

Návrh optimalizace řízení zásob na vybrané pobočce sítě lékáren

Bc. Zuzana Rezlerová, DiS.

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Zuzana Rezlerová, DiS.
Osobní číslo: M200170
Studijní program: N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Návrh optimalizace řízení zásob na vybrané pobočce sítě lékáren

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši teoretických poznatků v oblasti řízení logistických procesů, zásob a oblasti analýzy zásob.

II. Praktická část

- Zhodnoťte systém řízení zásob a analyzujte zásoby dermokosmetiky konkrétní pobočky vybrané společnosti.
- Zpracujte návrh optimalizace systému řízení zásob dermokosmetiky a zhodnoťte využitelnost tohoto návrhu na ostatních pobočkách.

Závěr



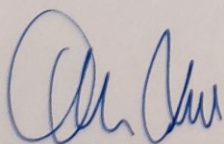
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

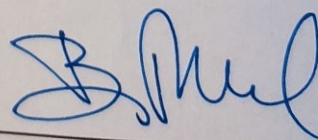
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. *Supply chain logistics management. 3th. ed.* Boston: McGraw-Hill, 2010, 498 s. ISBN 978-0-07-127617-7.
- ČIŽINSKÁ, R. *Základy finančního řízení podniku.* Praha: Grada Publishing, 2018, 1098 s. ISBN 978-80-271-2124-3.
- HARRISON, A.; HOEK, R. von; SKIPWORTH, H. *Logistics management and strategy: competing through the supply chain. 5th. ed.* Harlow: Pearson, 2014, 427 s. ISBN 978-1-292-00415-0.
- JUROVÁ, M. *Výrobní a logistické procesy v podnikání.* Praha: Grada Publishing, 2016. 1263 s. ISBN: 978-80-247-5717-9.
- VOCHOZKA, M., a kol. *Podniková ekonomika.* Praha: Grada Publishing, 2012, 2812 s. ISBN 978-80-247-8201-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Kovalová, Ph.D.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání diplomové práce: 30. června 2023
Termín odevzdání diplomové práce: 4. srpna 2023



prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 30. června 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautorka.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 04.08.2023

Jméno a příjmení: Zuzana Rezlerová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá problematikou logistiky, nákupu, poptávkových procesů, skladování a řízení zásob ve farmaceutickém prostředí. Cílem práce je analyzovat současný stav a navrhnout optimalizaci těchto procesů v lékárně Dr. Max. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se zaměřuje na logistiku a její klíčové aspekty, jako je štíhlá logistika, plýtvání v logistice a zelená logistika. Dále se zabývá nákupem, poptávkovými procesy, skladováním a řízením zásob. Jsou prezentovány metody používané pro optimalizaci skladových zásob, jako jsou JIT, just-in-sequence, hub and spoke, FIFO a LIFO, systém kanban, ABC-systém klasifikace zásob a metoda XYZ. Strategické řízení a klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) jsou rovněž zahrnuty v této části.

Praktická část se zaměřuje na konkrétní lékárnou Dr. Max, popisuje organizační systém celé společnosti. Dále analyzuje sortiment a procesy probíhající na lékárně, jako je nákupní proces, manipulace se zbožím a práce se zásobami. Prostřednictvím analýzy jsou identifikovány problémy spojené s mrtvým zbožím dermokosmetiky. Jsou navržena tři možná řešení a prezentovány návrhy dalších zlepšení.

Výsledkem diplomové práce je komplexní analýza logistiky, nákupu, skladování a řízení zásob v lékárně Dr. Max a návrhy opatření pro zlepšení efektivity těchto procesů. Práce přispívá k lepšímu porozumění farmaceutické logistiky a poskytuje praktické doporučení pro optimalizaci procesů v lékárně.

Klíčová slova: lékárna, zásoby, řízení zásob, logistika, e-shop

ABSTRACT

This master's thesis addresses the issues of logistics, procurement, demand processes, storage, and inventory management in the pharmaceutical environment. The aim of the thesis is to analyze the current state and propose optimizations for these processes in Dr. Max pharmacy. The thesis is divided into a theoretical and practical part.

The theoretical part focuses on logistics and its key aspects, such as lean logistics, waste in logistics, and green logistics. It further discusses procurement, demand processes, storage, and inventory management. Methods used to optimize inventory management are presented, including JIT, just-in-sequence, hub and spoke, FIFO and LIFO, kanban system, ABC inventory classification system, and XYZ method. Strategic management and key performance indicators (KPIs) are also included in this section.

The practical part focuses on a specific pharmacy, Dr. Max, describing the organizational system of the entire company. It further analyzes the assortment and processes taking place at the pharmacy, such as the procurement process, merchandise handling, and inventory management. Through the analysis, issues related to dead stock of dermocosmetics are identified. Three potential solutions are proposed, along with suggestions for further improvements.

The outcome of this thesis is a comprehensive analysis of logistics, procurement, warehousing, and inventory management at Dr. Max pharmacy, along with proposed measures to enhance the efficiency of these processes. This work contributes to a better understanding of pharmaceutical logistics and provides practical recommendations for process optimization within the pharmacy.

Keywords: Pharmacy, Supplies, Inventory management, Logistics, E-shop

Chtěla bych moc poděkovat vedoucí mé diplomové práce, Ing. Michaele Kovalové, Ph.D, za její rady, trpělivost, vstřícnost a pochopení. Také bych chtěla poděkovat za neskutečnou trpělivost a starost mému příteli Milanovi a našemu ročnímu synovi Vítkovi, který byl neskutečný a s jeho nikdy nekončící dobrou náladou vydržel i nervózní maminku. Poděkování samozřejmě patří i babičkám a dědečkům za poskytnutí času pro psaní, když učili Vítku novým věcem a předávali mu jen to nejlepší z nich pro skvělý základ do života.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	14
I. TEORETICKÁ ČÁST	15
1 LOGISTIKA	16
1.1 ŠTÍHLÁ LOGISTIKA.....	19
1.2 PLÝTVÁNÍ V LOGISTICE.....	20
1.3 ZELENÁ LOGISTIKA	22
2 NÁKUP	23
3 POPTÁVKOVÉ PROCESY	25
4 SKLADOVÁNÍ	26
4.1 DRUHY SKLADŮ	27
4.2 NÁKLADY SPOJENÉ SE SKLADOVÁNÍM	28
5 ZÁSoby	29
5.1 ROZDĚLENÍ ZÁSOb	30
5.2 ŘÍZENÍ ZÁSOb	31
5.3 SYSTÉMY ŘÍZENÍ ZÁSOb	34
5.3.1 P-SYSTÉM.....	35
5.3.2 Q-SYSTÉM.....	35
6 METODY POUŽÍVANÉ PRO OPTIMALIZACI SKLADOVÝCH ZÁSOb	37
6.1 JUST-IN-TIME (JIT).....	37
6.2 JUST-IN-SEQUENCE	38
6.3 HUB AND SPOKE.....	38
6.4 FIRST-IN, FIRST OUT (FIFO), LAST-IN, FIRST-OUT (LIFO)	39
6.5 SYSTÉM KANBAN	39
6.6 ABC – SYSTÉM KLASIFIKACE ZÁSOb	40
6.7 METODA XYZ.....	41
7 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	42
8 KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI (KPI)	45
II. PRAKTICKÁ ČÁST	46
9 KONTEXT A PROSTŘEDÍ LÉKÁREN DR. MAX	47
9.1 LÉKÁRNA	47

9.2	LÉKÁRNY DR. MAX, ČESKÁ LÉKÁRNA HOLDING, A.S. A JEJÍ POSTAVENÍ NA TRHU	47
9.3	ORGANIZAČNÍ SYSTÉM ČESKÉ LÉKÁRNY HOLDING, S.R.O.....	49
9.4	VIZE, MISE A POSLÁNÍ LÉKÁREN DR. MAX	49
9.5	DISTRIBUTOŘI SÍTĚ LÉKÁREN DR. MAX.....	50
9.6	BUSINESS MODEL CANVAS.....	51
9.7	KPI.....	53
10	POBOČKA LÉKÁREN DR. MAX	55
10.1	ORGANIZAČNÍ SYSTÉM LÉKÁRNY.....	55
10.2	SORTIMENT LÉKÁRNY	57
11	PROCESY ŘÍZENÍ ZÁSOB NA POBOČCE LÉKÁRNY	59
11.1	NÁKUPNÍ PROCES	60
11.2	PŘÍJEM ZBOŽÍ.....	63
11.3	ŘÍZENÍ ZÁSOB	64
12	SWOT ANALÝZA KONKRÉTNÍ POBOČKY LÉKÁRNY DR. MAX	68
13	ANALYTICKÁ ČÁST.....	78
13.1	PROJEKT OPTIMALIZACE ŘÍZENÍ SKLADOVÝCH ZÁSOB	78
13.2	DERMOKOSMETIKA NA POBOČCE LÉKÁRNY	81
13.3	ANALÝZA POLOŽEK MRTVÉHO ZBOŽÍ NA LÉKÁRNĚ.....	83
13.3.1	FINANČNÍ ANALÝZA PRO DERMOKOSMETIKU ZE SEZNAMU MRTVÉHO ZBOŽÍ.....	93
13.3.2	ZÁVĚR ANALÝZY POLOŽEK MRTVÉHO ZBOŽÍ NA LÉKÁRNĚ.....	94
14	NÁVRHY ŘEŠENÍ OPTIMALIZACE SKLADOVÝCH ZÁSOB Z OBLASTI DERMOKOSMETIKY	96
14.1	PROPOJENÍ E-SHOPU DR. MAX A LÉKÁREN DR. MAX.....	96
14.1.1	NÁVRH ŘEŠENÍ Č. 1	98
14.1.2	NÁVRH ŘEŠENÍ Č. 2	100
14.1.3	NÁVRH ŘEŠENÍ Č. 3	103
14.2	NÁVRHY DALŠÍCH ZLEPŠENÍ	106
14.3	STANOVENÍ AKČNÍHO PLÁNU.....	106
15	VÝSLEDKY A DISKUZE	109
	ZÁVĚR	112
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	114
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	123

SEZNAM OBRÁZKŮ	124
SEZNAM TABULEK	125
SEZNAM PŘÍLOH	126
PŘÍLOHA P I: ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ČLH	127
PŘÍLOHA P II: MODEL CANVAS PRO ČLH	128
PŘÍLOHA P III: SWOT ANALÝZA KONKRÉTNÍ POBOČKY LÉKÁREN DR. MAX.....	129
PŘÍLOHA P IV: PROJEKTOVÉ ZADÁNÍ.....	130
PŘÍLOHA P V: SEZNAM MRTVÉHO ZBOŽÍ NA POBOČCE LÉKÁRNY S POČTY NÁKUPŮ A PRODEJŮ.....	131
PŘÍLOHA P VI: SEZNAM MRTVÉHO ZBOŽÍ NA POBOČCE LÉKÁRNY S USKUTEČNĚNÝMI NÁKUPY ZA JEDNOTLIVÉ MĚSÍCE	132
PŘÍLOHA P VII: SEZNAM MRTVÉHO ZBOŽÍ NA POBOČCE LÉKÁRNY S PRODEJI ZA JEDNOTLIVÉ MĚSÍCE.....	133
PŘÍLOHA P VIII: NÁVRH PROPOJENOSTI KAMENNÉ LÉKÁRNY S ESHOPEM.....	134

ÚVOD

Společnost se každou vteřinou posouvá a její myšlení se mění. Zákazník je uvnitř kolotoče, kde stálý rozkvět technologií, politické a ekonomické změny ovlivňují i společenské chování. Trend rychlosti a dostupnosti se promítá do nároků na firmy nejen ze strany zákazníků. To se nutně musí odrazit i na logistice a skladových prostorách. Pro zákazníka jsou to téměř neviditelné procesy, avšak efektivní řízení zásob hraje klíčovou roli pro úspěch všech organizací.

Žijeme stále s následky lockdownových opatření způsobených Covid-19. Změnila se mezikontinentální přeprava, poptávka je stále kolísavá, patrný je i nedostatek některých vstupních materiálů. Logistika musí být tím pádem flexibilnější a musí zajišťovat jistotu v nejisté době. Pandemie nastartovala revoluční myšlení a bylo potřeba hledat nová řešení, která inovuje procesy k omezujícím částem procesů.

Lékárny jsou zdravotnickými zařízeními, která musí dodržovat přísné legislativní a regulační požadavky vyplývající ze zákonů a vyhlášek. Tato skutečnost představuje výzvu, kterou lékárny musí čelit v každodenní praxi. Dodržování legislativních a ostatních požadavků je zásadní pro zajištění bezpečnosti, kvality a dostupnosti léků a dalších produktů veškerého sortimentu. Lékárny se snaží vyjít maximálně vstříc požadavkům svých klientů, kteří očekávají, že budou mít k dispozici veškeré potřebné produkty, ideálně ihned. Je však důležité si uvědomit, že splnit tyto očekávání v reálném čase je nereálný a nesplnitelný úkol. Lékárnám tak přináší obtížný úkol nalézt rovnováhu mezi dostupností produktů a dodržováním legislativních požadavků.

Optimalizace procesů řízení zásob je nezbytná pro udržení adekvátních úrovní skladových zásob, minimalizaci nákladů a zajištění dostupnosti farmaceutických produktů k uspokojení potřeb zákazníků. Tato diplomová práce se zaměřuje na optimalizaci řízení zásob ve vybrané pobočce lékárny Dr. Max.

Cílem této práce je analyzovat současné postupy řízení zásob ve vybrané lékárně Dr. Max, identifikovat stávající výzvy a problémy spojené se skladováním a navrhnout řešení pro jejich optimalizaci v oblasti dermokosmetiky. Metody použité v této studii zahrnují kombinaci teoretického výzkumu, analýzy dat a praktického hodnocení.

Teoretická část práce začíná zkoumáním konceptu logistiky, který zahrnuje různé aspekty dodavatelského řetězce. Klíčová témata zahrnují štíhlou logistiku, řízení plynutí v logistice a zelenou logistiku, přičemž je zdůrazněn význam efektivních a udržitelných

postupů. Následující sekce se zabývají konkrétními oblastmi souvisejícími s řízením zásob, jako je nákup, poptávkové procesy, skladování a vybrané systémy řízení zásob. Důkladně jsou zkoumány nejdůležitější metody používané pro optimalizaci skladových zásob, jako je JIT, just-in-sequence, hub and spoke, FIFO a LIFO, systém kanban, ABC systém klasifikace zásob a metoda XYZ. Strategické řízení a klíčové ukazatele výkonu (KPI) jsou také diskutovány v souvislosti s řízením zásob.

V praktické části této práce je analyzována konkrétní pobočka lékárny Dr. Max, aby poskytla základní informace pro následnou analytickou část. Na začátku je představen přehled lékárenského odvětví, s důrazem na lékárny Dr. Max, které spadají pod společnost Česká lékárna Holding, a.s., a jejich postavení na trhu.

V rámci praktické části jsou také diskutovány strategické cíle lékáren Dr. Max, které jsou zaměřeny na dosažení konkurenční výhody a zlepšení výkonnosti. Klíčové ukazatele výkonu (KPI) jsou definovány jako měřitelné indikátory, které umožňují monitorovat a hodnotit dosažené výsledky.

V neposlední řadě je v praktické části popsán Business Model Canvas, který je užitečným nástrojem pro analýzu a návrh podnikatelského modelu lékáren Dr. Max. Pomocí tohoto nástroje je možné identifikovat klíčové oblasti podnikání, včetně klíčových partnerů, hodnotové nabídky, zákaznických segmentů, kanálů distribuce a příjmů.

Tato důkladná analýza vybrané pobočky lékárny Dr. Max v praktické části představuje pevný základ pro další analytickou část práce, kde budou identifikovány problémy a navrhnutá řešení pro optimalizaci řízení mrtvých zásob v oblasti dermokosmetiky.

Vybraná oblast dermokosmetiky je zajímavá a relevantní z několika důvodů. Jedním z důvodů je rozsáhlý a dynamický charakter trhu s dermokosmetikou. Dermokosmetika představuje specifický segment kosmetického průmyslu, který je zaměřen na péči o pokožku a poskytování léčebných vlastností. Tento trh je neustále rostoucí a vykazuje vysokou poptávku, protože lidé se stále více zajímají o péči o svou pokožku a hledají kvalitní a účinné produkty.

Dalším důvodem je významná role lékáren v prodeji dermokosmetiky. Lékárny jsou důvěryhodným a odborným místem, kde zákazníci mohou získat kvalitní a odborné poradenství ohledně péče o svou pokožku. Lékárny, včetně poboček lékárny Dr. Max, mají

široký sortiment dermokosmetických produktů a tvoří tak důležitou součást trhu s dermokosmetikou.

Analýza vybrané pobočky lékárny Dr. Max v praktické části diplomové práce poskytne konkrétní pohled na problematiku mrtvých zásob v oblasti dermokosmetiky. Identifikace problémů a návrhy řešení umožní optimalizovat řízení zásob této specifické kategorie produktů na vybrané pobočce. Tímto způsobem lze přispět k efektivnímu využívání zdrojů, minimalizaci ztrát způsobených mrtvými zásobami a zvýšení konkurenceschopnosti celé sítě lékáren Dr. Max na trhu s dermokosmetikou.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

CÍLE:

Posouzení současného stavu řízení zásob a návrh optimalizace systému pro konkrétní pobočku vybraného podniku a posouzení potenciálu využití na ostatních pobočkách

Teoretická část:

Vysvětlit přístupy řízení logistických procesů, zásob a metody analýzy zásob.

Praktická část:

Zhodnotit řízení zásob a analýzu mrtvých zásob z oblasti dermokosmetiky konkrétní pobočky na základě teoretické části.

Navrhnout kroky vedoucí k optimalizaci řízení mrtvých zásob z oblasti dermokosmetiky a zhodnotit jejich využitelnost na ostatních pobočkách.

METODY:

Teoretická část shrnuje poznatky z oblasti řízení logistických procesů, zásob a metod analýzy zásob, které slouží jako podklad pro vypracování praktické části práce. Praktická je postavena na projektovém řízení. Pro projekt byly vytyčeny cíle, které svou konstrukcí odpovídají metodě SMART. Dál byl sestaven projektový tým a časový harmonogram. V této části je využito principů procesní analýzy s uplatněním metod jako mapování a modelování procesů s vytvořením BPMN původního stavu procesu, Business model Canvas, Value-Added analýzu, a SWOT analýza pobočky lékárny. Součástí praktické části je také analýza mrtvého zboží v oblasti dermokosmetiky a z té vycházející vzorová analýza s návrhy optimalizace řízení těchto zásob, což bude sloužit jako příklad efektivního zacházení s každou jednotlivou položkou ze seznamu mrtvých zásob dermokosmetiky pro maximalizaci výnosů a minimalizaci ztrát na pobočce.

Závěr praktické části uvádí návrhy optimalizace řízení mrtvých zásob dermokosmetiky, které pomohou dosáhnout cíle snížení podílu mrtvých zásob dermokosmetiky o 20 % za následujících 6 měsíců na dané pobočce lékárny.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

Od počátků logistiky jako takové uplynula dlouhá doba. Pojem můžeme odvodit buď z řeckého slova „*logistikon*“, znamenající rozum nebo důmysl, nebo „*logos*“ – myšlenka, rozum, pravidlo. Dále můžeme význam vyvodit ze starofrancouzštiny – zde slovo „*loger*“ znamená umístit. K původu slova se můžeme dostat i od anglického výrazu „*lodge*“, usadit. Všeobecně se dá logistika chápat jako zásobovací proces. Počátky můžeme pozorovat již u výstavby pyramid ve starověkém Egyptě. U novodobějších dějin stojí za zmínku Byzantská říše a s ní výborná schopnost obyvatel pokrýt potřeby vojáků od jídla až po muniční zásobení. Jako vědní obor rozkvétala logistika ve 20. letech minulého století, kdy byli průkopníky Američané s jejich řízením v armádním prostoru, a zejména později ve 2. světové válce. Dále se logistika používala i ve velkých dopravních podnicích s přepravou průmyslových výrobků do dalších distribučních míst nebo až ke koncovým uživatelům. V tom dominovaly americké železnice, jejichž velká výhoda byla návaznost na silniční a námořní dopravou, což bylo optimální pro velkoobjemový transport pomocí kontejnerů a návěsů. Po válce došlo k rozmachu výpočetní techniky a s tím šlo ruku v ruce zjednodušení matematických operací, které vytvořily základy pro lineární programování základů logistiky. V Evropě se začala tato činnost rozmáhat až v 80. letech. (Mojžíš, a kol., 2003; Bazala, 2014; Hobza, Šafařík, 2002)

Podle jiných autorů se dá svět obchodu rozdělit na **2 hlavní období**, ve kterém se vyvíjí. První období trvá přibližně do 60. let minulého století, kdy byla sériová výroba standardem. Můžeme se také setkat s označením „gravitační model“. Nevýhodou byla kvalita služeb a toku informací, který proudil od výrobců ke spotřebitelům. Naopak od 60. let se koncept začal více posouvat k personalizaci a do popředí se začaly tlačit výrobky „na míru“, což znamenalo obrovský zásah do strukturální i organizační změny logistického systému. Dvě desetiletí byla snaha pouze vyhovět a splnit zadání zákazníků. Od 80. let minulého století byla logistická optimalizace zaměřena i na zlepšení výrobního procesu, včetně časových prodlev. Tomuto modelu říkáme „trhem regulovaný“, tok informací probíhá od spotřebitele k výrobcí. (Colin, 2002) Od 80. let také hovoříme o „strategické“ logistice, ke které vedla globalizace a stále tvrdší konkurence. (Morana, 2013)

Logistika se neomezuje pouze na práci se zbožím, ale zabývá se také penězi a informacemi mezi dodavatelem a odběratelem – a to jak externě, tak i v interních záležitostech. (Hobza, Šafařík, 2002; Malejčíková, Malejčík, 2015)

Břeň (2022) ve svém článku hovoří o nastávající době, ve které se v dodavatelské sféře mohou vyskytnout potíže a firmy na to musí reagovat navyšováním skladových zásob, aby udržely schopnost pokrytí zásobování, jak pro obchodní partnery, tak i pro své potřeby. Proto ani v tomto článku řetězce nechybí zlepšování automatizace a robotizace logistiky, což může zvýšit výkonnost až o stovky procent.

Žijeme stále s následky lockdownových opatření kvůli Covid-19. Mezikontinentální přeprava se změnila, poptávka je stále kolísavá, patrný je i nedostatek některých vstupních materiálů. Logistika musí být tím pádem flexibilnější a musí zajišťovat jistotu v nejisté době. Pandemie nastartovala revoluční myšlení a bylo potřeba hledat nová řešení, která vyřeší omezující části procesů. Velký pokrok byl například v digitalizaci, ta se posunula na vyšší úroveň. Všechny tyto globální změny a chování společnosti kladou velký tlak i na skladové kapacity. Další změny, které se dotýkají dnešní doby a procesů v logistice a skladových zásobách jsou Green deal i válka na Ukrajině. Green deal směřuje státy Evropy k ekologické transformaci s cílem klimatické neutrality do roku 2050. Válka na Ukrajině ukazuje, že potřebujeme pracovníky ze zahraničí, a že energetická krize se dotkne všech. Všichni tito činitelé naučily firmy vytvářet si zásoby na delší časová období a nespolehat se na dodávky, byť plánované. Také s těmito událostmi souvisí i vyšší akceptace zavádění cizích jazyků, a to jak do systémů, které provází složitější systémové nástroje schopné predikovat a počítat minimální zásobu zboží, tak i do mezinárodních týmů. (Hubička, 2022; Toman, Hubička, 2022; Břeň, 2022)

Podle autorů Kotler, Keller (2013) můžeme na **cíle logistiky** pohlížet ze dvou stran, a to jak ze strany **výkonnostní**, tak i **ekonomické**. V praxi to znamená, že zboží musí být dodáno v požadovaném množství, stavu a kvalitě s co nejnižšími náklady. Potíž je, když maximalizujeme kvalitu poskytovanou zákazníkovi (to znamená, že máme velké zásoby, které jsme schopni urychleně přepravit), musí se nám nutně zvýšit náklady. Klíčové pro prosperitu firmy je řešit, co klienti poptávají a konkurenční firmy jim nabízejí. Nejdůležitější je zisk, nikoli obrát – tudíž pokud se máme konkurenčním produktům přiblížit, nejlépe je překonat, musíme zohlednit i to, zda se to opravdu vyplatí.

Jurová, a kol. (2016) zmiňují, že v podnikové logistice je třeba nastínit jednotlivé činnosti, které do ní patří. Jsou ovlivněny charakterem a obsahem pracovních činností a pozic, ale také vnějšími vlivy, čímž může být například neustálá snaha o reorganizaci struktury podniku.

- **Zásobovací logistika** – obchodní oddělení se zabývá každou zakázkou, ať již byla realizovaná či nikoliv, celou poptávku zákazníka vyřídí až do stavu marketingového a logistického ukončení
- **Výrobní a vnitropodniková logistika** – zabývá se procesem a zlepšováním materiálových toků, pracovních podmínek, výrobními operacemi a dalších úkonů spojených s výrobkem, jako je jeho struktura či celkový výrobní sortiment
- **Distribuční logistika** – její práce začíná při příjmu zboží na sklad a je ukončena jeho vyexpedováním k zákazníkovi; do tohoto procesu mohou být zapojeny i externí dopravní služby
- **Zpětná logistika** – týká se části logistického řetězce, kdy je v řešení zpětný tok produktů, jako jsou například reklamace, ale také všechny další služby týkající se zboží po prodeji zákazníkovi; nedílnou součástí je i řešení v oblasti odpadního hospodářství a dopadů na životní prostředí logistiky a dopravy.

Logistické náklady můžeme rozdělit podle Grose (2016) na čtyři hlavní skupiny, které jsou zaznamenány na obrázku č. 1:



Obrázek 1: Logistické náklady
vlastní zpracování dle Grose (2016)

1.1 Štíhlá logistika

Metody a nástroje pro řešení lean neboli štíhlého managementu jsou v posledních letech považovány za jedny z nejvíce efektivních. Nejen kvůli důrazu kladeného na přání zákazníka, ale díky celkovému zlepšení procesů v podniku, ať už se to týká účetnictví, marketingu či prodeje. Aby mohl podnik správně fungovat, všechny procesy, ať už výrobní či nevýrobní, musí být flexibilní a reagovat na neustále se měnící trh. Závisí na **4 hlavních stavebních kamenech – štíhlé administrativě, vývoji, výrobě a logistice**. Samozřejmostí lean managementu je zapojení všech částí podniku, včetně zaměstnanců ve všech funkcích. (Pakdil, Leonard, 2014; API, 2013)

S pojmem štíhlá výroba se můžeme poprvé setkat u výrobního procesu firmy Toyota po 2. světové válce a má tedy japonský původ. V dnešní době však stále zájem o tuto koncepci roste, nejen v průmyslových podnicích, ale i ve veřejné správě, zdravotnictví, bankovníctví nebo například ve stavebnictví. (Moreira, Alves, Sousa, 2010; Košturiak, Frolík, 2006)

Toman (2020) vysvětluje, že štíhlá logistika plynule navazuje na rozšíření konceptu Toyoty, implementuje se do celé oblasti logistiky a s ní související manipulace a skladování.

