

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Analýza dodavatelského řetězce lékárenského  
velkoobchodu Phoenix**

**Analysis of the supply chain in the pharmaceutical  
wholesale Phoenix**

**Martin Tuháček**

**Plzeň 2023**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*Analýza dodavatelského řetězce lékárenského velkoobchodu Phoenix*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23.4. 2023

v. r. *Martin Tuháček*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Zpracujte teoretická východiska k problematice.
2. Charakterizujte dodavatelský řetězec, postavení jednotlivých článků a jejich činnost.
3. Analyzujte vztahy v dodavatelském řetězci.
4. Analyzujte toky zboží a informací.
5. Formulujte závěry a doporučení.

## **Poděkování**

V této části děkuji doc. Ing. Petru Cimlerovi, CSc., za ochotu vést tuto bakalářskou práci a také za poskytování podpory a cenných doporučení při její tvorbě. Dále bych rád poděkoval Bc. Janu Pešťákovi, který mi předával poznatky uvedené v praktické části. S ochotou mi poskytl důležité informace, bez kterých by tato bakalářská práce nemohla vzniknout.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>7</b>
Cíl práce .....	8
Metoda pro sběr dat .....	8
Analýza a závěry .....	8
<b>1 Logistika</b> .....	<b>9</b>
1.1 Řízení pohybu zboží.....	10
1.1.1 Materiálový tok.....	11
1.1.2 Převážní řetězec.....	11
1.1.3 Logistický řetězec .....	11
1.1.4 Integrovaný dodavatelský řetězec – supply chain .....	12
1.2 Materiálové a informační toky .....	13
1.3 Prvky logistického řetězce .....	13
1.4 Logistické cíle .....	14
<b>2 Dodavatelský řetězec</b> .....	<b>16</b>
2.1 Subjekty vstupující do dodavatelských řetězců .....	17
2.1.1 Typy velkoobchodních subjektů.....	18
2.2 Logistické dodavatelské služby.....	19
<b>3 Supply chain management</b> .....	<b>21</b>
3.1 Srovnání pojmů logistika a supply chain management.....	23
<b>4 Distribuce</b> .....	<b>24</b>
4.1 Distribuce ve farmacii .....	25
<b>5 Představení společnosti</b> .....	<b>26</b>
5.1 Phoenix lékárenský velkoobchod, s. r. o. ....	26
<b>6 Účel logistiky ve společnosti Phoenix</b> .....	<b>28</b>

<b>7</b>	<b>Dodavatelský řetězec farmaceutického zboží.....</b>	<b>29</b>
7.1	Možné podoby dodavatelského s farmaceutickým zbožím .....	30
7.1.1	Koncept přímého nákupu.....	30
7.1.2	Koncept konsignačních skladů .....	32
7.1.3	Koncept servisních skladů .....	33
7.1.4	Koncept DTP a DTH .....	34
7.1.5	Přesuny v rámci jednotlivých velkoobchodních center v ČR.....	35
7.2	Subjekty řetězce a jimi provozované činnosti.....	36
7.2.1	Výroba a přeprava zboží do velkoobchodu .....	36
7.2.2	Příjem zboží ve velkoobchodě.....	36
7.2.3	Skladování zboží ve velkoobchodě.....	37
7.2.4	Expedice zboží ve velkoobchodě.....	37
7.2.5	Doprava zboží k odběrateli .....	38
7.2.6	Maloobchodní činnost.....	39
7.3	Logistické dodavatelské služby.....	39
7.3.1	Dodací lhůta .....	39
7.3.2	Dodací spolehlivost.....	40
7.3.3	Dodací pružnost .....	41
7.3.4	Dodací kvalita .....	41
7.4	Vlastnosti řetězce a jejich zajištění .....	41
7.4.1	Průhlednost .....	42
7.4.2	Agilnost.....	42
7.4.3	Konektivita.....	43
<b>8</b>	<b>Postavení subjektů řetězce .....</b>	<b>44</b>
8.1	Vztahy mezi subjekty řetězce.....	45
8.1.1	Vztah velkoobchodu a maloobchodu.....	45

8.1.2	Vztah velkoobchodu a dopravce.....	46
<b>9</b>	<b>Tok zboží a informací.....</b>	<b>47</b>
9.1.1	Tok zboží .....	47
9.1.2	Tok vrácených přepravních obalů.....	48
9.2	Tok informací z maloobchodu k velkoobchodu.....	49
9.2.1	System automatické objednávky v maloobchodě.....	49
9.2.2	Další možnosti objednávání zboží v maloobchodě.....	50
9.3	Tok informací mezi výrobcem a velkoobchodem.....	51
9.3.1	Nákup velkoobchodu .....	51
9.4	Ostatní informační toky v řetězci .....	52
<b>10</b>	<b>Závěry a doporučení.....</b>	<b>54</b>
10.1.1	Činnosti velkoobchodu – expedice .....	54
10.1.2	Vlastnosti řetězce – konektivita mezi výrobcem a velkoobchodem.....	55
10.1.3	Vlastnosti řetězce – průhlednost toku zboží .....	56
10.1.4	Proces tvorby objednávky a dodání zboží do velkoobchodu.....	57
10.1.5	Využívání dat při nákupu velkoobchodu .....	57
	<b>Závěr .....</b>	<b>59</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>64</b>
	<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>65</b>
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o dodavatelském řetězci vybrané společnosti. V tomto konkrétním případě se jedná o dodavatelský řetězec velkoobchodní společnosti Phoenix, jejíž hlavní činností je nákup a prodej léčiv a zdravotnických potřeb. Součástí podnikatelských aktivit jsou ale také další služby pro obchodní partnery.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je provedena literární rešerše, která je podkladem pro zpracování druhé, praktické části. Ta ve výsledku slouží také pro splnění stanovených cílů.

Teoretická část se zabývá nejprve základními pojmy z oblasti logistiky. Ta je velmi důležitou disciplínou pro fungování každého dodavatelského řetězce. Klíčovou kapitolou literární rešerše je ta, která se zabývá pojmem dodavatelský řetězec. V té je nutné charakterizovat různé pohledy autorů na to, jak takový řetězec popsat a také uvést jeho základní vlastnosti. Dále se v této kapitole lze seznámit s prvky, které obsahuje a také s toky materiálovými a informačními. Zde jsou také vymezeny subjekty, které se v dodavatelských řetězcích vyskytují. Předposlední kapitola teoretické části pojednává o pojmu supply chain management. Zde se práce snaží nastínit, co tento pojem znamená a také objasnit jeho důležitost pro dodavatelský řetězec. V úplně poslední kapitole teoretické části práce popisuje pojem distribuce a obzvláště se zaměřuje na distribuci ve farmacii. To z důvodu jejich specifik, které jsou dány legislativou.

V praktické části je prvně popsán dodavatelský řetězec jako celek. Jsou zde uvedeny hlavní subjekty, které se na fungování řetězce podílejí. Práce klade obzvláště důraz na popis článku velkoobchodu, a proto se následně zaměřuje na charakteristiku jím provozovaných obchodních modelů. Užití každého znamená určitou odchylku ve finální podobě dodavatelského řetězce. V další části kapitoly následuje popis konkrétních činností, které musí jednotlivé subjekty vykonat pro funkčnost celého řetězce. Důraz je kladen na činnosti, které vykonává sám velkoobchod, případně na ty, které vykonávají subjekty v bezprostřední návaznosti.

V další kapitole se práce zabývá postavením subjektů v dodavatelském řetězci. Snaha je zde upřena na postavení mezi jednotlivými subjekty řetězce. Tato část se dále zaměřuje na to, zda lze mezi subjekty vyhledat nějaké vazby, které jsou formálně, případně neformálně zakotvené.

Následující část pojednává o logistických dodavatelských službách, pomocí kterých lze blíže popsat nastavení spolupráce mezi subjekty. Jsou zde uvedeny vybrané logistické dodavatelské služby a jejich konkrétní příklady. Dalším důležitým bodem práce je uvedení konkrétních vlastností dodavatelského řetězce dle jejich teoretického vymezení. Uvedením konkrétních vlastností lze docílit velmi komplexního pohledu na celý řetězec. Další kapitola práce pojednává o toku zboží a také o způsobech, jakými se v rámci řetězce pohybují informace. Popsán je zde informační tok mezi výrobcí a velkoobchodem a také mezi velkoobchodem a maloobchodními subjekty. V rámci toku zboží v této kapitole práce pojednává zejména o jeho druzích a o tom, jakým způsobem se udržuje jeho kvalita. Na úplném konci práce formuje závěry a navrhne doporučení plynoucí z provedené analýzy.

## **Cíl práce**

Hlavní částí práce je analýza dodavatelského řetězce lékárenského velkoobchodu Phoenix. Ta je podkladem pro splnění cíle práce, kterým je z této analýzy vyvodit patřičné závěry a formulovat doporučení. Tato doporučení by v konečné fázi měla pomoci danému řetězci v jeho zdokonalení. Doporučení jsou vyvozena komparací skutečných informací a zpracovaných teoretických východisek.

## **Metoda pro sběr dat**

Metodou pro získání informací potřebných pro splnění stanoveného cíle je řízený rozhovor s pracovníkem společnosti kompetentním v oblastech poskytování informací o logistice a způsobu fungování dodavatelského řetězce. V případě potřeby doplňujících informací, je také možné se obrátit na další kompetentní osoby ve společnosti. Například z oddělení prodeje, či nákupu. Sběr informací probíhá pokládáním předem připravených otázek, které umožní popsat jednotlivé kapitoly práce a poskytnout dostatek informací pro vyvození závěrů.

## **Analýza a závěry**

Po sběru informací vzniká možnost je důkladněji zhodnotit, utvořit mezi nimi vazby a získat tak možnost formulovat závěry a doporučení. Tato doporučení mohou vzniknout na základě zpracovaných teoretických východisek a jejich spojení s praxí.



# 1 Logistika

Logistika je vnímána jako slovo užívané již v minulosti, které se postupem času vyvíjelo až do významu, který znamená dnes. Mnozí autoři publikují informace o jeho původu, následném využívání a také o tom, jak se vyvíjelo až do dnešního komplexněji vnímaného pojetí.

Slovo je dle Lukoszové (2020) odvozeno od řeckého základu logos, což znamená rozum. Původ slova je možné nalézt i ve starofrancouzském loger, které překládáme jako zaopatřit.

Dle Plevného & Daňka (2005) lze nalézt počátky logistiky již v dobách sumerských. Tehdy se jednalo o činnosti související s matematikou. Oblastí použití logistiky bylo také vojenství, kde se dbalo na zásobování a přesuny vojsk.

Pro bližší pochopení toho, jak autoři pojmají logistiku uvádí práce několik definic:

“Logistika je řízení všech činností, které zabezpečují pohyb a koordinaci nabídky a poptávky při vytváření jejich vhodné lokalizace v čase a místě.” Heskett a kol. (citovaný v Gros a kol., 2016, s. 25)

Druhou z vybraných definic uvádí Cimler (Cimler a kol. 2007):

„Logistika představuje souhrn postupů a nástrojů zajišťujících pohyb surovin, materiálu, zboží, obalů, odpadu a informací od výroby až po užití (spotřebu). Předmětem logistiky je tedy organizování materiálových toků a toků informací tak, aby správná komodita byla ve správný okamžik na správném místě, a to s účelně vynaloženými náklady.“

Zde lze vidět záměr autora nastínit fakt, že logistika zahrnuje dva základní toky, a to materiálové a informační. Dle této definice se také může usuzovat, že má určité cíle spojené s těmito toky.

Naopak autoři Rushton, Croucher & Baker, (2014) uvádí, že je velmi těžké nalézt definici pro logistiku. Zdůrazňují, že se jedná o velmi komplexní disciplínu, u které je nutné, aby byla flexibilní a měnila se s ohledem na prostředí. Tito autoři se snaží nastínit a popsat termín logistika pomocí následujícího vztahu:

- Logistika = materiálové hospodářství + distribuce

Důležité je také uvést, že se logistika nezaobírá pouze fyzickými toky, ale řeší také toky informační. Na ty je v dnešní době kladen mimořádný důraz. (Rushton, Croucher & Baker, 2014)

Sixta & Mačát (2005) uvádí, že v období 50. let minulého století došlo ke vzniku významných podnětů pro vznik novodobé logistiky.

Mezi takové podněty řadí Sixta & Mačát (2005) například tyto:

- vývoj a využití elektronického zpracování dat,
- akceptace citlivosti na potřeby zákazníka – marketingové koncepce,
- rozšiřování, spojování trhu a na to navázané zvýšení konkurence,
- zvýšení významu distribuce.

Sixta & Mačát (2005) dále uvádí, že v dnešní době se začíná prosazovat systém integrované logistiky vycházející z realizace konkurenční výhody spojené s informačními toky. Lze také pozorovat snahu o optimalizaci celého řetězce, nejen jeho dílčích částí.

Myšlenku autorů v předchozím odstavci potvrzuje také Pernica (2004). Dle něj pojetí logistiky ve 21. století již nemůže spočívat pouze v pohledu na separovaný subjekt konající ku vlastnímu prospěchu. Logistika se nyní stává strategickou disciplínou řízení podniku a důležitým nástrojem v konkurenčních bojích na úrovni celých řetězců.

## **1.1 Řízení pohybu zboží**

Za předmět logistiky považuje Plevný & Daněk (2005) naplnění obsahu jednotlivých definic a také splnění cílů logistiky. Zkoumány jsou přitom zejména toky materiálové a informační.

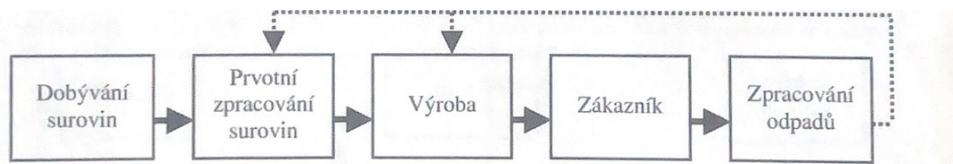
Organizace materiálových toků dle Plevného & Daňka (2005) probíhá v následujících rovinách:

- tok materiálu,
- přepravní řetězec,
- logistický řetězec.

### 1.1.1 Materiálový tok

Tokem materiálů je dle Plevného & Daňka (2005) organizovaný pohyb materiálu počínající u získávání zdrojů surovin a končící u dodání hotového výrobku zákazníkovi, respektive až u zpracování odpadů.

Obrázek 1: schéma materiálového toku



*Zdroj: Plevný & Daněk (2005, s. 7)*

Materiálové toky Cimler (Cimler a kol. 2007) charakterizuje jako proces počínající těžbou surovin a jejich zpracováním. Dále následuje výroba a případná montáž. Celý materiálový tok je zakončen distribucí ke konečnému zákazníkovi.

### 1.1.2 Přepravní řetězec

Přepravní řetězec charakterizuje Plevný & Daněk (2005) jako přemísťování materiálu v jeho různých formách mezi jednotlivými místy, kde je s ním nakládáno. Zde lze například uvést jeho zpracování, nebo přemístění k zákazníkovi.

