmě mohou plynout, se dostaví až v průběhu času. Stejně tak tomu bylo v případě pивní značky Corony, které se však díky tvrdé práci jejích zakladatelů a později ředitelů podařilo těchto výhod dosáhnout.

Změny, které přišly v důsledku akvizice Grupo Modelo společností Anheuser-Busch InBev, sebou přinesly také nové výzvy, s nimiž se opět bylo třeba vyrovnat. Nicméně i přesto, že se celý logistický proces koordinuje ze dvou tak vzdálených míst a v rámci odlišných časových pásem, všeobecně toto převzetí přineslo růst objednávek i počtu jejich úspěšných doručení. Díky tomu, že BSC v Praze již od roku 2006 koncentruje logistické znalosti z nejrůznějších zón, a stalo se tedy jakýmsi globálním logistickým uzlem, úroveň služeb poskytnutých zákazníkovi se také zvýšila.

Hlavním účelem autorky této práce bylo proces jedné této zóny řízené z Prahy poznat, popsat, konstruktivně zhodnotit jeho fungování a následně navrhnout, jaké změny by mohly přinést jeho zlepšení. Vedlejším efektem této práce je fakt, že může být použita při zaškolení nových členů týmu transportního plánování, protože jim poskytne jak reálný pohled na věc, tak i návod, jak v případě některých výzev reagovat či úplně předejít jejich vznikutí.

Splnění cílů

V úvodních kapitolách této diplomové práce bylo po charakterizování rychloobrátkového zboží a piva, na které je tato práce zaměřena, popsána současná situace mexického exportu včetně kroků, jež by měl následovat každý, kdo se rozhodne výrobky z této země vyvážet. Mimo to byl podán výčet všeobecných požadavků na vývoz a dokumenty v mezinárodní přepravě.

Na konkrétním příkladu mexického piva Corona, bylo ukázáno, jakým způsobem může být exportní logistický řetězec nastaven a také bylo zhodnoceno jeho uspořádání. Nechybí ani popis procesu výběru dopravců, kteří hrají v procesu transportního plánování klíčovou roli.

Díky analýze fungování této dílčí části vývozního procesu byly identifikovány hlavní výzvy, kterým musí transportní plánovač čelit ve vztahu k dopravcům a v rámci každého body byla navržena řešení, jež mohou přispět k celkové optimalizaci plánování dopravy při vývozu Corony z Mexika.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

1. Dmitry, I., Tsipulanidis A., Schönberger J. (2016). *Global Supply Chain and Operations Management: A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value*. Švýcarsko: Springer.
2. Ebergenyi, C., Ch. (2013). *Corona. The Mexican Beer That Conquered the World*. Mexico City, Mexiko: Offset Santiago.
3. Fotr J., Švecová L. a kolektiv (2010). *Manažerské rozhodování. Postupy, metody a nástroje*. Praha, Česká republika: EKOPRESS
4. Gough, L. (2004). *FMCG Selling*. New York, USA: John Wiley & Sons.
5. Hinkelman, E. (2005). *Dictionary of International Trade: Handbook of the Global Trade Community*. Novato, USA: World Trade Press.
6. Machková, H. (2015). *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. Praha, Česká republika: Grada Publishing.
7. Nelson, M. (2005). *The Barbarian's Beverage. A History of Beer in Ancient Europe*. Abingdon, Velká Británie: Routledge. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=NR5LeH291i0C&pg=PR4&dq=Max+Nelson,+2004&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Max%20Nelson%2C%202004&f=false.
8. Novák, R. (2005). *Námořní přeprava*. Praha, Česká republika: ASPI.
9. Novák, R., Kolář, P. (2015). *Námořní nákladní přeprava*. Praha, Česká republika: C. H. Beck
10. Sedláčková H., Buchta K. (2006). *Strategická analýza*. Praha, Česká republika: C. H. Beck
11. Sixta, J., Žižka, M. (2009). *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno, Česká republika: Computer Press.
12. Vootman, C. (2004). *Global Logistics Management*. Kapské město, Jihoafrická republika: Juta and Co.