„Štíhlost podniku neznamena vykonávat jen takové činnosti, které jsou potřebné, ale realizovat je správně hned na poprvé, rychleji než ostatní a zároveň s nejmenšími náklady.“, tato definice zaznívá v knize od autorů Košturiak a Frolík (2006, 17 s), čímž jak uvádí Jurová, a kol. (2016) ve své publikaci, nepřímou zmiňují oblasti vývoje produktů, logistiky, výroby, administrativy zakázek a cash flow ve štíhlém podniku, kde je štíhlá logistika zásadní a je třeba dodržovat zásady jako minimalizace zásob nebo redukce doby výroby na minimum. Potřebný vhodně zabalený materiál se dodává ve správný čas „just in time“ a v požadované kvantitě. Toman (2020) uvádí, že se nesmí opomenout ani nové technologie a systémy, zejména digitalizaci a robotizaci, bez správného vybavení nebude zeštíhlování procesů efektivní. Těmito komplementy se dá například předejít rizikům plynoucích ze srážek manipulační techniky a osob, ušetřit čas, materiál a náklady, což vede nepochybně nejen k nižší chybovosti při zásobování bez nevyžádaných prostojů mezi jednotlivými úkony, ale také k úspoře prostor. Příkladem může být zavedení tahačů s přidanými vozíky, namísto vidlicových vozíků nebo výměny baterií na olověné bázi za li-ion baterie.

Toman (2020) také ve svém článku říká, že bez souhry logistiky a zaměstnanců v nákupním oddělení, kteří jsou orientovaní na procesy v ní probíhající, se může stát, že budou sklady přeplněné a nebude prostor pro uskladnění dalšího potřebného materiálu. K tomu může dopomoci například zavedení stejného informačního systému do obou oddělení. **Souhra** manipulační techniky, úložných prostor, zaměstnanců, kontroly nebo bezpečnosti, dává základ pro efektivní manipulaci za co nejnižší provozní náklady bez zbytečných výdajů. Základem úspěchu je analýza. Pomocí těchto dat se dá zpracovat vizualizace vedoucí ke zviditelnění chybných kroků či slabých míst. Ani zde se poté nesmí zapomínat na individualizaci každého manipulačního úkonu.

1.2 Plýtvání v logistice

Podle Jurové, a kol. (2016) existuje **7 druhů plýtvání** ve výrobních procesech a plýtvání v logistice je jedním z nich. První druh plýtvání je způsoben nadprodukcí – zboží je vyráběno ve větším množství, než je zákazníkem požadováno. Dalším druhem je plýtvání s nadbytečnými zásobami, které stojí peníze a zabírají místo. Defektní plýtvání je třetí druh, ke kterému by nemělo docházet a správný lean manager se zasazuje o to, aby se zaměstnanci ve firmě vyvarovali veškerým chybám včetně výrobních zmetků. Další typy plýtvání jsou způsobené špatným zpracováním, zbytečnými pohyby, čekáním a konečně plýtváním v oblasti transportu. Výroba se bez dopravy, ať už interní nebo externí, neobejde. Pokud by nastaly ideální podmínky, doprava by byla dostačující pouze pro přepravu materiálu do podniku a pro vývoz hotového zboží z firmy. Nicméně se často stává, že je vnitropodniková doprava nutností, jelikož výrobní procesy probíhají odděleně, a ještě navíc jsou výrobní prostory vzdálené od skladu. Samozřejmě se vždy nelze vyvarovat všem druhům plýtvání, ale úkolem lean výroby je jejich eliminace.

Autoři Tomek a Vávrová (2014) zmiňují také 7 druhů plýtvání, které vychází z důvodu nadbytečné práce, čekání, dopravy, použitého zařízení, skladování, pohybů pracovníků a výroby zmetků. Popisují japonský systémově propracovaný princip, který se těmito problémy zabývá. Označuje se jako muda a je používán při nacházení a analyzování těchto bodů plýtvání ve výrobním procesu. Takeda (2012) rozděluje podle tohoto principu **3 úrovně plýtvání**:

1. Katakana-muda

- v této kategorii najdeme nejsnadněji odhalitelné formy plýtvání
- lze je snadno a bez komplikací odstranit, jelikož to pro pracovní postup není zásadní

- př.: odkládání, zdvojené pracovní úkony, zbytečné pohyby pracovníků na pracovišti, čekání, rovnání součástí, odstraňování balícího materiálu, ...

2. Kanji-muda

- tento typ se zabývá plýtváním vztahujícím se ke strojům a dalším zařízením
- plýtvání lze pozorovat při různých pracovních rytmech, kdy vznikají prostoje při nevyužití výrobní kapacity stroje, nicméně vhodně zvolenými analytickými metodami či schopným managerem na pracovišti lze tyto nedostatky odhalit
- př.: dlouhé cesty mezi skladovými a výrobními prostory, nevyužitá přepravní kapacity při zpátečních cestách, ...

3. Hiragana-muda

- tato úroveň se zabývá veškerým plýtváním způsobeným lidským faktorem, konkrétně zbytečným pohybem pracovníků a jejich rozpoznání je složitější než u předchozího typu, ale za pomoci analytických metod lze tyto nedostatky vyřešit
- důležité je při jejich odstranění dbát na správné zaučení pracovníků s tréninkem
- př.: vracení do výchozí pozice, nevhodně zvolené pozice ovladačů či způsoby manipulace s výrobky

Podle Jurové, a kol. (2016) se plýtvání vyskytuje i v administrativních procesech, kde je opět 7 druhů: nadprodukce (nepotřebné dokumenty, databáze, ...), zbytečné zásoby (nepotřebné dokumenty v počítačích, papíry na stole, v pořadačích, ...), defekty v datech nebo dokumentech, zbytečná manipulace způsobená špatným rozložením pracoviště, ale i nepřehledným uspořádáním pracovní plochy na počítači. Složité procesy nebo zbytečné vyplňování nepotřebných dokumentů se zařazuje do dalšího typu plýtvání, takzvaný overprocessing. I v administrativě je čas důležitý a plýtvání se děje v rámci hledání dokumentů, nedostupnosti hardwarů i softwarů. Konečným plýtváním je tu opět plýtvání při pohybu, což se děje při přenášení dokumentů například ke vzdálené kopírce nebo do archivů nacházející se mimo pracovní místo.

Novější zdroje uvádí **celkem 8 druhů plýtvání** – zbytečné přesuny, zásoby, zbytečný pohyb, prostoje, nadvýroba, zbytečné procesní kroky, zmetky a **nevyužitý potenciál**, jako například autoři Švecová a Veber (2021) nebo Frahm a Roll (2022).

Dle autorů Bebersdorf a Huchzermeier (2022) je velmi důležité si uvědomit vzájemné závislosti jednotlivých druhů plýtvání. Podle nich redukce jednoho typu plýtvání vede často

k rozšíření dalšího druhu plýtvání a jako příklad uvádí prostoje strojů mezi výrobou, které lze vyplnit výrobou zboží do zásoby, čímž se ale přesouvá jeden typ plýtvání na druhý – nadprodukce způsobí větší zásoby a zvýší dopravní náklady.

1.3 Zelená logistika

Doby, kdy se v logistice řešily zejména otázky ohledně úspor a efektivity v rámci nákladů a výdajů, jsou pryč. Logistika v sobě skrývá mnoho důležitých úkolů a poslední roky se klade čím dál větší důraz i na to, aby firmy byly šetrné svým chováním k přírodě. Řešením může být snížení emisí, které vznikají z pohonných hmot. Dále lze redukovat spotřebu energie či odpad vznikající z neekologických obalových materiálů. Nicméně tento trend ekologie jde ruku v ruce s ekonomickou stránkou, i když se to může zdát jako finančně nenáročná záležitost. Bazala (2016) uvádí, že krokem vedoucí k zelené logistice může být mimo jiné například upozornění na vhodnost recyklace zobrazené na obalu. Firmy také mohou proaktivně zpětně obaly přijímat a nakládat s nimi. Pokud má firma dostatečné finanční prostředky, může se zaručit o **ekologickou šetrnost a udržitelnost** tím, že o to bude zasazeno jako jedno z hlavních cílů jejich firemní politiky.

2 NÁKUP

Jurová, a kol. (2016) řadí nákup do **logistických aktivit** zajišťujících materiál, stroje a dodavatele. Patří k nejdůležitějším firemním činnostem. Jeho úkolem je zaopatřit prostředky, které jsou nutné ke splnění cílů firmy skrze zdroje pro základní, pomocné a obslužné výrobní i nevýrobní procesy. Jsou k tomu zapotřebí celkově stále nové metody a přístupy nákupního managementu. V opačném případě nemusí být efektivně plněny finanční cíle. Obecně jsou činnosti nákupu orientované na stanovení potřeb vstupů, jejich obstarávání, dopravu, příjem, skladování, řízení zásob, kontrolu, popřípadě reklamace. Ve firmě nalezneme alespoň tři úseky, kde se dílčí nákupní aktivity obstarávají. Personální oddělení má na starosti příjem a zaškolení pracovní síly, finančnímu oddělení přísluší obstarání kapitálu. Místo, kde se provádí samotný nákup materiálu, je nákupní oddělení. Vedení podniku si obvykle rozhoduje samo v záležitostech s vysokými pořizovacími náklady u hmotného investičního majetku, jako jsou například stroje či koupě pozemků, jelikož zde není důležité jen pokrytí kapitálu, ale důležitou roli hraje i proces plánování. V případě chybného rozhodnutí se podnik může v budoucnu dostat do nejistoty. Nákup materiálu nebo hmotného investičního majetku neprobíhá pouze na nákupním trhu, ale i ve vlastním podniku či leasingem, který sice odsune povinnost náhlých vysokých výdajů, ale ve výsledku firma zaplatí mnohem více než u přímého nákupu.

Podle Tomka a Vávrové (2007) je každé nákupní rozhodnutí ovlivněno řadou faktorů, jenž musí být přizpůsobeno nákupní činností tak, aby se firma co nejlépe připravila na změny, které mohou neočekávaně nastat – jak ze strany interních či externích vlivů. Příkladem může být kolísání poptávky nebo zhoršení kvality produktů dodávaných externími firmami. Pro strategické nákupní procesy existuje tzv. **situační analýza**, která je dost podobná SWOT analýze, která bude v této práci také popsána, a pokud se dobře provede, chování podniku se tím může zefektivnit. Ovlivnit se tím dá řada úkonů jako změny cen, vyráběného množství či obecně firemních výkonů.

Podle některých autorů, jako například Líbal a kol. (1994), se tato část logistiky řadila k jednomu z nejdůležitějších úkonů podniku na konci minulého tisíciletí, ale není tomu jinak ani teď. Jurová a kol. (2016) poukazuje na důležitost nákupu, jakožto začátek transformačních procesů ve firmě. Na nákup dále plynule navazují ostatní činnosti firmy. Tím, že jsou obstarány zdroje s co nejnižšími náklady v co nejvyšší kvalitě, se dotýkáme efektivního plnění nastavených cílů podniku. Důležitou roli sehrávají dodavatelé a dobře fungující spolupráce s nimi. Tomek a Vávrová (2007) poukazují

na sledování finanční situace dodavatelů, technologií, služeb a v neposlední řadě i jejich velikosti. **Velcí i malí dodavatelé mají své plusy i minusy.** Mezi velmi kladné vlastnosti malých dodavatelů patří dle Líbala a kol. (1994) zpravidla jednodušší vyjednávání a pružnější nabídka, jelikož jsou pro ně i menší zakázky podstatné. U velkých dodavatelů se může stát, že pokryjí větší množství, byť během krátké doby, ale na úkor kvalitně zpracovaných produktů. Pro základní zajištění požadavků výroby a určení položek pro nákupní oddělení slouží operativní plánování a bilanční metoda.

3 POPTÁVKOVÉ PROCESY

Dle Tomka a Vávrové (2007) se poptávka dá rozdělit na **nepravidelnou a pravidelnou**. Nepravidelná poptávka může být silně kolísající či sporadická, zatímco pravidelná se dělí na konstantní a trendovou. Obě tyto varianty pravidelné poptávky se ještě člení, pokud na ně působí sezónní vlivy, či nikoliv. Uměním správných odhadů požadavků klientů představuje pro firmu obrovskou výhodu a dle tvrzení Bowersoxe, Clossa a Coopera (2013) je komplexnost služeb poskytovaných flexibilně s vhodně zvoleným množstvím zásob významný marketingový nástroj.

Líbal, a kol. (1994) vidí hlavní rozdělení poptávky hlavně v systému řízení zásob, kdy je **závislá či nezávislá**. Výši nezávislé poptávky podnik nemůže ovlivnit, dá se pouze predikovat její vývoj. K tomu se používají nástroje statistických metod stanovení velikosti dávky, tudíž se nedá přesně vypočítat ani naplánovat počet kusů za rok jako u poptávky závislé. Je nejistější a nahodilá a je řízena konečným zákazníkem / spotřebitelem. Lze ji například eliminovat tím, že podniky budou zachovávat určitou pojistnou zásobu. U závislé poptávky se dají zjistit údaje pro stanovení objednávky výpočtem. Jednoduchými matematickými metodami se dají zjistit údaje o množství dávek za rok. Obecně tento typ poptávky vychází z výrobního plánu podniku. Na rozdíl od nezávislé poptávky je tu i vyšší jistota nákupu určitého množství. (Emmet, 2008; Vaněček, 2008)

Podle vývoje poptávky z minulosti lze hodnotit a synchronizovat poptávku s výrobou. K tomu lze použít několik modelů – jako hlavní výhoda této synchronizace je minimální skladování. Byť Vaněček (2008) ve své publikaci tvrdí, že perfektní predikce poptávky je nemožná, musí firmy pracovat s takovou metodikou kontinuálního posuzování, která se pro ně jeví nejvíce funkční. Emmet (2008) tvrdí, že predikovat poptávku lze snadněji u dobře zavedených starších výrobků se stabilní poptávkou. Výrobky právě přicházející na trh, ještě hůře takové, co mají časovou periodu daleko v budoucnosti, je těžké správně odhadnout a nevytvořit chybná opatření pro jejich správně nastavenou zásobu.

4 SKLADOVÁNÍ

Bazala (2017) ve svém článku vysvětluje, že tato část logistického systému zajišťuje skladování produktů v místě, kde vznikly či mezi místem vzniku a místem jejich spotřeby, ať už jsou to hotové výrobky, suroviny nebo komponenty připravené ke zhotovení finálního zboží. Informace k jednotlivým produktům, přehled rozmístění nebo podmínky ke skladování, nalzáme v logistických informačních systémech, které mnohdy nereflektují skutečný stav skladových zásob. Řešením je automatizovaná identifikace těchto položek, kde informační systém je pouze z malé části závislý na lidském faktoru. Výhodou je přesnější a přehlednější organizační část, včetně rychlejšího záznamu procesů odehrávajících se ve skladovací části.

Přejímkou začíná manipulace se zbožím, následuje uskladnění, vychystání a expedice. Ve firemních skladových zásobách jsou **ukryty velké finanční obnosy**. Proto je třeba náklady na skladování minimalizovat, aby mohly sloužit i v jiných částech podniku, ale ne za cenu snížení úrovně efektivity skladování. Stále je třeba mít na paměti, že investice do dobře fungujícího systému, je krok vpřed. (Bazala, 2017; Vaněček, 2008)

Důležité je dbát na **vhodně zvolené skladovací prostory**, ve kterých budou rozčleněné zóny s výkonnou a spolehlivou technikou. Společně s kvalitním logistickým informačním systémem a zaměstnanci, jež jsou profesionálně proškoleni, může sklad fungovat bez větších deficitů. Nejčastější body ke zlepšení bývají skokový materiálový tok, kdy velké výkyvy mají negativní vliv na kapacitu skladových zásob i pracovní sílu. Jak již bylo zmíněno v úvodu, doba post-covidová dala podnět pro celkovou reorganizaci procesů ve firmách. Jednou ze změn, která je stále aktuálním tématem, je vertikální skladování a jeho automatizace. Celkově změna v rozložení skladování zboží může mít velký vliv na výsledný provoz. Nevhodně zvolené skladovací prostory, a to jak ve velikosti, tak i při špatném layoutu, mohou být dalšími vyskytujícími se chybami ve skladovém hospodářství. (Břeň, 2022; Bazala, 2017)

Jak ve svém článku uvádí Břeň (2022), v průběhu největší krize pandemie Covid-19 byla nutná reorganizace skladů pro možnost využití pracovníků s jinými specializacemi, než daná pozice vyžadovala, tudíž zboží se skladovalo tak, aby i bez pokročilé manipulační techniky bylo možné zapojit do skladových procesů i zaměstnance s téměř nulovou znalostí chodu.

4.1 Druhy skladů

Kubíčková (2006) dělí druhy skladů do následujících kategorií:

- **Obchodní sklady** – pro tyto sklady je charakteristická reakce na poptávku zákazníků, podle které proměňují svůj sortiment – nalezneme zde velký počet dodavatelů i odběratelů
- **Odbytové sklady** – na rozdíl od předchozího typu skladu zde nenajdeme rozsáhlou škálu výrobků a dodavatelů, ale pouze jednoho dodavatele, pár druhů zboží, ale velký počet dodavatelů zůstává
- **Veřejné a nájemní sklady** – tato kategorie je určena pro zákazníky, kteří si chtějí nechat uskladnit jejich zboží nebo pro firmy, kterým mohou být pronajímány i celé části skladů
- **Tranzitní sklady** – tyto sklady jsou lokalizovány blízko míst s velkoobjemovou manipulací se zbožím, jako jsou přístavy, železniční uzly a podobně – probíhá zde přerozdělování produktů pro jednotlivé zákazníky s následnou distribucí
- **Konsignační sklady** – jsou zřízené ve skladovacích prostorách zákazníka dodavatele, který nese i riziko při skladování
- **Zásobovací sklady** – nachází se přímo v jednotlivých firmách, většinou se to týká průmyslových odvětví
- **Cross-docking systém** – v posledních letech je to podle Jurová, a kol. (2016) velmi rozšířená specifická forma skladování, zejména v distribučních centrech – hlavní myšlenka je v tomto případě rozdělení velkých objednávek do menších zásilek, nedochází tu k uskladňování a po rozdělení či kompletaci nezůstává zboží déle než 24 hodin.

4.2 Náklady spojené se skladováním

Velká část nákladů může být na první pohled téměř neviditelná. Pro názornou ukázkou slouží obrázek č. 2, kde vidíme 3 skupiny skrytých nákladů:



Obrázek 2: Náklady spojené se skladováním vlastní zpracování dle Emmetta (2008)

Podle jiných autorů je rozdělení nákladů spojených se skladováním rozmanitější, ukazuje to obrázek č. 3:



Obrázek 3: Náklady na udržení zásob vlastní zpracování dle Sixty a Mačáta (2005)

5 ZÁSoby

Čižinská (2018) uvádí, že provozní cyklus, tedy nákup – výroba – prodej, a finanční cyklus (úhrada závazků – financování výroby a prodeje – inkaso), se nachází v transformačním procesu zajišťující proměnu forem oběžného majetku. Finanční cyklus můžeme také označit jako obrátový cyklus peněz, který lze vypočítat následujícím způsobem:

$$\text{Obrátový cyklus peněz} = \text{Doba obrátu zásob} + \text{Doba obrátu pohledávek} - \text{Doba obrátu krátkodobých neúročených závazků}$$

Při **nízkém až záporném obrátovém cyklu** je podnik ve **větším riziku** neschopnosti splácet své závazky, tudíž nejlepší variantou je co nejkratší doba trvání. Proto je nutnost efektivního řízení jednotlivých položek pro optimalizaci délky obrátového cyklu peněz a celkové výše pracovního kapitálu.

Autoři Lambert, Stock a Ellram (2005) zmiňují, že management firmy může mít neblahý vliv na zásoby a s nimi spojenými zvýšenými náklady tím, že každoročně dělá opatření pro zvýšení obrátky zásob. V některých případech, pokud nejsou všechna opatření logistických systémů zajištěna, může to mít vliv na celkovou rentabilitu. V případě jejího zvýšení je tu neefektivní práce s nadbytkem zásob, jejichž obrátka poroste, nicméně při překročení určitého bodu rychlosti obrátky bez zavedení systémových změn klesne hladina zásob pod optimální úroveň. Důležitými parametry pro **sledování efektivnosti** jsou náklady na přepravu, skladování a objednávkový systém. K tomu je nutné sledování prodeje, aby neklesl. Jestliže zvýšíme obrátku a uspoříme finance, tato ztráta v číslech prodeje by potom tato navýšení stornovala.

Pokud chceme zajistit plynulý chod výroby, je dle Čižinské (2018) nutné rozhodnout o **výši a struktuře zásob**, kde má velkou roli obor podnikání, objem podnikové činnosti, vyjednávací pozice vůči dodavatelům a zákazníkům a v neposlední řadě také tempo růstu. Důležitým faktorem jsou samozřejmě i náklady spojené se zásobami, mezi které se dají zahrnout náklady na nákup zásob a náklady s nimi související, jako je doprava a manipulace. Dále do těchto nákladů řadíme ty náklady, které souvisí s jejich držetím na skladě či naopak náklady z nedostatku zásob, kdy nalézáme nová řešení pro splnění zakázky či úplné odmítnutí obchodu.

5.1 Rozdělení zásob

Pro efektivní řízení zásob je vhodné si zásoby rozdělit podle jejich funkce v řetězci a udělat si tak vizualizaci jejich struktury:

- **Maximální zásoby** – vykazují v moment dodávky výši zásob
- **Zásoby běžné** – označujeme také jako obrátové; pokrývají potřeby v průběhu dodávkových cyklů (doba mezi 2 po sobě následujícími dodávkami) a pohybují se od maxima zásob po dodávce až po minimum zásob před dodávkou
- **Zásoby pojistné** – dokážou vyrovnávat výkyvy mezi dodávkou a spotřebou a minimalizovat tak riziko z nepravidelných dodávek nebo jejich objemu, nebo když není v silách podniku odhadnout poptávku zákazníků
- **Zásoby technické** – určité materiály kladou před jejich stěžejní transformací nároky k různým technologickým přípravám – obecně pro standardizaci jakosti vstupující do výrobní dávky nebo podléhají přírodním procesům, kterými by bylo pozdější zpracování ovlivněno (příkladem může být například vysychání dřeva)
- **Minimální zásoby** – jsou součtem pojistných a technických zásob, v některém případě se ztotožňují s pojistnými zásobami
- **Zásoby sezónní** – pokud materiál či zboží podléhá sezónnímu charakteru a nelze ho tak objednávat po celou dobu provozu
- **Zásoby ostatní** (zásoby na cestě, spekulativní zásoby a neupotřebitelné zásoby) (Čížinská, 2018; Tomek, Vávrová, 2007)

Od autorky Oudové (2016) lze dále rozdělit zásoby na:

- **Zásoby objednací** – tato zásoba musí být dodána nejdéle v době poklesu reálné zásoby pod úroveň její minimální hranice
- **Nevyužití zásoby** – takové zásoby, které zůstanou v podniku nevyužity; dělí se na nepotřebné (do výrobního procesu nepatří)

a na potřebné – u nich je množství vyšší, než je jejich spotřeba
– ty označujeme jako nadnormativní

nebo dle způsobu pořízení:

- **Zásoby nakoupené** – do tohoto typu zásob se řadí náhradní díly, obalový materiál, suroviny, obalový materiál, ...
- **Zásoby vlastní výroby** – mezi tyto zásoby spadá vše, co si je podnik schopen sám vyprodukovat nebo vyrobit, to znamená nejen výrobky, polotovary, ale i například zvířata

5.2 Řízení zásob

Optimalizace výše a struktury zásob, velikosti a frekvence dodávek, hodnocení efektivnosti a další úkony s tím související nazýváme řízením zásob, jež podle Jurová, a kol. (2016) může pomoci zlepšit hospodářský výsledek podniku, pokud je proces správně nastaven a realizován.

Pro již zmíněné hodnocení úrovně a efektivnosti řízení zásob využíváme ukazatele obrátkovost zásob a doba obratu podle Čížinské (2018). Poměr ročních nákladů a průměrných celkových zásob nám ukáže počet obrátek. Jedna obrátka nám říká, kolikrát se za určité období koupí a prodají. Čím je výsledné číslo větší, tím je vyšší obrátka a podnik tak spotřebuje menší objem finančních prostředků k jejich udržení.

Obecně řízení zásob můžeme definovat souhrnnými matematickými metodami, díky kterým můžeme modelovat a optimalizovat problematiku zásobování. Dělíme ho na dva typy:

1. Strategický typ řízení

- zahrnuje volbu materiálů, dodavatele a řízení zásob
- zabývá se rozhodnutími, se kterými je spojena finanční stránka firmy, aby mohly být vyčleněny prostředky na pokrytí zásob.

2. Operativní typ řízení

- týká se zajišťování objemu zásob, se kterým musí pokrýt potřeby zákazníka za určitý čas a peníze

- jednotlivé činnosti zahrnují plánovaný nákup, uzavírání smluv, příjem, skladování, expedici do výroby a reklamace
- díky těmto dílčím prvkům může firma efektivně dosáhnout plusového ekonomického zisku, téměř polovina kapitálu firmy je tvořena právě zásobami
- velké investice do zásob sebou tudíž nese riziko, na druhou stranu rychlost a objem obratu generuje vyšší zisky.

(Hobza, Šafařík, 2002; Sixta, Žižka, 2009; Martinovičová, a kol., 2021)

Základní systémy řízení zásob můžeme podle Tomka a Vávrové (2014) rozlišit na:

- o **Jednohladinové** – kontrola je zabezpečena pouze jedním charakteristickým ukazatelem (tím může být například pojistná zásoba)
- o **Dvouhladinové** – zde se jako vhodně zvolený směrodatný zdroj informací o stavu zásob jeví systém „mini-maxi“, kdy jsou nastaveny minimální a maximální řídicí hladiny
- o **Vícehladinové** – v tomto typu se vhodně volí různé kombinace, jako například „mini-maxi“ s pojistnou zásobou

Systémy zásob mohou být i mnohem komplexnější a jejich strategie cílí na rozhodovací úkony pojící se s náklady na konkrétní proces. Jde o náklady spojené se správným okamžikem objednávání, stavem zásob a objednacím množstvím. V tomto případě je dělíme na systémy s **jednorázovým a opakovaným objednáváním**.

- o **Jednorázové objednání**
 - časově ohraničená spotřeba
 - slouží k doplnění zásob průběžné spotřeby nebo pro jednorázové zajištění materiálu zakázky

- **Opakované objednání**

- časově neohraničená spotřeba

- **objednání na základě signálního množství**

- pokles na hranici signálního množství zaručuje objednání s dostatečnou časovou rezervou
- v objednávkách se vychází z předem stanoveného optimálního množství

- **objednání volné**

- zajišťuje se v případě, že procesy spojené s chodem podniku nebudou omezeny
- nákup je možné zprostředkovat například skrz maloobchodní prodej

- **objednání s pevným rytmem**

- objednací množství se liší podle jednotlivého čerpání ze skladu
- používá se i při dodávkách do výroby

V případě neadekvátně nastaveného řízení zásob může podle Touška (2016) nastat situace, kdy společnosti platí vysoké finanční náklady z nedostatku zásob způsobené například zvýšenými náklady na dodatečné odbavení zakázky. Situace se špatným řízením zásob sama o sobě může mít vliv na **plynulost procesů** ve firmě (př.: mimořádné směny zaměstnanců, změny ve výrobním plánu, ...).