Cimler (Cimler a kol. 2007) uvádí, že přepravní řetězec je pouze specifikou částí řetězce logistického. Tvoří ho posloupnost dopravních a manipulačních operací. Dále je možné identifikovat činnosti související se skladováním.

### 1.1.3 Logistický řetězec

Posledním z uvedené trojice pojmů je logistický řetězec. Ten dle Plevného & Daňka (2005) zahrnuje nejen pohyb materiálu, ale také veškeré činnosti, které s tím souvisí. Mezi ně lze zařadit například plánování, administrativní činnosti, nebo pohyb informací. Důležité je uvést, že tento řetězec v sobě zahrnuje jak materiálový tok, tak také přepravní řetězec. Naopak v sobě nezahrnuje finanční toky.

Dle Cimlera (Cimler a kol. 2007) se jako logistický řetězec označuje celek, který zahrnuje činnosti spojené s hmotnými a nehmotnými toky. Tyto činnosti probíhají v dané posloupnosti. Příkladem lze uvést velkoobchodní činnosti, které počínají příjmem zboží a končí balením.

Za velmi podstatnou část logistického řetězce lze považovat tu, kterou Cimler (Cimler a kol. 2007) označuje jako distribuční řetězec. Zde se jedná o část, kdy výrobek opustí výrobní podnik, do doby jeho dodání konečnému zákazníkovi. Do takového řetězce je zahrnován výrobce a také subjekty, pomocí kterých se zboží dostává ke konečnému zákazníkovi.

Obrázek 2: schéma logistického řetězce



*Zdroj: Plevný & Daněk (2005, s. 8)*

#### 1.1.4 Integrovaný dodavatelský řetězec – supply chain

Fiala (2005) pojímá dodavatelský řetězec jako vyspělejší celek založený na kooperaci a snaze koordinovat aktivity v celém řetězci. Ve svém působení koordinuje materiálové, informační, finanční, ale také rozhodovací toky.

Cimler (Cimler a kol. 2007) uvádí, že v práci dále užívaný termín supply chain lze chápat ve velké souvislosti s pojmem integrovaný dodavatelský řetězec, který vede od dodavatelů ke konečnému zákazníkovi. Přitom koná posloupnost činností doprovázených užitím technologií.

Pernica (2004) doplňuje, že termín supply chain zahrnuje dodavatele, zákazníky, ale také další subjekty, kterými jsou například poskytovatelé logistických služeb.

Rushton, Croucher & Baker (citovaný v Gros a kol., 2016, s. 26) uvádí, že za dodavatelský řetězec lze považovat prostředí, ve kterém dochází k přeměně zdrojů na výrobky a služby. Tímto pojmem lze také v dnešní době nahradit v minulosti používaný pojem logistický řetězec.

## 1.2 Materiálové a informační toky

V logistickém řetězci se vyskytují dva základní toky – materiálové (zboží) a informační (informace, data). Ekvivalentně je lze nazvat hmotnými a nehmotnými toky. (Pernica, 2004)

Hmotné prvky dodavatelského řetězce spočívají v uchování a přemístování věcí, které jsou schopny uspokojit potřebu konečného zákazníka. Zde se myslí hotový výrobek. Mohou sem být řazeny i věci, které toto uspokojení podmiňují. To jsou například obaly, nedokončená výroba a díly. (Pernica, 2004)

Nehmotné prvky spočívají v uchovávání a přemístování informací potřebných k tomu, aby se mohlo uskutečňovat přemístování a uchování hmotných věcí. Dále souvisí tyto toky s přemístováním financí mezi všemi subjekty, které se podílí na uspokojení dané zákazníkovi potřeby. (Pernica, 2004)

Za tři subsystémy, kterými prochází materiálový tok zboží a tok informační Jindra & Cimler (Cimler a kol., 1997) považují:

1. Materiálový systém, který má na starosti všechny transformační, přemístovací a skladovací procesy od nákupu po prodej konečnému zákazníkovi.
2. Řídící systém, který má za úkol plánovat, vést a kontrolovat materiálový tok.
3. Informační systém, který se má starat o získávání, analýzu a práci s informacemi. Tyto informace mají být nápomocné k řízení materiálového systému.

Z popisu jednotlivých částí lze konstatovat, že jsou mezi těmito systémy určité vazby, pomocí kterých je docíleno jejich správné funkčnosti.

## 1.3 Prvky logistického řetězce

V logistických řetězcích se vyskytují dva základní prvky. Jedna skupina prvků řetězcem pouze putuje bez aktivního účastnění na pohybu. Druhá skupina je ta aktivní, pomocí níž se toky pasivních prvků realizují. Konstatovat lze, že za pomoci aktivních prvků v řetězci hýbeme těmi pasivními. (Pernica, 2004)

Příklady pasivních prvků jsou dle Pernici (2004):

- suroviny, materiál, díly, nedokončené a hotové výrobky,
- obaly a přepravní prostředky,

- odpad vznikající při různých procesech, pokud likvidace náleží příslušnému subjektu,
- informace jejichž pohyb předchází, provází a následuje pohyb surovin, materiálu, dílů, hotových výrobků a také pohyb peněz.

Aktivní prvky charakterizuje Pernica (2004) jako prvky s posláním realizovat logistické procesy. Dají se tedy popsat jako uskutečňování posloupnosti operací s pasivními prvky.

Příklady aktivních prvků jsou dle Pernici (2004):

- vysokozdvizné vozíky,
- dodávkové automobily,
- skenery,
- počítače.

Obecněji se rozdělením na aktivní a pasivní prvky zabírají také další autoři. Ti uvádí, že pasivní prvky jsou takové, které jsou ovlivňovány prvky aktivními. Jedná se zejména o manipulační a přepravní jednotky. Za aktivní naopak považují ty, které ovlivňují prvky pasivní. Jsou to zejména manipulační a přepravní prostředky. (Plevný & Daněk, 2005)

## 1.4 Logistické cíle

Za základní cíl logistiky lze vnímat vždy organizaci toků od zdroje surovin ke spotřebiteli. V konečném důsledku tedy uspokojení požadavků trhu. (Plevný & Daněk, 2005)

Sixta & Mačát (2005) uvádějí, že logistické cíle lze detailnějším způsobem členit na vnější a vnitřní. Vnější cíle jsou zaměřeny na uspokojování přání zákazníka. Naopak hlavním záměrem vnitřních cílů je snižovat náklady.

Do skupiny vnějších cílů Sixta & Mačát (2005) například řadí:

- zkracování dodacích lhůt,
- zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek,
- zlepšování pružnosti logistických služeb.

Do skupiny vnitřních cílů Sixta & Mačát (2005) například řadí snižování nákladů:

- na zásoby,
- na dopravu,

- na manipulaci a skladování.

Cimler (Cimler a kol. 2007) k tomuto doplňuje, že plnění cílů týkajících se snižování nákladů musí dosahovat všechny články řetězce. Jedině takovým způsobem je možné docílit snížení celkových nákladů a tím pádem dosáhnout vyšší úrovně uspokojení konečného zákazníka.

## 2 Dodavatelský řetězec

Dle Lukoszové (2020) je dodavatelský řetězec a také jeho řízení v současné době hojně užívaným termínem. Jedná se o novodobou logistickou technologii, která sleduje optimalizaci propojených subjektů, nejen jednoho separátně.

Přebraná definice pochází od Fialy (2005, s. 11), který uvádí:

„Dodavatelský řetězec je definován jako vícestupňový systém dodavatelů, výrobců, distributorů, prodejců a zákazníků. Mezi stupni dodavatelského řetězce v obou směrech proudí materiálové, finanční, informační a rozhodovací toky.“

Pernica (2004) charakterizuje dodavatelský řetězec jako dynamické propojení trhu spotřeby a trhu surovin, materiálu a dílů v jeho hmotném a nehmotném aspektu. Hmotným aspektem je uchování a přemísťování věcí schopných uspokojit u zákazníka danou potřebu. Za nehmotný aspekt lze považovat přemísťování a uchovávání informací důležitých ke správné funkčnosti aspektu hmotného. V nehmotném aspektu lze také zmínit finanční operace.

Christopher (2005) rozumí pod pojmem dodavatelský řetězec síť zainteresovaných organizací spojených na základě utvořených vazeb. Tyto vazby se týkají spolupráce na různých procesech a činnostech, pomocí kterých se vytváří přidaná hodnota pro koncového zákazníka.

Christopher (2005) dále uvádí, že logistika a její procesy představují významné pojítko v dodavatelských řetězcích. Bez toho, aniž by se vytvářely kvalitní vztahy v rámci spolupráce na průběhu materiálových a informačních toků by nemohl žádný dodavatelský řetězec řádně fungovat. Dále lze doplnit, že na fungování řetězce nestačí kompetence logistického manažera. Je potřeba kompetencí výrobních, marketingových i finančních útvarů.

Z uvedených definic je patrné, že dodavatelský řetězec charakterizuje interakci vícero organizací a tím pádem je také o ustálených vazbách mezi nimi. Proto musí tento systém splňovat určité vlastnosti, které je nutné držet na co nejvyšší úrovni. Poté lze hovořit o jeho dokonalejší funkčnosti jako celku.

Dle Stehlíka & Kapouna (2008) lze za tři základní vlastnosti dodavatelských řetězců označit tyto:



1. Transparentnost, neboli průhlednost napříč celým řetězcem. Tato vlastnost vede k přesnější informovanosti a tím pádem zefektivnění plánování.
2. Konektivita, neboli propojitelnost článku. Tato vlastnost způsobí vyšší míru integrace a tím pádem schopnost vyměňovat, analyzovat, interpretovat, a hlavně využívat důležité informace ke tvorbě výhody pro jednotlivé subjekty.
3. Agilnost. Tato vlastnost je důležitá mezi partnery při usilování o dosažení změn na základě aktuálních informací. Aktuální informace by byly zbytečné, kdyby na ně podnik nedokázal agilně reagovat.

S pojmem vlastností dodavatelských řetězců pracuje také další autor. Ten říká, že za nedůležitější vlastnost vážící se k současné době, je považována pružnost dodavatelských řetězců. Vyšší pružnosti dosahují řetězce odstraňováním nadbytečných článků z jednotlivých operací, potažmo z celých řetězců. (Pernica, 2004)

## **2.1 Subjekty vstupující do dodavatelských řetězců**

Jako členové dodavatelských řetězců mohou vystupovat různé subjekty (obchodní firmy), které tvoří jeho články. Jednotlivé obchodní firmy jsou do vysoké míry rozdílné ve svých charakteristikách.

Jindra & Cimler (Cimler a kol., 1997) uvádí, že hlavní dvě kategorie obchodních firem tvoří prostředníci a zprostředkovatelé.

- Prostředníci symbolizují plnohodnotné obchodní podniky, a to hlavně z důvodu, že jsou prostředníkem změny mezi prodávajícím a kupujícím z hlediska nabídky zboží. To platí také z hlediska dodání, vyúčtování a převzaté plné odpovědnosti za zboží.
- Zprostředkovatelé symbolizují subjekty, které vyhledávají vhodné trhy a spojují se s vhodnými partnery pro uspokojení svého zákazníka. Lze je tedy popsat jako zajišťovatele služeb pro obchodní činnosti.

Z oblasti prostředníků jsou nejznámějšími kategoriemi maloobchod a velkoobchod.

Cimler (Cimler a kol., 2007) uvádí, že maloobchodem se myslí podnik, který nakupuje zboží přímo od výrobců, případně od velkoobchodů. Na základě této činnosti provede jeho prodej přímo konečným spotřebitelům bez dalšího zpracování.

Biňovec (Biňovec & Peštová, 1995) dále doplňuje, že maloobchodní jednotky jsou povětšinou menší podniky, kterých existuje větší množství. Musí se také nacházet blízko spotřebiteli, obzvláště pokud se jedná o obchod se zbožím denní potřeby.

Gros a kol. (2016) považuje maloobchody za hraniční prvek distribučního prostoru. Lze je také vymezit jako poskytovatele prodejního prostředí pro konečné zákazníky. Jejich lokalizace je velmi často v sídelních místech s koncentrací obyvatelstva.

Cimler (Cimler a kol., 2007) uvádí, že velkoobchod se naopak zabývá nákupem zboží ve velkých objemech od výrobců, či jiných velkoobchodníků. Toto zboží potom prodává opět ve velkém množství maloobchodníkům, případně jiným subjektům, kterými jsou například pohostinská zařízení. Prodej probíhá opět bez podstatné změny.

Informace obsažené v předchozím odstavci potvrzuje také Biňovec (Biňovec & Peštová, 1995), který ještě zdůrazňuje myšlenku velkoobchodní podnikatelské aktivity. Klade důraz na nákupní činnost velkoobchodu od specializovaných výrobců a následné přetváření v široký sortiment pro své dodavatele.

Dle Gros a kol. (2016) jsou velkoobchody klasickým partnerem v distribuci a plní například následující úkoly:

- překonání rozporu výrobce a maloobchodníka v úrovni dodavatelských služeb,
- překonání geografického rozporu mezi umístěním výroby a maloobchodů,
- překonání časového rozporu spojeného s výkyvy, například při sezónnosti v poptávce.

Snaha využívat předností velkoobchodu a maloobchodu k oslovení velkého počtu spotřebitelů vede dle Gros a kol. (2016) k tvorbě velkoobchodních podniků s vlastní maloobchodní činností.

### **2.1.1 Typy velkoobchodních subjektů**

Velkoobchodní subjekt může svou činnost provozovat v rámci různých typů.

Cimler (Cimler a kol. 2007) uvádí velkoobchody s označením:

- dodávkový,
- agenturní, či traťový (neskladový),
- samoobslužný,
- regálový.

Jindra & Cimler (Cimler a kol., 1997) uvádí, že dodávkový (skladový) velkoobchod je typický udržováním zásob na skladě a následným rozvozem dle objednávky odběratele. Součástí takových společností je obvykle i vlastní autodoprava, lze ovšem spoléhat i na externí zprostředkování. Daný velkoobchod také provozuje sklad, který velikostí a výbavou odpovídá jeho podnikatelské činnosti.

Cimler (Cimler a kol., 1997) charakterizuje nakládání se zbožím z pohledu velkoobchodní společnosti pomocí tří základních činností:

1. Příjem zboží
2. Skladování zboží
3. Expedice zboží

Cimler (Cimler a kol., 1997) dále uvádí popis jednotlivých činností. Cílem procesu nazvaného příjem zboží je provést hrubý příjem a následně příjem čistý. Pokud je vše v souladu s danými náležitostmi, tak lze zavést zboží do informačního systému společnosti. V případě, že jsou shledány nesrovnalosti, je zde možnost reklamace. Skladování lze provozovat v uzpůsobených regálech, volným ložením zboží a podobně. Expedice zboží, která znamená jeho výdej ze skladu v požadovaném množství a struktuře, probíhá na základě pohnutky odběratele. Následuje předání subjektu odpovědnému za jeho rozvoz. To je doprovázeno fázemi jako je nakládka, přeprava a vykládka u samotného odběratele.