Webové zdroje

1. Aduanas México (2015). [vid. 2016-10-08]. Dostupné z: <http://aduanas-mexico.com.mx/claa/ctar/leyes/lieps.html>
2. AB- InBev (n.d.). *Our brands. Corona* [vid. 2016-11-05]. Dostupné <http://www.ab-inbev.com/our-brands/corona.html>
3. Anheuser-Busch InBev (2016). *Corona Extra* [vid. 2016-10-11]. Dostupné z: <http://www.tapintoyourbeer.com/index.cfm>
4. CIA (2016). *The World Fact Book* [vid. 2016-10-15]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mx.html>
5. C.S.CARGO Management (n.d.). *Typy přepravních kontejnerů* [vid. 2016-11-06]. Dostupné z: <http://www.cscargo.cz/cs/dostupne-typy-kontejneru/>
6. ČSN ISO 830 (2000). *Kontejnery – Slovník* [vid. 2016-11-13]. Dostupné z: <https://www.nlnorm.cz/terminologicky-slovník/10807>
7. EDI Basics (n.d.). *What is EDI (Electronic Data Interchange)?* [vid. 2016-11-08]. Dostupné z: <http://www.edibasics.com/what-is-edi/>
8. Forbes México (2015). *Las 10 mujeres más poderosas de México en 2015* [vid. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://www.forbes.com.mx/las-10-mujeres-mas-poderosas-de-mexico-en-2015/#gs.vCzfKG4>

9. Celní správa České republiky (n.d.). *Harmonizovaný systém popisu a číselného označování zboží* [vid. 2016-10-16]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/clo/sazebni-zarazeni-zbozi/harmonizovany-system/Stranky/default.aspx>
10. GISTnet (2016). *Japan: Import (general)* [vid. 2016-11-06]. Dostupné z: <http://www.gistnet.com/cidb-sample/jp.import.html>
11. GMODELO EUROPA (2016). *La cerveza mexicana más vendida del mundo desde 1925* [vid. 2016-10-09]. Dostupné z: <https://cervezacorona.es/producto/gama>
12. Hospodářská komora České republiky (2013). *Dokumentární akreditiv* [vid. 2016-10-23]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/inmp/knihovna-informaci-pro-podnikani/zahranicni-obchod-a-preshranicni-poskytovani-sluzeb/platebni-a-dodaci-podminky-v-zahranicnim-obchode/dokumentarni-akreditiv.aspx>
13. INCOTERMS (2015). *Incoterms 2010* [vid. 2016-10-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/incoterms>
14. Interbrands (2016). *Best Global Brands 2016 Rankings* [vid. 2016-10-09]. Dostupné z: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>
15. Mapsof.net (n.d.). *Map Of Mexico States - Mexico maps* [vid. 2016-11-23]. Dostupné z: <http://mapsof.net/mexico/map-of-mexico-states>
16. Mezinárodní námořní organizace (2016). *International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS), 1974* [vid. 2016-11-13]. Dostupné z: [http://www.imo.org/en/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/International-Convention-for-the-Safety-of-Life-at-Sea-\(SOLAS\),-1974.aspx](http://www.imo.org/en/About/Conventions/ListOfConventions/Pages/International-Convention-for-the-Safety-of-Life-at-Sea-(SOLAS),-1974.aspx)
17. Ministerstvo pro investice a obchod (2015). *Pasos para exportar* [vid. 2016-10-16]. Dostupné z: <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/pasos-exportar>
18. National Geographic (n.d.). *Mega factorías - Fábrica de Cerveza Corona en Zacatecas, México* [video]. [vid. 2016-11-11]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=lgTMEwihz18&t=260s>
19. Nídr, T. (2015, květen). Severoamerická dohoda o volném obchodu: Úspěšných 21 let. *Česká pozice* [vid. 2016-10-08]. Dostupné z: http://ceskapozice.lidovky.cz/severoamericka-dohoda-o-volnem-obchodu-uspesnych-21-let-p1y-/tema.aspx?c=A150515_175500_pozice-tema_lube
20. OECD (2015). *Mexico – Information on Tax Identification Numbers* [vid. 2016-10-08]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/tax/automatic-exchange/crs-implementation-and-assistance/tax-identification-numbers/Mexico-TIN.pdf>
21. Orozco N. (2014). El nuevo rumbo de los puertos en México. *Forbes México*. Dostupné z: http://www.forbes.com.mx/el-nuevo-rumbo-de-los-puertos-en-mexico/#gs._lwvvks
22. Pattinson, R., (2010). *European Beer Statistics* [vid. 2016-09-25]. Dostupné z: <http://www.europeanbeerguide.net/eustats.htm#production>
23. Popa I., Belu G., Paraschiv M. (2013, červenec). GLOBAL LOGISTICS, COMPETITIVENESS AND THE NEW INCOTERMS. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. s. 159-166. Dostupné z: <https://www.ebscohost.com/>
24. Secretaría de comunicaciones y transportes (2015a). *Puerto de Manzanillo. Port Handbook 2014 – 2015* [vid. 2016-11-26]. Dostupné z: http://www.puertomanzanillo.com.mx/upl/sec/handbook_APIMAN.pdf
25. Secretaría de comunicaciones y transportes (2015b). *Veracruz Port Handbook 2015/2016* [vid. 2016-11-26]. Dostupné z: <http://www.puertodeveracruz.com.mx/acerca-del-puerto/conoce-tu-puerto/?lang=en>