S problematikou zásob se setkáváme v článku od autorů Kähkönen a Patrucco (2022), kde popisují problémy v tomto odvětví od začátku roku 2020, kdy začala pandemie Covid-19 a vyvolala náhlý kritický nedostatek surovin a extrémně vysokou poptávku po určitém typu zboží (např. ochranné pomůcky). To vedlo k narušení dodavatelského řetězce a narušení toku materiálu. Tyto všechny okolnosti vedly firmy k hromadění některých komponentů, aby se vyvarovaly nejistotě a byly schopny reagovat na další výpadky, aniž by ohrozily jejich schopnost uspokojit potřeby zákazníků. Opakuje se tak situace z 50. let minulého století, kdy podle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018) byl nedostatek zboží a firmy si poté opatřovaly zásoby za každou cenu.

Dle Tomka a Vávrové (2014) je pro zajištění množství nezbytného pro správný chod podniku nutné stanovit takové množství zásob, aby **celkové náklady tvořily minimum** v objednávací a skladovací oblasti. Pokud je objednané množství malé, navyšuje se počet objednávek, čímž se zvyšují objednací náklady. V opačném případě jsou zvýšené náklady na skladování.

5.3 Systémy řízení zásob

Vochozka a kolektiv (2021) uvádí, že pokud nastane situace, ve které je velikost celkové spotřeby zásob v průběhu daného období (Q) determinována v absolutním vyjádření, pak platí vzájemný vztah pro frekvenci objednávek (v) a velikost objednávky (x) znázorněný na obrázku č. 4:

$$x = Qv$$

Obrázek 4: Výpočet celkové spotřeby zásob v průběhu daného období vlastní zpracování podle Vochozky a kolektivu (2021)

Ve většině případů však má pouze pravděpodobnostní charakter spotřeby, jelikož dochází ke kolísání skutečného stavu zásob v jednotlivých obdobích od středních hodnot, pro které je tato rovnice platná. K vyrovnání odchylek středních hodnot spotřeby a reálné spotřeby se používají dvě metody, známé jako P-systém a Q-systém. Oba tyto systémy jsou vhodné pro položky, které jsou zařazené dle ABC metody do skupin A a B, položky ze skupiny C jsou vhodné spíše pro systém dvou zásobníků. Výhoda v P a Q systémech spočívá v rychlé a snadné změně při špatném rozhodnutí.

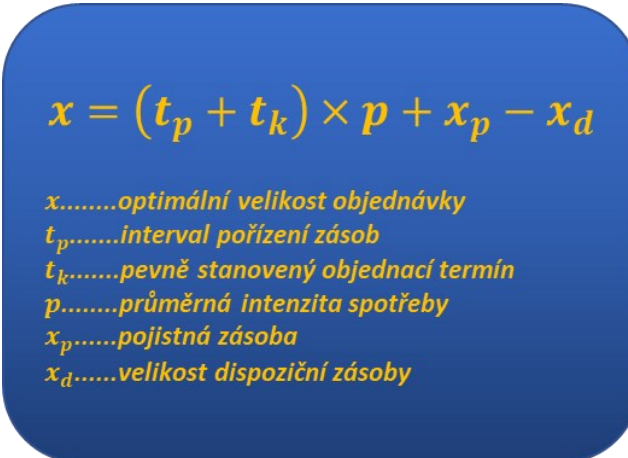
Pro stručnou charakteristiku těchto metod slouží tabulka č. 1.

Systém řízení zásob	Stále stejné	Pojistná zásoba	Přehled zásob
P-systém	frekvence objednávky	je vyšší	periodické sledování
Q-systém	objednané zboží	je nižší	nutný stálý přehled

Tabulka 1: Charakteristika P a Q systému vlastní zpracování dle Sixty a Žižky (2009)

5.3.1 P-systém

Jak uvádí Vochozka a kolektiv (2021), lze se také setkat s anglickým označením **fixed-time period model**. Charakteristické jsou stanovené objednací termíny objednávek různých velikostí, které jsou předem pevně dané. Strategií je konstantní intenzita objednávek, u kterých se mění pouze jejich kvantitativní složení. Výhodou tohoto systému je periodická kontrola, která je zcela dostačující a odpadá starost se stálým dohledem. Dle rovnice na obrázku č. 5 se vypočítá velikost objednávky.


$$x = (t_p + t_k) \times p + x_p - x_d$$

x.....optimální velikost objednávky
t_p.....interval pořízení zásob
t_k.....pevně stanovený objednací termín
p.....průměrná intenzita spotřeby
x_p.....pojistná zásoba
x_d.....velikost dispoziční zásoby

Obrázek 5: Výpočet velikosti objednávky v P-systému vlastní zpracování dle Vochozky a kolektivu (2021)

Vzhledem k tomu, že v rámci P-systému existují pevné časové body objednávek, i když je jejich množství proměnlivé, může být stav zásob dočasně vysoký, což má dle Chovancové a Klapity (2017) nepříznivý dopad na finanční stránku obchodu. Na druhou stranu při použití tohoto systému je zajištěno nižší riziko nedostatku zásob a nevyžaduje trvalou kontrolu zásob jako v rámci Q-systému.

5.3.2 Q-systém

Vochozka a kolektiv (2021) uvádí, že tento systém je známý též jako **fixed-order quantity model** a jeho podstata vyplývá z tvorby objednávky, u níž je pevně stanovena kvantita zboží v objednávkách tak, aby byla pokryta poptávka, ale frekvence v objednávání se mění. Při dosažení signální úrovně zásob dochází k nové objednávce. V tomto modelu není třeba tvořit pojistnou zásobu na pokrytí neočekávaného nárůstu spotřeby během objednacího cyklu, pouze pro interval pořízení zásob.

U tohoto modelu není fixován dle Chovancové a Klapity (2017) kapitál v zásobách, tudíž se náklady snižují. V případě neočekávaného nárůstu spotřeby z důvodu variability objednací doby se interval objednávek zkracuje a potřeba zásob během dodací lhůty je pokryta bezpečnostními zásobami.

Velikost objednávky se může stanovit podle Harris-Wilsonova vzorce znázorněného na obrázku č. 6:

$$X_{opt} = 2 \times Q \times C_p \times T \times C_s$$

Q..... Celková poptávka za dobu T
C_p..... Náklady na pořízení jedné dodávky
T.... Celková doba
C_s náklady na skladování jednotky zásob za jednotku času

Obrázek 6: Harris-Wilsonův vzorec
vlastní zpracování podle Vochozky a kolektivu (2021)

Podle Vochozky a kolektivu (2021) uvádí, jestliže je poptávka bez výrazných odchylek, je tento systém řízení zásob vhodný. Hodí se pro dražší nebo nepostradatelné položky. Nevýhodou mohou být náročnější administrativní procesy.

6 METODY POUŽÍVANÉ PRO OPTIMALIZACI SKLADOVÝCH ZÁSOB

V následující kapitole budou zmíněny nejznámější metody, které se používají k optimalizaci skladových zásob ve firmách, včetně jejich základních charakteristik.

6.1 Just-In-Time (JIT)

JIT není univerzální strategií, nýbrž filozofie, která byla vyvinuta a zdokonalena Japonci v 70. letech 20. století, jak uvádí McCauley (2020). Lze ji použít ve všech částech dodavatelského řetězce a jejím cílem je **snížení nákladů** a vytvoření **efektivního chodu procesů**, ale není vhodná pro všechny typy podniků.

Podle Haberfellnera a kolektivu (2019) si tato koncepce klade za cíl, aby zásoby byly nulového objemu na skladech, tudíž dodávky materiálů jsou zabezpečovány i několikrát denně. Výsledkem je, že dublování některých operací, jako například kontrola nebo kompletování materiálu, není třeba.

V této metodě se uplatňují dvě strategie, a to tržní a kooperační. V **tržní strategii** se využívá krátkodobých šancí s nejvýhodnějšími dodavateli. Ti jsou vůči odběrateli zcela autonomní a nemají mezi sebou žádné těsné spojení, zatímco **kooperační strategie** je založena na dlouhodobé spolupráci zajišťující kontinuitu spotřeby, informací, ale i technologií. Typické pro tento model je dlouhodobější spolupráce s menším množstvím dodavatelů. Takováto spolupráce pomáhá navyšovat kvalitu výroby. (Synek, 2011; Vochozka, a kol., 2012)

Jasně dané úkoly, které nemá dodavatel možnost detailněji plánovat, jsou doručení objednávky v požadovaný okamžik, v požadovaném množství a požadované kvalitě, nejčastěji přímo do jeho výrobních prostor. V některých případech odběratel pro svého dodavatele vyčlení místo pro jeho sklad přímo v areálu svého podniku, tím pádem odpadá zřejmá finanční nevýhoda, vystávající z nákladů na častou dopravu. Je jasné, že jsou kladeny vysoké nároky na pružnost dodavatele a samozřejmě je tu důraz i na jeho spolehlivost. Při výběru dodavatele je přihlíženo zejména na zkušenostech s partnerstvím a je důležité, aby management kontinuálně toto partnerství vyhodnocoval. Nejvýhodnější využití této metody nalézáme v rozsáhlých automatizovaných závodech. (Vochozka, a kol., 2012; Čížinská, 2018; Synek, 2011; Sarder, 2020)

Z publikace od Harrisona, a kol. (2014) vyplývá, že metoda JIT je vhodná pro firmy se stálou poptávkou a výrobou, která je dána výrobním plánem. Každý článek řetězce nese

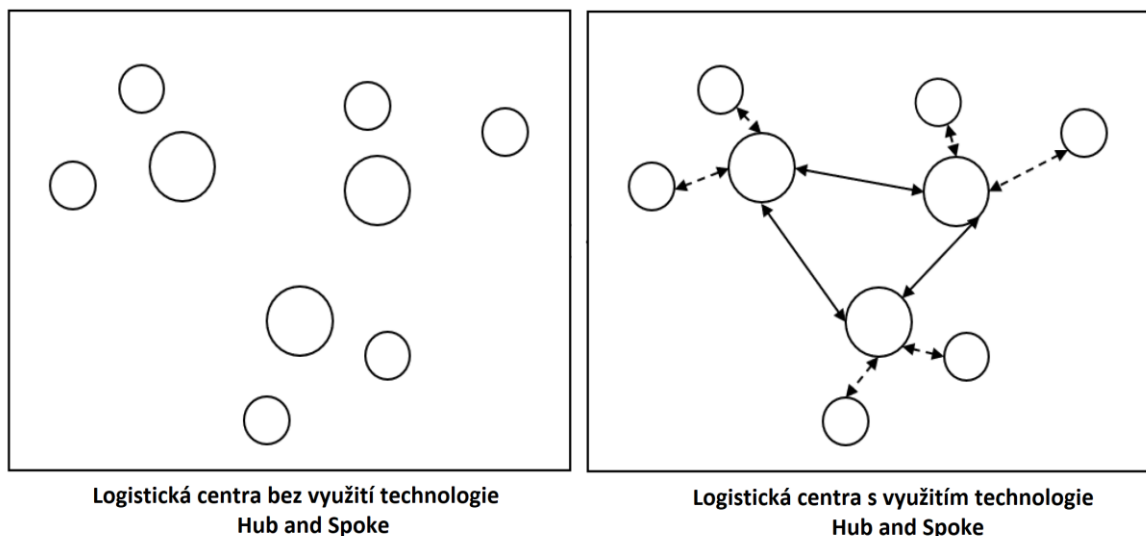
zodpovědnost za jeho aktivity, které skrz proces transformace vstupů na výstupy přidává hodnotu zákazníkovi.

6.2 Just-in-Sequence

Kiran (2019) mluví o dokonalejším a **pokrokovějším systému** v péči o kontrolu zásob, než JIT. Tento systém se nazývá Just-in-Sequence a výhoda je v tom, že komponenty od dodavatele dorazí nejen včas na montáž, ale také jdou přímo na výrobní linku v přesně určeném pořadí, čase a množství. Stark (2019) vidí výhodu ve snížení nákladů na skladování a v redukci na manipulační manévry.

6.3 Hub and Spoke

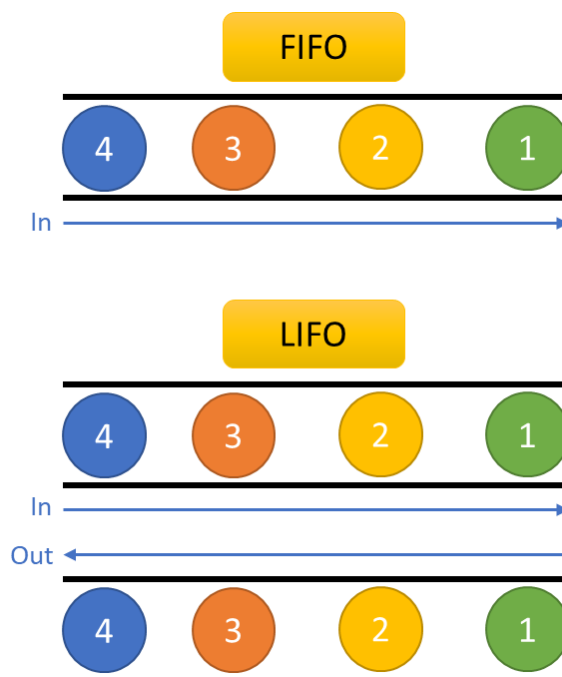
Mezi efektivní technologie patří podle Nenadála a kolektivu (2018) Hub and Spoke, která je založena na principu **sdužování menších zásilek** (konsolidaci) **do větších celků** v logistickém centru, ze kterého jsou přepravovány do dalších center. Jak uvádí Cempírek, Kampf a Široký (2009), přeprava se realizuje pomocí železniční dopravy, kamionů nebo vodních či leteckých dopravních společností. Po převozu na další centra jsou zásilky dekonsolidovány neboli rozdělovány na menší celky, což vidíme na obrázku č. 7. K přerozdělování nebo krátkému skladování zde mohou sloužit kontejnery místo skladů. Velkou výhodou je nižší přepravní cena než u ostatních logistických metod, tudíž se vyplatí dovážet zboží i do odlehlých regionů, kam by se kvůli vysokým cenám dopravy nevyplatilo jinak dovážet. Další výhodou je nižší ekologická stopa.



Obrázek 7: Technologie Hub and Spoke (Zhou, a kol., 2021, 4 s)

6.4 First-in, First Out (FIFO), Last-in, First-out (LIFO)

Dva principy pracující na opačném podkladě naskladňování a vyskladňování zboží. V překladu **FIFO** znamená *první dovnitř, první ven* a posloupnost toku materiálu zachovává řád, který zabraňuje zbytečnému stárnutí zboží. **LIFO** (poslední dovnitř, první ven) je metoda, používající se ve speciálních případech, jako je vyskladnění stohovaného materiálu nebo sypkých surovin. (Skálová, a kol. 2021; Švecová, Veber, 2021) Pro názornou ukázkou slouží obrázek č. 8.



Obrázek 8: Principy FIFO a LIFO
vlastní zpracování dle Švecové a Vebera (2021)

6.5 Systém KANBAN

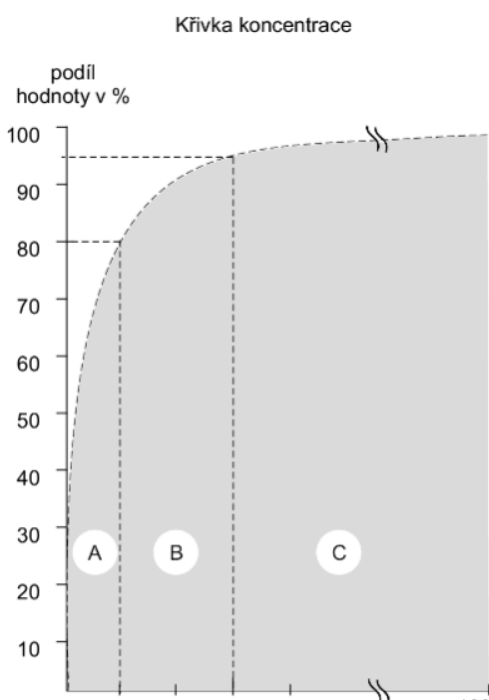
Díky této metodě sloužící pro optimalizaci materiálových a informačních toků ve výrobních procesech, se začala zavádět výroba Just-In-Time. „Kanban“ v doslovném překladu znamená **karta**. Na tyto karty jsou zaznamenávány počty kusů a doba, kdy má být hotov daný úkol. Dokud se výroba nezadá na kartičku, nevyrábí se žádné součásti a zaměstnanci se v mezičase věnují jiným činnostem, jako například údržbové práci. Tento řídicí systém výroby umožňuje přesnost, operativu řízení materiálu a zpracování úkolu, zatímco je na pracovišti větší volnost. Velkou výhodou jsou tak decentralizovaná pracovní místa. Základem je princip založený na fungování procesů bez vytváření zásob. Každý materiál,

který je pracovníkem objednan ve stanoveném množství, má svou vlastní přepravní jednotku (přepravka, malý kontejner, ...). Kontejnery jsou standardizované pro jednotlivý materiál a na každý přepravní kontejner, který je jednoznačně označený a snadno identifikovatelný, případně pouze jeden kanban. Nosičem informace je kanbanová karta, která nahrazuje závaznou objednávku a průvodku materiálu, který se objednává. V praxi to znamená, že zaměstnanec z výroby zjistí, že nemá materiál, zapíše objednávku na kartu a pošle ji k vychystání. (Vochozka, a kol., 2012; Mojžíš, a kol., 2003; Bertagnolli, 2022.)

Jako kanbanové karty však nemusí být používány pouze papírové formy, ale také vybavení na principu optických nebo akustických signálů. V současnosti jsou před kanbanovými kartičkami upřednostňovány čárové kódy nebo takzvané systémy pro radiofrekvenční identifikaci (RFID = Radio Frequency Identification). (Vochozka, a kol., 2012; Mojžíš, a kol., 2003)

6.6 ABC – systém klasifikace zásob

Pokud máme firmu, jejíž skladové zásoby jsou druhově rozmanité, nabízí se zde jejich rozdělení do skupin určující jejich důležitost. K tomu nám slouží nejznámější metoda, odvozena od Paretova pravidla „80:20“, nazývaná ABC. Přibližně 80 % celkového objemu zásob se podílí z 20 % na celkových nákladech a celkové spotřebě. Samozřejmě to platí i naopak. (Tomek, Vávrová, 2014; Čížinská, 2018)



Obrázek 9: Rozdělení položek materiálu metodou ABC (Tomek, Vávrová, 2014)

Tato metoda třídí položky dle významnosti do tří skupin, kde hlavními rozhodovacími kritérii pro rozdělení jsou podíly na tržbách, zastupitelnost, důsledky nedostatku a obtížnost zásobování. Poté se k těmto třem skupinám přistupuje individuálně.

Vizuální rozdělení je viditelné na obrázku č. 9. **Skupina A** zaujímá 60-80% podíl na celkové spotřebě a je tvořena 5-15 % zásob. Mezi nimi najdeme materiály s hlavním podílem na celkové roční hodnotě spotřebovaných materiálů. Tato skupina potřebuje podrobně sledovat a plánovat stav zásob vycházejících

z optimalizačních propočtů a norem stavu zásob. (Čížinská, 2018; Tomek, Vávrová, 2014)

Skupina B tvoří 15-25% podíl na celkové spotřebě. V ní nalezneme 15-25 % druhů zásob, jenž mají průměrnou hodnotu, nejsou sledovány tak často, objednávají se ve větších objednávkách a na skladě se drží ve větším objemu. (Čížinská, 2018)

Do **skupiny C** patří 60-80 % druhů zásob s 5-15% podílem na celkové spotřebě. Nalezneme zde velký počet druhů s nízkým podílem na celkové spotřebě, jež nejsou téměř sledovány a slouží jako velkoobjemová pojistná zásoba. V případě pojistných zásob si musíme určit její přiměřenou výši, jelikož extrém příliš velké zásoby představuje nepřijatelný nárůst na držení zásob. Naopak příliš nízká zásoba může ohrozit fungování provozu. (Čížinská, 2018; Vochozka, a kol., 2012)

6.7 Metoda XYZ

Podle Tomka a Vávrové (2014) se v praxi využívá spojení s metodou ABC. Ta je založená na rozdělení položek materiálu podle jejich přesné predikce potřeb rozdělených do kategorie s vysokou, střední a nízkou jistotou předpovědi. Pro představu vidíme názornou ukázkou kombinace těchto metod v tabulce č. 2.

Hodnota nákupu	A	B	C
Jistota předpovědi			
X	vysoká	střední	nízká
	vysoká	vysoká	vysoká
Y	vysoká	střední	nízká
	střední	střední	střední
Z	vysoká	střední	nízká
	nízká	nízká	nízká

Tabulka 2: Kombinace metod ABC/XYZ (Tomek, Vávrová, 2014)
vlastní zpracování

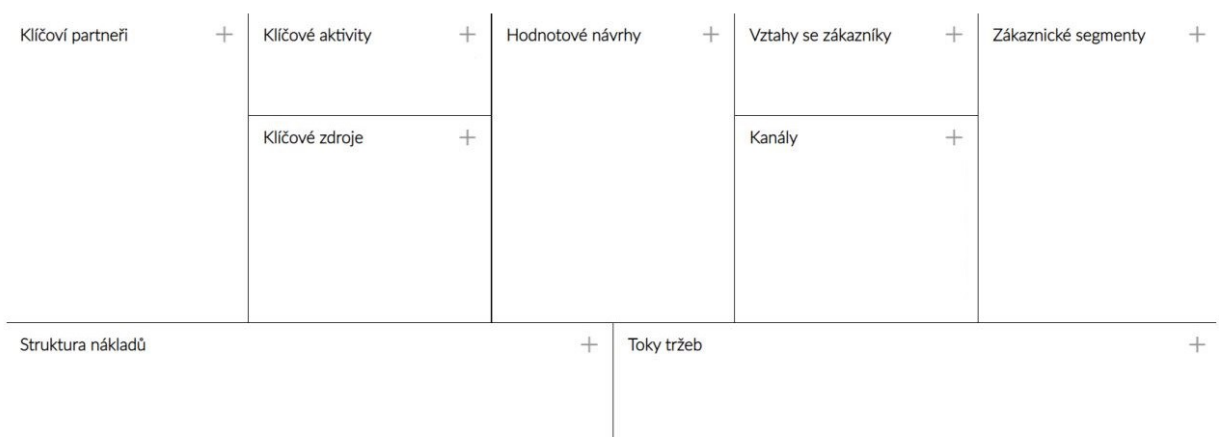
Autoři Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2018) ukazují, jak kombinace metod vypadá v praxi – maticí se vytvoří podskupiny A/X, A/Y, A/Z; B/X, B/Y, B/Z; C/X, C/Y, C/Z s následně se hledá řešení k nejvíce efektivnímu řízení zásob jednotlivých podskupin.

7 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Jak uvádí Briš a Opletalová (2019), řízení tohoto typu není v realitě tak snadno aplikovatelné, jak bylo v plánování míněno. Každá organizace má velmi specifické charakteristiky a strategie, proto celkový směr podnikání, specifikace cílů a přerozdělování zdrojů by mělo probíhat za bedlivého dozoru zkušeného manažera.

Jako nástroj pro strategické řízení může být využit **business model Canvas** (BMC). Užití tohoto metodického standardu je široké, od designování podnikatelského plánu, přes neziskové organizace, až po manažerské vizualizace. V šabloně Canvas, která se využívá jako vizuální model vztahů mezi zákazníky, stakeholdery a organizacemi, jejímž základem je vzhled do infrastruktury, zákazníků, finančních toků nebo hodnot pro zákazníky.

Základní šablona modelu Canvas je na obrázku č. 10. Tvoří ji 9 polí, jejichž obsah se po rozsáhlé změně, ať už strategické či organizační, musí dle Fotra a kolektivu (2020) pozměnit na základě nejnovějších důkladných analýz.



Obrázek 10: Šablona modelu Canvas
vlastní zpracování dle Osterwaldera a Pigneura (2012)

Klíčoví partneři

Briš a Opletalová (2019) uvádí, že cílem každé organizace je vytvoření kvalitní sítě partnerů a distributorů, aby mohly být realizované zásadní aktivity a zajištěny všechny klíčové zdroje.

Klíčové aktivity

Tyto aktivity jsou nezbytné pro poskytnutí zákaznickových hodnot. Fotr a kolektiv (2020, 113 s) uvádí charakteristickou otázku pro usnadnění v rozhodování: „*Jaké aktivity jsou nejdůležitější pro distribuční kanály, vztahy se zákazníky, toky příjmů?*“

Hodnotové návrhy

Každý má své hodnoty nastavené jinak, proto je přesná charakteristika pojmu hodnota obtížná. Základní rozdělení je dle Briše a Opletalové (2019) na kvalitativní a kvantitativní prvky. Pro někoho to může být například cena, pro jiného design nebo kvalita.

Vztahy se zákazníky

Jak se promítne vztah mezi firmou a zákazníkem do podnikání, který může mít mnoho podob, jako komunita, spolupráce, osobní vztahy, ... (Briš, Opletalová, 2019; Fotr, a kol., 2020)

Zákaznické segmenty

V otázce charakteristiky zákazníků může být dle Fotra a kolektivu (2020) charakteristika nejdůležitějšího zákazníka či celé skupiny.

Klíčové zdroje

Takové zdroje, které jsou zásadní pro splnění očekávání zákazníka. Dle Briše a Opletalové (2019) mezi ně patří lidské zdroje, intelektuální, fyzické či finanční.

Komunikační Kanály

Pokud jsou distribuční kanály efektivně nastavené, mohou pomoci firmě v zásadních otázkách, jako jsou nízké náklady či rychlost procesů. (Briš, Opletalová, 2019)

Struktura nákladů

Tyto položky mohou být rozděleny na fixní a variabilní náklady a úspory z rozsahu. Příkladem otázky, která při sestavování může zaznít se může stáčet kolem nejdražší aktivity, kterou podnik vykonává. (Briš, Opletalová, 2019; Fotr, a kol., 2020)

Toky tržeb

Briš a Opletalová (2019) uvádí, že příjmy mohou pocházet z prodeje aktiv, licencí, reklam, leasingů či z veřejných financí.

Setkat se lze i s upraveným BMC – **Lean Canvas**, znázorněn na obrázku č. 11. Ten, jak uvádí Brychtová (2019), vznikl pro podniky v dynamickém prostředí, zatímco BMC je vhodný spíše do prostředí stálějšího. V BMC jsou více viditelné výhody, ale negativem může být delší čas při jeho úpravách, ke kterým je Lean Canvas přizpůsoben.

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ PŘIDANÁ HODNOTA	KONKURENČNÍ VÝHODA	SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ
<i>EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY</i>	KLÍČOVÉ METRIKY	<i>SROZUMITELNÝ POPIS</i>	CESTY (KANÁLY) K ZÁKAZNÍKŮM	<i>PRVNÍ VLAŠTOVKY</i>
STRUKTURA NÁKLADŮ		CENOVÝ MODEL		

Obrázek 11: Model Lean Canvas (Srpková, a kol., 2019, 78 s)

8 KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI (KPI)

Briš a Opletalová (2019) vysvětlují, že se tyto ukazatele výkonnosti používají k **měření úrovně plnění strategických cílů**. Setkat se s nimi lze i pod označením Key Performance Indicators. Jako výchozí body jsou cílové hodnoty strategických cílů a daný měřicí systém. Depoo a kolektiv (2020) uvádí, že KPI by měly splňovat podmínku **SMART**:
S – specific (specifický)

M – measurable (měřitelný)

A – achievable (dosažitelný)

R – realistic (reálný)

T – timely (časově ohraničený).