## **2.2 Logistické dodavatelské služby**

Plevný & Daněk (2005) definují následující logistické služby. Dle jejich názoru jsou důležité k funkčnosti spolupráce mezi subjekty. Hojně se s nimi lze setkat v dodavatelských řetězcích. Jedná se o:

- dodací lhůty,
- dodací spolehlivost,
- dodací pružnost,
- dodací kvalita.

Dodací lhůtou se rozumí doba, která uplyne od doručení objednávky od zákazníka, do doby jeho uspokojení. Dodací spolehlivostí je myšlena schopnost dodržovat dodací lhůty, nebo schopnost vůbec doručit samotnou objednávku. Dodací pružností lze mínit fakt, že daný subjekt dokáže pružně reagovat na dynamicky se měnící podněty. Na dodatečnou

změnu lze reagovat různými způsoby, například náhlou změnou množství. Posledním ze zde zmiňovaných logistických služeb, je dodací kvalita. V rámci ní lze zmínit přesnost dodání v rámci množství, kvality nebo například neporušenosti dodávky. (Plevný & Daněk, 2005)

Dle Lukoszové (2020) se v tomto případě jedná o ukazatele kvality zákaznického servisu. Definiuje ukazatele svým obsahem shodně s předchozími autory, dává jim ovšem velice často jiné pojmenování. Lze však nalézt jeden odlišný pojem, kterým je ve výpisu poslední jmenovaný. Onou variabilitou dodávky se myslí možnost vyjednat různé podmínky pro předem definované skupiny zákazníků.

Lukoszová (2020) definuje složky zákaznického servisu jako:

- dostupnost výrobku,
- čas potřebný k dodávce,
- objednávková připravenost,
- spolehlivost,
- variabilita dodávky.

### 3 Supply chain management

V minulých kapitolách práce často pojednávala o nutnosti spolupráce napříč dodavatelským řetězcem. Z uvedených informací lze také konstatovat, že integrace a následné řízení celého řetězce jako celku je v dnešní době velmi důležité.

Definici SCM uvádí Fiala (2005, s. 9):

„Supply chain Management je navrhování a řízení dodavatelských řetězců od počátečních subdodavatelů, přes výrobu a distribuci až ke konečnému zákazníkovi. Je celosvětově považován za klíč k budoucí konkurenceschopnosti.“

Christopher (2005) SCM charakterizuje jako síť organizací, které jsou provázány a fungují jako součást logistického řetězce. Společným působením mají docílit produkce co nejvyšší hodnoty po konečného zákazníka.

Za podstatu SCM považuje Rathouský a kol., (2016) provázanost a řízení procesů a zdrojů, které mají za úkol docílit finálního uspokojení zákazníka. To může nastat i prostřednictvím několika řetězců. Důležitý je fakt, že tyto řetězce tvoří ucelený integrovaný systém.

Cimler (Cimler a kol. 2007) uvádí hlavní měřítko úspěšnosti SCM. Jedná se o zkrácení doby, za kterou projde zboží řetězce a také snížení nákladů všech článků.

Myšlenku předchozího odstavce potvrzují autoři Tomek & Vávrová (2007) a dodávají navíc to, že by subjekty vyskytující se v jednotlivých řetězcích měli využívat integrované a koordinované myšlení. Konflikty a střety by měly být řešeny ve prospěch celého řetězce. Zde lze hovořit o konfliktech uvnitř organizace i o konfliktech vznikajících mezi jednotlivými subjekty.

Moderní pojetí dodavatelských řetězců přestává smýšlet o dříve zcela jasně viditelném trendu v podobě optimalizace jednotlivých článků separátně, nýbrž se snaží o optimalizaci společnou. (Fiala, 2005)

Fernie & Sparks (2019) potvrzují uvedené myšlenky autorů. Integraci dodavatelského řetězce lze pojímat za klíčovou oblast, kde lze dosáhnout efektivity a také ušetřit náklady. V minulosti byl však pojímán dodavatelský řetězec jako řada nesourodých funkcí. V současnosti je však pozorována integrace celého řetězce, kterou lze zvýšit efektivnost procesů v řetězci a tím pádem optimalizovat chod dodavatelského řetězce jako celku.

Za dopady, které lze pozorovat integrací řetězce považuje Fernie & Sparks (2019):

- posun v řízení dodavatelského řetězce na základě poptávky,
- posílení úlohy informačních systémů v celém řetězci,
- odstranění zbytečných zásob v dodavatelském řetězci.

Jaklic a kol. (2006) přisuzuje důležitost supply chain managementu globalizovanému trhu, kde se konkurence zaměřuje nejen na jednotlivé subjekty, ale na celé řetězce. Zdroj také pojednává o myšlence, že funkčnost řetězce jako celku lze docílit pouze vysokou vyspělostí každého z jeho členů.

Tomek & Vávrová (2007) definují několik faktorů, proč se zabývat dodavatelským řetězcem jako celkem. Jedná se například o důvody:

- růst konkurence mezi subjekty na trhu,
- možnosti zdokonalování částí řetězce například v rámci přenosu informací,
- nutnost snižování zásob,
- zvyšování manipulačních a přepravních nákladů.

Za pozitivní dopady v případě využití supply chain managementu lze dle Fialy (2005) považovat:

- zvýšení úrovně informovanosti jednotlivých článků,
- snižování zásob po celé délce řetězce,
- snižování celkových nákladů na průchod zboží řetězcem,
- zvyšování vzájemné důvěry zúčastněných subjektů.

Dle Rathouský a kol. (2016) by se SCM pro co nejlepší fungování měl zaměřit na tyto oblasti:

- strukturu – zde se hovoří o lokalizaci provozů a procesů,
- organizaci – musí být stanoveno, která organizaci přímo odpovídá za každou vrstvu logistického řetězce,
- procesní řízení – musí být pokryty funkce jako je plánování, výkon a controlling procesů, přičemž procesy musí být koordinovány.

Z uvedených informací vyplývá to, že jednotlivé funkce musí být zastávány vysoce kompetentními osobami – supply chain managery.

Mezi důležité vlastnosti supply chain managera Kisperska-Morón (2010) řadí vysoké vzdělání pojící se s danou oblastí a také dostatečnou kvalifikaci. Je také důležité, aby tato osoba dovedla pracovat s informačními systémy, které jsou důležitou součástí komunikace s ostatními subjekty. Dále by dotyčná osoba měla oplývat vynikajícími komunikační schopnosti, se kterými lze vést lokální tým i komunikovat s externími partnery.

### **3.1 Srovnání pojmů logistika a supply chain management**

Při komparaci těchto pojmů lze konstatovat, že logistika je disciplínou mnohem starší. Přechod na řízení celých řetězců se datuje mnohem blíže současnosti a lze ho nazvat nynějším trendem.

Autoři Rushton, Croucher & Baker, (2014) uvádí, jakým způsobem lze odlišit logistiku a supply chain management:

1. Prvním bodem odlišnosti jsou integrované procesy plánování napříč subjekty, kterými mohou být dodavatelé i koncoví zákazníci. Logistika řeší spíše řadu roztržitých funkcí a je zde také zmíněna separátnost v nastavování těchto procesů.
2. Druhým bodem je důraz na strategické plánování celého řetězce na rozdíl od logistiky, která se primárně soustřeďuje na provozní procesy.
3. Třetím bodem rozdílnosti obou systémů je důraz na společnou informovanost celého řetězce a využívání stejných informačních médií. To má za cíl optimalizovat toky zboží, bez tvorby zbytečných zásob.

Rathouský a kol. (2016) uvádí, že v současné podnikové praxi existuje různé vnímání logistiky a SCM. Mohou být pojímány strategicky, či operativně. Mohou mezi nimi být vztahy nadřízenosti, podřízenosti, případně je může společnost pojmout zcela ekvivalentně.

## 4 Distribuce

Každý prodávající musí řešit otázku, jak bude své zboží prodávat, jakým způsobem a za pomoci jakých činností bude svůj produkt, či službu umisťovat na trh.

Dle Gros a kol. (2016) je distribuce kritickým rozhraním mezi dvěma subjekty, kterými jsou výrobci a zákazníci. Jedná se o tu část dodavatelských řetězců, prostřednictvím které jsou služby dodávány konečným zákazníkům.

Machková a kol. (2002) distribuci charakterizuje jako soubor postupů a činností, které mají zabezpečit to, že se zboží dostane k dispozici spotřebiteli, nebo jeho uživateli.

Dle Oudové (2016) je distribuce procesem, který řeší umístění výrobku na trh, přičemž za její součásti lze považovat také skladovací a dopravní operace související s pohybem zboží od výrobce k zákazníkovi.

Gros a kol. (2016) se zabývá vývojem distribučních cest. Udává, že vývoj je ovlivněn rozporem v zájmu výrobců a prodejců. Onen rozpor vidí zejména v tom, že výrobci se snaží na trh dodávat omezený počet výrobků ve velkém množství, a naopak záměrem prodejců je nabízet zákazníkům na jednom místě co nejširší možnou paletu zboží. Takzvanou kompletační funkcí potom disponuje prvek dodavatelského velkoobchodu, který přijímá dodávky od výrobců a dále je distribuuje prodejcům.

Machková a kol. (2002) definuje dva základní přístupy v distribuci:

1. Přímý prodej – zboží je dodáváno výrobcem k zákazníkovi přímou cestou, bez využití distribučních mezičlánků.
2. Nepřímý prodej – zboží je dodáváno od výrobce k zákazníkovi skrze distribuční mezičlánky. Tím je pak většinou velkoobchod, maloobchod, či kombinace obojího.

Charakteristické rysy spojené s přímou distribucí jsou dle Machkové a kol. (2002) například:

- přímý kontakt se zákazníkem,
- lepší kontrola nad cenovou a komunikační politikou,
- potřeba mnohých kontaktů a vazeb.

Charakteristické rysy spojené s nepřímou distribucí jsou dle Machkové a kol. (2002) například:



- možné pověření mezičlánků zajištěním některých činností,
- ztráta kontroly nad zbožím a nedostatek informací,
- nutná motivace mezičlánků a zvolení správného přístupu v jednání s nimi.

Z uvedených charakteristik je zřejmé, že nelze soudit o jednom ze způsobu distribuční cesty, že je tou nejlepší. Lze vidět, že výhody jednoho způsobu se velmi často rovnají nevýhodám druhého a naopak.

#### **4.1 Distribuce ve farmacii**

Distribuce v obchodu s farmaceutickým zbožím se od ostatních trhů odlišuje zejména ve velmi přísné regulaci. Regulací je svázána výroba, manipulace, distribuce i marketingové aktivity. Lze tedy říci, že jsou zde kladeny vysoké nároky na jednotlivé články dodavatelského řetězce. Legislativa pochopitelně ovlivňuje jednotlivé druhy zboží různým způsobem dle jejich klasifikace. Odlišné je nakládání s volně prodejnými léčivými, léčivými na předpis, omamnými a psychotropními látkami, nebo s vakcínami. (Státní úřad pro kontrolu léčiv [SÚKL], 2023)

Podmínky pro výkon distribuční činnosti na území ČR v oblasti distribuce humánních léčivých přípravků upravují četné předpisy. Za nejdůležitější lze považovat zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů - § 75 až § 78, dále se jedná o Státním úřadem pro kontrolu léčiv vydané vyhlášky, pokyny a také nařízení komise Evropské Unie v přenesené pravomoci. (SÚKL, 2023)

SÚKL (2023) dále definuje, jakým způsobem může probíhat distribuce léčiv:

- distribuce do ČR z jiného členského státu EU (distributor nemá na území ČR zřízen vlastní distribuční sklad),
- distribuce z vlastních skladových prostor na území ČR.

V obou případech je vyžadováno získání povolení k distribuci Státním úřadem pro kontrolu léčiv a také je legislativou vyžadována spolupráce a pravidelné reporty od držitelů tohoto oprávnění ke Státnímu úřadu pro kontrolu léčiv. (SÚKL, 2023)

## 5 Představení společnosti

PHOENIX lékárenský velkoobchod, s.r.o., je významnou společností v oboru farmaceutického obchodu nejen v České republice, ale i ve velké části Evropy. Zabývá se primárně velkoobchodní činností v oblasti léčiv, zdravotnického materiálu a dalších pomůcek. Mezi ostatní služby však patří také provoz konsignačních skladů pro další subjekty a také specializované nabídky služeb a poradenství.

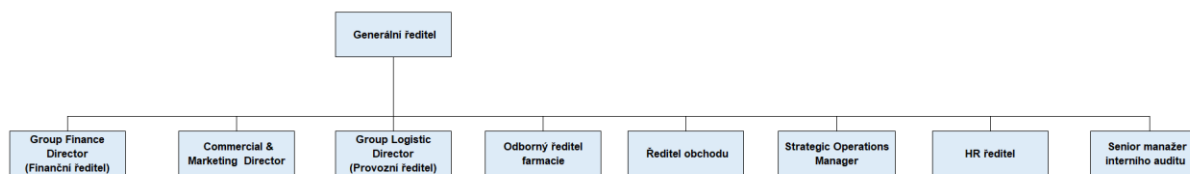
Česká společnost Phoenix lékárenský velkoobchod, s. r. o. je součástí nadnárodní skupiny PHOENIX Group, která je v rámci Evropy přední společností ve farmaceutickém velkoobchodu, lékárenském maloobchodu a také ve službách pro farmaceutický průmysl. Společnost uvádí informace o svém působení na 29 trzích v Evropě. Zde se nachází množství velkoobchodních skladů, které následně dodávají zboží do maloobchodních řetězců, soukromých lékáren, nemocnic a dalších zdravotnických zařízení. Sama společnost Phoenix Group vlastní v České republice, na Slovensku a v dalších sedmi evropských zemích lékárenský řetězec BENU. Dalšími značkami jsou například HelpNet, Apotek 1, nebo Lloyds Pharamcia. V neposlední řadě je nutno zmínit nabízené specializované služby a nabídky služeb pro farmaceutické společnosti po celé Evropě. Koncept se nazývá All-in-One a jeho úkolem je propojovat farmaceutický průmysl, velkoobchody, lékárny a pacienty. (Phoenix Group, 2023)

### 5.1 Phoenix lékárenský velkoobchod, s. r. o.

Společnost PHOENIX lékárenský velkoobchod, a.s. je subjekt působící v České republice. Vznikla v roce 1996 na základě fúze tří farmaceutických velkoobchodů. Učiněním tohoto kroku se společnost stala klíčovou v oblasti farmaceutického obchodu v České republice. V tuto dobu ji připadla i tři distribuční centra, a to v Praze, Brně a Ševětíně. V současné době po proběhnutí dalších fúzí společností provozuje velkoobchod Phoenix v České republice pět velkoobchodních center. Nachází se kromě zmíněné Prahy a Brna ještě v Plzni, Ostravě a Vysokém Mýtě. V Ševětíně bylo velkoobchodní centrum v nedávné době zrušeno. (Phoenix, lékárenský velkoobchod, 2023)

Celá společnost Phoenix Group má velmi rozsáhlou organizační strukturu. Její popis by vzhledem k rozsáhlému nadnárodnímu působení byl velmi složitý. Práce tedy uvádí nejdůležitější osoby ve vedení velkoobchodu Phoenix v České republice.