26. Stapleton, D., Pande V., O'Brien D. (2014, třetí čtvrtletí). EXW, FOB OR FCA? CHOOSING THE RIGHT INCOTERM AND WHY IT MATTERS TO MARITIME SHIPPERS. *Journal of Transportation Law, Logistics & Policy*. s 227-248. Dostupné z: <https://www.ebscohost.com/>
27. Statista (2014a). Statistická data vyhledaná 4. 12. 2016. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/257677/global-market-share-of-the-leading-beer-companies-based-on-sales/>
28. Statista (2016b). Statistická data vyhledaná 10. 10. 2016. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/188728/top-imported-beer-brands-in-the-united-states>
29. WORLDOMETERS (2016). Countries in the world by population (2016) [vid. 2016-10-16]. Dostupné z: <http://www.worldometers.info/world-population/population-by-country>
30. World Shipping Council (2016a). *The SOLAS Container Weight Verification Requirement* [vid. 2016-11-13]. Dostupné z: http://www.worldshipping.org/industry-issues/safety/WSC_Summarizes_the_Basic_Elements_of_the_SOLAS_Container_Weight_Verification_Requirement_January_2015_-3-.pdf
31. World Shipping Council, WSC (2016b). *Verified Gross Mass Industry FAQs*. [vid. 2016-11-27]. Dostupné z: http://www.worldshipping.org/industry-issues/safety/faqs/SOLAS_VGM_Industry_FAQs_Dec_2015_US_letter_WEB.pdf
32. World Trade Organization (2016). Statistická data vyhledaná 15. 10. 2016. Dostupné z: <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Language=E&Country=BR,CN,IN,MX,RU,ZA>
33. Občanský zákoník, zák. č. 89/2012 Sb. – ustanovení § 2572 až § 2577.
34. Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, pro nealkoholické nápoje a koncentráty k přípravě nealkoholických nápojů, ovocná vína, ostatní vína a medovinu, pivo, konzumní líh, lihoviny a ostatní alkoholické nápoje, kvasný ocet a droždí. Vyhláška Ministerstva zemědělství č. 335/1997 Sb., § 11. Dostupné také z: <http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/100055939.html>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Top 5 nejprodávanějších importovaných pivních značek na trhu USA	16
Tabulka 2: Export zemí BRICS a Mexika v roce 2015	19
Tabulka 3: Nejpoužívanější typy ICOTERMS dle počtu objednávek při vývozu Corony z Mexika	29
Tabulka 4: Porovnání normálního a reefer kontejneru	37
Tabulka 5: Čtyři nejvíce využívaní dopravci dle počtu objednávek a počet jimi obsluhovaných destinací	42
Tabulka 6: Distribuce exportní výroby mezi jednotlivými pivovary	43
Tabulka 7: Analýza potenciálních problémů v rezervačním systému AXIS	55
Tabulka 8: Top 5 tras s největším počtem zdržených kontejnerů za měsíc říjen 2016 ..	58
Tabulka 9: Top 5 tras s nejdelší dobou zdržení za měsíc říjen 2016	58
Tabulka 10: Procentuální rozdělení objednávek dle místa nakládky	59