Mohou být kvantitativní i kvalitativní a mohou být přiřazeny jednotlivým procesům nebo části či celé organizaci a hodnotí je v jejich skutečných posunech u stanovených cílů a úkolů. Podle Briše a Opletalové (2019) není žádoucí navrhnout velké množství ukazatelů, pouze ty, které mají zásadní význam. Depoo a kolektiv (2020) upřesňují, že jejich počet je optimální mezi 7-10.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 KONTEXT A PROSTŘEDÍ LÉKÁREN DR. MAX

Tato kapitola se zaměřuje na poskytnutí obecného rámce lékárenství, lékáren jako zařízení léčebně preventivní péče s důrazem na lékárny Dr. Max. Zaměří se se na organizační strukturu České lékárny holding (ČLH), ke které lékárny Dr. Max patří, včetně jejich vize, mise a poslání. Dále budou představeni distributoři sítě lékáren Dr. Max a důležité ukazatele výkonnosti (KPI), které jsou sledovány v rámci této společnosti. Na závěr kapitoly bude představen business model CANVAS, který slouží jako rámec pro strategické plánování a rozvoj lékáren Dr. Max.

Tato úvodní část má za cíl poskytnout čtenáři ucelený přehled o lékárnách Dr. Max a jejich odvětví, který je klíčový pro lepší porozumění fungování lékárny a celé sítě lékáren. Důkladné pochopení tohoto prostředí je nezbytné pro následující analytickou část diplomové práce, která se zaměřuje na konkrétní aspekty optimalizace skladových zásob mrtvého zboží z oblasti dermokosmetiky na vybrané pobočce lékárny Dr. Max.

9.1 Lékárna

Lékárna je zařízení léčebně preventivní péče, zdravotnické zařízení, v němž se realizuje lékárenská péče a je mu vyhrazena zejména příprava a výdej léčivých přípravků (LP) pro léčbu pacientů, zdravotnických prostředků (ZP) a dalších produktů sloužících pro péči o zdraví, prevenci, rekonvalescenci a rehabilitaci. Sortimentem lékárny jsou LP, ZP, doplňky stravy (DS) a potraviny pro zvláštní výživu, doplňkový sortiment a kosmetické prostředky. Do roku 1989 v Československu existovaly tři typy lékáren (I. typ – v rámci obvodů, II. typ spadající pod polikliniky, III. typ – součást nemocnic), v dnešní době se setkáváme se dvěma typy, a to s lékárnou základního typu, která poskytuje služby především ambulantním pacientům zdravotnických zařízení a lékárnou s odbornými pracovišti, kdy se základní typ rozšiřuje pro nemocniční využití. (Jelínková, 2020)

9.2 Lékárny Dr. Max, Česká lékárna holding, a.s. a její postavení na trhu

Lékárny s logem Dr. Max jsou provozovány společností Česká lékárna holding, a.s. pod vlastnictvím Penta Investments a patří k největším lékárenským řetězcům ve střední Evropě. Dle oficiálních stránek společnosti drmax.eu se v Česku, Slovensku, Rumunsku, Polsku, Itálii, Srbsku, Bulharsku a Maďarsku nachází více než 2 500 lékáren, o které se stará více

než 17 000 tisíc zaměstnanců. Cílem je expanze i do dalších zemí, obzvláště na trh jižní a jihovýchodní Evropy. (O společnosti, 2023; O nás, 2023)

Na území Česka se nachází 470 lékáren, ve kterých je zaměstnáno okolo 4000 farmaceutů a farmaceutických asistentů. Tyto pobočky tvoří 15 % z veřejných lékáren tuzemska a tím se řadí mezi největší síť lékáren v České republice. Přes polovinu lékáren najdeme v obchodních centrech, kde je uspokojena potřeba klientů mít vše na jednom místě. Většinou se zde udržuje časový interval otevřenosti lékáren, a to 8:00 – 20:00 / 7 dní v týdnu. Samozřejmostí jsou i lékárny držící nepřetržitou službu a slouží tak pro podporu absence lékárenských pohotovostí. (O společnosti, 2023; O nás, 2023)

Součástí politiky a konceptu řetězce lékáren je projekt související s péčí o pokožku. Proto je součástí stovky lékáren po republice dermocentrum, kde probíhají i diagnostická poradenství a vyšetření stavu pleti. Dermokosmetické odvětví je atraktivní a konkurenční částí farmaceutického průmyslu, která má stabilní poptávku. Kromě toho má značný vliv na úspěch řetězce a hraje klíčovou roli ve vztahu s prozákaznickým přístupem. Dermocentra poskytují zákazníkům odborné a specializované služby týkající se péče o pokožku. Tato péče zahrnuje nejen prodej dermokosmetických produktů, ale také diagnostická poradenství a vyšetření stavu pleti. V současném tržním prostředí je zvyšující se důraz na individuální a personalizovaný přístup ke zdraví a kráse. Zákazníci stále více vyhledávají odborné rady a služby, které jim pomohou vybrat ty nejvhodnější produkty pro jejich specifické potřeby. Dermocentra v lékárnách Dr. Max naplňují tento požadavek poskytováním diagnostických poradenství a vyšetření stavu pleti, což umožňuje zaměřit se na individuální potřeby každého zákazníka. Díky tomuto prozákaznickému přístupu mohou zákazníci v lékárnách Dr. Max získat odbornou péči a doporučení od kvalifikovaných farmaceutů, farmaceutických asistentů a dermoporadkyň. Právě díky této strategii, která klade důraz na individuální péči o zákazníka, si lékárny Dr. Max udržují své postavení na trhu a budují si silnou značku, která je spojována s odborností, kvalitou a péčí o zdraví a krásu.

Z oficiálních stránek lékáren Dr. Max (O nás, 2023) dosáhla v roce 2021 ČLH obratu 22,6 miliard Kč. Přes 2 miliardy z této sumy patří privátní značce, kterou se pyšní lékárny díky sesterské společnosti Dr. Max Pharma. Ta se u nás řadí mezi největší výrobce produktů na volný prodej. V produktech privátní značky najdeme několik stovek položek z portfolia léčivých přípravků, doplňků stravy, zdravotnických prostředků, dermokosmetiky či produktů dentální hygieny. Pro individuální přípravu léčiv slouží nejmodernější laboratoře v České republice sídlící v Nučicích, Brně a Ostravě.

Vysoká úroveň odborného poradenství je zabezpečována kvalitním propracovaným systémem vzdělávání, které se opírá o odborné konference, e-learningové kurzy a interní školení. Zákazníci lékáren mohou využívat klientského programu, který velmi úspěšně funguje a v roce 2020 překonal hranici 4,5 milionů vydaných klientských karet, ze kterých jsou aktivní tři miliony. (O nás, 2023; Pharmaprofit, 2022)

Do obliby se čím dál více dostává e-shop se zázemím v Brně a Praze. Rezervační systém, který přes e-shop funguje, mohou klienti využívat jako benefit pro nákupy v kamenných lékárnách. Rychlost vychystávání zaměstnanci lékáren sice stále zlepšují, ale i tak už je možné si své objednávky vyzvednout v rádech minut. (O nás, 2023)

Logistické procesy má na starosti zejména sesterská společnost Via Pharma, před koupí investiční skupinou Penta Investments známá jako GeHe. Přední distributor léčivých přípravků v České republice má k dispozici tři distribuční centra – u Prahy, v Brně a Ostravě. Největší odběratelé jsou pobočky lékáren Dr. Max, ale Via Pharma má soustředěnou expedici i do nemocnic, reprodukčních klinik, hospiců nebo domovů seniorů. (O nás, 2023)

Celkově si v oblíbě mezi zákazníky lékárny Dr. Max stojí velmi dobře. Nejen díky své důvěryhodnosti si zasloužily páté místo v žebříčku nejoblíbenějších firem v Česku za tento rok. (Mertová, 2023)

9.3 Organizační systém České lékárny holding, s.r.o.

Generální ředitel je od 1.3.2023 Jan Žák. Vystřídal tak Daniela Horáka, který svou funkci zastával necelých 10 let. (Pharmaprofit, 2023) Uspořádání celého organizačního systému se nachází v příloze P I a je vypracováno podle interních zdrojů ČLH.

Strategické cíle firmy zahrnují zájmy pacientů, dobré vztahy s distributory a preferovanými partnery výroby léků, podporu zaměstnanců, stabilitu či bezpečnost.

9.4 Vize, mise a poslání lékáren Dr. Max

- **Vize** lékáren Dr. Max je stát se lídrem v oblasti poskytování farmaceutických služeb a zdravotnické péče. Cílem je být nejuznávanější a nejpřístupnější značkou lékáren v oblasti, která se vyznačuje vysokou kvalitou služeb, profesionálním přístupem a spokojenými zákazníky. Lékárny Dr. Max usilují o neustálé zdokonalování a inovace v poskytování lékárenské péče, aby byly zákazníkům nejen místem,

kde si mohou zakoupit potřebné léky, ale také zdrojem odborných rad, informací a podpory pro jejich zdraví a pohodu.

- **Mise** lékáren Dr. Max spočívá v poskytování kvalitních farmaceutických služeb, které přispívají ke zlepšení zdraví a kvality života zákazníků. Lékárny Dr. Max se zaměřují na poskytování komplexního lékárenského servisu, který zahrnuje nejen výdej léků, ale také individuální poradenství, informace o léčivech, prevenci nemocí a podporu celkového zdraví. Cílem je být spolehlivým partnerem pro zákazníky, lékaře a další zdravotnické profesionály, který aktivně přispívá k zajištění bezpečné, účinné a dostupné farmakoterapie.
- **Posláním** lékáren Dr. Max je poskytovat farmaceutické služby s důrazem na bezpečnost, odbornost a dostupnost. Lékárny Dr. Max se snaží splnit očekávání zákazníků tím, že nabízejí široký sortiment léčiv, zdravotnických pomůcek a doplňkových produktů, které jsou dostupné za přijatelné ceny. Lékárny Dr. Max se zároveň aktivně angažují ve společenském a veřejném životě, podporují projekty v oblasti zdraví a vzdělávání a přispívají k rozvoji farmaceutické profese a lékárenského sektoru jako celku.

9.5 Distributoři sítě lékáren Dr. Max

Farmaceutická logistika je specifická tím, že podléhá dohledu Státního ústavu pro kontrolu léčiv, která spadá pod tzv. správnou distribuční praxi, vycházející z vyhlášky č. 229/2008 Sb. O výrobě a správné distribuci léčiv. Nalezneme v ní způsoby uchování léčiv, podmínky teplot nebo hygienická opatření.

Jak již bylo zmíněno, logistika je zajišťována zejména společností Via Pharma s 3 distribučními centry. Sklady poboček v Brně a Pavlově u Kladna se rozprostírají na více než 22 000 m², upřesňuje Petrov (2021) Tyto skladové prostory jsou vybaveny automatizovanými pracovními místy.

Na webových stránkách Dr. Max v článku Dr. Max a ekologie nalezneme informace i o ekologické stopě jejich logistiky. Propracovaný logistický systém napomáhá efektivnímu pokrytí všech lékáren s menší ekologickou zátěží. Všechny obaly, ve kterých se dodává zboží do lékáren jsou z odolných materiálů pro zajištění dlouhé životnosti nebo jsou plně recyklovatelné. Totéž platí pro dodávky přímo pro zákazníky. Novotný (2019) uvádí, že od roku 2014 omezila Via Pharma závozy do jednotlivých lékáren z intervalu 2x denně

na polovinu. Napomohl tomu i software, který je schopen analyzovat systém zásob na jednotlivých lékárnách a predikovat potřebnou zásobu zboží.

Dalšími distributory lékárny jsou v případě nedostatku zboží či poruch ve Via Pharmě: PHOENIX lékárenský velkoobchod, s.r.o. (dále jako Phoenix), Alliance Healthcare (dále jako Alliance) a úplně okrajovou zálohou je PHARMOS, a.s.

9.6 Business Model CANVAS

Nástroj, který umožňuje přehledně a systematicky popsat a analyzovat obchodní model podniku. Tento vizuální rámec se skládá z devíti stavebních bloků, které byly popsány v kapitole č. 7. Je užitečný pro podnikatelský koncept, identifikaci potenciálních slabých míst a vytvoření inovativního a udržitelného obchodního modelu.

V rámci této diplomové práce byl analyzován a navržen model Business Canvas pro lékárenskou síť Dr. Max, který umožnil podrobněji porozumět fungování této společnosti a identifikovat klíčové faktory ovlivňující její úspěch. Vlastní zpracování tohoto modelu pro lékárny Dr. Max nalezneme v **příloze P II**. Základní pilíře tohoto modelu jsou klíčoví partneři, klíčové aktivity, klíčové zdroje, hodnotové návrhy, vztahy se zákazníky, kanály, zákaznické segmenty, struktura nákladů a toky tržeb.

Klíčovými partnery pro lékárenskou síť Dr. Max jsou distributoři léčiv, legislativní orgány a výrobci léčiv, kteří zajišťují dodávky léků a dalších produktů.

Klíčové aktivity zahrnují nákup, prodej, distribuci, přípravu léčivých přípravků, vývoj a výrobu vlastní značky a marketingové aktivity.

Pro úspěšné fungování lékáren Dr. Max jsou **klíčové zdroje**, jako jsou léčivé přípravky, doplňky stravy, zdravotnické prostředky, zaměstnanci, prostory a informační systémy. **Hodnotové návrhy** lékáren zahrnují inovativní technologie, které konkurují nejdůvěryhodnějším značkám na trhu, a unikátní distribuční síť, která umožňuje zásobování až 3x denně.

Pro dosažení úspěšného **vztahu se zákazníky** lékárenská síť Dr. Max nabízí slevové akce, e-shop s online prodejem, a exkluzivní brandy, které jsou dostupné pouze na vybraných pobočkách. Pro **komunikaci** s cílovými segmenty zákazníků využívají lékárny sociální média, propagaci ve školách a odborná školení.

Důležitými **zákaznickými segmenty** jsou senioři a důchodci, rodiny s dětmi a sportovci, pro které je připravena specifická nabídka lékárenských služeb a produktů.

Pro fungování lékárenské sítě Dr. Max jsou nezbytné různé náklady, které tvoří základní pilíř ekonomického provozu společnosti. Hlavní složky **struktury nákladů**

zahrnují personální náklady, které tvoří významnou část celkových nákladů, zahrnující mzdy a odměny zaměstnanců lékáren, dále náklady na prostory, vybavení a reklamu, které jsou klíčové pro zajištění kvalitních služeb a konkurenceschopnosti na trhu. Důležité jsou také investice do informačních systémů a školení zaměstnanců, aby byla zajištěna efektivní logistika, inovativní technologie a péče o zákazníky. Ostatní náklady zahrnují daně, odvody a platby, které jsou součástí celkového ekonomického modelu lékárenské sítě.

Toky tržeb představují finanční proudy, které pochází z různých zdrojů. Hlavním zdrojem tržeb jsou úhrady ze zdravotního pojištění, které jsou vypláceny za poskytnuté zdravotnické služby a léky. Tyto platby tvoří značnou část tržeb a jsou klíčovým zdrojem financování lékárenského provozu. Dalším významným zdrojem tržeb jsou prodeje farmaceutických produktů, jako jsou léčivé přípravky, doplňky stravy a zdravotnické prostředky. Společnost Dr. Max rovněž nabízí vlastní značkové produkty, které představují další zdroj tržeb. Dále lze tržby generovat prostřednictvím e-shopu, kde zákazníci mohou nakupovat léčivé přípravky a další produkty online. Společnost Dr. Max si také klade důraz na propagaci a vytváření exkluzivních značek dostupných pouze na vybraných pobočkách, což přispívá k věrnosti zákazníků a zvyšuje atraktivitu lékáren. Pro lékárenskou síť Dr. Max jsou tyto toky tržeb zásadním prvkem pro udržení finanční stability a úspěchu na trhu. Efektivní správa těchto tržeb a optimální alokace zdrojů umožňuje poskytovat vysokou úroveň služeb a inovativních technologií, což přispívá k posilování pozice společnosti a její konkurenceschopnosti.

Výsledky analýzy Business Canvas modelu poskytly hlubší vhled do fungování lékárenské sítě Dr. Max a jejích klíčových faktorů úspěchu. Praktická část diplomové práce se bude věnovat několika doporučením pro optimalizaci řízení skladových zásob, což přinese efektivnější nakládání s mrtvým zbožím a snížení nákladů. Návrh povede k lepšímu využití zdrojů a zvýšení spokojenosti zákazníků, což by mělo pozitivně ovlivnit celkový úspěch a konkurenceschopnost lékárenské sítě Dr. Max na trhu.

9.7 KPI

KPI slouží k hodnocení a monitorování výkonnosti a úspěšnosti dané oblasti nebo procesu. Tyto klíčové ukazatele poskytují vhled pro identifikaci a řešení problémů pro optimalizaci činností a dosažení stanovených cílů. Zde je výčet hlavních KPI hodnocených v lékárnách Dr. Max.

- **Měření spokojenosti zákazníka**

Tato oblast umožňuje lékárnám získat informace o potřebách, očekáváních či případných problémech zákazníků prostřednictvím připomínek, stížností a reklamací. Na základě těchto informací lékárny identifikují oblasti, ve kterých je potřeba zlepšení, a přijímá opatření s cílem zvýšit spokojenost zákazníka.

- **Měření výkonnosti procesů**

Lékárna má snahu neustálým monitorováním a pravidelným měřením zvyšovat kvalitu a efektivnost všech procesů. Jako základní ukazatele měření společnost zvolila:

-> **Počet zákazníků (klientské karty)**

-> **Počet receptů přijatých na lékárně**

-> **Počet neuznaných receptů a poukazů**

-> **Měření spotřeb energií a vyhodnocování energetické náročnosti**

-> **Objem mrtvého zboží v Kč k celkovému obratu lékárny**

Všechny uvedené klíčové výkonnostní ukazatele tvoří podstatný prvek hodnocení efektivity fungování dílčích poboček lékárenské sítě Dr. Max. Klíčovými faktory při hodnocení jsou zcela zásadně spokojenost zákazníků a měření výkonnosti procesů.

Navzdory významu KPI a jejich vlivu na úspěšnost a efektivitu lékárenské sítě Dr. Max, zatím nebyl zaveden žádný **odměňovací systém** pro zaměstnance spojený s dosahováním a překračováním stanovených cílů. Avšak společnost se začíná soustředit na vytváření motivačního prostředí, které podpoří zájem zaměstnanců dosáhnout optimálních výsledků a plnit stanovené ukazatele. Pro dosažení tohoto cíle by bylo vhodné zavést nový systém odměňování, který by mohl zahrnovat finanční bonusy, bonusové dovolené, nebo jiné výhody pro zaměstnance, kteří přispívají k vylepšení a dosahování stanovených cílů KPI. Dále by bylo vhodné zřídit interní systém ocenění a uznání, který by

umožňoval zaměstnancům sdílet své úspěchy a přínosy pro lékárnou. Tím by se podpořila pozitivní pracovní atmosféra a podněcovala soutěživost mezi zaměstnanci, což by mohlo vést k ještě lepším výsledkům. V neposlední řadě by měl být pravidelně monitorován a hodnocen výkon zaměstnanců v souladu s KPI a na základě těchto hodnocení by měly být poskytovány **zpětné vazby** a případná doporučení pro zlepšení. To by posílilo odpovědnost a zodpovědnost zaměstnanců za dosahování stanovených cílů a mohlo by vést k lepšímu využití jejich potenciálu a schopností.

Co se týče měření výkonnosti procesů, do této diplomové práce je zvolen **objem mrtvého zboží** jako klíčový prvek, konkrétně z oblasti dermokosmetiky. S ohledem na její specifické vlastnosti, která přináší výzvy a zároveň velký potenciál. V analytické části budou navrženy opatření a strategie, které povedou k efektivnějšímu řízení zásob lékárny. Zaměření na specifickou **oblast dermokosmetiky** v rámci KPI ukazuje na směřování k inovativnímu a výkonnému přístupu celé organizace. Tímto zvoleným KPI se budují nové příležitosti pro zvyšování spokojenosti zákazníků a efektivního fungování lékárenských poboček.

10 POBOČKA LÉKÁREN DR. MAX

Lékárna Dr. Max, která se nachází na adrese Tyršova 579 v Chotěboři, obdržela stanovisko od Státního ústavu pro kontrolu léčiv (SÚKL) dne 19.5.2017, které jí umožňuje poskytovat lékárenskou péči v souladu se zákonem č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, ve znění pozdějších předpisů. To konkrétně zahrnuje výdej léků pro veřejnost, výdej na žádanky pro poskytovatele ambulantní a jednodenní péče, přípravu léčivých přípravků, které nevyžadují sterilní podmínky, a také vstupní kontrolu léčivých a pomocných látek.

Zaměstnanci lékárny Dr. Max hrají nezastupitelnou roli při zajišťování bezchybného a nepřetržitého provozu. Jejich pracovní činnost je pečlivě řízena a pevně dodržují hygienické a další obecné předpisy, které jsou pravidelně kontrolovány. Společnost ČLH si plně uvědomuje, jak důležité je starat se o své zaměstnance. Proto implementuje systém zaměstnaneckých výhod a aktivně se zaměřuje na udržování a rozvoj pracovního prostředí, které v souladu s principy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Jednou z klíčových součástí péče o zaměstnance je jejich pravidelné proškolení a podpora dalšího rozvoje. Zaměstnanci lékárny Dr. Max jsou aktivně podporováni prostřednictvím různých vzdělávacích programů, které napomáhají zlepšení dovedností nejen v efektivním řízení zásob a poskytování vynikajícího prozákaznického přístupu.

Tato kapitola zahrnuje organizační systém této lékárny a popis nabízených produktů.

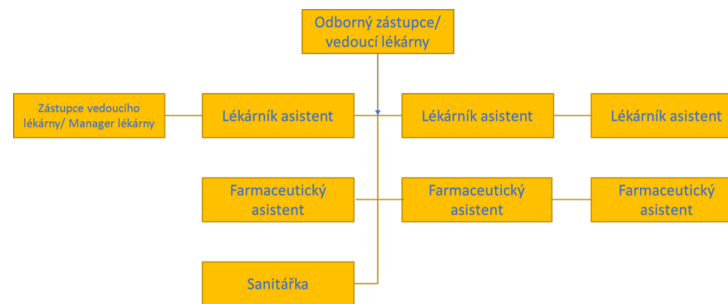
10.1 Organizační systém lékárny

Tabulka č. 3 poskytuje stručný přehled o personálním obsazení lékárny. Celkem zde pracuje 7 zaměstnanců, z nichž lékárník asistent a farmaceutický asistent jsou momentálně na mateřské dovolené.

Pracovní pozice	Úvazek
Odborný zástupce	1
Manager lékárny	0,75
Lékárník asistent	1/mateřská dovolená
Farmaceutický asistent	1
Farmaceutický asistent	0,75
Farmaceutický asistent	0,5/mateřská dovolená
Sanitářka	1

Tabulka 3: Personální přehled lékárny
vlastní zpracování

Na obrázku č. 12 vidíme hierarchii organizačního systému dané lékárny.



Obrázek 12: Organizační schéma lékárny
vlastní zpracování

Odborný zástupce, často nazýván i vedoucím lékárny, je klíčovým pracovníkem v lékárně. Jeho hlavním úkolem je zajišťovat celkový provoz lékárny a garantovat kvalitu a bezproblémový chod všech procesů. Je zodpovědný za vedení a organizaci týmu zaměstnanců, koordinaci jejich pracovních úkolů a zajištění kvalitní lékárenské péče pro zákazníky. Dále sleduje dodržování hygienických a bezpečnostních standardů a řídí dodávky léčiv a léčivých přípravků do lékárny. Také se stará o komunikaci s dodavateli, státními úřady a jinými institucemi.

Zástupce vedoucího lékárny spolupracuje s odborným zástupcem na řízení lékárny. Jeho úkolem je asistovat odbornému zástupci při organizaci a řízení provozu lékárny. Často se podílí na koordinaci a plánování činností zaměstnanců, sledování výkonnosti lékárny a implementaci strategií pro dosažení stanovených cílů. Má za úkol také podporovat a motivovat tým zaměstnanců, aby dosahovali vynikajících výsledků a poskytovali prvotřídní služby zákazníkům.

Lékárník asistent pracuje pod dohledem odborného zástupce nebo zástupce vedoucího a podílí se na různých činnostech lékárny. Jeho úkolem je vydávání léků a léčivých přípravků na základě lékařských předpisů nebo na žádost zákazníka. Lékárník asistent také poskytuje informace a rady zákazníkům ohledně užívání léků a zdravotní péče.

Farmaceutický asistent má podobné povinnosti jako lékárník asistent a pracuje také pod dohledem odborného zástupce nebo zástupce vedoucího. Asistuje při výdeji léků, provádí inventarizaci zásob a sleduje expirace léků. Dále poskytuje zákazníkům odborné rady týkající se užívání léků a poskytuje informace o různých zdravotních produktech a doplňcích stravy.

Sanitář je pracovník, který se stará o udržování čistoty a hygieny v prostorách lékárny a dohlíží na správné nakládání s odpady a recykluje odpadní materiály.

10.2 Sortiment lékárny

Jak bude podrobněji rozebráno v kapitole 12 – *SWOT analýza konkrétní pobočky lékárny Dr. Max*, skladové zásoby jsou velkou slabou stránkou lékárny kvůli malým skladovým prostorám a velkým nárokům pacientů/zákazníků, kteří od lékárny očekávají široký sortiment včetně všech novinek, které se na trhu lékárenského odvětví objeví. Z tohoto důvodu je vhodná bližší analýza skladových zásob, zejména těch, které nemají žádný pohyb déle než 150 dní a jsou označovány jako *mrtvé zboží*. V úvodu praktické části byl charakterizován lékárenský sortiment. Obecně ho tvoří LP, ZP, DS a potraviny pro zvláštní výživu, doplňkový sortiment a kosmetické prostředky. Právě poslední skupině – kosmetickým přípravkům neboli dermokosmetice se bude analytická část věnovat. Dermokosmetika je vybrána kvůli velké sledovanosti z řad managementu, velkému potencionálu, jak v procesu zlepšení její logistiky, tak i v komplexní péči pro pacienty.

Kosmetické přípravky jsou nedílnou součástí volně prodejného sortimentu, ale prolínají se také s léčbou pacientů, kteří mají recept na LP. Pro lékárnou i pacienty jsou to benefitní položky. Lékárně se otevírá velký prostor pro komplexní péči, označovanou také jako „*cross-selling*“ podle Karlíčka a kolektivu (2013), s vidinou většího obratu. Lékaři mají často omezený čas a prostor pro detailní informace o kosmetických produktech, které mohou být pro pacienty užitečné jako doplňková péče. Lékárníci, farmaceutičtí asistenti i dermoporadkyně lékáren Dr. Max prochází téměř neustálými školeními v oblasti dermokosmetiky, ale i v odborných vzdělávacích kurzech onemocněním týkající se oblastí, ve kterých tato kosmetika může být nápomocná. To staví řetězec Dr. Max a jeho odborný personál nad ostatní lékárny, kde školení probíhají spíše sporadicky.

Nepodléhají žádné přísné registrační dokumentaci vyplývající ze zákona o léčivech (Zákon č. 378/2007 Sb) jako LP, ale jsou pouze regulovány zákonem č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a vyhláškou č. 448/2009 Sb., o stanovení hygienických požadavků na kosmetické prostředky.