Obrázek 3: schéma organizační struktury společnosti



*Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje*

## 6 Účel logistiky ve společnosti Phoenix

Hlavním úkolem pro logistiku společnosti Phoenix v České republice je zajištění dodávek od dodavatelů a jejich následná expedice k odběratelům dle jejich potřeb a také s důrazem na to, aby odběratel obdržel správné zboží v odpovídající kvalitě na smluvené místo v předem daném čase. V rámci tohoto toku je třeba se zbožím nakládat dle stanovených norem a doporučení. Další nutností je pracovat s informačními toky a zabezpečovat jejich tok napříč subjekty v řetězci.

K tomu, aby byl tento základní účel fungování společnosti Phoenix naplněn, jsou uskutečňovány i další úkony jako například:

- komunikace s dodavateli a jejich samotný výběr,
- denní vyřizování požadavků lékáren a dalších odběratelů za účelem řešení jejich spokojenosti,
- fakturace odběratelům za prodané zboží,
- platba faktur za nakoupené zboží,
- evidence a řešení reklamací v souladu s vnitřními i vnějšími předpisy,
- pravidelné vyhodnocování procesů a reportování dat uvnitř společnosti i vůči autoritám,
- kooperace napříč odděleními společnosti například při plánování prodejů.

## 7 Dodavatelský řetězec farmaceutického zboží

Obecně lze říci, že dodavatelský řetězec může mít ve farmaceutickém obchodě vícero podob, a to z důvodu dále popsaných obchodních modelů společnosti.

Základní model dodavatelského řetězce přirozeně začíná u výroby, pokračuje přes přímý nákup velkoobchodu, následuje distribuce do maloobchodních sítí, kde končí u konečného spotřebitele. Vždy ale záleží na konkrétní výrobní společnosti a její obchodních modelech a také na výše zmíněných obchodních modelech velkoobchodníka. Ty mohou cestu zboží od výrobce k zákazníkovi do jisté míry měnit.

Na základě plánů výrobních společností probíhá ve výrobních závodech výroba, balení a kompletace léčiv. Tyto závody se nachází zejména v Evropě. Zde je nutné zmínit, že Phoenix spolupracuje s více než 750 dodavateli, někteří z nich však pochází i ze zemí v Asii. Z výrobních závodů je zboží distribuováno do jednotlivých velkoobchodů, které se nachází po celé Evropě. V České republice se poté uplatňují dvě možnosti distribuce do regionálních velkoobchodních center. První vypadá tak, že dodavatelé přímo distribují své zboží do jednotlivých obchodních center v České republice, druhou možností je distribuce pouze do hlavního obchodního centra v Praze. Následný rozvoz do ostatních velkoobchodních center je poté zajištěn prostřednictvím smluvního dopravce.

Na základě v práci popsaných obchodních modelů, může dodavatelský řetězec měnit svou podobu. Může se jednat o přímý nákup do skladu velkoobchodu. Dále může být tok zboží prodloužen z důvodu využití konsignačního skladu, případně skladu servisního. Posledním, nutno podotknout ojediněle využívaným způsobem distribuce, je služba DTP a DTH.

Posledním článkem je maloobchod, který zboží prodává konečnému zákazníkovi přímo v maloobchodní prodejně. Právě on je v přímém kontaktu se zákazníkem, který formuluje požadavek na poptávku zboží. Ta je poté odeslána jako poptávka u velkoobchodu. Velkoobchod následně porovná množství poptávané s jeho aktuální možností nabídky. Dle výsledku objednávku plní ihned, nebo podnikne potřebné kroky k jejímu plnění. Těmito kroky může být nákup z konsignačního nebo servisního skladu, přesun mezi jednotlivými obchodními centry, případně objednávka u výrobce.

Když je objednávka připravena k expedici z velkoobchodu, následuje její rozvoz. Do maloobchodních prodejen se zboží dopravuje pomocí dodávkových automobilů. Tuto

službu zajišťuje pro společnost Phoenix její dceřiná společnost se jménem Transmed. Zboží připravené k expedici je naloženo do dodávkových automobilů a dopraveno na předem pevně stanovená místa. U každého odběratele proběhne proces vykládky zboží.

Maloobchod přijaté zboží zaeviduje do svého interního systému. Fyzicky ho vybalí a určeným způsobem doplní do regálů. Poté již následuje prodejní proces, prostřednictvím kterého uspokojuje potřeby svých zákazníků.

## **7.1 Možné podoby dodavatelského s farmaceutickým zbožím**

Společnost Phoenix se zaměřuje na čtyři typy obchodních činností. Tyto obchodní modely se mezi sebou do jisté míry liší. Dle toho, jaký obchodní model je zvolen, dochází poté k odchylkám ve způsobu distribuce zboží, mění se procesy v dodavatelském řetězci a jeho celkové pojetí. Je ale důležité uvést, že možné varianty mění podobu řetězce pouze částečně. Tři klíčové subjekty, tedy výrobce, velkoobchod a maloobchod, do něj vstupují vždy a za všech okolností.

### **7.1.1 Koncept přímého nákupu**

Tento obchodní model se zaměřuje na velkoobchodní aktivity, které nejvíce vychází z učebnicových teorií o funkci a činnostech velkoobchodního subjektu. Funguje na principu uskutečnění objednávky u výrobce konkrétního zboží, jeho skladování a následná distribuce na základě objednávky přijaté od odběratele. Zboží je zde ve vlastnictví společnosti Phoenix od chvíle jeho převzetí od dodavatele. Vlastnictví končí jeho dodáním k příslušnému odběrateli.

Za hlavní znaky tohoto modelu lze považovat ty, které jsou spojené s vlastnictvím zboží. Sem lze zařadit zejména alokaci finančních prostředků. Z důvodu skladování průměrně cca 24 tisíc druhů lze konstatovat, že finanční náročnost je na vysoké úrovni. Dalším znakem bezprostředně spojeným s vlastněním zboží je riziko spojené s následnou nemožností jeho prodeje. Ta může nastat v případě prošlé expirace zboží, nebo v případě dlouhodobě nízké poptávky.

Za riziko tohoto modelu lze také považovat chyby lidského faktoru způsobené špatnou predikcí poptávky zboží. Nákupčí tedy nakoupí zboží více, nebo naopak méně, než bude poté v daném období skutečně odběrateli poptáváno. V případě farmaceutického zboží

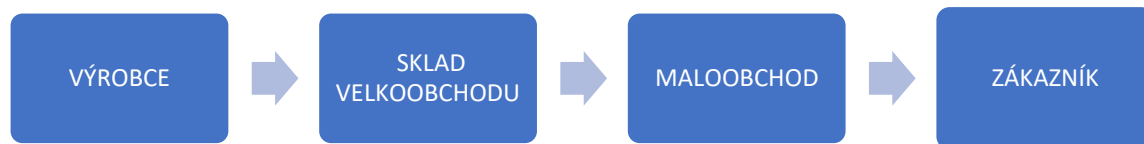
zde lze jako příklad použít typicky období zimních měsíců, kdy poptávka po zboží roste. Těžké je však predikovat, jak moc.

Ve využívání tohoto modelu lze spatřovat mnohé výhody. Velmi podstatnou z nich je možnost velkoobchodu okamžitě a z vlastních zásob uspokojit poptávku odběratele. To přispívá k lepšímu plnění dodavatelských služeb a tím pádem vyšší spokojenosti odběratele. Z tohoto důvodu roste jeho loajalita k velkoobchodnímu dodavateli. Provoz velkoobchodu tímto způsobem také znamená možnosti dlouhodobých kontraktů s výrobcí, které by mohly vést ke zlepšení obchodních podmínek. V praxi se s tímto ze strany výrobců setkáváme však pouze velmi zřídka. Poslední zde uvedená výhoda je spojená s cenovou politikou. Velkoobchod může zboží koupit za výhodné ceny a s dostatečným předstihem může předpokládat zvýšenou poptávku odběratelů. Až toto nastane, může na to reagovat v cenovém rozhodování. V případě nákupu například z konsignačního skladu až v době vysoké poptávky, je rozhodování o ceně dosti zúžené a vázané na nákupní cenu v této době. Popsaný jev lze nazvat takzvaným spekulativním nákupem.

V tomto obchodním modelu lze považovat společnost za plnohodnotného prostředníka mezi výrobcem a maloobchodním prodejcem, který v rámci svých činností musí přijmout všechny zde uvedené faktory podmiňující vlastnění zboží a zahrnout do svých úvah uvedená rizika. Naopak ale může těžit z existujících výhod.

Schéma dodavatelského řetězce v případě tohoto obchodního modelu lze vidět na následujícím schématu.

Obrázek 4: schéma – přímý nákup velkoobchodu



*Zdroj: vlastní zpracování*

### 7.1.2 Koncept konsignačních skladů

Uvedený obchodní model se v mnohém liší od modelu přímého skladu. Společnost Phoenix provozuje tyto konsignační sklady na třech z pěti obchodních center, jako službu pro své dodavatele. Konsignační sklady se nachází jako součásti velkoobchodních center společnosti Phoenix v Praze, Brně a Vysokém Mýtě. Obzvláště v pražském velkoobchodním centru se nachází obrovské skladovací prostory, které se nevyužívají pouze k přímému skladování, a tak společnost nabízí dalším výrobcům své prostory k pronájmu. Pronajímá se vždy pouze celé paletové místo pro jeden druh zboží. To pro lepší orientaci ve skladu a jednotné stanovení cenových podmínek. Výrobce tedy na základě uzavřené smlouvy s velkoobchodem skladuje v pronajatých prostorech zboží.

Jednoznačná výhoda spojená se zvoleným řešením je ta, že výrobce nemusí budovat nákladné sklady v České republice. Tento úkon mu obzvláště v případě skladování malého objemu zboží zajistí nemalé finanční úspory, které by ještě narostly v nutném zakoupení vybavení těchto skladů. Konsignační sklad se také může použít ve specifické situaci pro meziskladování svých produktů a následné distribuci do jiných zemí. Výhodou z jeho pohledu je také možnost uspokojení poptávky velkoobchodu v rámci kratšího časového horizontu, než by tomu bylo při umístění skladu na jiném místě, nebo dokonce dodání přímo z jeho výrobního závodu. To s sebou nese také vyšší úroveň dodavatelských služeb. Například v dodací spolehlivosti nebo lhůtě. Výrobce také může v některých případech využít odlišné ceny. To v případě zvýšené poptávky velkoobchodu spojené s okamžitým uspokojením jejich odběratele.

Lze zde však identifikovat i rizika, či negativní dopady na výrobce. Jedním z nich je riziko, které vyplývá z finančních ztrát. Ty jsou spojené s neprodaným, nebo neprodejným zbožím, nejčastěji z důvodu prošlé expirace. V lepším případě se bude jednat pouze o dodatečné náklady na převoz zboží do jiného místa, kde nalezne poptávku jiného velkoobchodu. Za další negativum lze vnímat povinnost vyhovět poptávce ze strany velkoobchodu. To je podmínkou nastavenou velkoobchodem. Dále zde vznikají také finanční náklady v podobě plateb za pronájem paletových míst. Výrobce tedy musí analyzovat své záměry a zvážit v delším období výhodnost tohoto nájemního řešení.

Z pohledu velkoobchodu lze identifikovat také pozitiva i negativa. Za největší výhodu lze považovat okamžité uspokojení poptávky od odběratelů a také jistota uspokojení z důvodu nutnosti vyhovět odkupu ze strany nájemce, výrobce. Toto řešení je výhodné



pro krytí výkyvů v poptávce ze strany odběratelů. Kromě krytí poptávkových výkyvů může velkoobchod považovat konsignační sklad i za jakýsi zajišťovací nástroj v případě chyby. Ta může nastat v oddělení nákupu, například chybným rozhodnutím nákupčího. Případně také u výrobce při špatném, nebo neúplném plnění objednávky. Výhodu lze také spatřit v možném rozšíření nabídky zboží ke svým odběratelům. Toho lze využít například při nejistém zájmu o nový produkt, nebo v případech produktů méně poptávaných. Poslední výhodou jsou také příjmy z pronájmu paletových míst, které tvoří citelnou část celkových příjmů z obchodních aktivit pro velkoobchod.

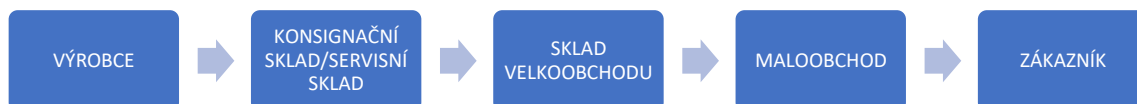
Za negativum lze naopak považovat nutné finanční náklady spojené s provozováním rozsáhlých skladových prostor. Obzvláště v době rostoucích cen energií může být provoz rozsáhlých skladů velmi finančně náročný. Provoz prostor je také spojen s nutným technickým zázemím a také dodatečnou pracovní silou, která v tomto místě pracuje. Veškeré technické vybavení je ve vlastnictví společnosti Phoenix, stejně tak zaměstnanci jsou z této společnosti.

V obou případech zmiňovaná výhoda rychlého uspokojení následujícího článku řetězce s vysokou úrovní dalších dodavatelských služeb je výhodou, která ovlivní všechny články řetězce a nejvíce pak konečného zákazníka. Z tohoto důvodu lze považovat tuto vlastnost konsignačního skladu za nejpřínosnější celému řetězci.

### **7.1.3 Koncept servisních skladů**

Tento koncept je velmi podobný konceptu konsignačního skladu. Rozdíl je ovšem v tom, že velkoobchod nemá oprávnění přijít kdykoli s požadavkem na nákup zboží ze servisního skladu. O tom, komu je zboží prodáno rozhoduje pouze nájemce paletového místa. V tomto je tedy základ v konceptu konsignačního skladu, ovšem s rozšířenými právy pro nájemce a zároveň vlastníka zboží v tom, komu zboží prodá, za jakou cenu a v jakém množství.