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vzhled Corony	18
Obrázek 2: Nejpoužívanější typy INCOTERMS při vývozu Corony z Mexika	29
Obrázek 3 Logistický informační systém	32
Obrázek 4: Proces strategického zajišťování zdrojů	38
Obrázek 5: Porovnání předních mexických přístavů (2013)	45
Obrázek 6: Exportní logistický řetězec Mexiko	47

Seznam grafů

Graf 1: Podíl předních pivovarnických společností na světovém trhu v roce 2014	14
Graf 2: Vývoj objednávek mexické pivní produkce v roce 2016	36
Graf 3: Přehled skutečných a plánovaných nákladů v Zacatecas za listopad 2016	65
Seznam příloh	

Seznam příloh

Příloha 1: Prodej předních importovaných značek piva ve Spojených státech v roce 2016 (v milionech USD).....	74
Příloha 2: Vývoj exportu Corony z Mexika	75
Příloha 3: Seznam zemí, kam je exportována mexická Corona	76
Příloha 4: Instrukce pro nakládku Corony určené pro Kanadský trh (tzv. ficha técnica - data sheet).....	77
Příloha 5: Booking Confirmation	78
Příloha 6: Shipping Instructions	80

Příloha 1: Prodej předních importovaných značek piva ve Spojených státech v roce 2016 (v milionech USD)

Pořadí	Značka	Prodej v milionech USD
1	Corona Extra	693,6
2	Heineken	360,1
3	Modelo Especial	352,5
4	Stella Artois Lager	193,4
5	Corona Light	192,6
6	Dos Equis XX Lager Especial	159,4
7	Tecate	83,6
8	Guinness Draught	58,9
9	Pacifico	51,9
10	Becks	48,3
11	Heineken Premium Light Lager	43,3
12	Labatt Blue	38,7
13	Tecate Light	38,3
14	Newcastle Brown Ale	38,2
15	Negra Modelo	36,9
16	Labatt Blue Light	35,4
17	Guinness Extra Stout	30,9
18	Dos Equis XX Ambar Lager	29,2
19	Fosters Lager	26,9
20	Red Stripe	23,9

Zdroj: Statista (2016b)

Příloha 2: Vývoj exportu Corony z Mexika



Zdroj: Ebergenyi, C., Ch., 2013

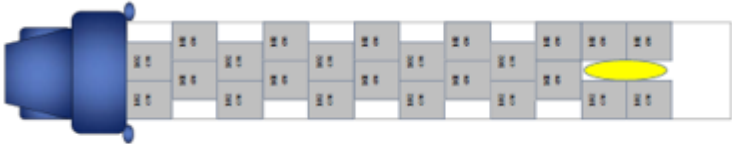
Příloha 3: Seznam zemí, kam je exportována mexická Corona