Národní zdravotnický informační portál uvádí definici kosmetického přípravku na svém webu: „*Kosmetický přípravek je jakákoli látka nebo směs určená pro styk s vnějšími částmi lidského těla (pokožkou, vlasovým systémem, nehty, rty, vnějšími pohlavními orgány)*

nebo se zuby a sliznicemi ústní dutiny, výhradně nebo převážně za účelem jejich čištění, parfemace, změny jejich vzhledu, jejich ochrany, jejich udržování v dobrém stavu nebo úpravy tělesných pachů; za kosmetický přípravek se nepovažuje látka nebo směs k požití, vdechování, injekční aplikaci nebo k implantaci do lidského těla.“ (Kosmetický přípravek, Národní zdravotnický informační portál)

Výrobci nebo dovozci kosmetických přípravků jsou povinni zajistit jejich bezpečnost, to znamená, že nesmí poškodit zdraví a musí vyhovovat hygienickým požadavkům stanovených vyhláškou. V úředním věstníku Evropské unie je definován seznam látek, které se nesmějí používat nebo se mohou použít s omezením, včetně jejich nejvyšších přípustných koncentrací.

Jako příklady kosmetických výrobků můžeme zmínit:

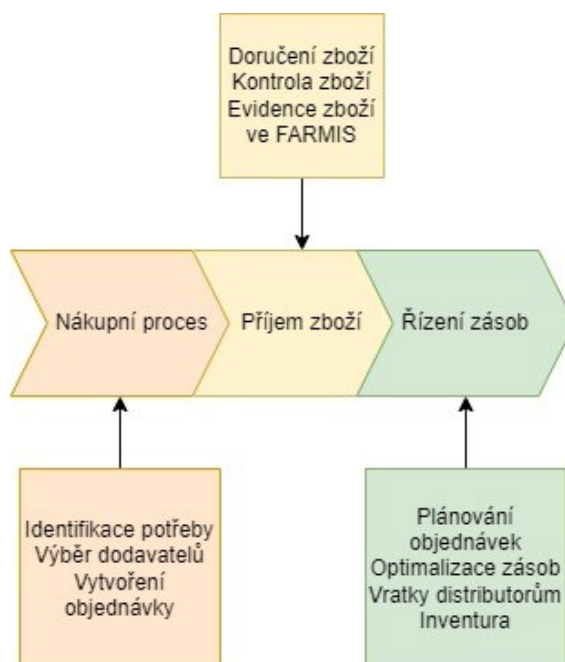
- 1) krémy, emulze, lotiony, gely, oleje a roztoky na kůži
- 2) pleťové masky a zábaly
- 3) základy s obsahem pigmentů
- 4) pudry pro líčení, pudry po koupeli, zásypy
- 5) mýdla
- 6) parfémy, toaletní vody, kolínské vody
- 7) prostředky do koupele a sprchy
- 8) prostředky k depilaci
- 9) prostředky deodorační, prostředky omezující pocení
- 10) prostředky určené pro péči o vlasy
- 11) přípravky k holení, před i po holení
- 12) prostředky k líčení a odlíčení
- 13) prostředky určené k aplikaci na rty
- 14) prostředky pro péči o zuby a dutinu ústní
- 15) prostředky k úpravě nehtů
- 16) prostředky ke slunění
- 17) prostředky proti vráskám

11 PROCESY ŘÍZENÍ ZÁSOB NA POBOČCE LÉKÁRNĚ

Tato kapitola bude zaměřena na klíčové procesy, které mají rozhodující vliv na efektivní řízení zásob v lékárně. Na obrázku 13 jsou charakterizované procesy probíhající na lékárně. U klíčových procesů pro tuto diplomovou práci je zachyceno value added schéma na obrázku 14, kde hlavními operacemi jsou nákupní proces, příjem zboží a řízení zásob.



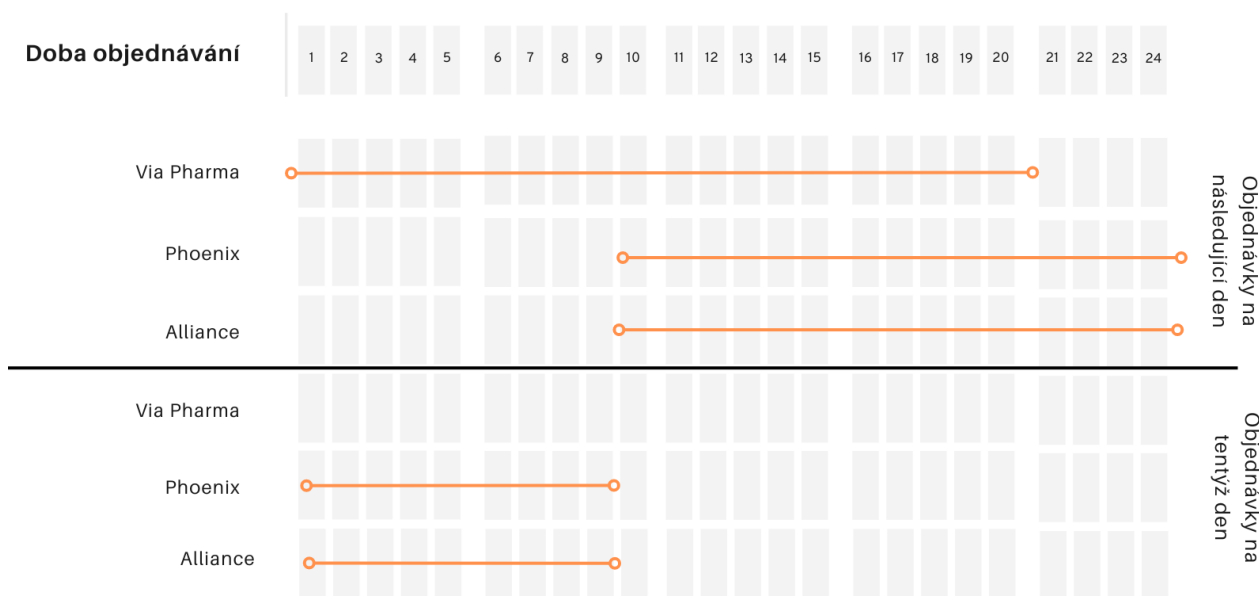
Obrázek 13: Schéma procesů na lékárně vlastní zpracování



Obrázek 14: Value added schéma vlastní zpracování

11.1 Nákupní proces

Do tohoto procesu se může zapojit odborný zástupce, manager lékárny, lékárník asistent i farmaceutičtí asistenti. Vstupují do něj dodavatelští hráči Via Pharma, Phoenix, Alliance a PHARMOS. Zásobování od Via Pharmacy probíhá pravidelně jednou denně v časných ranních hodinách, to znamená, že objednávka, musí být poslána předchozí den nejpozději do 20:20, ale pobočka má pojistku v nastaveném automatickém odesílání. Tento proces je nazývaný jako P-systém, který byl popsán v teoretické části. Termíny objednávek jsou pevně dané, mění se pouze jejich velikost a odpadá tak díky periodicitě starost nad jejich stálým dohledem. Phoenix a Alliance Healthcare zaváží lékárnu nepravidelně, nicméně aby dovoz objednávky proběhl ještě ten samý den, musí se vytvořit objednávka do 10:00. Výhodou využití těchto dvou distributorů pro pacienta je, pokud přijde v ranních a dopoledních hodinách do lékárny pro konkrétní zboží, které na lékárně chybí, je lékárna schopna mu zajistit jeho dostupnost do odpoledních hodin, pokud je na distribuci dostupné. Tento časový harmonogram objednávání je zachycen na obrázku č. 15.



Obrázek 15: Časový harmonogram objednávání zboží vlastní zpracování

Díky tomuto systému je zabezpečené plynulé zásobování a není tak potřeba mít na lékárnách velké zásoby. K tomu přispívá i lékárenský program, který je schopný analyzovat optimální zásobu zboží. V případě sezónního zboží, jako jsou opalovací přípravky, léky na kašel či dezinficiencia na střevní potíže v létě, se lékárny zásobují takzvanými transfery, což znamená objednávky v předem smluveném velkém množství

daného zboží. Ty jsou zajišťovány přes obchodní zástupce, kteří provedou objednávku u smluvních dodavatelů lékárny za často výrazně nižší ceny než při objednávání kusových položek. Nevýhodou je však množství, které se musí objednat. Od obchodního zástupce lékárna obdrží informace o sumě, za kterou musí zboží objednat a leckdy to může být velká finanční zátěž. Transferové objednávky týkající se LP na lékařský předpis provádí většinou jeden určený magistr farmacie. Volně prodejná léčiva a ostatní sortiment má na starosti farmaceutický asistent. Pokud je objednávka efektivní, na lékárně zbude po sezóně malé procento tohoto zboží. Bonusy mohou být také od distributorů ve formě tzv. rabatu, kdy je nastaven určitý počet kusů, které musí lékárna objednat, aby dostala zdarma nějaké navíc. Bonus se potom rozpočítá do všech kusů a tím se sníží jejich nákupní cena. Další variantou výhodnějšího nákupu je dobropis, který je distributorem vydán a na základě tohoto dobropisu je pak lékárně vrácena část nákupní ceny. Nákup ve většině případů probíhá prostřednictvím elektronické objednávky. Ve výjimečných případech se objednává telefonicky.

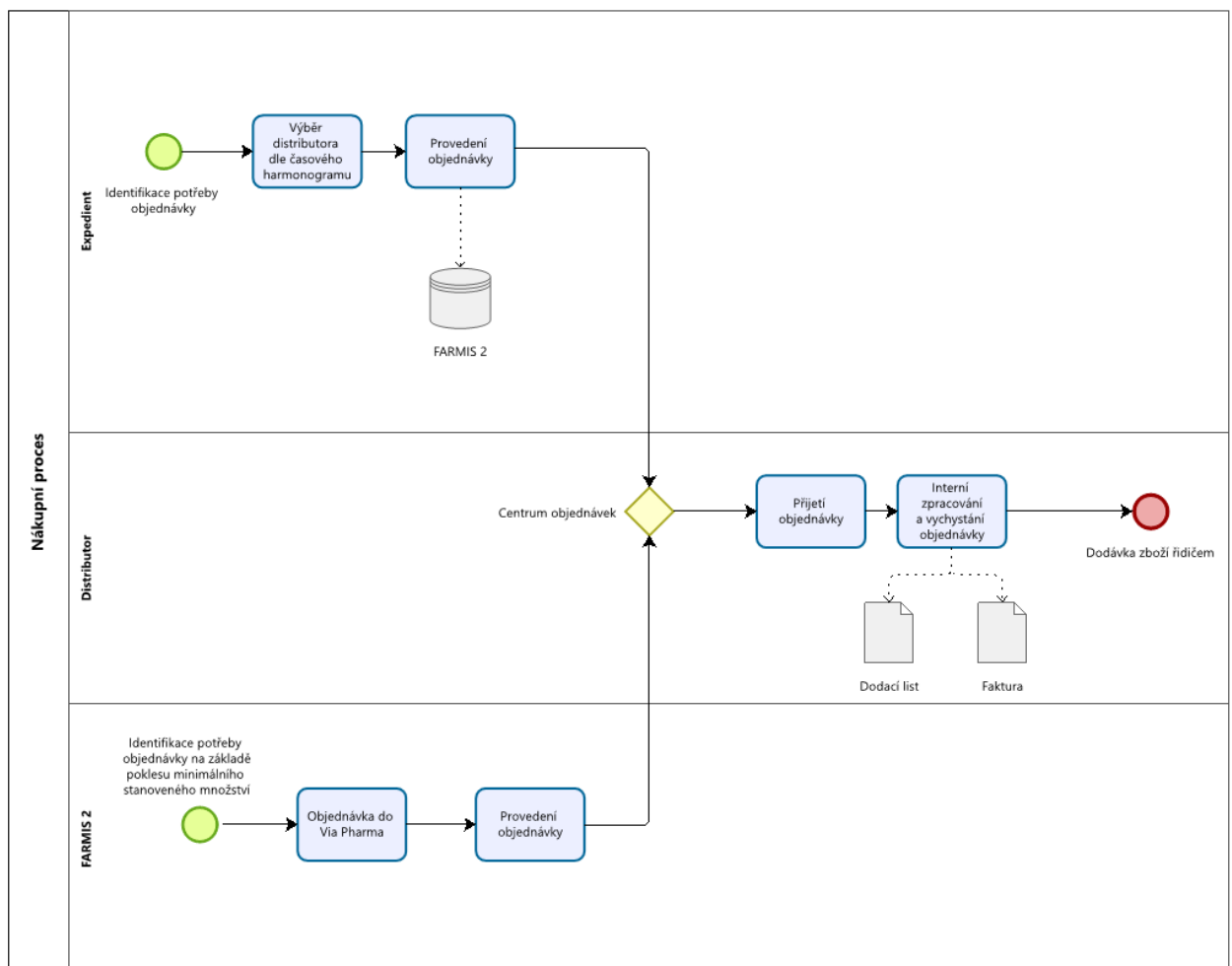
V případě, že je zboží objednáno pro konkrétního pacienta, má 5 dní na vyzvednutí zboží. Po této lhůtě rezervace zaniká a zboží se vrací zpět distributorovi nebo se ponechá na skladě. Pokud se zboží vrací distributorovi, uvádí se důvod vratky. Tyto důvody jsou následně využívány ke statistickému vyhodnocování. Každý dodavatel má jiné podmínky pro vrácení zboží. Na distribuci lze vrátit zboží, jehož nákupní cena přesahuje hodnotu 300 Kč.

Pokud se zboží vrací, musí být doba použitelnosti delší než 7 měsíců. Toto zboží musí být řádně zabalené s formulářem o vrácení a zabezpečené proti poškození. Na přepravce musí být označení vratky, číslo a adresa lékárny. Pokud se jedná o opiáty, vratku je třeba zapečetit (zalepit páskou a orazit) a výrazně označit jako opiát. Je nutné upozornit na tuto skutečnost řidiče a výhradně vratku předat do jeho rukou. V den předání je nutné poslat scan vratky na oddělení reklamací příslušného distributora. V případě termolabilního zboží musí být přiložena okopírovaná kniha o záznamech teplot lednic v lékárně. Vždy je nutné na vratce zkontrolovat, aby byla podepsaná jak řidičem, tak i zaměstnancem lékárny, který vratku předává.

V tomto procesu se tedy zapojují různí pracovníci lékárny, mezi nimiž jsou odborný zástupce, manažer lékárny, lékárník asistent a farmaceutičtí asistenti. Každá z těchto osob hraje klíčovou roli v zajištění plynulého a efektivního zásobování lékáren. Odborný zástupce na základě jednání s dodavateli vytváří transferové objednávky. Manažer lékárny, lékárník asistent a farmaceutičtí asistenti se starají o individuální objednávky, které jsou přizpůsobené

konkrétním potřebám zákazníků nebo objednávají na základě svého uvážení. Další typ objednávek se uskutečňuje tehdy, pokud hladina zboží klesne pod předem stanovenou úroveň. Systém FARMIS automaticky vygeneruje objednávku, která zajistí obnovení zásob na dostatečnou úroveň. Každá položka má v programu svou kartu, kde je určeno její minimální množství, které na pobočce musí být, dále pak kolonka „Objednávat“, díky které program může tuto položku sám objednat a doplnit tak požadovanou úroveň zásob.

Pro zobrazení nákupního procesu zachycující objednávku individuálně vytvořenou expedientem při zjištění nedostatku nějakého zboží či objednávku vyhotovenou přímo pro pacienta, slouží procesní mapa na obrázku č. 16. Zobrazen je zde také proces, kterým je vyhotovena objednávka programem FARMIS 2 na základě poklesu minimálního stanoveného množství daného zboží. Program posílá automatické objednávky pouze do Via Pharmacy.



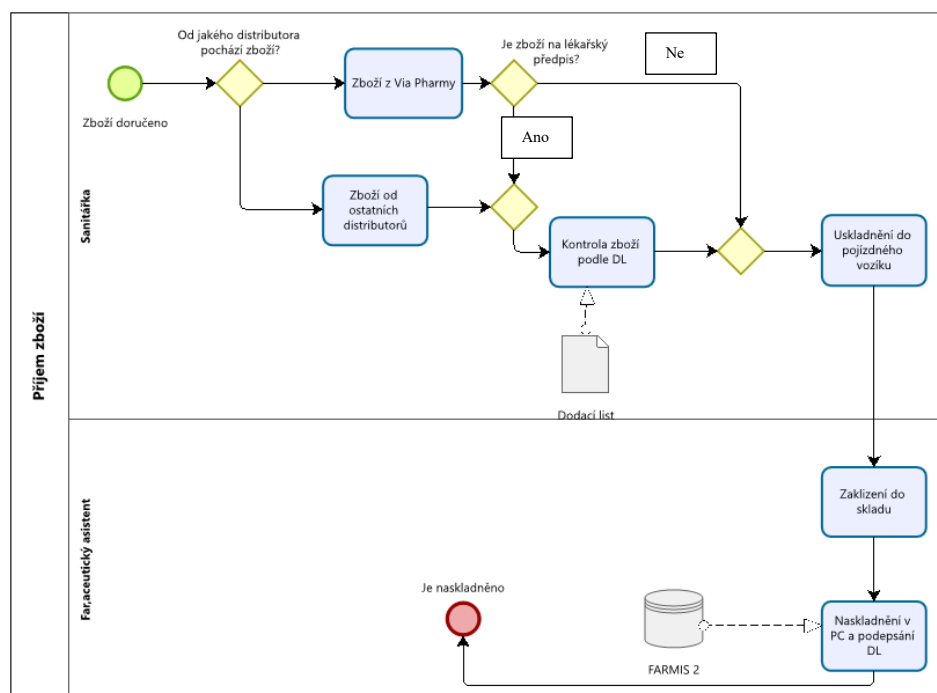
Obrázek 16: Procesní mapa nákupního procesu

vlastní zpracování

11.2 Příjem zboží

Příjem zboží má na starosti sanitářka nebo je zastoupena v případě nepřítomnosti farmaceutickým asistentem. Zboží je přivezeno v bednách, které se mezi jednotlivými distributory liší.

U zboží od distributora Via Pharma nastala před dvěma lety zásadní změna, kdy se přestalo kontrolovat přijaté zboží pocházející z objednávky vytvořené programem, který vyhodnocuje stav zásob a dělá automatické objednávky. Kontroluje se pouze zboží podle dodacího listu, které si lékárna objednala sama a LP pro výdej na recept od lékaře. Od ostatních distributorů se kontrolují všechny položky. LP s omezením na výdej s receptem mají na krabičce od roku 2019 unikátní kód, který slouží k tomu, aby se zabránilo jejich padělání. Každá krabička s kódem musí být do počítače načtena čtečkou, je tak hned zřejmé, zda se jedná o originální lék či padělek. Po načtení každého léku je také díky protipadělkové směrnici v programu vidět, zda je léčivo stále v uložišti či už bylo vydáno nebo jinak znehodnoceno. U ostatního zboží se kontroluje pouze expirace spolu s šarží. K naskladnění zboží do systému se používá čtečka čárových kódů a program FARMIS 2. Po kontrole se pokládá zboží do pojízdného vozíku a je roz distribuováno FA do skladu a do vitríny nebo šuplíku pod vitrinou v ordinaci. FA také dostane od sanitářky ke kontrole dodací listy a zkontroluje, zda jsou uvedené stejné peněžní sumy na něm i v programu FARMIS 2. Zboží se uloží jako naskladněné a podepíše dodací list. Tento proces zachycuje obrázek č. 17.



Obrázek 17: Procesní mapa příjmu zboží vlastní zpracování

11.3 Řízení zásob

Řízení zásob v lékárně je klíčovým prvkem pro každodenní provoz a zajištění efektivního fungování lékárny. K tomuto účelu se využívá **operativního typu řízení**, který zahrnuje konkrétní postupy a systémy pro pravidelné zásobování, manipulaci se zbožím a kontrolu expirace léčivých přípravků podle principu FIFO (First-In-First-Out).

Základní systém řízení zásob se skládá ze dvou hlavních metod. První z nich je **jednohladinové řízení**, které zahrnuje udržování pojistné zásoby léčiv a přípravků. Tato zásoba slouží jako základní rezerva, která pomáhá eliminovat riziko nedostatku léků a zajišťuje, že lékárny jsou schopny vyhovět okamžitým potřebám pacientů.

Druhou metodou je **P-systém**, který pracuje s pevným rytmem doplňování zásob. Tento systém je založen na pravidelném a předem stanoveném harmonogramu objednávek, což usnadňuje plánování a předvídatelnost zásobování. Díky tomu mají lékárny jasnou představu o tom, kdy a jaké množství léčivých přípravků dorazí.

Co se týče samotných objednávek, lékárny pracují s různými typy. **Jednorázové objednávky** jsou využívány v případech, kdy je třeba zajistit okamžité a jednorázové zásobení léků na vyšší úrovni než obvykle. **Opakované objednávky** zahrnují pravidelné a periodické nákupy léčivých přípravků, které lékárny potřebují mít neustále na skladě. Při **transferových objednávkách** lékárny objednávají velké množství zboží od určitého výrobce s cílem získat bonus nebo jiné výhody. Tyto objednávky mohou být atraktivní, protože lékárna obdrží dodatečné benefity, pokud dosáhne stanoveného objemu odběru. Tyto objednávky z oblasti léků na lékařský předpis má na starosti odborný zástupce lékárny, v případě nepřítomnosti manager lékárny či lékárník asistent. Objednávky týkající se volného prodeje má na starosti farmaceutický asistent. Při objednávce velkého množství zboží a následného stavu, kdy se neprodává tak rychle, jak se očekávalo, nebo není dostatečná poptávka, to může mít několik následků. Prvním následkem může být nadměrná zásoba léků na skladě, což může způsobit problémy s umístěním, skladováním a expirací. Neprodané zboží způsobuje zvýšené náklady na skladování a může vést k jeho znehodnocení. Kromě toho, neprodejné zboží může zabrat místo pro jiné, více žádané léky, což může ovlivnit celkovou dostupnost a sortiment v lékárně.

Individuální objednávky jsou přizpůsobeny specifickým potřebám každé lékárny a zohledňují preferované značky a produkty, které lékárna nabízí svým zákazníkům. Tímto způsobem lékárna udržuje svou unikátnost a přizpůsobuje se místní poptávce. Realizuje je každý expedient, to znamená jak odborný asistent, manager lékárny, lékárník

asistent či farmaceutický asistent, v průběhu celého pracovního dne několikrát podle aktuálních potřeb zákazníků či lékárny. **Centrální objednávky** jsou pak koordinované na úrovni celé sítě lékáren, kde obchodní oddělení vydává směrnice pro zásobování na základě celkové poptávky a potřeb lékárenské sítě. Tento přístup umožňuje lépe využít ekonomické výhody při nákupu velkých objemů léčiv a zajistit rovnoměrné rozložení zásob mezi jednotlivými pobočkami.

Je důležité zdůraznit, že při manipulaci se zbožím se v lékárně uplatňuje princip **FIFO**. To znamená, že nejstarší zásoby jsou vyskladňovány a prodávány jako první, aby se minimalizovalo riziko expirace a znehodnocení léčivých přípravků. Samotná metoda FIFO v oblasti řízení zásob v lékárně nabízí několik klíčových výhod. Zajišťuje, že nejstarší zásoby jsou vždy použity a prodány jako první, což snižuje riziko, že lékům vyprší expirace před jejich prodejem. Tím se minimalizuje znehodnocení a ztráta léčivých přípravků. Díky FIFO jsou léky používány v pořadí, v jakém byly zakoupeny, a zachovává se tak vysoká kvalita produktů. Pacienti obdrží léky s optimální účinností a bezpečností, což přispívá k celkové spokojenosti zákazníků. Dále toto uspořádání umožňuje lékárně udržovat lepší přehled o stáří a množství zásob. To usnadňuje plánování nákupů, a zlepšuje efektivitu skladování. Používání této metody je v souladu s hygienickými a bezpečnostními předpisy farmaceutického průmyslu. Zajišťuje, že lékárna dodržuje požadavky na skladování a distribuci léků stanovené regulačními orgány. Díky těmto klíčovým výhodám přispívá metoda FIFO k úspěšnému řízení zásob v lékárně a zabezpečuje dostupnost kvalitních léků a léčivých přípravků pro pacienty. V lékárně existují různé skladové prostory, kde se princip FIFO dá dobře uplatnit. Regály a skladové prostory s dobře zorganizovanými produkty umožňují jednoduché a systematické řazení léků podle data naskladnění. To umožňuje, že při expedici pacientům si zaměstnanci mohou snadno vybírat produkty tak, aby byly nejprve vybrány ty s nejstarším datem expirace. Nicméně, problémy s dodržováním FIFO mohou vzniknout v místech, kde je skladováno více léků na jednom místě, jako například ve šuplících v oficíně. V takových případech může být obtížné udržovat přehled o stáří a množství jednotlivých produktů. Zaměstnanci mohou mít tendenci vybírat produkty na základě snadné dostupnosti nebo pohodlnosti, aniž by respektovali princip FIFO. To může vést k tomu, že některé léky s kratší dobou expirace zůstanou nevyužity a mohou následně vypršet, což znamená zbytečnou ztrátu.

Celkově je efektivní řízení zásob klíčové pro bezproblémový provoz lékáren a poskytování kvalitní péče pacientům. Důkladné plánování objednávek a dodržování principu FIFO pomáhají minimalizovat ztráty, zajistit dostatečnou dostupnost léčivých

přípravků a optimalizovat náklady na skladování. S využitím interního systému FARMIS 2 a koordinace mezi lékárnami a centrálním oddělením je dosaženo efektivního zásobování.

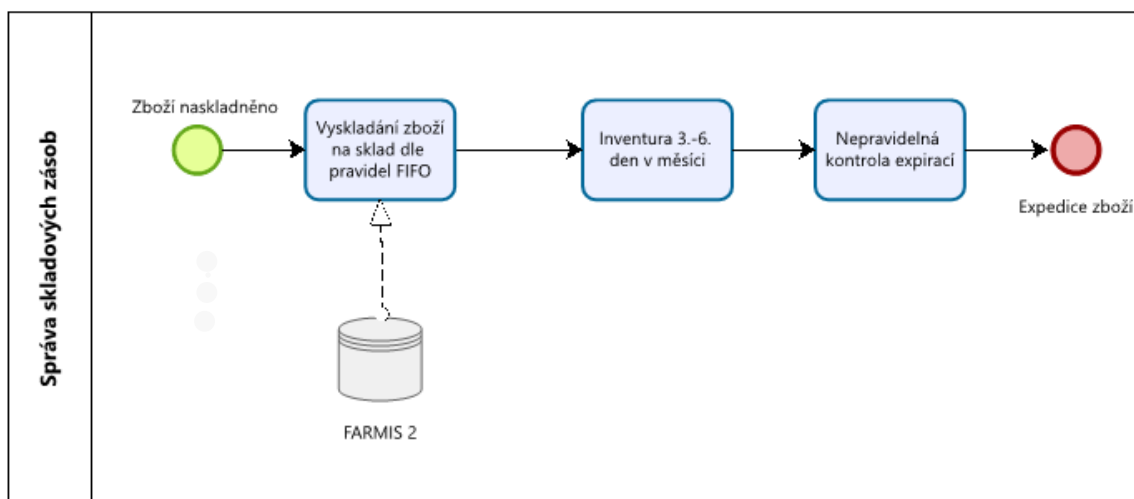
Při naskladňování zboží se kontroluje expirace u všeho zboží, a pokud se objeví položka, která má kratší dobu použitelnosti než 6 měsíců a přijme se, tak z platné legislativy si ji musí distributor vzít zpátky, pokud se do tohoto data neprodá. Pokud expirují přípravky na volný prodej, lze je prodat se slevou. Limity slev a doba do expirace zboží je znázorněna v tabulce č. 4. Po naskladnění zboží se expirace kontrolují nepravidelně.