Obrázek 5: schéma – využití konsignačního, případně servisního skladu

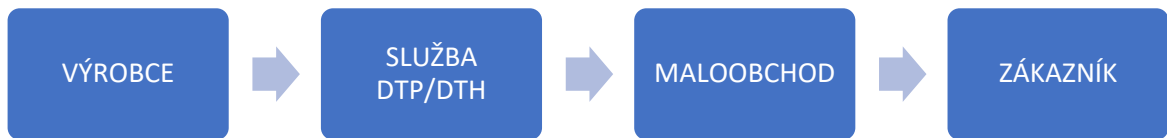


*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 7.1.4 Koncept DTP a DTH

Koncept znamená v překladu Direct to pharmacy a Direct to hospital. Tyto dva koncepty jsou založeny na zvláštních podmínkách distribuce a celkového nakládání se zbožím v konceptu zahrnutém. Nachází se zde zboží, které je sem zařazeno výrobcem, a to z důvodu jeho povahy. Může se jednat například o zneužitelné zboží jako jsou některé omamné látky, či zboží v minulosti zachycené na nelegálních trzích s cílem nelegálního obchodování. Lékárnám a nemocnicím musí být prodej povolen. Povolení uděluje samotný výrobce léčiv, který vede databázi o vydaných povoleních. Také on stanovuje, jaké maximální množství zboží je možné si z pohledu jednoho odběratele u velkoobchodu objednat za kalendářní měsíc. Množství se zpočátku stanovuje na základě dostupných přehledů o lékařích a pacientech v daném regionu a z toho vyplývající možné spotřebě těchto léčiv. V případě požadovaného navýšení tohoto množství ze strany odběratele musí být toto navýšení analyzováno, posouzeno a pak teprve schváleno. Tento proces opět provádí výrobce. Maloobchodník se v případě požadavku spojí rovnou s výrobcem. Zde je rozdíl s distribucí léčiv nezařazených do tohoto konceptu, kde taková analýza neprobíhá a požadavky odběratele jsou v případě dostatku zásob ihned plněny. Zde je také nutné zmínit fakt, že velkoobchod zboží pouze skladuje. Registrovaná objednávka je signálem pro expedici zákazníkovi, což se ale děje pod jménem výrobce daného zboží. Velkoobchod se tedy nestává vlastníkem zboží zařazeného v tomto modelu a popsáný model je tedy pouze službou pro daného výrobce. Expedice a doprava k zákazníkovi probíhá stejným způsobem, jako veškeré ostatní objednávky. Hlavním cílem tohoto obchodního modelu je udržovat zboží v množství nižších desítek kusů pod kontrolou a mít přehled o tom kam a v jakém množství je distribuováno.

Obrázek 6: schéma – využití služby DTP/DTH



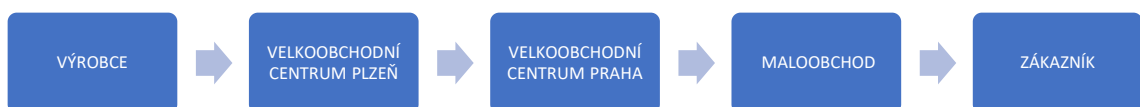
*Zdroj: vlastní zpracování*

### 7.1.5 Přesuny v rámci jednotlivých velkoobchodních center v ČR

V rámci změny podoby dodavatelského řetězce lze zmínit i přesuny v rámci jednotlivých VOC v České republice. Tyto přesuny jsou uskutečňovány v rámci distribuce právě dovezeného zboží z hlavního pražského VOC, ale také k přesunům zboží již uskladněného mezi ostatními VOC. Jde o situaci, kdy objednávku od maloobchodu nelze v malém procentu případů ihned uspokojit z vlastního skladu. Je tedy nutné, aby bylo kontaktováno nejbližší VOC, které tímto zbožím disponuje. Zboží se dle stanovených pravidel zabalí a je přepraveno do místa, kde je aktuálně poptáváno. Tam se pouze vyloží a připraví k expedici na příslušnou rozvážkovou trasu.

Tímto způsobem probíhá například přesun v plzeňském VOC, odkud se vypravuje nákladní automobil pouze do pražského VOC. Přesuny probíhají na denní bázi a slouží k uspokojení poptávky v místě, ve kterém ji momentálně z tamních zdrojů uspokojit nelze.

Obrázek 7: schéma – přesuny v rámci velkoobchodních center



*Zdroj: vlastní zpracování*

## **7.2 Subjekty řetězce a jimi provozované činnosti**

V tomto konkrétním dodavatelském řetězci byli již dříve identifikovány tři základní subjekty. Jedná se o výrobce, velkoobchod a maloobchod. Dále lze však identifikovat čtvrtý, též podstatný článek, v podobě dopravce. Následující kapitola dává přehled o činnostech, které vykonávají.

### **7.2.1 Výroba a přeprava zboží do velkoobchodu**

Hlavním úkolem výrobce je především vyrobit, zkompletovat a zabalit příslušný výrobek. Součástí podnikatelských činností některých výrobců je také výzkum a vývoj. Ten napomáhá zlepšovat vyráběné výrobky. Phoenix spolupracuje se stovkami dodavatelů, kteří mají umístěnou výrobu po celém světě. Zde je však nutné zmínit fakt, že většina z hlavních dodavatelů má své zastoupení pro Českou republiku, a proto není nutná komunikace se zahraničními centrály společností.

Dalším úkolem v kompetenci výrobce je přeprava do místa velkoobchodu. Proces zajišťuje sám výrobce, který buď najímá soukromé dopravce s vlastními vozidly, nebo se jedná přímo o jeho zaměstnance, a tedy i vlastněné tahače. Důvodem užití tahačů s přívěsem, nebo návěsem je zejména přímá přeprava od místa výroby do místa velkoobchodu. Dopravní prostředky musí být vybaveny všemi náležitostmi, které zabezpečují udržení kvality zboží. Zde lze například zmínit chladicí, či mrazicí zařízení.

### **7.2.2 Příjem zboží ve velkoobchodě**

Po dopravě zboží do velkoobchodního centra následuje jeho vykládka a postupné zavážení do prostorů příjmu zboží. Ještě před tím ovšem proběhne hrubý příjem. Tím si pracovník potvrdí, že je dodané zboží v souladu s přepravními dokumenty. Zejména se zde řeší počty přepravních jednotek, ne jejich úplné složení. Probíhá také jejich zevní kontrola. Pokud je vše v souladu, potvrdí pracovník příjmu převzetí zboží.

Zboží v případě vytížení příjmového oddělení setrvává v takzvaném příjmovém skladu, nebo je zaváženo rovnou do prostoru příjmu. Ihned v návaznosti na jeho přesun do příjmového oddělení je proveden čistý příjem. Součástí toho je důkladnější kontrola neporušenosti obalů a také kontrola správnosti složení přepravních jednotek a počty jednotlivých balení zboží, které jsou jejich součástí. V případě, že je vše v souladu se stanovenými předpisy, následuje zavedení do interního softwaru, a to pomocí EAN kódu,

který identifikuje každou nejnižší manipulační jednotku zboží, například krabičku s léčivem. Po identifikaci zboží následuje jeho rozdělení dle kategorií. Ty jsou důležité pro jeho uložení do skladu. Toto obvykle probíhá na základě konkrétního druhu zboží a také dle jeho identifikačního čísla, jehož první dvojčíslí určuje umístění ve skladu. V jiné sekci skladu se skladují léčiva, zdravotnické pomůcky a samozřejmě v jiné části chlazené zboží.

### **7.2.3 Skladování zboží ve velkoobchodě**

Skladování je jednou z hlavních činností provozu velkoobchodu. Přirozeně se velkoobchod snaží, aby zboží na skladě bylo co nejrychleji distribuováno odběratelům. Lze říci, že skladové prostory jsou ve velkoobchodu Phoenix děleny do tří identifikovatelných částí.

Prvním jsou prostory pro skladování léčiv, které je následně v řádu několika málo dní expedováno k zákazníkovi. Zde jsou jednotlivé manipulační jednotky v podobě krabiček uloženy do posuvných pořadníků, které zabezpečují pohodlné vkládání do expedičních obalů.

Další možností je skladování na paletových místech v prostoru hlavního skladu. Na těch se skladuje valná většina zboží, se kterým velkoobchod obchoduje. Z těchto paletových míst se potom expedují interním předpisem stanovené druhy zboží přímo do expedičního oddělení, nebo se doplňují do posuvných pořadníků. Druhý případ platí pouze pro léčiva a další zdravotnické zboží menší velikosti.

Posledním identifikovaným skladovým prostorem je část pro chlazené zboží a zboží, které je skladováno a distribuováno dle zvláštních podmínek. V druhém případě lze zmínit například kategorii zboží s názvem opiáty. Chlazené zboží je nutné skladovat ve speciální místnosti, ve které se udržují potřebné teplotní podmínky. Pro skladování opiátů je zde zřízena uzamykatelná místnost.

### **7.2.4 Expedice zboží ve velkoobchodě**

Součástí tohoto procesu se vyskladněné zboží dopravuje v rámci interních procesů do expedičního oddělení velkoobchodu. Zde se skladuje do doby nakládky dopravcem.

Léčiva jsou ve velkoobchodě připravena k expedici specifickým způsobem, který je uniformní. Jejich vyskladňování na základě objednávky odběratele probíhá tak, že se

ukládají do přepravních boxů. Po dokončení vyskladnění kompletní objednávky následuje její přesun do expedičního oddělení za pomoci dopravníkového pásu. Zde ho sejme z pásu odpovědný pracovník a následně vloží do příslušného expedičního regálu. Tam zboží setrvává do času, kdy ho řidič odpovědný za jeho dopravu vyjme a naloží do dodávkového automobilu.

Zboží skladované v prostoru hlavního skladu s paletovými místy je vyskladněno po obdržení objednávky a dopraveno v rámci interních procesů přímo do expedičního oddělení. Jeho vyskladnění a následná expedice probíhá v jeho původních obalech. V určitých případech je zabaleno zvláště do kartonového obalu. To například v případě jeho křehké povahy.

Zboží vyžadující chlazené prostředí je vyskladněno a následně zabaleno do igelitových sáčků, případně zboží větší velikosti do kartových obalů. Poté je neprodleně přepraveno do expedičního oddělení. Zde setrvává do rozvozu v expediční lednici, která zabezpečuje udržení jakosti.

Zboží z kategorie s názvem opiáty je expedováno vždy odpovědnou osobou a za daných podmínek. Děje se tak z důvodu vyšší bezpečnosti při nakládání s tímto druhem zboží. Expedice probíhá zabalením do kartonových obalů, či neprůhledných papírových sáčků. Po příchodu pracovníka expedičního oddělení je teprve zboží předáno do oddělení expedice. V oddělení expedice se skladuje do doby rozvozu v uzamykatelném boxu.

### **7.2.5 Doprava zboží k odběrateli**

Po přípravě objednávky k expedici, následuje nakládka prováděná pracovníky společnosti Transmed. Nakládka zboží probíhá v rozvrhem stanovených časech a odpovědný za tento úkon je konkrétní řidič. V předepsaném časovém horizontu je jeho povinností naložit do dodávkového automobilu veškeré zboží z expedičních regálů, lednice a také uzamykatelného boxu. Současně při nakládce musí proběhnout kontrola takzvaných soupisových řad, které mu dávají přehled o tom, kolik kusů a jakého druhu zboží má v tento čas naložit a dopravit k odběrateli. V čase rozvozu a po zmíněné kontrole řidič vyjíždí na svou trasu, kde má zastávky u smluvených odběratelů. Tito odběratelé jsou stabilní a mění se pouze v delším časovém horizontu. Na svěřené trase má řidič průměrně sedm zastávek. Na každé z nich provádí stejné úkony v podobě vykládky veškerého zboží, které si daný odběratel objednal. Také se jedná o potvrzení dodacích listů odpovědným pracovníkem na straně odběratele. Dále má za povinnost přijmout od něho vrácené

přepravní obaly, které jsou ve vlastnictví společnosti Phoenix. V poslední řadě se může setkat s reklamací zboží. Reklamované zboží má za úkol dopravit do příslušného oddělení velkoobchodu, kam se po skončení rozvozu vrací. Vykládá zde i vrácené přepravní obaly a potvrzuje do interního systému dodání zboží pomocí načtení EAN kódu, který je uveden na potvrzeném dodacím listu.

### **7.2.6 Maloobchodní činnost**

Po obdržení objednaného zboží maloobchod provede jeho vybalení z přepravních boxů a zavedení do interního systému. Tento proces vykonává pracovník bez farmaceutické kvalifikace pověřený touto činností, jehož další pracovní náplní je umístění přijatého zboží do regálů dle stanoveného umístění. Přednostně se v případě časového vytížení třídí do regálů zboží dostupné na předpis, případně zboží aktuálně nutné pro následné uspokojení zákazníka. Dále již následuje prodej na základě skutečné poptávky zákazníka. Konečný zákazník stojí na konci celého dodavatelského řetězce. Zboží si může zakoupit na různých místech, kterými jsou z největší části lékárny. Dále to mohou být specializované prodejny zdravotnických potřeb a také nemocnice. Zde si zákazník zboží nekupuje, ale je mu podáváno v rámci stanovené péče.

## **7.3 Logistické dodavatelské služby**

V následující části práce jsou popsány logistické dodavatelské služby z pohledu velkoobchodu k jeho odběratelům. Poskytování služeb lze hodnotit právě na základě specifikování, měření a analyzování těchto vlastností. Vybrané vlastnosti jsou popsány z pohledu základního obchodního modelu přímého nákupu na sklad velkoobchodu.

### **7.3.1 Dodací lhůta**

Dodací lhůta je klíčová pro uspokojení zákazníka v daném čase. Pro zlepšení hodnot této vlastnosti je existence velkoobchodu velmi důležitá. Díky pravidelným rozvozům dopravcem se dodací lhůta ke všem odběratelům pohybuje v řádu několika hodin. Vždy zaleží na čase vyslání objednávky. Rozvozy k odběratelům dvakrát denně také zajistí nižší dodací lhůtu, než je doba 24 hodin.

Dodací lhůta pro ranní rozvoz činí cca 9-16 hodin. V případě odpoledního rozvozu je cca 1-16 hodin. Krátká dodací lhůta v uvedeném případě vychází z faktu, že poslední

objednávka může být vyslána pro odpolední rozvoz ještě pár minut před nakládkou dopravce. Přesné časy se liší dle vzdálenosti ke konkrétnímu odběrateli.

Tabulka znázorňuje plán rozvozů zboží k odběratelům.

Tabulka 1: časový plán rozvozů k odběratelům

číslo rozvozu	název	čas objednání	čas rozvozu
1	vše z předchozího dne		6:00
40	Plzeň	10:15	11:25
50	K. Vary vybrané	10:45	11:55
52	Příbram	11:15	11:55
54	Beroun	11:35	12:15
56	odpolední venkov	11:15	12:25
60	Plzeň	13:30	14:40
PŘESUNY			18:30

*Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje*

### 7.3.2 Dodací spolehlivost

Dodací spolehlivost je závislá na činnostech velkoobchodníka. Zde se jedná například o to, jak kvalitně zboží připraví k přepravě k odběrateli, aby zabránil jeho poškození, či úplnému znehodnocení. Zde lze zmínit speciální balení, nebo rozvoz zboží zvláštní povahy a to křehké, hořlavé, nebo žíravé. Dále sem lze řadit přípravu objednávky ve stanoveném limitu, tedy v případě přípravy večer do 20:30 hod. V případě přípravy ráno a dopoledne se jedná o časový úsek od 10:15 hod. do 13:30 hod. Dále nakládka dopravcem a následný rozvoz, obojí při dodržení časových požadavků, které stanovuje velkoobchod ve spolupráci s dopravní společností Transmed. Konkrétní pracovník dopravní společnosti volí nakládku tak, aby v čase startu rozvozu mohl vyjet k odběratelům. Ti očekávají doručení v určitých časových intervalech. Jako součást výsledku dodací spolehlivosti patří také činnost dispečera, který řeší vzniklé potíže spojené s rozvozem zboží jednotlivým odběratelům.