Corona Export		
1 Albania	44 Gabon	87 Norway
2 Am. Virgin Islands	45 Georgia	88 Oman
3 Anguila	46 Germany	89 Panama
4 Antigua and Barbuda	47 Ghana	90 Paraguay
5 Argentina	48 Gibraltar	91 Peru
6 Armenia	49 Greece	92 Philipines
7 Aruba	50 Guadeloupe	93 Poland
8 Australia	51 Guadeloupe	94 Portugal
9 Austria	52 Guatemala	95 Puerto Rico
10 Azerbaidzan	53 Guayana	96 Qatar
11 Bahamas	54 Haiti	97 Romania
12 Bahrain	55 Honduras	98 Russia
13 Barbados	56 Hongkong	99 Saint Lucia
14 Belarus	57 Hungary	100 Salvador
15 Belgium	58 Chile	101 Senegal
16 Belize	59 China	102 Serbia
17 Bermuda	60 Iceland	103 Singapore
18 Bolivia	61 India	104 South Africa
19 Brasil	62 Indonesia	105 St. Vincent
20 Brit. Virgin Islands	63 Iraq	106 Suriname
21 Bulgaria	64 Ireland	107 Sweden
22 Cambodia	65 Israel	108 Switzerland
23 Canada	66 Italy	109 Tahiti
24 Cayman Islands	67 Jamaica	110 Taiwan
25 Colombia	68 Japan	111 Thailand
26 Costa Rica	69 Jordan	112 Trinidad Tobago
27 Cote d'Ivoire	70 Kazakhstan	113 Turkey
28 Croatia	71 Korea	114 Turksh Caicocin
29 Curacao	72 Kosovo	115 UK
30 Cyprus	73 Laos	116 Ukraine
31 Czech Republic	74 Latvia	117 Uruguay
32 Denmark	75 Lebanon	118 USA
33 Djibouti	76 Liberia	119 Uzbekistan
34 Dominican Rep.	77 Macedonia	120 Vietnam
35 Dutch Antilles	78 Malaysia	
36 Emirates	79 Maldives	
37 Equatorial Guinea	80 Malta	
38 Espana	81 Martinique	
39 Estonia	82 Montenegro	
40 Fiji	83 Morocco	
41 Finland	84 Nepal	
42 France	85 Netherlands	
43 French Polynesia	86 New Zealand	

Zdroj: interní data firmy AB InBev, zpracování vlastní

Příloha 4: Instrukce pro nakládku Corony určené pro Kanadský trh (tzv. ficha técnica - data sheet)

978	Presentación: CORONA EXTRA BOTE 12 Pack 24/355 ml CANADA CANADA	Número de revisión: 6	Fecha de Revisión: 17/07/2013
SKU: 0190_CAL	SAP: 3881167	ESGC-DPCyM-ENV-042 978	Fecha de Emisión: 12/01/2012
		Cerveza: Corona de Exportación	Destino: Canada

CUBICACIONES EN TRANSPORTE:			
Trailer Molson	Charolas por tarima: 50	Tarimas: 24	Total cajas: 2.160
			
KAMION			

Contenedor de 40 pies (DE PLANTA):	Charolas por tarima: 110	Tarimas: 20	Total cajas: 2.200
			
40' KONTEJNER NAKLÁDANÝ V PIVOVARU			

Contenedor de 40 pies INSULADO (DE CROSS DOCK):	Charolas por tarima: 120	Tarimas: 20	Total cajas: 2.400
			
40' REEFER KONTEJNER NAKLÁDANÝ V CROSS DOCKU			

Contenedor de 40 pies (DE CROSS DOCK):	Cajas por tarima: 120	Tarimas: 21	Total cajas: 2.520
			
40' KONTEJNER NAKLÁDANÝ V CROSS DOCKU			

Zdroj: interní data firmy AB InBev

LEGENDA:

Charolas/Cajas – Krabice

Tarimas – Palety

Total cajas – Celkový počet krabic

Příloha 5: Booking Confirmation

HAPAG-LLOYD MEXICO S.A. DE C.V.
PERIFERICO SUR 4829 PISO 5, COLONIA PARQUES DEL PEDREGAL, 14010 MEXICO CITY,
MEXICO (AS AGENT)



Our Reference: [REDACTED]

Your Reference: CZA-HK-1611-0020

Page 1 of 3

Received from:

INBEV BUSINESS SERVICES CZECH SRO
V PARKU 2326/18
140 00 PRAHA 4
CZECH REPUBLIC

HL Booking Contact:

Name GUEVARA, ANDREA
Tel. [REDACTED]
Fax [REDACTED]
E-Mail [REDACTED]

Name JARMILA KUDELOVA
Tel. [REDACTED]
E-Mail [REDACTED]

Booking Confirmation - ORIGINAL

Date of Issue: 02-Dec-2016 15:59:58

Our Reference: [REDACTED]	Booking Date: 10-Nov-2016
Your Reference: CZA-HK-1611-0020	Contract No.: [REDACTED]
BL/SWB No(s).:	
Summary: 4x42GP	☐ DG ☐ Temp. ☐ OOG ☐ SOW
Export: FCL / Carrier's Haulage (Door)	Import: FCL / Merchant's Haulage (CY)

FREIGHT FORWARDER

INBEV BUSINESS SERVICES CZECH SRO
V PARKU 2326/18
140 00 PRAHA 4
CZECH REPUBLIC
Reference: CZA-HK-1611-0020;CZABI121676

Export door positioning address(es)

CIA. CERVECERA DE ZACATECAS,
S. DE R.L. DE C.V.
BLVD. ANTONINO FERNANDEZ RDZ. 100
CALERA DE VICTOR ROSALES
98500 CALERA, ZAC, MEXICO

Export terminal delivery address

CONTECON MANZANILLO SA DE CV
AV TENIENTE AZUETA NO 9
COL. BUROCRATA
28250 MANZANILLO, COL
MEXICO

From	To	By	ETD	ETA
CALERA VICTOR ROSALES, ZAC (MXCVR)	MANZANILLO, COL (MX) (MXZLO)	Truck		
MANZANILLO, COL (MX) CONTECON MANZANILLO (MXZLO)	HONG KONG HK INT'L TERMINALS (HKHKG)	Vessel MSC REGULUS Voy. No: FA648R IMO No: 9465291 Call Sign: 3EYG3 Flag: PANAMA	22-Dec-2016 20:00	16-Jan-2017 06:30

Import terminal pick up address

HONG KONG INTERNATIONAL TERMINALS
LTD
TERMINAL 4, CONTAINER PORT ROAD
HONG KONG, HONG KONG

Hapag-Lloyd Aktiengesellschaft

Chairman of the Supervisory Board: Michael Behrendt

Executive Board: Rolf Habben Jansen (CEO), Nicolás Burr, Anthony J. Firmin, Thorsten Haeser

Registered Office: Hamburg, Company Register: Amtsgericht Hamburg HRB 97937

Our Reference: [REDACTED]

Your Reference: CZA-HK-1611-0020

Page 2 of 3

Deadline	Location	Date / Time (local)	Required Action
Shipping instruction closing	MANZANILLO, COL (MX) (MXZLO)	15-Dec-2016 12:00	Provide your final BL/SWB instructions
VGM cut-off	MANZANILLO, COL (MX) (MXZLO)	16-Dec-2016 12:00	Provide verified container gross weight (VGM)
FCL delivery cut-off	MANZANILLO, COL (MX) (MXZLO)	20-Dec-2016 15:00	Last possible delivery of regular containers at the export terminal

Please send your shipping instruction to : doc.mx@csd.hlaq.com

No.	Type	Container no.	SOW	Empty pos. date/time	Add. Info
1	42GP	FSCU 4463825	N	24-Nov-2016	
Container Type		40' X 8' X 8'6" GENERAL PURPOSE CONT.			
Commodity		Description: BEER Gross Weight: 21096,0 KGM Gross Volume: 38,88 MTQ Outer Packing: 1440 Cases			
2	42GP	DRYU 4009436	N	24-Nov-2016	
Container Type		40' X 8' X 8'6" GENERAL PURPOSE CONT.			
Commodity		Description: Beer Gross Weight: 21096,0 KGM Gross Volume: 38,88 MTQ Outer Packing: 1440 Cases			
3	42GP	HLBU 1780328	N	24-Nov-2016	
Container Type		40' X 8' X 8'6" GENERAL PURPOSE CONT.			
Commodity		Description: Beer Gross Weight: 21096,0 KGM Gross Volume: 38,88 MTQ Outer Packing: 1440 Cases			
4	42GP	TRLU 9454470	N	24-Nov-2016	
Container Type		40' X 8' X 8'6" GENERAL PURPOSE CONT.			
Commodity		Description: Beer Gross Weight: 21096,0 KGM Gross Volume: 38,88 MTQ Outer Packing: 1440 Cases			