Doba do expirace	Maximální sleva na nákupní cenu s DPH
5-6 měsíců	50 % z přírážky lékárny
3-4 měsíce	maximální
1-2 měsíce	50 %

Tabulka 4: Slevy poskytované na zboží s blížící se dobou expirace vlastní zpracování

Inventury probíhají periodicky každý 3.-6. den v měsíci od ledna do listopadu a jsou rozdělené dle předem daného schématu po jednotlivých částech skladu. V prosinci probíhá dohledání položek, které nebyly v periodických inventurách zaznamenané, a na základě toho se vyhotovuje závěrečný přehled o ztrátách.

Na obrázku č. 18 je zobrazen proces, který charakterizuje správu skladového zboží.



Obrázek 18: Správa skladového zboží vlastní zpracování

Na tomto procesu lze vidět, že nejsou žádní pověřeni pracovníci pro pravidelné kontroly stavu zásob. Zásadní krok, který v efektivním řízení zásob chybí, je určení pracovníka, který má na starosti správu řízení zásob. Jeho úkolem by mělo být pravidelné sledování skladových zásob a srovnávání s definovanými cílovými úrovněmi, identifikace položek s nadbytečnými zásobami a sledování mrtvého zboží, včetně jeho dlouhodobého skladování. Sledování dat o expiracích jednotlivých produktů by mělo být zařazeno též do jeho kompetencí, včetně práce s těmito produkty, jako je například jejich zlevňování dle předem stanovených pravidel nebo komunikace s ostatními lékárnami ohledně jejich převzetí. Jeho úkolem by měla být i komunikace s distributory ohledně skladových zásob, které nejsou atraktivní pro prodej v lékárně, a řešit to s nimi kompenzací či výměnou.

Dále by měl být vytvořen procesní postup pro vyřazení mrtvého zboží, zavedena implementace předpovídání poptávky a trendů založených na historických datech prodejů a sezónních vzorcích. Tyto předpovědi umožní lépe plánovat objednávky a minimalizovat riziko nesprávných zásob.

Krok, který zásadně ve správě řízení zásob chybí, je sdílení skladových zásob mezi lékárnami a e-shopem.

12 SWOT ANALÝZA KONKRÉTNÍ POBOČKY LÉKÁRNY DR. MAX

Tato analýza slouží ke strategickému hodnocení podniku nebo jeho projektu vedoucí ke snadnějšímu rozhodování při dosahování vytyčených cílů. Analýza je založena na principu silných a slabých stránek, příležitostech, ale i hrozeb. Snadno se aplikuje, je flexibilní a je schopna nabídnout náhled na prostředí trhu a jeho příležitosti. (Calicchio, 2021)

Pro potřeby této diplomové práce byla vytvořena SWOT analýza konkrétní pobočky v malém městě s desetitisíci obyvateli. Její náhled je v tabulce č. 5. Podrobněji zpracovaná tabulka se nalézá v příloze P III. Umožní identifikovat silné stránky a příležitosti, které mohou být využity ke zlepšení provozu lékárny. Zároveň poskytne přehled o slabých stránkách, které by měly být eliminovány, a o hrozbách, kterým by se mělo věnovat zvýšené pozornosti. Jejím cílem je poskytnout směr pro optimalizaci řízení skladových zásob konkrétní lékárny Dr. Max.

Silné stránky	Slabé stránky
Široký sortiment (včetně novinek)	Nedostatek kvalifikovaného personálu
Finančně dostupné produkty	Nedostatečná propojenost e-shopu s lékárnami
Leták a klientská karta	Závislost na dodavatelích
Marketing a PR	Malé prostory zázemí
E-shop	Otevírací doba
Dostupnost sítě lékáren	
Vlastní centrální laboratoř	
Kvalifikovaný a stále se vzdělávající personál	
Propojenost s lékárnami z okolních měst	
Moderní technologie	
Jednoduchá orientace layoutu	
Příležitosti	Hrozby
Vzdělávání	Legislativa
Generická léčiva	Míra nezaměstnanosti
Zahraniční trh	Konkurenční lékárny
Spolupráce s lékaři	Výpadky léčiv
Větší záběr klientů (mladší skupiny)	Nespolehlivost dodavatelů
Promo akce	Velké rozdíly platů zaměstnanců
Odborné poradenství (nutriční, metabolické, ...)	Nedostatečná kvalifikace uchazečů na trhu práce

Tabulka 5: SWOT analýza konkrétní pobočky lékáren Dr. Max
vlastní zpracování

HROZBY

Bodové hodnocení SWOT analýzy staví tuto část jako nejproblémovější a přináší několik identifikovaných hrozeb, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost. Velký vliv zde hraje lidský faktor, jako jeden z nejdůležitějších článků dobře fungujícího řetězce. Tím je myšlena zejména provázanost **míry nezaměstnanosti** a problémy na to navazující – nedostatek personálu. Nyní je personální zastoupení na lékárně dostačující pro plynulý chod, ale pokud nastane výpadek některého ze zaměstnanců, například z důvodu nemoci či čerpání dovolené, je to pro celodenní provoz obtížné, pro provoz na delší čas bez zásoku z jiné lékárny zcela nemožné. Delší výpadek některého ze zaměstnanců by tedy mohl vyústit v omezení otevírací doby či úplného zavření lékárny, kdy se budou muset zákazníci svěřit do rukou konkurenčních zařízení. Míra nezaměstnanosti může ovlivnit dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců. Je nutné sledovat situaci na trhu práce a vytvářet strategie pro získávání a udržení kvalitních zaměstnanců. S mírou nezaměstnanosti se pojí i hrozba plynoucí z dodavatelského směru, kdy pokrytí směn pro rozvoz objednávek v určený čas nebude možné. V tento moment se pak zákazník vydá opět do konkurenčních lékáren.

Zde se dostáváme k výše zmíněné hrozbě, a to je **konkurence**. Pobočka lékárny je v menším městě s cca 10 tisíci obyvateli. Nalezneme tu další dvě lékárny, které jsou od sebe vzdáleny jednu ulici. Tyto lékárny jsou v soukromém vlastnictví a mohou tak pro potencionální zákazníky působit důvěryhodněji a více „famiálně“, než lékárna řetězcová. Boj s konkurencí vyžaduje zaměření na diferenciaci a zvýšení konkurenceschopnosti prostřednictvím nabídky unikátních služeb a kvality péče. Další hrozba od konkurence plyne v podobě personálního pokrytí a mzdových podmínek. **Mzdové rozdíly** mohou vyvolat u zaměstnanců lékárny Dr. Max nespokojenost a začnou přemýšlet o změně zaměstnavatele s výhledem na lepší mzdové ohodnocení. Velké rozdíly v platech zaměstnanců mohou vyvolávat nespokojenost a negativně ovlivňovat pracovní atmosféru. Je vhodné provést revizi systému odměňování a zajišťovat spravedlivé a motivující platové podmínky.

Výpadky léků mohou negativně ovlivnit spokojenost zákazníků a narušit obchodní procesy. Je důležité mít alternativní zdroje a strategie pro řízení takových situací.

Nespolehlivost dodavatelů představuje další riziko, které může způsobit nedostatek zásob a komplikace při plnění poptávky. Je vhodné vybírat spolehlivé dodavatele a udržovat s nimi pevné vztahy založené na spolehlivosti a kvalitě.

Legislativa představuje výzvu, neboť se může neustále měnit a vyžaduje pravidelné aktualizace a dodržování předpisů. Je třeba udržovat si informovanost o novinkách v legislativě a přizpůsobovat se aktuálním požadavkům. Pokud však budou firemní odborníci na toto odvětví pracovat s tak maximálním úsilím jako doposud, mohlo by mít i pozitivní dopady na chod celé organizace a konkurenční prostředí.

V posledním bodu hrozeb je uvedena **nedostatečná kvalifikace uchazečů na trhu práce**. V lékárnách se setkáváme s různými typy pracovních pozic, jako jsou farmaceuti, farmaceutičtí asistenti, sanitáři a další. Každá z těchto pozic vyžaduje určitou míru odborných znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro kvalitní poskytování farmaceutické péče a zajištění bezpečnosti pacientů. I přes minimální požadavky na vzdělání, které jsou stanoveny pro tyto pozice, může docházet k nedostatečnému zajištění potřebných zkušeností v praxi a odbornosti personálu. Minimální vzdělání nemusí plně odpovídat složitosti a rozsahu práce ve všech oblastech lékárny. Tento problém může mít negativní dopad na kvalitu poskytované péče a bezpečnost pacientů. Nedostatečně kvalifikovaný personál může mít problémy s identifikací a řešením farmaceutických otázek, může mít omezené znalosti o interakcích léků nebo nesprávně interpretovat předpisy a směrnice. To vše může vést k chybám při výdeji léků a snížené spokojenosti pacientů.

Je nezbytné vypracovat **strategický plán**, který se zaměří na řešení identifikovaných hrozeb. To zahrnuje průběžné monitorování legislativních změn, aktivní řízení lidských zdrojů, vyhledávání a udržování spolehlivých dodavatelů, zajištění dostupnosti léků a kontinuální investice do kvalifikace zaměstnanců. Pouze tak bude pobočka lékárny Dr. Max schopna úspěšně konkurovat na trhu a zajistit vysokou kvalitu poskytované lékárenské péče.

Pro vytvoření strategického plánu zaměřeného na řešení identifikovaných hrozeb ve SWOT analýze lékárny Dr. Max by bylo vhodné doporučit následující kroky:

- **Legislativa**

Zřízení interního mechanismu pro sledování a analýzu legislativních změn v oblasti farmacie a zdravotnictví. Pravidelná aktualizace interních předpisů a postupů tak, aby odpovídaly platné legislativě a minimalizovaly rizika nesouladu.

- **Zajištění kvalifikovaného personálu**

Vytvoření strategie pro přitahování a udržení kvalifikovaných zaměstnanců. Lze k tomu využít aktivní vyhledávání na trhu práce, spolupráci se vzdělávacími institucemi, nabízení odborného rozvoje a benefitů pro zaměstnance.

- **Konkurenceschopnost**

Identifikace klíčových faktorů konkurenceschopnosti a diferenciací od konkurence, jako je nabídka specializovaných služeb, rozšíření sortimentu o neobvyklé produkty, zlepšení péče o zákazníky a vytvoření vztahu založeného na důvěře.

- **Řízení dodavatelů**

Vypracování strategie pro správu dodavatelů a minimalizaci rizika nespolehlivosti. To může zahrnovat vyhledávání alternativních dodavatelů, důkladné hodnocení jejich spolehlivosti a kvality, smluvní dohody o dodávkách a pravidelné monitorování jejich výkonu.

- **Zajištění dostupnosti léků**

Vypracování plánu pro zvládnutí výpadků léků a minimalizaci negativního dopadu na zákazníky. Vhodné by bylo se zaměřit na vyhledávání alternativních zdrojů, spolupráci s dalšími lékárnami v rámci sítě Dr. Max, pravidelnou komunikaci s dodavateli a informování zákazníků o dostupnosti a možných alternativách.

Každý z těchto kroků by měl být podrobně analyzován, specifikován a naplánován s cílem optimalizovat procesy a dosáhnout konkurenční výhody. Je také důležité pravidelně monitorovat implementaci strategického plánu a provádět hodnocení jeho účinnosti, aby bylo možné přizpůsobit a aktualizovat strategii v souladu se změnami v prostředí.

SLABÉ STRÁNKY

Slabé stránky jsou bodově těsně za hrozbami a zmíněných bodů je v tabulce uvedených pět. **Nedostatečná propojenost mezi e-shopem Dr. Max a lékárnami** Dr. Max má několik důsledků, z nichž hlavním problémem je cenová diference mezi těmito dvěma prodejními kanály. Často se stává, že ceny nabízené na e-shopu jsou výrazně nižší než ve fyzických lékárnách, což způsobuje nespokojenost klientů, kteří dorazí do lékárny a zjistí, že zboží

není dostupné za stejnou cenu. Tento rozdíl může vést k dezinformovanosti zákazníků a ztrátě důvěry ve značku Dr. Max. Dalším problémem spojeným s propojeností je nedostatečná aktualizace skladových zásob v reálném čase. Zákazníci, kteří si na e-shopu zarezervují konkrétní zboží na vyzvednutí v lékárně, se mohou setkat s tím, že zásoby v systému nereflktují skutečnou dostupnost v jednotlivých pobočkách. To způsobuje zklamání, ztrátu času a neuspokojené požadavky zákazníků. Léčárny navíc musí zajistit skladování některého zboží, které je na e-shopu k dispozici, což může vést k neefektivnímu využití skladových prostor a finanční zátěži. Skladování méně poptávaných produktů kvůli e-shopu může zabírat místo, které by léčárna mohla využít pro své nejprodávanější produkty, což znamená zbytečné náklady. Aby byl tento problém řešen, je důležité zlepšit propojenost mezi e-shopem a fyzickými léčárnami. Aktualizace cenových informací a skladových zásob by měla probíhat v reálném čase, aby zákazníci viděli aktuální dostupnost a ceny. Léčárny by měly také zvážit strategii, jak efektivně využívat skladové prostory a optimalizovat skladování zboží. Tato propojenost umožní zákazníkům využívat výhod online nákupů a možností výdeje zboží na různých pobočkách, což zlepší dostupnost a pohodlí pro zákazníky, kteří preferují tuto formu nákupu.

Malé prostory zázemí představují omezený prostor pro skladování léků, potřebné vybavení a prostory pro zaměstnance. Tímto nedostatkem může být omezená kapacita skladování a nemožnost efektivního uspořádání prostoru, což může vést ke ztíženému přístupu ke zboží a časovým prodlevám při práci zaměstnanců.

Další slabou stránkou je **závislost na dodavatelích**, i když ve většině případů vše funguje spolehlivě, tak za jistých okolností, jako je počasí nebo nedostatek řidičů, se to neobejde bez potíží. Jako slabá stránka je zmíněná i **otevírací doba**, která je nyní od 7:00 do 17:00 od pondělí do pátku, o víkendech vůbec léčárna otevřeno nemá, ani o svátcích nebo zvláštních příležitostech, jako například zlatá adventní neděle, kdy by mohly být vyšší tržby. Jedna z konkurenčních lékáren je s otevírací dobou na tom lépe v soboty (7:30-11:30), druhá konkurenční léčárna totéž, navíc ve všední dny je o půl hodiny déle otevřeno, tedy 7:00-17:30.

Nedostatek kvalifikovaného personálu se může odrazit na prosperitě celé firmy. Jak získat kvalifikovaný personál již bylo zmíněno v sekci „HROZBY“, nicméně i dostatek personálu, ale špatně kvalifikovaný, se může negativně projevit na chodu léčárny. Pokud jsou minimální požadavky na vzdělání nastaveny na nižší úrovni, existuje riziko, že zaměstnanci nemají dostatečnou motivaci k dalšímu rozšiřování svých znalostí

a dovedností. To může brzdít inovace a zpomalovat profesní růst a rozvoj personálu lékárny. Pro vyřešení tohoto problému by bylo vhodné posoudit a aktualizovat minimální požadavky na vzdělání pro jednotlivé pracovní pozice v lékárně. Je třeba zvážit složitost a náročnost jednotlivých úkolů a odpovídajícím způsobem upravit vzdělání a kvalifikační požadavky. Důraz by měl být kladen na odbornou přípravu a vzdělávání personálu, aby byli schopni plnit své úkoly s maximální profesionalitou a zajišťovat vysokou úroveň nejen farmaceutické péče pro pacienty.

Slabé stránky, jako nedostatek kvalifikovaného personálu, závislost na dodavatelích a otevírací doba, mohou sice představovat určité výzvy, ale nejsou tak výraznými slabými stránkami jako malé prostory a nedostatečná propojenost e-shopu. Právě tyto dvě slabé stránky mají přímý vliv na efektivitu, dostupnost a konkurenceschopnost pobočky lékárny.

Je tedy důležité se zaměřit na rozšíření prostor lékárny a **vylepšení propojenosti e-shopu s pobočkami lékáren**. Tím by se zvýšila kapacita skladování, zlepšila logistika a usnadnila online dostupnost léků pro zákazníky. Tyto kroky by přispěly ke zlepšení celkového provozu pobočky lékárny a posílení konkurenční pozice v daném tržním prostředí. Také je důležité zvážit implementaci lepšího softwarového systému, který by umožnil efektivnější správu zásob, synchronizaci e-shopu s ostatními pobočkami a snadné sledování objednávek a dodávek. Tím by se zvýšila efektivita skladových procesů a zlepšila propojenost e-shopu s lékárnami v rámci sítě.

PŘÍLEŽITOSTI

Velký potenciál se nachází u **mladší skupiny klientů**, na které je potřeba cílit reklamu – zejména skrz sociální sítě a produkty, které se týkají zdravého životního stylu, preventivních opatření pro pohybový aparát, produkty dermokosmetiky s využitím nejnovějších formulí pro estetickou i zdravotní péči, rozšířit sortiment trendových přípravků či zboží týkajícího se zdraví a podobně. S tím ale opět souvisí malé sklady a je třeba zhodnotit, zda jsou efektivně naplněny. K rozšíření sortimentu pro mladší skupiny se nabízí i možnost **promo akcí**, kde si budou moci zákazníci vyzkoušet nové produkty uváděné na trh, včetně **odborného poradenství**, které může být zprostředkováváno i online formou. Některé akce mohou probíhat i ve spolupráci s lékaři a docílit tak větší věrohodnosti účinků preparátů. **Spolupráce s lékaři** může probíhat i v dalších formách. Například navázání a posílení spolupráce s místními lékaři a zdravotnickými zařízeními by mohlo zvýšit důvěru zákazníků

v lékárně a přinést nové obchodní příležitosti. Spolupráce by mohla zahrnovat vzájemnou doporučování a sdílení informací o pacientech s cílem zlepšit kvalitu péče.

Zahraniční trh se může zdát, že se týká celkově společnosti, nejen konkrétní pobočky, ale je to pro zaměstnance velká příležitost. Pracovat na zahraničním trhu přináší zaměstnancům jedinečnou šanci naučit se nové dovednosti, získat zkušenosti s prací v mezinárodním prostředí a profesního rozvoje. Styk se s odlišnými pracovními postupy, kulturami a způsoby řešení problémů pomáhá rozšířit jejich obzory a přináší nové perspektivy. Přizpůsobení se novému prostředí, řešení výzev a překonávání překážek pomáhá rozvíjet odolnost, flexibilitu a schopnost se rychle přizpůsobit změnám.

Generická léčiva, která jsou vyrobená pod záštitou ČLH, jsou velkým potenciálem pro lékárny, zejména pak pro nalákání nových pacientů, kteří mohou v ostatních lékárnách dopláctet nemalé částky za originální léčivé přípravky. Využití a propagace generických léčiv by mohlo přinést výhody v podobě nižších nákladů na léky pro zákazníky a zvýšení ziskovosti lékárny. Informování zákazníků o finančních výhodách generických léčiv a jejich dostupnosti by mohlo posílit konkurenceschopnost lékárny.

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci lékáren Dr. Max absolvují ročně několik druhů externích i interních školení, ať už se týkají osobního rozvoje, dovedností či odborného vzdělávání, ale pořád je tu velký prostor pro nové příležitosti, jako například některé skupiny zdravotnických pomůcek, které v lékárnách chybí. Příležitost v ohledu na **vzdělávání** nemusí být zaměřena pouze interně na zaměstnance, ale i externě na zákazníky. Pobočka lékárny Dr. Max by mohla rozšířit svou nabídku o vzdělávací programy pro zákazníky. Organizace workshopy, školení a poradenské služby v oblasti zdraví a léků by mohlo posílit povědomí a důvěru zákazníků v lékárně a zvýšit loajalitu.

Využití těchto příležitostí by mohlo pobočce lékárny Dr. Max v Chotěboři pomoci rozšířit svou působnost, zvýšit konkurenceschopnost a posílit vztahy se zákazníky. Je však důležité, aby tyto příležitosti byly pečlivě analyzovány, plánovány a implementovány v souladu se strategickými cíli a vize společnosti.

SILNÉ STRÁNKY

Co se týče silných stránek, má lékárna dobře nakročeno, ale je potřeba na těchto bodech stále pracovat a klást na ně důraz. Hlavním opěrným bodem je jejich **klientský program** – leták, klientská karta a s tím související **finančně dostupné produkty**, ať už je to privátní značka, která je cenově dostupnější než podobné konkurenční přípravky, akční položky z letáku či léčivé přípravky na lékařský předpis. Disponuje **širokým sortimentem**, který zahrnuje nejen standardní produkty, ale také novinky a inovace v oblasti farmaceutických produktů. Tato pestrost nabídky umožňuje lékárně reagovat na potřeby zákazníků a poskytovat jim širokou škálu možností. Lékárna efektivně využívá **marketingové a PR strategie** k propagaci svých služeb. Aktivně využívá letáky a klientské karty, které nabízejí zákazníkům výhody a slevy.

Pobočka lékárny má rovněž výhodu v podobě **e-shopu**, který umožňuje zákazníkům nakupovat léky a další produkty online. To rozšiřuje možnosti nákupu a usnadňuje přístup k lékům pro zákazníky, kteří preferují online nákupy.

Personál pobočky je **kvalifikovaný** a neustále se vzdělává, což zajišťuje vysokou odbornost a kompetentní poradenství pro zákazníky. Díky svým znalostem a schopnostem jsou zaměstnanci schopni poskytovat kvalitní farmaceutickou péči.

Pobočka využívá **moderní technologie**, což zajišťuje efektivitu a plynulost procesů. Tím je zaručena rychlá a pohodlná obsluha zákazníků.

Lékárna má velkou výhodu vlastní **centrální laboratoře** pod záštitou ČLH, což přináší výhody v podobě možnosti přípravy téměř všech individuálně připravovaných léčivých přípravků během velmi krátké doby a kontroly kvality produktů. To přispívá ke spolehlivosti a kvalitě nabízených léků.

Důležitým faktorem je také **dostupnost sítě lékáren**. Pobočka je součástí rozsáhlé sítě lékáren Dr. Max, což zajišťuje vyšší dostupnost pro zákazníky a umožňuje jim využívat lékárenských služeb na více místech. Pobočka lékárny je také **propojená** s dalšími lékárnami v okolních městech, což umožňuje spolupráci a výměnu informací. Tím se zajišťuje lepší dostupnost nejen léků. V neposlední řadě je silnou stránkou lékárny **jednoduchá orientace** v prostoru officíny díky jasně strukturovanému layoutu. To usnadňuje zákazníkům hledání potřebných produktů a zlepšuje celkový uživatelský dojem z návštěvy.

Vzhledem k těmto silným stránkám má pobočka lékárny pevný základ pro poskytování kvalitních farmaceutických služeb a příležitost pro další rozvoj a růst v konkurenčním prostředí.

Závěr SWOT analýzy

Mezi hlavní hrozby lékárny patří nedostatek personálu, který může vést k omezení otevírací doby a případnému odchodu zákazníků ke konkurenci. Konkurence zejména ve formě soukromých lékáren v blízkosti také představuje výzvu, protože tyto lékárny mohou působit důvěryhodněji a nabízet lepší mzdové podmínky zaměstnancům. Personální pokrytí je velmi složitá a komplexní problematika. Vysoké školy s farmaceutickým zaměřením mají dostatek uchazečů a absolventů, nicméně pouze malá část jich po vystudování zamíří pracovat do lékáren. Bohužel i tato malá část se ještě dělí na uchazeče o práci v tuzemsku a v zahraničí, kde jim nabízí lepší, nejen platové, podmínky. Vyšší odborné školy, na kterých musí absolvovat studium farmaceutičtí asistenti, mají naopak velmi malé počty uchazečů i absolventů. Aby se personální zabezpečení zlepšilo a deficitní kapacity se naplnily, pořádá management lékáren Dr. Max náborů i v zahraničí, nicméně je tu stále velký prostor, jak motivovat i potencionální zájemce o studium či již hotové magistry farmacie a farmaceutické asistenty o práci v Česku.

SWOT analýza identifikovala ještě několik hrozeb a slabých stránek, které vyžadují pozornost a řešení, avšak největší příležitostí pro zlepšení a dosažení dlouhodobého úspěchu je propojení e-shopu s kamennými lékárnami a optimalizace řízení skladových zásob a prostor.

Propojení e-shopu a kamenných lékáren přinese výhody pro zákazníky, kteří preferují online nákupy a rychlou distribuci léků. Tímto propojením selepší dostupnost a pohodlí, a klienti budou mít možnost využívat služeb lékárny prostřednictvím online nákupů a výdeje zboží na různých pobočkách. To může vést k posílení vztahu se zákazníky a zvýšení jejich spokojenosti.

Optimalizace řízení skladových zásob a prostor má výrazný vliv nejen na finanční stránku, ale i na efektivitu provozu. Zlepšením řízení skladových zásob se sníží riziko nedostatků zboží a ztráty příležitostí při nákupu ve větším množství za výhodnější ceny. To přispěje k lepšímu cash flow a snížení nákladů na přepravu a skladování. Dále optimalizace umožní efektivnější uskladnění zboží, což vytvoří místo pro skladování

nejvíce obrátkových produktů a usnadní přístup k nim. To má vliv nejen na finanční stránku, ale také na rychlost a přesnost plnění objednávek, vztahy se zákazníky a rozšiřování sortimentu.

V závěru lze říci, že propojení e-shopu s kamennými lékárnami a optimalizace řízení skladových zásob a prostor představují největší potenciál ke zvýšení efektivity pro lékárnou. Tato opatření nejen posílí konkurenceschopnost společnosti, ale také pozitivně ovlivní finanční stránku a přinesou výhody pro zákazníky. Implementace těchto kroků bude mít dlouhodobý dopad a přispěje k udržení a rozvoji úspěšného podnikání lékárny Dr. Max.

Diplomová práce se bude zabývat jednou ze slabých stránek SWOT analýzy, a to částí skladových zásob, konkrétně mrtvým zbožím z oblasti dermokosmetiky, kde budou navrženy konkrétní řešení pro další jejich vývoj.

13 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato část se bude zabývat dvěma hlavními body ze slabých stránek SWOT analýzy, a to malými prostorami zázemí, se kterými bude souviset analýza mrtvého zboží na lékárně z oblasti dermokosmetiky a nedostatečná propojenost e-shopu a lékáren. Bude připraven projekt s cílem optimalizace řízení mrtvých zásob z oblasti dermokosmetiky, který by měl vést k efektivnějšímu řízení zásob, optimalizaci skladovacích prostor a zlepšení propojenosti e-shopu a lékárny. Tímto způsobem se pobočka lékárny Dr. Max bude moci lépe konkurovat v místním tržním prostředí a lépe vyhovět potřebám zákazníků v oblasti farmaceutické péče a dermokosmetiky. Zároveň budou tyto opatření prospěšná i pro samotnou lékárnou, neboť efektivnější řízení zásob umožní lékárně udržovat optimální úroveň zásob, což sníží náklady spojené s nedostatečným skladováním nebo plýtváním. Bude blokována menší kapitál ve zbytečně velkých zásobách, který se tak může využít pro jiné investice. Dále se zlepší celkový provoz. Procesy objednávání a plánování zásob budou plynulejší a lépe synchronizované. Všechny tyto výhody mají dlouhodobý pozitivní dopad na řízení zásob a tím i ziskovost lékárny.

13.1 Projekt optimalizace řízení skladových zásob

V příloze P IV se nalézá projektové zadání, které charakterizuje hlavní a dílčí cíle tohoto projektu a projektový tým. Metoda SMART, která je také součástí projektového zadání pomáhá definovat cíle takovým způsobem, který usnadňuje jejich plánování, sledování a dosažení. Tím se zvyšuje pravděpodobnost úspěchu a umožňuje efektivnější řízení a realizaci projektů a iniciativ.