Během rozvozu zboží mohou nastat rizika, která jsou neočekávaná, a to zejména ve spojení s dopravní situací, či technickou poruchou dodávkových automobilů. Na poruchy dodávkových automobilů se společnost připravuje patřičným pojištěním a náhradními vozy. Na dopravní situaci se však připravit lze jen velmi těžko.



### **7.3.3 Dodací pružnost**

Velkoobchod se snaží o vysokou pružnost v rámci dodavatelských služeb. To dokládají pravidelné časy rozvozu k odběratelům. Ty jsou nastaveny, aby co nejpružněji reagovali na poptávku odběratelů a dokázali ji uspokojit. Za projev pružnosti lze také považovat úpravu objednacích časů v případě změny v poptávce. Pokud je poptávka a tím pádem množství objednávaného zboží v určitých částech roku nižší, je velkoobchod schopen reagovat posouváním hraničních časů pro přijetí objednávek. Aktuálně je objednávací systém nastaven do 19:00 hod. V případě zvýšené poptávky je možné ho prodloužit do 20:00 hod.

Také sem lze zařadit již dříve popsané přesuny v rámci jednotlivých velkoobchodních center s cílem uspokojit konkrétní objednávku i při aktuálním nedostatku na skladě v jednom místě.

Dalším aspektem zajištění pružnosti jsou konsignační sklady, či servisní sklady. Odtud může velkoobchodník čerpat zboží v případě výkyvů v poptávce a být tak schopen poptávku odběratele uspokojit.

### **7.3.4 Dodací kvalita**

Zde lze zmínit konkrétní aspekt v podobě vyřízení reklamace. V případě nutnosti reklamace stačí, aby odběratel předal reklamované zboží opatřené příslušným dokumentem dopravci. Ten zboží dopraví na reklamační oddělení velkoobchodu, kde probíhá vyřízení reklamace. Pokud velkoobchod uzná svou chybu, obvykle nastane vyřešení situace ihned dalším rozvozem.

K dalším službám souvisejícím s dodací kvalitou a poskytovanými službami lze zařadit pracovní náplň dispečera, který řeší potíže, stížnosti, ale i přání a dotazy odběratelů a je jim k dispozici pomocí elektronické i telefonní komunikace celou jeho pracovní dobu.

## **7.4 Vlastnosti řetězce a jejich zajištění**

V současné době je kladen důraz na integrovanou funkčnost řetězce. Té lze dosáhnout zlepšováním následujících vlastností.

### 7.4.1 Průhlednost

Průhlednost řetězce mezi výrobcem a velkoobchodem téměř nelze nalézt. Po zaslání objednávky výrobcí velkoobchod neví, jakým způsobem a kdy bude uspokojena. Pokud by takové informace chtěl získat, musel by složitě všechny výrobce kontaktovat a zjišťovat stavy objednávek. To by ovšem zabralo mnoho času, a proto to v praxi nelze vidět. Fakt, že pro velkoobchod není tok zboží od výrobce nikterak přehledný a viditelný, lze do vysoké míry vnímat jako citelnou slabinu celého řetězce.

V případě dodávek zboží odběratelům by také řetězec měl disponovat průhledností. Opět zde ale není shledán žádný vyspělý prvek, který by toto zajišťoval. Veškeré informace o toku zboží jsou zprostředkovávány dispečerem, zaměstnancem velkoobchodu. Ten má odpovědnost za řešení vzniklých potíží spojených s distribucí zboží k odběrateli. Komunikace probíhá převážně se stranou odběratelů a s řidiči, kteří mají za úkol distribuci k nim. V současné době může čerpat informace pouze z interního softwaru, kde vidí soupisové řady zobrazující obsah jednotlivých dodávek. Dále také z telefonické komunikace mezi oběma stranami. Zde lze podotknout, že určitá průhlednost o tocích existuje. Není ovšem na takové úrovni, které by měla pro co nejlepší funkčnost řetězce dosahovat.

### 7.4.2 Agilnost

Agilnost lze shledávat jak ze strany výrobce k velkoobchodu, tak ze strany velkoobchodu ke svým odběratelům. V prvním případě je však do vysoké míry omezena plánem výroby, který si výrobce stanovil a následně alokoval do svých odběratelských zemí. Pouze dokud je poptávka velkoobchodu v těchto limitech, je schopen výrobce agilně reagovat na jeho potřeby.

Na cestě od velkoobchodu k maloobchodním odběratelům se článek velkoobchodu snaží velmi dynamicky přizpůsobovat přáním svých odběratelů.

Potvrzují to již uvedené informace, jakými jsou například:

- časové možnosti objednávek a pružná práce s nimi,
- pravidelné rozvozy,
- dynamické řešení reklamací,
- přesuny mezi velkoobchodními centry,
- práce dispečera.

### 7.4.3 Konektivita

V rámci konektivity celého řetězce lze zmínit využívání informací z minulých let v dobách zvýšené poptávky, nebo například propagačních akcí.

V prvním případě lze uvést zimní měsíce, kdy poptávka po farmaceutickém zboží obvykle roste. Zde je potřeba využít této informace a přizpůsobit tomu chod řetězce. Pro výrobce to může znamenat požadavek na vyšší frekvenci závozu. Pro velkoobchod tato informace znamená nutnost nákupu většího množství zboží. Pro dopravní společnost to může být například obohacení některých více vytěžovaných tras o další přepravní kapacitu v podobě dodatečného vozidla. Nutno ovšem podotknout, že ono přizpůsobení poptávce je závislé v současné době zejména na zkušenostech jednotlivých článků, respektive pracovníků. Nevyžívají se k tomuto softwarové modely.

Druhým uvedeným případem je iniciování propagační kampaně, což se děje nejčastěji ze strany maloobchodů. V takovém případě o tom maloobchodník s předstihem informuje ostatní články řetězce, které se poté mohou lépe připravit na zvýšenou poptávku.

V obou případech lze vidět, že propojenost článků a umění využívat informace, vede k prospěchu celého řetězce.

## 8 Postavení subjektů řetězce

Mezi subjekty výrobců lze identifikovat konkurenční prostředí. Není zde tak velké množství subjektů v porovnání s maloobchodním trhem, nicméně množství farmaceutických výrobků a fakt, že zde ze strany velkoobchodů probíhá uzavírání dohod s výrobci z celého světa, dělá tento trh do jisté míry koncentrovaným. Mnozí z nich se specializují na určitou oblast farmaceutického průmyslu. Jejich výrobní postup je jedinečný, a proto konkurenci nemají. Jsou zde ale též výrobky, které vyrábí více subjektů a pouze s odlišnostmi viditelnými například ve zvoleném postupu výroby nebo provedení. V prvním případě jsou to léčiva, v druhém se jedná například o zdravotnické potřeby.

Velkoobchody mají vůči výrobcům do značné míry výsadní postavení. Je to z důvodu, že pokud chce některý výrobce začít distribuovat své výrobky ve farmaceutickém obchodě v České republice, musí kontaktovat některého z velkoobchodníků a domluvit se s ním na spolupráci. Kooperace dodavatele léčiv s velkoobchodem je tedy nutná, protože zde určené předpisy neukládají jinou možnost pro výrobce, který chce na trh dodávat své výrobky. Těchto subjektů je však omezené množství, a proto lze pozorovat snahu navazovat kontakty spíše ze strany dodavatelů než velkoobchodů. V konkrétním případě dané společnosti se tak děje z důvodu jejího dlouhodobého a stabilního zastoupení na trhu farmaceutických velkoobchodů. Oslovení a navázání spolupráce se stabilním velkoobchodem je pro výrobce velkou prioritou.

Na trhu velkoobchodů lze identifikovat velmi malé množství působících subjektů. Je tomu tak hlavně z důvodu vysokých bariér pro vstup na tento trh a také z důvodu, že působící subjekty aktuálně dokáží uspokojovat poptávku svých odběratelů, a proto ani kvůli tomuto není důvodu ke vstupu dalšího subjektu.

Aktuálně na českém trhu farmaceutických velkoobchodníků lze identifikovat tyto subjekty:

- Phoenix, lékárenský velkoobchod,
- ViaPharma,
- Alliance Helthcare,
- Pharmos.

Trh maloobchodních subjektů lze shledat nejvíce koncentrovaným. Na trhu jich v podobném postavení působí velké množství, což je obzvláště viditelné ve větších

městech. Své postavení tedy musí vylepšovat a snažit se zákazníkovi poskytnout nejvyšší možnou hodnotu. Největší část maloobchodních subjektů zaujímají takzvané řetězcové lékárny. Jejich významné postavení na tomto trhu je způsobené dlouhodobými kontrakty s velkoobchody. Dále ho zlepšují například četné marketingové aktivity, či rozsáhlá geografická působnost.

## **8.1 Vztahy mezi subjekty řetězce**

V dodavatelském řetězci lze nalézt určité vztahy subjektů, které jsou identifikovány výhradně na základě vlastnické struktury. Mezi výrobcí a velkoobchody nelze identifikovat žádné společné vazby, které by byly podloženy dlouhodobými právy a povinnostmi obou stran. Zde lze identifikovat pouze vztahy vycházející z aktuálních obchodních transakcí podmíněných obchodem se zbožím.

Vazby mezi subjekty lze identifikovat v jiné části řetězce, a to mezi velkoobchodníkem a maloobchodním subjektem a také mezi velkoobchodníkem a dopravcem. Tyto vazby jsou dány vlastnickou strukturou společnosti, a proto jsou historicky dané.

### **8.1.1 Vztah velkoobchodu a maloobchodu**

Phoenix Group je nadnárodně působící společnost, která je spojena se společnostmi působícími v různých odvětvích, a to na základě vlastnické struktury. První vztah plyne z vlastnictví lékárenského velkoobchodu Phoenix a zároveň maloobchodního řetězce lékáren s názvem BENU.

Lékárny BENU mají na základě tohoto vztahu primární povinnost odebírat zboží od velkoobchodu, který je ve stejném vlastnictví. To se projevuje například u zmíněného systému automatické objednávky, kterou po odeslání prvotně obdrží primární velkoobchod. I v jiných případech tvorby objednávky maloobchod poptává zboží prvotně u tohoto velkoobchodníka.

Uvedený případ se však nedá považovat za jedinou možnost tvorby objednávky. Vždy záleží na aktuální skladové zásobě jejich primárního velkoobchodníka nebo cenových podmínkách. Může nastat situace, kdy poptávané zboží není na skladě primárního velkoobchodníka nebo je u jiného k dostání výrazně levněji. V takových případech může i tento maloobchodník objednat zboží jinde.

Ustálené vazby neopravňují velkoobchodníka k odlišenému zacházení s ostatními subjekty mimo subjekty v jednotném vlastnictví. Ve chvíli uzavření obchodní spolupráce s daným maloobchodníkem pro něj platí stejné podmínky, jako pro všechny ostatní subjekty. Zde již velkoobchod ke každému svému odběrateli přistupuje stejně jako například k odběrateli pod značkou BENU. Platí zde stejné podmínky pro možnosti objednávek i dodávek, stejné podmínky reklamací, nebo například vyjednaných akcí na podporu prodeje.

### **8.1.2 Vztah velkoobchodu a dopravce**

Obdobnou situaci lze shledat i v případě dopravní společnosti Transmed. Tato společnost je také ve vlastnictví společnosti Phoenix Group. Jejím úkolem je zabezpečit rozvoz zboží z velkoobchodu k odběratelům, na základě jejich objednávek. Vše ve stanovených časech. Společnost vlastní flotilu dodávkových automobilů a zaměstnává pracovníky na pozici řidiče. Další možností je uzavírání smluv s osobami samostatně výdělečně činnými. Tyto osoby na základě smlouvy provádí zadané pracovní činnosti. Celému řetězci taková spolupráce dodává stabilitu a jistotu v podobě dlouhodobého poskytování služeb dopravce, která jsou dány smluvně.

## 9 Tok zboží a informací

Tok zboží a informací probíhá celým řetězcem a je velmi rozsáhlý. Nejprve práce přiblíží tok zboží, jeho druhy a způsoby nakládání s ním. Následně informační toky a způsoby jejich přenosu.

V celém dodavatelském řetězci lze nalézt velké množství prvků, které zabezpečují tok zboží a informací.

Mezi konkrétní pasivní prvky lze řadit:

- veškeré zboží procházející celým řetězcem,
- vrácené přepravní obaly ve vlastnictví společnosti,
- informace od velkoobchodu k výrobcí a naopak,
- informace od maloobchodu k velkoobchodu a naopak.

Mezi konkrétní aktivní prvky lze řadit:

- technické prostředky pro práci se zbožím – nakladače, vozíky, dopravníkové pásy či balící nástroje,
- prostředky pro dálkovou přepravu zboží – kamiony nebo dodávkové automobily,
- prostředky pro uchování informace – počítače, skenery a příslušné softwarové programy v nich.

### 9.1.1 Tok zboží

Tok zboží přirozeně začíná u výrobce. Zde se zboží vyrobí a zapečetí. Je nutné, aby jednotlivá balení byla zalepená a opatřená ochrannými prvky, a to z důvodu, aby nedošlo k jejich znehodnocení. Během procesu distribuce léčiv je nutné dodržovat kvalitu, a to na základě instrukcí a doporučení. Ty jsou uvedeny v dokumentaci každého léku. Na dodržování těchto pravidel dohlíží odpovědná osoba, která k tomu musí mít oprávnění od Státního ústavu pro kontrolu léčiv.

Léčiva, která jsou ve společnosti Phoenix distribuována, mají stanovené teplotní podmínky následovně:

- běžné teplotní rozmezí 15-25 ° C,
- teplotní rozmezí pro zboží kategorie chlazené 2-8 ° C,
- teplotní rozmezí pro speciální zboží s nutností hlubokého zmražení -120 ° C.

Stanovené regulace, včetně uvedených teplotních standardů jsou povinny dodržovat všechny články řetězce. Ve skladu velkoobchodu je dodržování zabezpečeno rozsáhlými chladicími prostory. Při přepravě je jejich dodržení obtížnější. Dodávková vozidla jsou vybavena nástavným modulem, který klimatizuje nákladový prostor. To zajišťuje dodržení stanovených podmínek i v nejteplejších letních dnech.

Pro nakládání s dalším sortimentem, kromě léčiv, je vyžadováno méně nutností pro správné zajištění kvality. Stále zde však platí regulace v podobě zacházení při skladování nebo dodržování expiračních lhůt.

Lze zde ovšem identifikovat i náležitosti, které nejsou teplotního charakteru a jsou stanovené pro zabezpečení kvality zboží zejména při přepravě. Za ně považuje společnost nutnost speciálně balit křehké zboží do bublinkových fólií a dalších ochranných materiálů. Dále je nutné opatřit přepravní jednotku nálepkou informující o povaze zboží, a to v případech, kdy je zboží křehké, hořlavé, nebo žíravé povahy.

Zboží je při distribuci k odběrateli řazeno do kategorií. Konkrétní počty u jednotlivých kategorií jsou následně důležité pro kontrolu při rozvozu.