Customs Details

According to shipment routing, the following customs requirements are relevant:

Direct: Mexico (MX-SAT)

This booking confirmation is subject to receiving of all relevant bill of lading / sea waybill data from the shipper in due time respectively according to local documentation closing dates/times.

Remarks

ADDITIONAL INFORMATION REGARDING THE VGM:

- 1) Submission of a VGM is mandatory for all containers departing on or after 1st July 2016.
- 2) Without a VGM your container cannot be planned for shipment.
- 3) In all cases the VGMs should be submitted electronically and directly to Hapag-Lloyd for example via the online business section of our website www.hapag-lloyd.com.
- 4) It is recommended to provide the VGM as soon as it is available but no later than the VGM cut-off date listed on this booking confirmation.

IMPORTANT, PLEASE READ

Hapag Lloyd does not provide high security seals. Shipper is responsible to seal container in the facility, otherwise we are not able to move the container to the port, and this situation might generate extra costs. It is also necessary that you get written acknowledge receipt from customer service coordinator,

To re-schedule or cancel a positioning date with an inland coordinated by Hapag Lloyd, please advise us at last 2 labor days before the programmed positioning date. Any change done after or might generate extra-cost.

Hapag-Lloyd Aktiengesellschaft

Chairman of the Supervisory Board: Michael Behrendt

Executive Board: Rolf Habben Jansen (CEO), Nicolás Burr, Anthony J. Firmin, Thorsten Haeser

Registered Office: Hamburg, Company Register: Amtsgericht Hamburg HRB 97937

Zdroj: interní data firmy AB InBev

Příloha 6: Shipping Instructions



To Panalpina Transportes
 Attn Miguel Picazo
 E-Mail [REDACTED]
 Date 11/28/2016 1:40:04PM
 From [REDACTED]
 Your ref [REDACTED]
 Our ref CZA-AT-1611-0004
 Page(s) 1 (in total)

Anheuser-Busch InBev Czech s.r.o.
 V Parku 2326/18
 Praha 140 00

Your contact

www.ab-inbev.com

B/L Instructions (CZ)

Shipper [REDACTED] Mexico City, 11320 , MX		Booking number [REDACTED] Shipper's Ref CZA-AT-1611-0004	
Consignee [REDACTED] Austria			
Notify and Address [REDACTED] Wien, 1190 , AT T+43 [REDACTED]		Also Nofiy / Routing Instructions [REDACTED] Salzburg, 5020 , AT T+43 [REDACTED]	
Pre-Carriage By Vessel HAWK HUNTER 160VBE Port of Discharge Bremerhaven		Place or Receipt Port of Loading Veracruz Place of Delivery	
Marks and Nos. Container No OOLU4431071 Seal(s) [REDACTED] 0009461896 1012355379 SB3961_B 0080533958	Number and kind of packages, description of goods 1 X 40' Dry SLAC 864 CORO EXTR OW 4X6 0,355L 4.5 AT 52468 ; Customs Code 22030001 792 PACI OW 24 0,355L LOOS P AT 51034 ; Customs Code 22030001 Gross weight 24165.36 KGM Total: 1656 packages	Gross Weight 24.165,36 KGM	Measurement 44,626 CBM
Number of Originals 0 Number of Copies 5 B/L Type Express	Origin Haulage Origin Port THC Ocean Freight Destination Port THC Destination Haulage	N/A Prepaid Collect Collect N/A	
Instructions for the Shipping Line [REDACTED]			
Freight Payer: ABI Belgium NV/SA VAT BE0433.666.709			

Zdroj: interní data firmy AB InBev