Hlavním cílem je návrh řešení pro optimalizaci procesu řízení mrtvých zásob z oblasti dermokosmetiky se snížením jejich podílu o 20 % během 6 měsíců, z čehož vyplývají dílčí cíle:

- Analýza podílu dermokosmetiky na volný prodej na konkrétní pobočce lékárny
- Analýza mrtvých zásob z oblasti dermokosmetiky na konkrétní pobočce lékárny
- Návrhy aplikovatelných řešení vedoucích ke snížení podílu mrtvých zásob využitelné pro všechny pobočky lékáren Dr. Max

Projektový tým, který se na něm bude podílet:

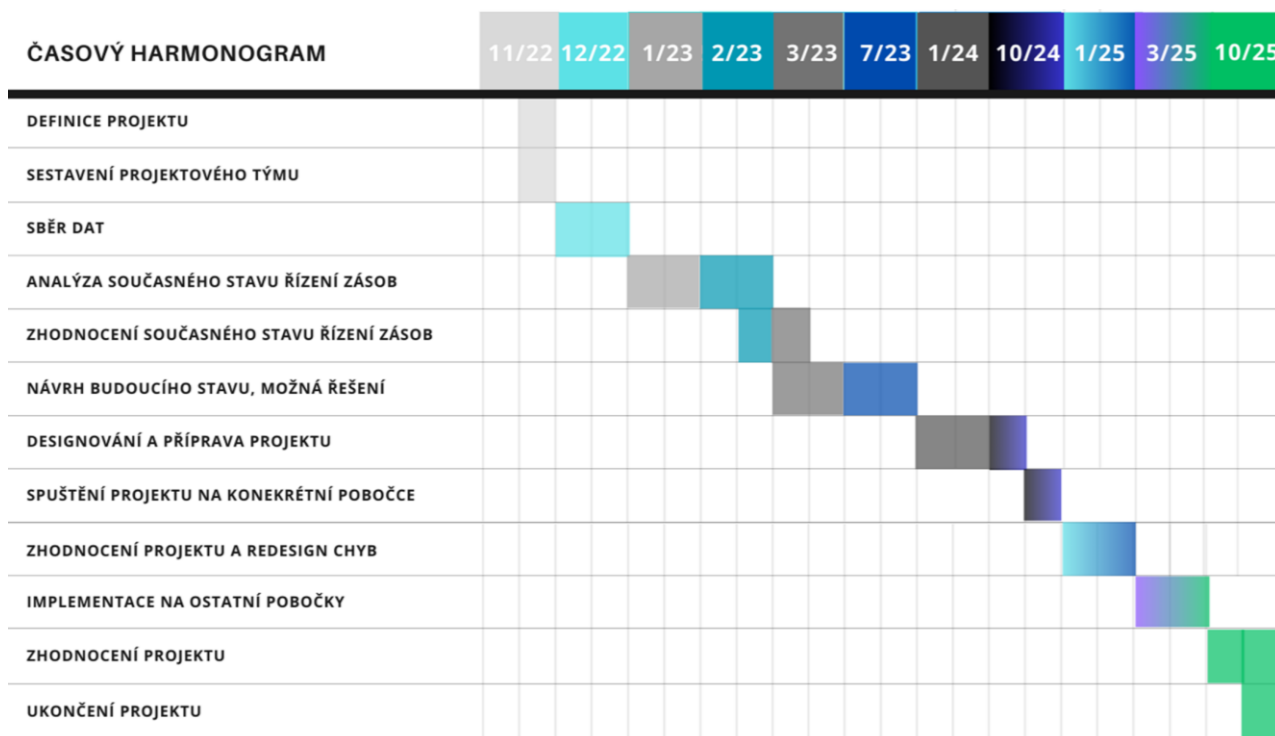
- **Vedoucí projektu:** Je zodpovědný za celkovou koordinaci a řízení projektu. Má na starosti plánování, organizaci a sledování průběhu implementace. Zajišťuje, aby všechny členové týmu pracovaly v souladu s cíli a harmonogramem projektu. Komunikuje s vedením společnosti a dalšími zúčastněnými stranami a odpovídá za dosažení stanovených výsledků.
- **IT specialisté a vývojáři:** Tým IT specialistů a vývojářů se bude podílet na technické stránce implementace propojení skladů a e-shopu. Budou pracovat na vývoji a integraci potřebných softwarových nástrojů a aplikací, které umožní plynulý a spolehlivý přenos dat mezi skladovým systémem lékáren a e-shopem. Dále budou zajišťovat testování, odstraňování případných chyb a technickou podporu během provozu.
- **UX designer:** UX designer se zaměřuje na optimalizaci uživatelského rozhraní e-shopu tak, aby bylo co nejjednodušší a intuitivní pro zákazníky. Bude navrhovat uživatelské zkušenosti a rozhraní, které budou přizpůsobeny potřebám a preferencím zákazníků. Cílem je zlepšit celkovou uživatelskou spokojenost, což může vést k vyššímu počtu objednávek a zvýšení tržeb.
- **Dermoambasadoři:** Každá pobočka lékáren Dr. Max bude mít svého dermoambasadora, jehož úkolem bude propagovat a podporovat prodej dermokosmetických produktů. Dermoambasadoři budou školeni v oblasti kosmetiky a dermokosmetiky a budou poskytovat odborné poradenství zákazníkům. Zároveň budou monitorovat poptávku po dermokosmetických produktech a sdílet informace s projektovým týmem, aby bylo možné lépe plánovat zásobování.
- **Expedienti:** Expedienti na pobočkách lékáren Dr. Max budou mít roli v sledování a evidenci skladových zásob a prodejů dermokosmetického zboží. Budou spolupracovat s dermoambasadory a projektovým týmem na aktualizaci skladových zásob a objednávkách.

Níže je využit **princip SMART** na konkrétní cíl týkající se řízení mrtvých zásob dermokosmetiky na pobočkách lékáren Dr. Max:

- **Specifický:** Určit 1 člověka, který bude aktivně sledovat mrtvé zboží dermokosmetiky.

- **Měřitelný:** Snížit podíl mrtvých zásob dermokosmetiky na pobočkách lékáren o 20 % během následujících 6 měsíců.
- **Dosažitelný:** Zajištění aktivního zapojení zaměstnanců do řešení problémů spojených s mrtvými zásobami dermokosmetiky.
- **Realistický:** Zvýšení povědomí zaměstnanců o mrtvém zboží a hledání řešení ve spolupráci s dermoambasadorem.
- **Časově omezený:** Aktivní zapojení zaměstnanců do řešení problémů mrtvého zboží bude probíhat pravidelně a pověřená osoba bude každé 2 týdny provádět proškolení a informovat expedienty na lékárně.

Na obrázku č. 19 je znázorněn časový harmonogram projektu.



Obrázek 19: Časový harmonogram projektu
vlastní zpracování

13.2 Dermokosmetika na pobočce lékárny

V lékárně jsou stovky položek dermokosmetiky. Jejich celkový podíl z veškerého sortimentu lékárny činí 4,35 %. Na volném prodeji tvoří podíl prodeje dermokosmetiky od začátku roku 2023 průměrně 6,5 % z obrátu. Za minulý rok jsou podíly prodeje dermokosmetiky na volný prodej uvedeny po kvartálech v tabulce č. 6.

Kvartál	Počet prodaných kusů	Podíl dermokosmetiky na volný prodej (%)
1	443	6,04
2	629	8,12
3	505	6,34
4	563	6,56

Tabulka 6: Podíl dermokosmetiky na volném prodeji za rok 2022
vlastní zpracování

Optimalizace řízení zásob dermokosmetiky může být jednodušší než u léků z důvodu legislativních omezení a přísných požadavků na skladování a distribuci léků. Ve farmaceutickém odvětví existují přísná pravidla a zákony, které mají zajistit bezpečnost, kvalitu a dostupnost léků pro pacienty. Tyto zábrany mohou výrazně ovlivnit způsob, jakým se řídí zásoby léků ve srovnání s dermokosmetikou. Na druhou stranu, dermokosmetika, i když má svá specifika a může být náročná na skladování (zejména produkty s určitou trvanlivostí), není náchylná na tak přísná omezení jako léky. To umožňuje lékárnám snadněji uplatnit efektivní strategie řízení zásob pro dermokosmetiku a optimalizovat skladovací prostory a distribuci, což v konečném důsledku vede k úsporám nákladů a zvýšení dostupnosti pro zákazníky.

Ačkoliv se může zdát, že jsou to nevýznamné položky, které tvoří relativně malý podíl z celého sortimentu, tak výběr do analýzy a potřeba optimalizace jsou oprávněné z několika důležitých důvodů.

I přesto, že dermokosmetika tvoří pouze 4,35 % z celkového sortimentu, její **cena za kus** může být **relativně vysoká**. Některé dermokosmetické výrobky obsahují specializované složky nebo jsou vyvinuty pro konkrétní dermatologické problémy, což může

zvyšovat jejich jednotkovou cenu. To znamená, že i při nižším procentuálním podílu z celkového obrátu mohou mít dermokosmetické produkty významný finanční dopad.

Dermokosmetika je oblast, kde dochází ke stále častějšímu vývoji nových produktů a **inovacím**. Nové produkty mohou mít krátký životní cyklus, a proto je důležité, aby lékárna měla schopnost rychle reagovat na nové trendy a změny preferencí zákazníků. Efektivní řízení zásob umožní lékárně flexibilně reagovat na tyto změny a minimalizovat riziko zastarání zboží.

Nutnost optimalizace v případě dermokosmetiky je způsobena tím, že tyto produkty **nejdou hrazeny** ze zdravotního pojištění, na rozdíl od léků a léčiv, které mají větší spotřebu a jsou tedy drženy ve větším množství a vzhledem k tomu, že zákazníci si je platí kompletně sami, je důležité zajistit, aby byla dostatečně dostupná a aby nedocházelo k jejímu plýtvání nebo nedostatečnému zásobování.

Dermokosmetika může také vyžadovat **speciální skladovací podmínky**, zejména pokud jde o produkty s citlivými složkami. To může zvýšit nároky na skladovací prostory a logistiku. Optimalizace skladovacích prostor a zlepšení propojenosti e-shopu s lékárnou pomůže zajistit, že zákazníci budou mít přístup k čerstvé a kvalitní dermokosmetice, která nebyla negativně ovlivněna špatným skladováním.

Dalším faktorem je **konkurenční prostředí**. Některé dermokosmetické produkty jsou dostupné i mimo lékárny, například v kosmetických salonech, drogeriích nebo přímo prostřednictvím e-shopů výrobců. To znamená, že lékárna musí být schopna konkurovat a zajistit si svůj podíl na trhu. Efektivní řízení zásob pomůže zvýšit dostupnost dermokosmetických produktů pro zákazníky a zlepšit celkovou konkurenceschopnost lékárny v tomto segmentu.

Snížení nákladů spojených se skladováním, zlepšení cash flow, snížení zastarání zboží, zlepšení nákupních možností a strategií, zvýšení konkurenceschopnosti, to vše má za následek i zlepšení **finanční stránky**. Každý krok směrem k efektivnějšímu řízení zásob může usnadnit celkový provoz. Snížení administrativní zátěže spojené s manuálním sledováním zásob, objednávkami a doplňováním skladu pomůže zaměstnancům lékárny soustředit se více na péči o zákazníky a poskytování farmaceutických služeb. Z tohoto pohledu je dermokosmetika vybraná jako oblast, kterou je vhodné důkladně analyzovat a optimalizovat, neboť i přes svůj relativně malý podíl na sortimentu může mít **významný** dopad na celkový provoz, konkurenceschopnost a zákaznickou spokojenost lékárny.

13.3 Analýza položek mrtvého zboží na lékárně

Analýza mrtvého zboží v oblasti dermokosmetiky odhaluje potenciální výzvu, kterou je třeba řešit. V příloze P V je seznam mrtvého zboží, celkem 130 kusů v hodnotě 27 350 Kč, což je přibližně 20 % z celkového objemu skladových zásob dermokosmetiky na lékárně. Tento stav může zpomalovat finanční tok a omezovat kapacitu skladování pro další produkty. Jak je zřejmé, všechno jsou to položky, které se objevily až v roce 2018 a do března roku 2023 prozatím neproběhl žádný nákup.

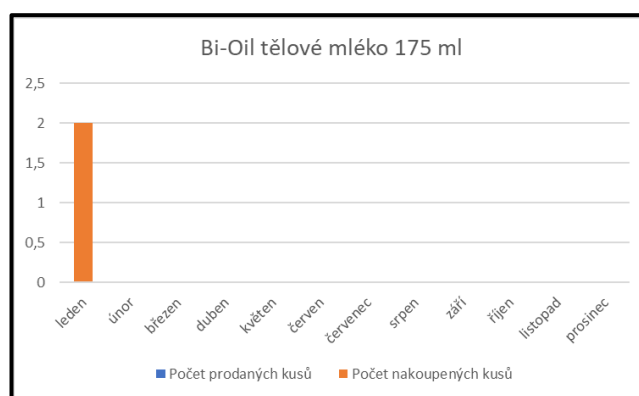
Pro analýzu byly vybrány **4 náhodné položky**, které poslouží jako demonstrace sezónnosti prodejních a nákupních relací v průběhu jednotlivých měsíců za roky 2018–2023. Prostřednictvím grafů bude zhodnocena lékárenská aktivita včetně doporučení, jak lze tato data využít k účinnému řízení každé položky dermokosmetiky, která je považována za mrtvé zboží nebo hrozí, že do této kategorie přejde. Tato **vzorová analýza** bude sloužit jako příklad, jak efektivně zacházet s každou jednotlivou položkou dermokosmetiky, aby se maximalizovaly výnosy a minimalizovaly ztráty.

Při rozvíjení strategií pro optimalizaci správy skladových zásob dermokosmetiky v lékárnách Dr. Max, je důležité zohlednit, že na lékárně nefunguje žádná nebo jen minimální kontrola těchto položek s náhodnou periodicitou. To znamená, že je nutné navrhnout postupy a strategie, které budou nastaveny s pevnými kontrolními obdobími.

Bi-Oil tělové mléko 175 ml

Proces (rok)	Počet ks
Nákup (2022)	2
Prodej (2022)	0
Nákup (2021)	0
Prodej (2021)	0
Nákup (2020)	0
Prodej (2020)	0
Nákup (2019)	0
Prodej (2019)	0
Nákup (2018)	0
Prodej (2018)	0

Tabulka 7: Prodej a nákup Bi-Oil tělové mléko mezi roky 2018-2022 vlastní zpracování



Obrázek 20: Graf prodejů a nákupů Bi-Oil tělové mléko po měsících vlastní zpracování

Tato konkrétní položka vykazuje nízkou poptávku, jelikož byla zakoupena pouze v jednom období, konkrétně v lednu roku 2022, jak lze vidět v tabulce

č. 7 a na obrázku č. 20. Je tedy možné předpokládat, že se jedná o sezónní produkt, který v jiných obdobích nevykazuje výraznou atraktivitu. Je důležité, aby pověřená osoba, která se stará o mrtvé zásoby, měla tuto informaci a dokázala na ni adekvátně reagovat. S ohledem na malé množství produktu na pobočce (2 kusy) a jeho nízkou atraktivitu je vhodné zvážit, zda je tento produkt vůbec přínosný pro nabídku lékárny. Při nízké poptávce a riziku, že se jedná o sezónní trend, by bylo možné zvážit omezení nebo úplné vyloučení této položky ze sortimentu. Při rozhodování je důležité zohlednit náklady spojené s udržováním a skladováním tohoto produktu, které mohou převyšovat jeho případný prodejní potenciál. V případě, že se rozhodne pokračovat v prodeji této položky, pověřená osoba by měla aktivně monitorovat její poptávku a účinně se podílet na plánování nákupu.

Zefektivnění řízení zásob této konkrétní položky by mohlo být dosaženo následujícími kroky:

- **Analýza poptávky:** Při řízení zásob je důležité provést detailní analýzu poptávky tohoto konkrétního produktu za delší období. Pokud se ukáže, že jde o sezónní položku s nízkou poptávkou mimo sezónu, mohlo by být vhodné zvážit snížení množství objednávaného zboží nebo jeho úplné vyloučení ze sortimentu.
- **Dynamické objednávání:** Namísto pravidelného objednávání na pevně dané termíny je možné zvážit přechod na dynamický systém objednávání. Pokud se ukáže, že projeje tohoto produktu jsou nepravidelné, může být výhodnější reagovat na aktuální poptávku a objednávat zboží pouze tehdy, když je to skutečně potřeba.
- **Spolupráce s dodavateli:** Lékárna by mohla spolupracovat s dodavateli, aby získala informace o možnostech vrácení zboží nebo využití různých výhod a bonusů, které by mohly pomoci minimalizovat náklady na zásobování této položky.

Pro tuto položku by mohly být vhodně nastaveny například tyto **prodejní strategie**:

- **Komunikace a informovanost:** Je důležité, aby zákazníci byli informováni o přínosech a vlastnostech daného produktu. To lze dosáhnout prostřednictvím informačních materiálů, webových stránek, sociálních médií, in-store reklam a odborného poradenství. Komunikace by měla zahrnovat důkladné vysvětlení výhod produktu, jeho použití a případné doporučení od odborníků.
- **Propagační akce:** Pro zvýšení povědomí o daném produktu a jeho atraktivitě pro zákazníky jsou vhodné propagační akce, jako slevy, dárky, soutěže, vzorky zdarma nebo partnerské akce s lékaři či dalšími zdravotnickými profesionály. Cílem je

motivovat zákazníky k vyzkoušení produktu a vytvořit pozitivní zkušenost, která povede k opakovanému nákupu.

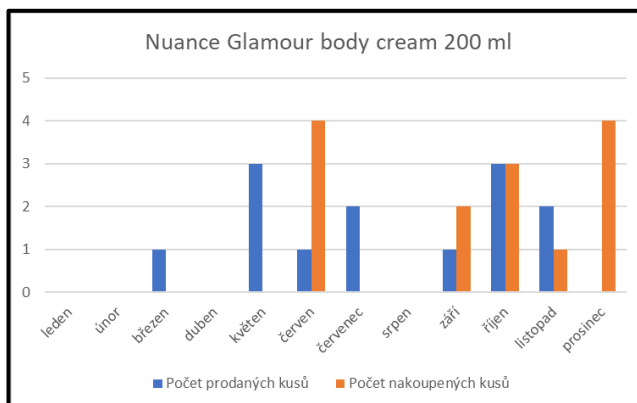
- **Osobní doporučení:** Využití osobního doporučení je velmi efektivní pro prodejní strategii. Zaměstnanci lékárny by měli být dobře informováni o vlastnostech a přínosech daného produktu a měli by aktivně nabízet své doporučení zákazníkům. Osobní interakce a poradenství mohou pomoci vytvořit důvěru a posílit vztah se zákazníkem.
- **Online přítomnost:** Vzhledem k rostoucímu trendu online nákupů je důležité, aby lékárna měla silnou online přítomnost. To zahrnuje dobře navržený e-shop s přehledným a snadno použitelným rozhraním, kvalitní popisy produktů, recenze od zákazníků a rychlé doručování. Zákazníci by měli mít možnost objednat si daný produkt online a mít ho doručený pohodlně a spolehlivě.
- **Sledování zpětné vazby:** Sledování zpětné vazby od zákazníků je klíčové pro úspěšnou prodejní strategii. Lékárna by měla aktivně získávat zpětnou vazbu od zákazníků, ať už prostřednictvím recenzí, dotazníků nebo interakcí na sociálních médiích a měla by na ni efektivně reagovat. Tímto způsobem se zákazníci cítí slyšeni a oceněni, což přispívá k jejich spokojenosti a loajalitě k lékárně.

V kombinaci s výše uvedenými přístupy by prodejní strategie měla být zaměřena na vytváření důvěry, poskytování informací, aktivní nabízení a doporučování daného produktu a sledování zpětné vazby od zákazníků. Důkladná komunikace, propagace, osobní interakce a online přítomnost jsou klíčové pro vytvoření atraktivní prodejní strategie, která podpoří prodejnost této konkrétní položky a posílí vztahy se zákazníky lékárny.

Nuance Glamour body cream 200 ml

Proces (rok)	Počet ks
Nákup (2022)	1
Prodej (2022)	-2
Nákup (2021)	2
Prodej (2021)	-3
Nákup (2020)	3
Prodej (2020)	-5
Nákup (2019)	6
Prodej (2019)	-3
Nákup (2018)	2
Prodej (2018)	0

Tabulka 8: Prodej a nákup Nuance Glamour body cream mezi roky 2018-2022 vlastní zpracování



Obrázek 21: Graf prodejů a nákupů Nuance Glamour body cream po měsících vlastní zpracování

Na základě analýzy prodejních dat znázorněné v tabulce č. 8 a na obrázku č. 21 je možné konstatovat, že tělový krém, který slouží jako luxusní doplněk ke krémům na vrásky, vykazuje relativně stabilní poptávku během posledních pěti let. Nejvyšší počet nákupů byl zaznamenán v roce 2019 (6 kusů). Z analýzy měsíčních prodejů je patrné, že položka vykazuje výraznější prodejní aktivity během jarních a letních měsíců, zejména v květnu (3 prodeje) a říjnu (3 prodeje). Naopak, v lednu, dubnu, srpnu a září byly zaznamenány nižší prodeje nebo dokonce žádný prodej. S ohledem na aktuální stav zásob této položky, který činí pouze 1 kus za nákupní cenu 262 Kč, je vhodné zvážit, zda je dostatečný počet kusů na pobočce pro uspokojení poptávky v období, kdy se očekává vyšší prodejní aktivita. Je tedy důležité zajistit dostatečné zásoby tělového krému především v jarních a letních měsících, aby byla šance na prodej plně využita. Na základě těchto informací lze konstatovat, že i přes mírné poklesy a sezónní výkyvy je tato položka stále atraktivní a má potenciál pro prodej. Je nutné správně plánovat zásoby a zaměřit se na období s vyšší poptávkou, aby bylo dosaženo maximálního výnosu.

Zefektivnění řízení zásob této konkrétní položky by mohlo být dosaženo následujícími kroky:

- **Sezónní přizpůsobení objednávek:** Na základě sezónní povahy prodeje tělového krému je vhodné přizpůsobit objednávky podle očekávané poptávky v jednotlivých měsících. V jarním a letním období, zejména v květnu a říjnu, kdy je vyšší poptávka, je třeba zajistit dostatečné zásoby krému.

- **Optimalizace minimálních a maximálních zásob:** Stanovení optimálních minimálních a maximálních zásob tělového krému pomůže minimalizovat nadbytečné zásoby a zabezpečit, že lékárna má vždy dostatečné množství krému na prodej bez rizika nedostatku.
- **Sledování prodejních trendů:** Sledování prodejních trendů a analyzování prodejních dat je důležité pro správné plánování objednávek. Pokud lékárna identifikuje sezónní vzorce, může efektivněji plánovat objednávky a minimalizovat nadbytečné zásoby.
- **Efektivní sledování expirace:** Pro aktivní sledování expirace tělového krému je vhodné využívat systémy, které upozorní na blížící se termíny expirace. To umožní lékárně efektivně plánovat slevy nebo jiné akce, aby se minimalizovaly ztráty způsobené expirací.

Na základě těchto informací by bylo vhodné zvolit tyto **prodejní strategie:**

- **Sezónní kampaně:** Vzhledem k sezónní povaze poptávky ke vhodné vytvoření sezónních kampaní zaměřených na jarní a letní období, kdy se prodejní aktivity zvyšují. Tyto kampaně by měly zdůrazňovat přínosy a vlastnosti krému pro péči o pleť v teplých měsících, a to například ochranu před slunečním zářením, hydrataci nebo zjemnění vrásek. Propagační akce, slevy nebo dárky při nákupu by mohly být součástí těchto kampaní.
- **Osobní poradenství:** Zaměstnanci lékárny by měli být dobře seznámeni s vlastnostmi a přínosy tohoto tělového krému a měli by aktivně nabízet své poradenství zákazníkům. Osobní interakce a doporučení mohou zvýšit důvěru zákazníků v produkt a vést k jeho zakoupení. Zaměstnanci by měli mít také dostatečné informace o sezónních kampaních a slevách, aby je mohli aktivně používat při expedici.
- **Online přítomnost a e-shop:** Důkladná online prezentace tohoto tělového krému na webových stránkách lékárny je důležitá, aby zákazníci získali veškeré potřebné informace a mohli si produkt objednat online. Měly by být poskytovány podrobné popisy, recenze od zákazníků a fotografie produktu. Rychlé a spolehlivé doručování objednávek z e-shopu je klíčové pro uspokojení zákazníků a jejich opakované nákupy.

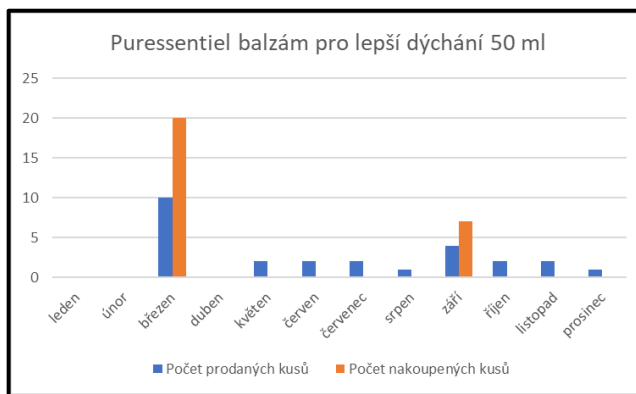
- **Výhody pro věrné zákazníky:** Pro budování loajality zákazníků by mohly být poskytovány výhody pro věrné zákazníky, například věrnostní program s bonusy, slevami nebo speciálními nabídkami týkajícími se tohoto tělového krému. To může motivovat zákazníky k opakovanému nákupu a posílit jejich vztah k lékárně.
- **Sledování zpětné vazby a adaptace:** Důležité je sledovat zpětnou vazbu od zákazníků ohledně tohoto tělového krému a na základě této zpětné vazby přizpůsobovat prodejní strategii. Pokud například zákazníci vyjadřují potřebu více variant tohoto krému (např. různé vůně nebo složení), může se tato informace použít k rozšíření sortimentu a nabídky. Pravidelné hodnocení prodejních dat a komunikace se zákazníky je klíčové pro úspěšnou prodejní strategii.

Celkově je třeba zaměřit se na vytvoření informovaného, osobního a sezónně orientovaného přístupu, který bude reagovat na specifické potřeby zákazníků a maximálně využívat prodejního potenciálu tohoto tělového krému.

Puressentiel balzám pro lepší dýchání 50 ml

Proces (rok)	Počet ks
Nákup (2022)	8
Prodej (2022)	-8
Nákup (2021)	0
Prodej (2021)	-13
Nákup (2020)	19
Prodej (2020)	-5
Nákup (2019)	0
Prodej (2019)	0
Nákup (2018)	0
Prodej (2018)	0

Tabulka 9: Prodej a nákup Puressentiel balzám pro lepší dýchání mezi roky 2018-2022
vlastní zpracování



Obrázek 22: Graf prodejů a nákupů Puressentiel balzám pro lepší dýchání po měsících vlastní zpracování

Z analýzy prodejních dat na obrázku č. 22 a v tabulce č. 9 je zřejmé, že balzám pro lepší dýchání, používaný při respiračních onemocněních, vykazuje sezónní charakter poptávky. V průběhu roku dochází k výrazným rozdílům v prodejních aktivitách této položky, které korelují se sezónou respiračních onemocnění. Nejvyšší počet nákupů byl zaznamenán v březnu, což je období, kdy se obvykle vyskytuje zvýšená prevalence respiračních onemocnění. Podobně v září dochází k vyššímu počtu nákupů, což může souviset

s nástupem chladnějšího počasí a zvýšeným výskytem respiračních infekcí. Co se týče prodejní aktivity, v březnu bylo zaznamenáno největší množství prodejů. To lze vysvětlit tím, že v tomto měsíci se respirační onemocnění často vyskytují a lidé hledají úlevu od příznaků. V ostatních měsících byl počet prodejů relativně nižší, s výjimkou května, kdy byly zaznamenány 2 prodeje. Na základě těchto sezónních trendů je vhodné zvážit dostatečný počet skladových zásob této položky na pobočce. Je důležité zajistit, že bude k dispozici dostatek balzámů pro lepší dýchání v období, kdy je očekávána vyšší poptávka spojená se sezónou respiračních onemocnění.