Tabulka 2: přehled druhů zboží ve velkoobchodu Phoenix

Bedny	Lednicové obaly	Mrazák
Kartony	Sáčky, pytle	Obálky, doklady
Opiáty	Vratné obaly	Opiáty-kartony
Speciální sortiment	Plechovky	Opiáty-lednice
Speciální sortiment-kartony	Ostatní obaly	

*Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje*

### 9.1.2 Tok vrácených přepravních obalů

Distribuce části zboží probíhá v uniformních přepravních obalech, které mají dvě velikosti. Do nich se balí převážně léčiva. Dále se do nich ukládá další zboží, které není přepravováno samostatně z důvodu jeho křehké, hořlavé, nebo žíravé povahy, dále také zboží menší velikosti. Vratné přepravní obaly jsou ve vlastnictví společnosti Phoenix, a proto mají odběratelé povinnost je vracet. Prázdné přepravní obaly jsou předány dopravci co nejdříve, ideálně ihned následujícím rozvozem. Ten je následně dopraví zpět do



velkoobchodu, kde jsou vyloženy a skladovány pro opětovné naplnění. Tento systém lze vnímat kladně, jelikož se zboží nemusí balit do jednorázových obalů, které by musely být následně likvidovány. Toto má kladný vliv na životní prostředí. Obaly jsou sice plastové, nicméně dokáží svou funkci plnit několik let. V neposlední řadě zabezpečují kompaktnější a stabilnější přepravu.

V případě palet, které jsou součástí dopraveného zboží pouze od výrobce, jsou zde zavedeny dvě možnosti a vždy závisí na konkrétním jednání s výrobcem. V prvním případě s ním má společnost zavedené takzvané paletové konto, kdy jsou nastaveny pravidla zpětného odkupu. V druhém případě jsou palety účtovány do celkové fakturované ceny za objednávku a následně jsou tedy vlastněny společností.

Obzvláště pak pro druhý uvedený případ má velkoobchod uzavřenou smlouvu se společností zabývající se výkupem palet včetně jejich odvozu z velkoobchodních center.

## **9.2 Tok informací z maloobchodu k velkoobchodu**

Maloobchodní prodejny využívají k přenosu informací směrem k velkoobchodu program Mediox. Jedná se o velmi komplexní softwarový program vyvinutý pro provoz lékárenských a zdravotnických zařízení.

Pomocí programu provádí maloobchodní subjekt veškeré úkony spojené s tokem informací.

Z možností základní práce s programem lze jmenovat:

- tvorba objednávek,
- příjem zboží do skladové evidence,
- výdej zboží ze skladové evidence,
- vystavování reklamací,
- sledování expirací zboží,
- příjem informací a upozornění ze strany příslušných orgánů.

### **9.2.1 Systém automatické objednávky v maloobchodě**

Mezi velmi efektivní nástroje z hlediska doplňování zásob patří systém automatické objednávky. Jedná se o softwarové řešení implementované do stávajícího programu, který lékárny a další zdravotnická zařízení používají. Cílem je automaticky objednávat zboží dle stanovených norem pro stálou hladinu zásob a optimalizovat tak objednávání do

maloobchodních prodejen. Během dne systém eviduje vydané zboží a následně vytváří objednávku, která následujícím rozvozem doplní stávající hladinu zásob. Objednávka se automaticky odesílá dvakrát denně. Normy jsou stanoveny na základě dosavadních dat o výdejích jednotlivých léčiv. Konkrétní provozovatel daného maloobchodu ale může dle aktuální potřeby normy měnit. Objednávka je nejdříve zaslána výhradnímu velkoobchodu, který se snaží ze svých zásob uspokojit co největší část z ní. Následně je automaticky předána jinému velkoobchodu v pořadí, který je stanoven historickými smlouvami.

Za hlavní výhody systému automatické objednávky lze považovat:

- optimalizace skladových zásob,
- úspora času pro jednotlivé pracovníky,
- eliminace chyb lidského faktoru,
- dostupnost zboží pro zákazníka.

### **9.2.2 Další možnosti objednávání zboží v maloobchodě**

Hlavní objednávací systém je automatická objednávka. Existují však i jiné systémy, přes které pracovníci v prodejnách objednávají zboží z velkoobchodu.

Jednou z nich je nabídka na vytvoření objednávky, která se zobrazí při výdeji zboží zákazníkovi. Systém je nastavený tak, že když proběhne výdej zboží, nabídne prodejci ručně zadat objednávku daného zboží. Výhodou tohoto řešení je možnost zvolení počtu zboží v reakci na aktuální situaci. Využívá se zejména v případech krátkodobě zvýšené poptávky, kdy není nutné měnit množství v objednávce automatické.

Další možností k vytvoření objednávky ze strany maloobchodu je systém manuální objednávky přes stránku e-shopu konkrétního velkoobchodníka. Zde je možné uskutečnit objednávku na jakékoli zboží dostupné v jeho skladech a v jakémkoli dostupném množství. Pracovník zde není omezen žádnou předdefinovanou strukturou objednávky a je čistě v jeho kompetenci, jak bude objednávka vypadat. Může například objednávat nové zboží v nabídce velkoobchodníka, nebo reagovat na aktuální změny v prodejní politice velkoobchodníka.

Za hlavní výhody systému manuální objednávky lze považovat:

- objednávání dle aktuálních potřeb konkrétní prodejny,

- možnost volby jiného než výhradního velkoobchodníka dle aktuální potřeby,
- možnosti zatraktivnění, či úpravy nabídky sortimentu,
- reakce na aktivity v rámci podpory prodeje u velkoobchodníka.

System manuálního objednávání má pochopitelně i jedno velké úskalí, a to je vytvoření vhodné struktury objednávky a nutnost ji ručně odeslat ve správném čase.

### **9.3 Tok informací mezi výrobcem a velkoobchodem**

Společnost Phoenix pracuje s interním softwarem s názvem MEGA. Jedná se o systém, který zprostředkovává společnosti informační toky. Lze skrz něj realizovat nákup u dodavatele. Dále se sem ukládají informace o příjmu zboží, aktuální skladové evidenci, nebo o objednávkách ze strany odběratele. Systém je vyvinut již v 90. letech minulého století a pouze s drobnými úpravami funguje dodnes.

Za jeho hlavní vlastnosti lze považovat:

- zastaralé grafické prostředí,
- plynulá funkčnost způsobená jednoduchostí softwaru,
- obsahuje veškeré funkce pro základní činnosti velkoobchodu.

#### **9.3.1 Nákup velkoobchodu**

Velkoobchod objednává zboží u výrobců pomocí již zmíněného softwarového programu MEGA. Tento program umožňuje tvořit objednávky na veškeré zboží od výrobců. Pracovník nákupního oddělení tvoří objednávku v týdenním časovém rozmezí. U speciálního zboží se může jednat i o objednávání ve čtrnáctidenním horizontu. Nákupčí se rozhoduje pro koupi daného zboží na základě aktuální skladové zásoby a také jeho vlastní predikce poptávky odběratelů. Ta vychází z minulých zkušeností. Jedinou nápovědou mu může být přehled v minulých měsících prodaného zboží. Nejsou zde využívány žádné modely, které by tuto predikci zpřesňovali, na rozdíl například od systému automatické objednávky u maloobchodních subjektů. Pro vytvoření objednávky musí nákupčí zadávat konkrétní názvy zboží, porovnávat je s aktuální skladovou zásobou tak, aby byla tato zásoba zajištěna. Za optimální výši zásoby je považováno množství, které velkoobchodu vydrží na uspokojení odběratelů na tři týdny. Jeden týden by poté měl sloužit jako zásoba pojistná. Tento základní přístup se může lišit v závislosti na konkrétním typu zboží. Při celém průběhu objednávky nemá nákupčí žádnou informaci o

dostupnosti zboží u výrobce. Nelze se tedy v reálném čase informovat, kolik kusů konkrétního zboží lze skutečně objednat.

Po vytvoření objednávky následuje její potvrzení. Takto se objednávka vygeneruje, tedy přepíše do textového souboru. Ten je poté zaslán na zadanou emailovou adresu výrobce.

Na následujícím obrázku lze vidět náhled do softwarového programu MEGA.

Obrázek 8: grafické prostředí softwaru MEGA

MEGA/W V8.0		Návrh objednávky					M:00 GJ:	06.03.2023
Ball: 10								
Bal2: 120	Praha	Brno	Plzeň	Sevětín	Ostrava	V.Mýto		
	-	-	-	A	-	-		
Disp.množ. :	206.00	108.00	249.00	0.00	171.00	273.00		
S-objednáv.:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
Mezi sklady:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
Na příjmu :	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
Otevř.obj. :	600.00	120.00	180.00	0.00	0.00	60.00		
Potvrz.dod.:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
10/2023	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
09/2023	274.00	83.00	52.00	0.00	19.00	34.00		
08/2023	201.00	124.00	76.00	0.00	12.00	29.00		
07/2023	300.00	106.00	49.00	0.00	19.00	52.00		
06/2023	241.00	93.00	52.00	0.00	38.00	29.00		
SUMA	1016.00	406.00	229.00	0.00	88.00	144.00		
K objednávání:	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
K přesunu :	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
Hlavní menu -> ANO								
F1 Přehled	F2 Převzít	F3 Dál	F4 Konec	F5 Výstup	F11Detaily			
F6 PROD/TÝD	F7 Doklady	F8 S-objed.	F9 BEZ S-OBJ	F10DO OBLAST	F12Výrobek			
Stav zásob:	244.00	128.00	249.00	0.00	172.00	273.00		

Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje

Ze strany výrobce již nelze shledat žádnou zpětnou vazbu v podobě informací o dostupnosti a také o tom, v jakém rozsahu a kdy bude objednávka vyřízena. Jedinou informací, kterou výrobce poskytuje v rámci objednávání zboží, je údaj o dlouhodobé nedostupnosti zboží způsobené jeho úplným výpadkem. Informační tok směrem od výrobce také zahrnuje dodací list, který slouží jako potvrzení při převzetí objednávky od výrobce. To se děje osobně při dodání na příjmové oddělení. Až dle tohoto dokumentu je velkoobchod seznámen se skutečným obsahem dodané objednávky. Posledním informačním tokem je zaslání faktur k proplacení objednávek, které probíhá přímo do účetního oddělení velkoobchodu.

## 9.4 Ostatní informační toky v řetězci

V rámci řetězce probíhají i jiné informační toky, která nejsou bezprostředně spojeny s tokem zboží anebo s informacemi vážícími se k tomuto toku. Jedná se například o

propagační materiály. Autorem je většinou výrobce ve spolupráci s velkoobchodem. Tento propagační materiál v podobě letáku je zasílán převážně elektronickou cestou maloobchodníkovi. Využívá se zejména k propagaci zboží, které momentálně nemá požadovaný odbyt.

Dalším příkladem jsou také jednání o podmínkách prodeje. Ty probíhají zejména mezi velkoobchodem a jeho odběrateli. Ujednání se váží například k množstevním slevám, kdy velkoobchodník může přistoupit na návrhy odběratelů.

Mezi výrobcem a velkoobchodem se však takové ujednání v rámci podpory prodeje nevyskytují, navzdory objednávkám realizovaným ve velkých objemech.

## 10 Závěry a doporučení

V této části práce definuji doporučení, která vychází z teoretických poznatků jednotlivých autorů a také ze zpracované praktické části.

### 10.1.1 Činnosti velkoobchodu – expedice

Slabé místo lze identifikovat v oddělení expedice, která je důležitou částí z hlediska provozu velkoobchodu. Zde probíhá manuální odebírání přepravních obalů z dopravníkového pásu. Přepravní obaly se dopravují do expedice pohromadě bez ohledu na jejich rozvozovou trasu. Na základě obdržných přepravních obalů musí proběhnout jejich třídění a ruční roznos do konkrétního regálu. Toto místo lze považovat za slabé kvůli hromadění přepravních obalů v časech nejvyššího vytížení. Děje se tak z důvodu omezené kapacity poslední části dopravníkového pásu a také vysokého vytížení tamních pracovníků.

Doporučení spočívá v nákupu a instalaci nového dopravníkového pásu, který by byl vybaven technologií pro třídění přepravních obalů dle jejich rozvozových tras. Dopravníkový pás by byl větven do jednotlivých částí expediční haly pro snazší odebírání a ukládání přepravních obalů do konkrétních regálů. Přepravní obaly by se hromadily v konkrétním ramenu pásu a pracovník by je odtud průběžně umisťoval do jim určených regálů.

Pro velkoobchod by toto řešení přineslo náklady na pořízení takové investice, ale pochopitelně také přínosy.

Za náklady lze považovat nákup a montáž dopravníkového pásu, včetně potřebných ostatních náležitostí, jako jsou například potřebné snímače, nebo úprava funkčnosti stávajícího softwaru. Nákup by byl pravděpodobně proveden u specializované společnosti, která se stará i o montáž a likvidaci starého zařízení.

Za přínosy lze považovat zejména eliminaci slabého místa v činnostech velkoobchodu. To by eliminovalo nucené prostoje v případech zahlcení části dopravníkového pásu při vyšším množství objednávek. Toto je také spojeno s omezením nucených přesčasů v době zvýšené poptávky odběratelů. Lze také říci, že by společnost mohla uspokojovat více objednávek od svých odběratelů z důvodu lepší funkčnosti expedičního oddělení. Zde by

musel být předpoklad v podobě těchto možností v zásobách na skladě a také v kapacitě pracovníků, kteří kompletují objednávky.

Pro společnost by to dále znamenalo zvýšení úrovně logistických dodavatelských služeb vzhledem k jejím odběratelům, a to v oblastech dodací spolehlivosti a pružnosti. Nedochovalo by ke zpoždění počátku rozvozu a také by společnost mohla pružněji reagovat na potřeby odběratelů i v krátkém čase před rozvozem.

Doporučení na zlepšení této situace je konkrétně pro plzeňské velkoobchodní centrum, popřípadě všechna ostatní centra, krom toho pražského. Tam je již tato technologie zavedena.

### **10.1.2 Vlastnosti řetězce – konektivita mezi výrobcem a velkoobchodem**

Dle provedené analýzy lze soudit, že mezi výrobcem a velkoobchodem nedochází k optimálnímu využívání informací o procesech spojených s tokem zboží. Konkrétně zde není stanoven žádný plán závozu zboží od výrobce k velkoobchodu. V aktuální situaci se velkoobchod spoléhá na orientační doby příjezdu výrobců, které jsou dány předchozími zkušenostmi. To vede k nízké informovanosti zejména velkoobchodu. Pokud dodávka výrobce přijede v jiném než obvyklém čase, naráží na kapacitní možnosti příjmového oddělení.

Doporučení pro velkoobchod zahrnuje stanovení časového úseku pro každého dodavatele v konkrétním dni, ve kterém dopraví zboží na příjmové oddělení velkoobchodu. Takzvané závozové okno bude s výrobcem konzultováno a upraveno dle jeho obvyklých možností. V případě nedodržení tohoto časového úseku bude výrobce určitým způsobem penalizován.

Toto řešení v podobě zlepšení práce s informacemi o časech dodávek přinese do vztahů mezi dotčenými subjekty řád a nebude již nadále způsobovat přetížení příjmového oddělení.

V neposlední řadě přinese řešení užitek i straně odběratelů. Zde bude velkoobchod moci s vyšší určitostí predikovat, kdy bude moci uspokojit poptávku ze strany odběratelů. To využije například v případě specifického zboží, pro které netvoří tak vysoké skladové zásoby.

### 10.1.3 Vlastnosti řetězce – průhlednost toku zboží

Tato vlastnost řetězce je dle provedené analýzy na nízké úrovni. Chybí zde informace o toku zboží od výrobce k velkoobchodu a také do vysoké míry od velkoobchodu k maloobchodu. Zde se práce zabývá řešením průhlednosti mezi články velkoobchodu a jeho odběratelů.

Řešením pro vyšší průhlednost toků od velkoobchodu k jeho odběratelům je montáž sledovacích zařízení do dodávkových automobilů. To by poskytovalo informace o jejich aktuální poloze a tím pádem by se docílilo zviditelnění toku zboží v řetězci. Sledovací zařízení by bylo spojené se softwarovým programem, který by měly oprávnění využívat jednotlivé články.

Realizace tohoto opatření může být uskutečněna dvěma způsoby:

- informace využívá pouze dispečer, případně ostatní pracovníci velkoobchodu,
- informace využívají i odběratelé.

V případě první varianty by se jednalo pouze o zprůhlednění toku zboží určené jednomu z článků. Dispečer by v tomto případě mohl lépe reagovat na požadavky a dotazy ze strany odběratelů. Pro velkoobchod by realizace tohoto návrhu znamenala zvýšení úrovně dodací kvality na základě popsaných skutečností.

V druhém případě by byla vlastnost průhlednosti naplněna do vyšší míry. Informace o poloze dodávkových automobilů by měli i sami odběratelé a tím pádem by byla pracovní náplň dispečera ještě více ulehčena. Softwarový program s lokalizací konkrétního rozvozce by byl poskytnut odběratelům, kteří by viděli tyto informace ve svých počítačích a tím pádem by dosáhli přesnější predikce časů obdržení své objednávky.

Náklady na zavedení tohoto řešení jsou identifikovány v nákupu, montáži sledovacích zařízení a také v zakoupení softwarového programu pro vizualizaci na počítačích.

Přínosy varianty lze sledovat zejména ve zvýšené úrovni již zmíněných služeb a snížení vytíženosti dispečera.



#### **10.1.4 Proces tvorby objednávky a dodání zboží do velkoobchodu**

V současné době probíhá nákup velkoobchodu skrze softwarový program MEGA. Oddělení nákupu však nemůže, vzhledem k jeho popsané povaze, při objednávkách využívat sofistikovanějších metod.

Doporučení pro subjekty velkoobchodu a výrobců je tedy zavedení společného softwarového systému. Tento systém by následně umožňoval v reálném čase vidět počty jednotlivých kusů zboží, které mohou uspokojit poptávku velkoobchodu. Velkoobchod by tak získal informaci o dostupnosti zboží u výrobce ihned, a ne až při přijmutí dovezeného zboží.

Podobný systém lze identifikovat mezi velkoobchodem a jeho odběrateli. Zde funguje objednávka přes takzvaný e-shop velkoobchodníka. Tento systém lze doporučit k aplikaci i mezi velkoobchodem a výrobcí.

Zavedení uvedeného doporučení mezi tyto dva subjekty by bylo v mnohém náročnější. Jistě by mu také předcházel dlouhodobý vývoj, a to z důvodu množství výrobců. Přineslo by ale mnohé benefity nejen těmto dvěma subjektům, nýbrž také celému řetězci. Pro velkoobchod by to například znamenalo vyšší jistotu v budoucím uspokojení odběratelů. Již v době uskutečnění objednávky u výrobce by mohl pracovat s konkrétními plány skladových zásob a s jejich následným prodejem odběratelům. Společný systém by také zajistil to, že by již nebylo nadále nutné zasílat objednávky výrobcům skrze e-mail. Tento systém lze v současnosti hodnotit jako velmi neefektivní. Toto opatření lze charakterizovat jako vysoce podporující integraci řetězce.

#### **10.1.5 Využívání dat při nákupu velkoobchodu**

Dále lze doporučit velkoobchodu důkladnější práci s informacemi o nakoupeném a prodaném zboží. V současné době jsou při objednávání zboží dostupné pouze údaje o nákupech a prodejkách z předchozích tří měsíců. Hlavně se tedy spoléhá na rozhodnutí nákupčího, kterému ale nepomáhají žádné softwarové modely. Zde lze tedy spatřit prostor v zavedení nových softwarových modelů, které by dlouhodobě shromažďovali data a tím pádem poskytovaly podklady pro rozhodování oddělení nákupu. Velkoobchod by tím pádem mohl lépe predikovat poptávku v určitých částech roku, nebo při specifických událostech. Zde lze zmínit například probíhající reklamní kampaň.

Výhody spojené s implementací výše uvedeného lze shrnout do následujících bodů:

- snazší predikce poptávky u výrobců,
- podklady pro rozhodování nákupního oddělení o druhovém složení,
- snížení rizika v podobě odchodu zkušeného nákupčího ze společnosti.

## Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce je provedení analýzy dodavatelského řetězce lékárenského velkoobchodu Phoenix a navržení doporučení pro zlepšení jeho funkčnosti.

V teoretické části práce definovala potřebná východiska k uvedení do problematiky. V první kapitole bylo pojednáno o základních pojmech souvisejících s termínem logistika. Důraz byl kladen na její vymezení, cíle a také na způsob řízení pohybu zboží. Kapitola o dodavatelském řetězci se zabírala opět jeho popisem a také vlastnostem, na které je v současnosti kladen velký důraz. Nachází se zde také podkapitola o subjektech, které se v něm nejčastěji vyskytují. V předposlední kapitole se teoretická část práce zabírala pojmem supply chain management. Byly nastíněny jeho vlastnosti a také hrubé porovnání s pojmem logistika. V poslední teoretické kapitole byl definován pojem distribuce a práce zde poukázala na její specifika ve farmacii.

Praktická část se zabývala nejprve představením společnosti Phoenix. Konkrétně se jednalo o základní představení celé společnosti Phoenix Group, zejména pak ale její české dceřiné společnosti Phoenix lékárenský velkoobchod s. r. o. Praktická část práce si kladla výše uvedený cíl, kterým je analýza dodavatelského řetězce dané společnosti a identifikace doporučení pro jeho lepší funkčnost. Pro jeho splnění musela práce nejdříve splnit dílčí cíle. Ty obsahovaly popis dodavatelského řetězce, kde byly identifikovány působící subjekty. Nutné bylo také poukázat na činnosti, které tyto subjekty provádí v rámci svých podnikatelských aktivit. Dále bylo zapotřebí analyzovat toky zboží a informací, které probíhají celým dodavatelským řetězcem. Posledním dílčím cílem byla identifikace postavení mezi jednotlivými články a snaha o nalezení nastolených vztahů mezi nimi. Teprve po analyzování dílčích částí mohla práce poskytnout souhrnný pohled na řetězec a stanovit doporučení pro zlepšení jeho fungování.

Závěrem lze dle provedené analýzy konstatovat, že dodavatelský řetězec lékárenského velkoobchodu Phoenix je stabilně fungující a také poskytuje vysokou úroveň logistických dodavatelských služeb. Zejména poté vyniká v oblasti dodacích lhůt. To vede k uspokojení konečných zákazníků ve velmi krátkém čase.

Existují však také místa, která zasluhují určitá zdokonalení. Práce tedy v rámci jejího přínosu úplným závěrem shrnuje uvedená doporučení, která pramení zejména z porovnání teoretických východisek se skutečnostmi uvedenými v praktické části práce.

První doporučení se týká úpravy expedičního oddělení ve velkoobchodních centrech. Konkrétně je zde navržena částečná automatizace dopravníkového pásu.

Druhé doporučení má za cíl zlepšit konektivitu článku výrobce s článkem velkoobchodu. Doporučení poukazuje na dosud nestanovený plán příjezdů dodavatelů a tím pádem nastoluje téma jeho plánování a implementace.

Dalším doporučením se práce snaží zvýšit úroveň vlastnosti s názvem průhlednost řetězce. Zde navrhuje sledování toku zboží od velkoobchodu k jeho odběratelům pomocí GPS lokalizátorů v dodávkových automobilech.

Jako čtvrté doporučení je formulováno to, které by mělo vést k vyšší integritě mezi výrobcí a velkoobchodem. Navrhuje se zde vylepšení softwarového programu, případně navržení kompletně nového. Ten by zajistil zlepšení nákupního procesu mezi velkoobchodem a výrobcem.

Pátým doporučením, stanoveným pouze směrem k velkoobchodu, je návrh lépe a efektivněji pracovat s daty o prodejkách a nákupech. Pomocí těchto informací může velkoobchod dosahovat lepší predikce poptávky směrem od odběratelů a tím pádem docílit optimálních velikostí svých objednávek u výrobců.

## Seznam použité literatury

- Benu (2023). O Benu. Dostupné 12. 1. 2023 z <https://www.benu.cz/o-benu>
- Cimler, P., & Zadražilová, D. (2007). Retail management. Management Press.
- Cimler, P., Jindra, J., & Postler, M. (1997). Obchod a služby. ZČU.
- Daněk, J., & Plevný, M. (2005). Výrobní a logistické systémy. Západočeská univerzita.
- Fernie, J., & Sparks, L. (2019). Logistics and retail management: emerging issues and new challenges in the retail supply chain (Fifth edition). KoganPage
- Fiala, P. (2005). Modelování dodavatelských řetězců. Professional Publishing.
- Gros, I. (2016). Velká kniha logistiky. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze.
- Christopher, M. (2000). Logistika v marketingu (Vyd.1, přeložil Rostislav PROKEŠ). Management Press.
- Jaklic, J., Trkman, P., Gronzik, A., & Stemberger, M. (2006). Enhancing lean supply chain maturity with business process management. *Journal of information and organization sciences*, 30 (2), 205-206. //jios.foi.hr/index.php/jios/article/view/18
- Kisperska-Morón, D. (2010). Evolution of competences of logistics and supply chain managers. *Logforum*, 6 (3), 26-27. <http://www.logforum.net/vol6/issue3/no3>
- Lukoszová, X. (2020). Logistika pro obchod a marketing. Ekopress.
- Machková, H., Santo, A., Zamykalová, M., Červenohlávková, E., Halík, J., Lukáš, Z., Malý, J., & Rydvan, T. (2002). Mezinárodní obchod a marketing. Grada Publishing
- Oudová, A. (2016). Logistika, základy logistiky. Aktualizované 2. vydání. Computer Media
- Pernica, P. (2004). Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století. Radix.
- Peštová, S., & Biňovec, K. (1995). Ekonomika a provoz obchodu pro střední odborná učiliště (Vyd.1). Fortuna
- Phoenix Group (2023). The Phoenix Group. Dostupné 10. 1. 2023 z <https://www.phoenixgroup.eu/de/ueber-phoenix/ueber-uns>
- Phoenix lékárenský velkoobchod s. r. o. (2023) Phoenix lékárenský velkoobchod. Dostupné 10. 1. 2023 z <https://www.phoenix.cz/>
- Rathouský, B., E., Jirsák, P., Staněk, M. (2016). Strategie a zdroje SCM. C. H. Beck.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2014). The handbook of logistics and distribution management: understanding the supply chain (5th ed). Kogan Page
- Sixta, J., & Mačát, V. (2005). Logistika – teorie a praxe. Computer Press.
- Státní úřad pro kontrolu léčiv (2023). Podmínky pro výkon distribuční činnosti na území ČR. Dostupné 12. 1. 2023 z <https://www.sukl.cz/leciva/podminky-pro-vykon-distribucni-cinnosti-na-uzemi-cr-1>
- Stehlík, A., & Kapoun, J. (2008). Logistika pro manažery. Ekopress.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2007). Řízení výroby a nákupu: plánování, řízení a kontroling: komplexní standardizace: řízení dodavatelského řetězce – Supply Chain

Management: praktické příklady: pro manažery a specialisty výroby, nákupu, logistiky a studenty VŠ. Grada Publishing.

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: časový plán rozvozů k odběratelům .....	40
Tabulka 2: přehled druhů zboží ve velkoobchodu Phoenix.....	48

## Seznam obrázků

Obrázek 1: schéma materiálového toku.....	11
Obrázek 2: schéma logistického řetězce.....	12
Obrázek 3: schéma organizační struktury společnosti.....	27
Obrázek 4: schéma – přímý nákup velkoobchodu.....	31
Obrázek 5: schéma – využití konsignačního, případně servisního skladu .....	34
Obrázek 6: schéma – využití služby DTP/DTH .....	35
Obrázek 7: schéma – přesuny v rámci velkoobchodních center.....	35
Obrázek 8: grafické prostředí softwaru MEGA.....	52



## **Seznam použitých zkratk**

EAN = European Article Number

GPS = Global Positioning System

SCM = Supply Chain Management

VOC = Velkoobchodní centrum

## **Abstrakt**

Tuháček, M. (2022). *Analýza dodavatelského řetězce lékárenského velkoobchodu Phoenix* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** logistika, dodavatelský řetězec, distribuce, dodavatelé, odběratelé, tok zboží a informací, úroveň dodavatelských služeb

Bakalářská práce se zabývá analýzou dodavatelského řetězce lékárenského velkoobchodu Phoenix. Jako podklad pro zpracování práce slouží odborná literatura a také konzultace se zaměstnanci společnosti. V první části lze nalézt zpracovaná teoretická východiska která pojednávají o logistice, dodavatelském řetězci, řízení dodavatelského řetězce a také o distribuci. Druhá část práce se zabývá samotnou analýzou konkrétního dodavatelského řetězce. Slouží také jako podklad pro splnění hlavního cíle práce, kterým je nalézt z dostupných informací možnosti zlepšení funkčnosti tohoto řetězce. K tomu je za potřebí identifikovat jednotlivé subjekty a charakterizovat jejich činnosti. Dále nalézt vazby mezi nimi a také identifikovat toky zboží a informací. Ze zpracované analýzy lze následně formulovat závěry a doporučení, které jsou soustředěny i s jejich popisem do poslední části práce.

## **Abstract**

Tuháček, M. (2022). *Analysis of the supply chain in the pharmaceutical wholesale Phoenix* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** logistics, supply chain, distribution, suppliers, customers, goods and information flow, level of supplier's services

The bachelor's thesis deals with the analysis of the supply chain of the Phoenix pharmacy wholesaler. Professional literature as well as consultations with company employees serve as a basis for processing the work. In the first part, you can find processed theoretical starting points that deal with logistics, supply chain, supply chain management and also distribution. The second part of the work deals with the analysis of the specific supply chain itself. It also serves as a basis for fulfilling the main goal of the work, which is to find from the available information the possibilities of improving the functionality of this chain. For this, it is necessary to identify individual entities and characterize their activities. Furthermore, find links between them and also identify flows of goods and information. Conclusions and recommendations can then be formulated from the processed analysis, which are also concentrated with their description in the last part of the thesis.