Zefektivnění řízení zásob této konkrétní položky by mohlo být dosaženo následujícími kroky:

- **Prognózování poptávky:** Lékárna by měla implementovat metodu pro prognózování poptávky po balzámu pro lepší dýchání na základě historických prodejních dat. Sledování prodejů v minulých sezónách a vývoje poptávky v různých obdobích pomůže určit očekávanou poptávku v budoucnu. Takové prognózy by umožnily lékárně lépe plánovat objednávky zboží a zajistit dostatečné zásoby v obdobích s vyšší poptávkou.
- **Diferencovaný skladový systém:** Lékárna by měla zvážit použití diferencovaného skladového systému pro balzám pro lepší dýchání. To znamená, že pro období s vyšší poptávkou by měla lékárna udržovat vyšší zásoby, zatímco pro období s nižší poptávkou může snížit skladové zásoby. Tento přístup by pomohl minimalizovat náklady na skladování a snížit riziko přebytku nebo nedostatku zásob.
- **Spolupráce s ostatními pobočkami:** Přesun zásob z jedné pobočky do druhé podle aktuální poptávky může pomoci vyrovnávat kolísání poptávky a minimalizovat zbytečné zásoby.

Pro **marketingovou strategii** balzámu pro lepší dýchání by mohly být zvoleny následující přístupy:

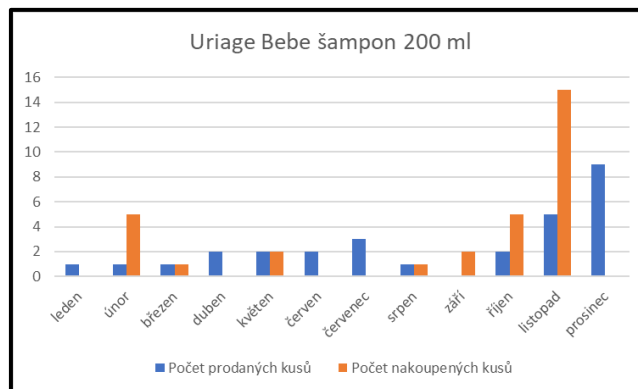
- **Sezónní kampaně:** Využití sezónní povahy poptávky a zaměření se na období s výskytem respiračních onemocnění, zejména března a září, je pro tento produkt klíčové. V těchto měsících by měla být spuštěna cílená marketingová kampaň, která by zdůrazňovala výhody a účinky balzámu pro lepší dýchání, jako je uvolnění dýchacích cest a zmírnění příznaků respiračních onemocnění.

- **Odborná spolupráce:** V této oblasti by mohlo navázání spolupráce s odborníky v oblasti respiračního zdraví, jako jsou lékaři, pediatři nebo farmaceuti pomoci se zvýšením atraktivity tohoto produktu. Tito odborníci by mohli doporučovat balzám svým pacientům a poskytovat informace o jeho účincích a správném používání.
To by mohlo zvýšit důvěryhodnost produktu a motivovat zákazníky k jeho nákupu.
- **Edukace a informování:** Prostor je zde ve formě článků, blogů nebo videí, které by poskytovaly užitečné informace o respiračních onemocněních, prevenci a péči o dýchací cesty. Tyto materiály by byly dostupné na webových stránkách lékárny, sociálních médiích nebo distribuovány prostřednictvím newsletterů. To by zákazníkům poskytlo hodnotný obsah a zároveň by se zvýšilo povědomí o tomto balzámu.
- **Propagace nabídky:** V rámci marketingové strategie by bylo vhodné zviditelnit dostupnost balzámu na pobočce lékárny vytvořením atraktivní výlohy nebo regálu s balzámem s vyznačeným doporučením pro vhodné použití při respiračních onemocněních. Dále je vhodné také zvážit nabídku slevových akcí nebo balíčků, které by zákazníky motivovaly k nákupu.
- **Sdílení zkušeností zákazníků:** Podpora v získávání pozitivních zkušeností a recenzí od zákazníků, kteří již balzám využili. Tyto zkušenosti by mohly být sdíleny prostřednictvím recenzí na webových stránkách, sociálních médiích nebo prostřednictvím zákaznických příběhů a doporučení. Tímto způsobem by byla vytvořena důvěra v tento balzám, což by motivovalo potenciální zákazníky k jeho vyzkoušení.

Celkově by měl marketing cílit na efektivní komunikaci a propagaci balzámu pro lepší dýchání jako účinného a vhodného produktu pro péči o dýchací cesty během respiračních onemocnění, aby zákazníci měli dostatečné informace o výhodách, použití a dostupnosti produktu. Marketingové aktivity by byly zaměřeny na vytváření poptávky v období, kdy je očekávána vyšší potřeba.

Uriage Bebe šampon 200 ml

Proces (rok)	Počet ks
Nákup (2022)	0
Prodej (2022)	-6
Nákup (2021)	0
Prodej (2021)	-3
Nákup (2020)	8
Prodej (2020)	-3
Nákup (2019)	0
Prodej (2019)	-6
Nákup (2018)	23
Prodej (2018)	-11



Tabulka 10: Prodej a nákup Uriage Bebe šampon mezi roky 2018-2022
vlastní zpracování

Obrázek 23: Graf prodeje a nákupu Uriage Bebe šampon po měsících
vlastní zpracování

V tabulce č. 10 a na obrázku č. 23 je znázorněna analýza prodejních dat. Z ní je možné konstatovat, že dětský šampon představuje zajímavou položku s potenciálem pro prodej. I přesto, že se jedná o relativně zastaralý výrobek, počet prodejů za roky 2018, 2019 a 2022 naznačuje, že existuje poptávka po této položce. Přestože položka nevykazuje výraznou sezónnost, je doporučeno udržovat minimální zásobu na skladě. V současnosti je dostupných pouze 2 kusy s nákupní hodnotou 220 Kč. Pro lepší využití potenciálu této položky by mělo být věnováno více pozornosti jejímu prodeji a marketingovým strategiím. Zvolená marketingová strategie by měla být pružná a přizpůsobitelná na základě sledování zpětné vazby od zákazníků a reakcí na trhu. Důležité je také měřit výsledky a analyzovat úspěšnost jednotlivých marketingových aktivit, abychom byli schopni optimalizovat strategii a dosáhnout co nejlepšího výsledku.

Zefektivnění řízení zásob této konkrétní položky by mohlo být dosaženo následujícími kroky:

- **Předpovídání poptávky:** Použití statistických metod a analýzy prodejních dat umožní lékárně předpovídat budoucí poptávku po dětském šamponu. Na základě historických prodejních dat a sezónních trendů lze odhadnout očekávané množství prodejů a plánovat nákupy zásob s přesností, aby nedošlo k nadbytečnému nebo nedostatečnému zásobování.

- **JIT strategie:** Zavedení just-in-time (JIT) strategie pro nákupy zásob dětského šamponu umožní lékárně minimalizovat skladovací náklady a riziko zastarání produktů. Dodávky zboží jsou prováděny těsně před jeho potřebou, což snižuje náklady na skladování a minimalizuje riziko znehodnocení neprodejných produktů.

Mezi marketingové strategie by mohly patřit:

- **Segmentace trhu:** Bylo by vhodné specifikovat cílové skupiny, které by mohly být zainteresovány využíváním dětského šamponu. Ty mohou zahrnovat rodiče s malými dětmi, kteří hledají šetrné a bezpečné výrobky pro péči o vlasy svých dětí.
- **Komunikace zvýhodnění:** Klíčové je zaměřením se na výhody, které dětský šampon nabízí, jako je šetrnost k pokožce a očím, hypoalergenní složení, přírodní ingredience nebo specifické vlastnosti pro péči o dětské vlasy. Tato zvýhodnění by se pak zdůraznila ve všech marketingových materiálech, reklamách a na obalech produktů.
- **Online přítomnost:** Vzhledem k rostoucímu významu online prostředí jsou vhodné digitální marketingové strategie, například atraktivní webové stránky, kde by byly prezentovány všechny informace o výrobku, jeho výhodách a způsobech použití. Součástí online strategie by mohlo být také vytvoření blogu nebo videoblogu, kde by se rodičům poskytovaly rady a tipy týkající se péče o dětské vlasy a celkovou péči o děti.
- **Sdílení recenzí a doporučení:** Získávání pozitivních recenzí od spokojených zákazníků a propagace těchto recenzí by mohlo být silným nástrojem pro zvýšení důvěryhodnosti produktu. K tomu by mohlo sloužit získávání recenzí od zákazníků, vytváření prostoru pro jejich sdílení na webových stránkách či sociálních médiích a spolupráce s influencery, kteří by produkt mohli doporučovat.
- **Propojení s relevantními partnery:** Spolupráce s dětskými lékaři, pediatry, nebo dalšími odborníky na péči o děti by mohla posílit důvěryhodnost produktu a zvýšit jeho povědomí mezi rodiči. Může se jednat o společné akce, propagační materiály či odborné články a rady, které by byly dostupné na webových stránkách nebo v čekárnách u pediatra.
- **Slevy a akce:** Periodicky nabízet slevy, akce a balíčky, které by zákazníky motivovaly k nákupu dětského šamponu.

13.3.1 Finanční analýza pro dermokosmetiku ze seznamu mrtvého zboží

- **Hodnota mrtvého zboží na jedné pobočce:** Zjištěná hodnota mrtvého zboží na konkrétní pobočce lékárny Dr. Max je 27 350 Kč. Tato částka představuje ztracený kapitál, který není využíván pro prodej a mohl by být investován do jiných oblastí s vyšším výnosovým potenciálem.
- **Celková hodnota mrtvého zboží všech poboček:** Kvůli citlivým datům nebylo možné poskytnout obrat všech lékáren a jejich podíly mrtvých skladových zásob dermokosmetiky. Byla však provedena pravděpodobnostní analýza mrtvých zásob na lékárnách Dr. Max v Česku. V tabulce č. 11 lze vidět 15 náhodně vybraných lékáren, kde je zachycen jejich měsíční obrat a podíl mrtvých zásob dermokosmetiky na celkovém skladu, který je upřesněn i v reálných peněžních zůstatcích. Jejich průměrný podíl mrtvých zásob činí 11,5 %, což je zhruba 43 000 Kč. Pokud se to vynásobí počtem lékáren, vyjde číslo 20 milionů Kč. To je například 12% podíl měsíčního prodeje vlastní značky Dr. Max. Pokud se tato výsledná částka přepočítá na celkový obrat všech lékáren, tvoří podíl mrtvého zboží dermokosmetiky 1 %. Ačkoli se na první pohled zdá, že je to malý podíl, musí se vzít v potaz to, že je to pouze podíl jedné kategorie produktů – dermokosmetiky.
- **Potenciální investice do jiných oblastí:** Identifikace vysoké hodnoty mrtvého zboží ve skladových zásobách lékáren Dr. Max naznačuje potenciální příležitost pro investici těchto finančních prostředků do jiných oblastí, které by mohly přinést vyšší výnosy. Například by se mohlo jednat o rozšíření sortimentu o vyhledávané produkty, zvýšení marketingových aktivit nebo investice do inovací a modernizace lékárenského prostředí.

Lékárna	Měsíční obrat (mil. Kč)	Podíl mrtvých zásob (%)	Mrtvé zásoby (Kč)
1	2,0	6	40584
2	4,6	10	76448
3	0,5	25	31235
4	3,0	11	46311
5	2,5	17	53418
6	2,3	9	27815
7	3,7	17	72767
8	0,7	12	18851
9	5,0	15	91314
10	2,2	9	9146
11	4,1	5	35243
12	2,7	17	48846
13	2,4	2	8979
14	5,4	8	30596
15	4,5	10	53517
Průměr	3,0	11,53	43004

Tabulka 11: Podíl mrtvých zásob na vybraných lékárnách vlastní zpracování

13.3.2 Závěr analýzy položek mrtvého zboží na lékárně

S ohledem na informace o obratu a rozsahu činnosti lékáren Dr. Max je možné vyvodit, že částka 20 milionů Kč, která je vázána v mrtvých zásobách dermokosmetiky, není zanedbatelná. Tato částka představuje značný finanční potenciál, který by mohl být efektivněji využit v jiných oblastech podnikání. S ohledem na celkový obrat společnosti, mohou být tato finanční prostředky investovány do rozvoje výroby privátní značky, modernizace laboratoří, zvýšení úrovně odborného poradenství nebo podpory klientského programu, což by přispělo k růstu a ziskovosti společnosti.

Analýza a strategie jsou primárně vytvořeny pro konkrétní pobočku lékárny Dr. Mx, ale jelikož jsou všechny ostatní pobočky na stejné úrovni řízení zásob a jsou unifikované, lze je po úspěšném pilotním projektu aplikovat i na celou síť Dr. Max. Pokud by byly níže uvedené strategie na optimalizaci skladových zásob dermokosmetiky aplikovány na celou síť poboček, mohlo by to výrazně ovlivnit minimalizaci ztrát spojených s mrtvým zbožím a zvýšení prodeje těchto položek, které z této analýzy vyplývají. Je však důležité, aby byly strategie přizpůsobeny specifickým podmínkám a potřebám jednotlivých lékáren. Pravidelná komunikace, analýza dat a flexibilita při uplatňování těchto strategií jsou klíčové pro úspěch v optimalizaci skladových zásob dermokosmetiky.

Hlavní procesy

- **Pravidelná kontrola seznamu mrtvého zboží:** Dermoambasador by měl každých 14 dní kontrolovat aktuální seznam mrtvých zásob dermokosmetiky a aktualizovat jej. Tato kontrola by měla zahrnovat přezkoumání prodejních dat a sezónních trendů jednotlivých položek. Na základě této kontroly by měl být připraven plán akcí a strategií pro optimalizaci prodeje.

Podpůrné procesy

- **Důkladné školení zaměstnanců:** Pověřená osoba, jako je dermoambasador, by měla pravidelně provádět školení zaměstnanců o položkách, které se aktuálně nacházejí na seznamu mrtvého zboží. Zaměstnanci by měli být seznámeni s důležitostí prodeje těchto položek a s jejich benefity. To by mělo zvýšit jejich povědomí a motivaci k prodeji.
- **Komunikace s ostatními lékárnami Dr. Max:** Dermoambasador by měl také komunikovat s ostatními lékárnami Dr. Max a sdílet informace o úspěšných strategiích a postupech pro prodej položek z mrtvého zboží. Tím by se vytvořil

prostor pro výměnu osvědčených postupů a vzájemnou podporu v optimalizaci skladových zásob dermokosmetiky.

- **Odběr mrtvého zboží distributorem:** V případě, že se položky z mrtvého zboží nepodaří prodat ani po provedení všech předchozích opatření, je možné zvážit odběr těchto položek distributorem. Ten by mohl tuto zboží za určitou slevu odkoupit od lékáren a zajistit jeho prodej jiným způsobem, například přes své vlastní prodejní kanály.
- **Pravidelné zhodnocování výsledků:** Je nezbytné pravidelně zhodnocovat výsledky implementovaných strategií a opatření pro prodej mrtvého zboží. Tímto způsobem lze identifikovat, které strategie jsou úspěšné a které je třeba případně upravit nebo nahradit novými přístupy.

14 NÁVRHY ŘEŠENÍ OPTIMALIZACE SKLADOVÝCH ZÁSOB Z OBLASTI DERMOKOSMETIKY

V dnešní dynamické době je efektivní procesní řízení klíčovým faktorem pro úspěch organizace. Tato kapitola se zaměřuje na prezentaci inovativního plánu, který směřuje k **optimalizaci procesů na jedné konkrétní pobočce** lékáren Dr. Max. Hlavním cílem je dosáhnout větší efektivity, snížení nákladů a zvýšení celkové výkonnosti.

Následující část bude věnována konkrétním návrhům řešení. Zaměří se na využití moderních technologií a metod procesního řízení k optimalizaci pracovních postupů, aby proběhlo dosažení předem naplánovaného cíle snížení zásob o 20 % za 6 měsíců hladce.

Navrhovaná řešení budou nejprve testována a ověřena na konkrétní pobočce, díky tomu se získají cenné poznatky o jejich účinnosti a proveditelnosti v reálném prostředí. Jakmile budou návrhy ověřeny a zdokonaleny, bude možnost **aplikovat je i na ostatních pobočkách** sítě lékáren Dr. Max. Toto postupné rozšíření umožní minimalizovat riziko a lépe se přizpůsobit specifickým potřebám jednotlivých poboček.

14.1 Propojení e-shopu Dr. Max a lékáren Dr. Max

Zákazníci se stále více obrací k online nakupování a využívání e-shopů. Pro lékárny je důležité tuto skutečnost brát v potaz a zajistit optimální propojení mezi e-shopem a kamennými lékárnami. Zákazníci si zvykli na pohodlí, výhody a nižší ceny, které nabízí e-shop. Mají možnost vybírat zboží pohodlně z domova a objednat ho s rychlou dodávkou přímo k nim nebo do jejich preferované lékárny. Někteří zákazníci preferují možnost rezervace zboží, které je následně připraveno k vyzvednutí na vybrané pobočce lékárny během několika minut, pokud je skladem.

Pandemická doba, zejména covid-19, zásadně ovlivnila zákaznické chování a nákupní zvyklosti. Tento trend změnil přístup zákazníků nejen k lékárnám, ale obecně k nákupům. E-shopy se staly jedním z nejvyhledávanějších cest k nákupu zboží. Lékárny musí být schopny adaptovat se na tuto změnu a zajistit efektivní propojení mezi e-shopem a kamennými lékárnami.

Vzhledem k tomu, že dermokosmetika tvoří značnou část objednávek v lékárně (3 z 10), je zásadní zaměřit se na optimalizaci propojení e-shopu a lékáren, zejména pokud jde o skladové zásoby. Tato diplomová práce se proto zaměřuje na nalezení

způsobů, jak tuto propojenost využít pro efektivnější řízení skladových zásob, zejména pokud jde o mrtvé zboží dermokosmetiky.

Cílem je vytvořit řešení, které umožní lékárnám lépe monitorovat a spravovat skladové zásoby na základě online prodeje a objednávek z e-shopu. Tím se minimalizuje riziko zásobování zbožím, které nemá dostatečnou poptávku a stává se tak mrtvým zbožím. Rovněž je důležité zlepšit komunikaci mezi lékárnami a e-shopem, aby bylo možné rychleji a přesněji zjišťovat dostupnost zboží a správně plánovat skladové zásoby.

Optimalizace propojení e-shopu a lékáren přinese mnoho výhod. Zákazníci budou mít k dispozici aktuální informace o dostupnosti zboží, což jim umožní přesněji plánovat nákupy a minimalizovat zbytečné návštěvy lékáren. Lékární budou mít lepší přehled o poptávce a budou moci efektivněji spravovat své zásoby. Tím se sníží množství mrtvého zboží, a tedy i finanční ztráty spojené s jeho skladováním.

Celkově lze konstatovat, že zdokonalení propojení mezi e-shopem a kamennými lékárnami je klíčové pro úspěšné fungování lékáren v dnešní digitální době. Optimalizace skladových zásob, zejména dermokosmetiky, umožní lékárnám efektivnější řízení a snížení mrtvého zboží. Tím se zvýší spokojenost zákazníků, minimalizují se zbytečné náklady a lékární budou schopny lépe konkurovat na trhu.

Pro zlepšení optimalizace řízení zásob mrtvého zboží na lékárně pomocí propojení lékáren a e-shopu lze navrhnout následující zlepšení:

- **Automatické odběry zboží z e-shopu:** Pokud je některé zboží na lékárně vysokého rizika mrtvého zboží, měla by lékárna mít možnost automaticky přesunout tyto produkty na e-shop a nabídnout je zákazníkům za zvýhodněnou cenu. Tím se sníží riziko ztráty zboží a lékárna bude mít větší šanci na jeho prodej.
- **Real-time sledování skladových zásob:** Propojení mezi e-shopem a lékárnou by mělo umožnit okamžité sledování skladových zásob. Informace o prodejích a objednávkách by měly být automaticky aktualizovány, aby lékární měly přesný přehled o dostupnosti zboží.
- **Vylepšená komunikace mezi e-shopem a lékárnou:** Propojení mezi e-shopem a lékárnou by mělo umožnit rychlou a efektivní komunikaci ohledně objednávek, dostupnosti zboží a dodacích lhůt. Lékárna by měla být schopna okamžitě reagovat na objednávky a informovat zákazníky o stavu jejich objednávky.

- **Zákaznická analýza a personalizace nabídky:** Propojení e-shopu s lékárnou by mělo umožnit sběr a analýzu dat o zákaznících. Na základě těchto dat by lékárna mohla personalizovat nabídku zboží a doporučit zákazníkům produkty, které jsou pro ně relevantní. Tím by se zvýšila pravděpodobnost prodeje a minimalizovalo riziko mrtvého zboží.
- **Sdílení dat mezi lékárnami:** Data o zásobách a prodejích by měly být sdíleny mezi jednotlivými pobočkami. Tím by se minimalizovalo riziko přeplněných zásob na jedné pobočce a nedostatku zboží na jiné. Lékárny by měly mít přístup ke společnému skladovému systému, který by umožňoval efektivní správu skladových zásob napříč všemi pobočkami.

Implementace těchto zlepšení v optimalizaci řízení zásob mrtvého zboží na lékárně pomocí propojení lékáren a e-shopu by měla vést k efektivnějšímu skladování, snížení rizika ztráty zboží a zvýšení spokojenosti zákazníků.

14.1.1 Návrh řešení č. 1

V příloze P VIII je prezentován návrh propojenosti kamenné lékárny sítě Dr. Max a e-shopu Dr. Max, který zahrnuje několik kroků pro optimalizaci skladových zásob dermokosmetiky v případě mrtvého zboží:

- **Vystavení produktu:** Již před přechodem dané položky do seznamu mrtvého zboží dermokosmetiky je navrženo vystavit ji na prodejní ploše. Tím se zvýší její viditelnost a možnost prodeje ještě před zařazením do kategorie mrtvých zásob.
- **Rychlé školení expedientů:** Po vystavení produktu je důležité provést rychlé školení všech expedientů na lékárně. To zahrnuje seznámení s danou položkou - vlastnosti, přínosy a správný způsob doporučování zákazníkům.
- **Nabídka dalším lékárnám Dr. Max:** Pokud se i přes vystavení a zapojení expedientů nepodaří prodat danou položku na dané lékárně, je navrženo nabídnout ji k prodeji dalším lékárnám Dr. Max. Tím se vytváří možnost prodeje na jiných pobočkách s potenciálně lepší poptávkou.
- **Nabídka e-shopu:** Pokud ani na dalších lékárnách není položka úspěšně prodána, je navrženo nabídnout ji k prodeji na e-shopu. V tomto případě je nutná spolupráce s distributorem Via Pharma, který zajistí prevoz z lékárny do skladu e-shopu.

- **Aktivní nabízení a slevy:** Pokud ani na e-shopu není prodej úspěšný, je doporučeno, aby expedienti aktivně nabízeli danou položku z mrtvého zboží. Pokud ani tato snaha nepřinese prodej, je navrženo na e-shopu vystavit produkt se slevou, která bude dostupná i při rezervaci v konkrétní lékárně. Slevy by byly stanoveny podle předem definovaného schématu: 181-210 dní v seznamu mrtvého zboží – sleva 30 %, 150-180 dní – sleva 20 %.
- **Extrémní sleva a výprodej:** V případě, že ani aktivní nabízení a slevy nepovedou k prodeji, je navrženo nastavit extrémní slevu ve výši 70 %. Pokud zbývá pouze krátká doba do expirace (např. méně než 1 měsíc), je navrženo zboží zlevnit na symbolickou cenu 1 Kč a nabízet jej jako speciální výprodejovou akci.

Rizika spojená s implementací tohoto návrhu:

Při implementaci tohoto návrhu řešení pro optimalizaci skladových zásob dermokosmetiky existují některá potenciální rizika, která je třeba zvážit:

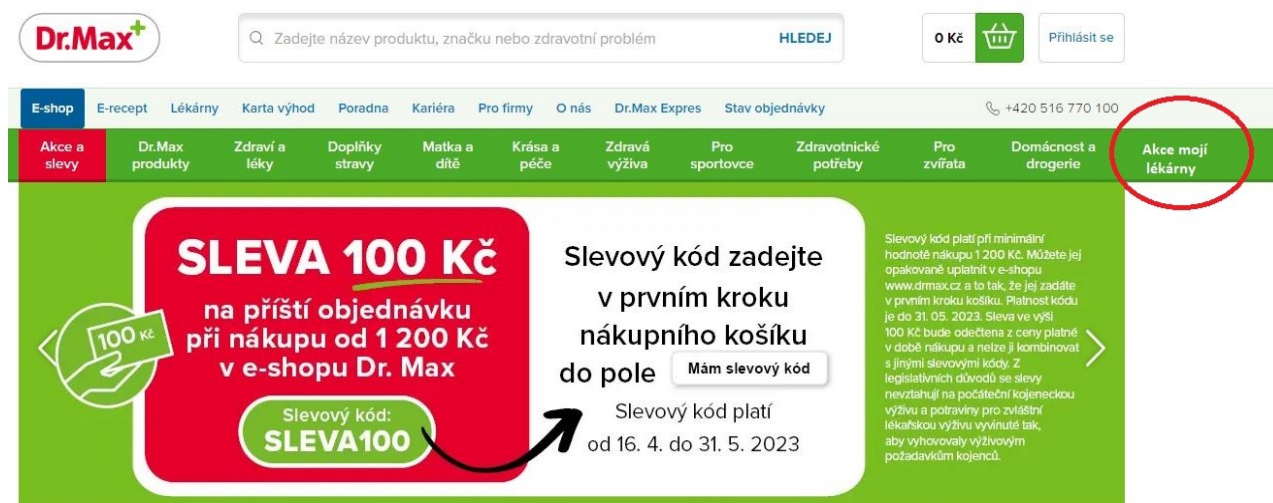
- **Nepředvídatelná poptávka:** I přes vystavení produktu před jeho přechodem do kategorie mrtvého zboží nemusí být jeho prodej zaručen. Poptávka po daném produktu může být nízká nebo nepředvídatelná, což může vést ke sníženému zájmu zákazníků a obtížím při prodeji.
- **Komunikace s dalšími lékárnami Dr. Max:** Při nabídce produktu ke prodeji na jiných pobočkách sítě Dr. Max mohou nastat komunikační problémy nebo nedostatečná spolupráce mezi jednotlivými lékárnami. To může ovlivnit úspěšnost prodeje a přesun zboží na jiná místa.
- **Omezený zájem e-shopu:** I když je navrženo nabídnout produkt na e-shopu Dr. Max, existuje riziko, že e-shop nemusí mít dostatečný zájem o prodej daného zboží z mrtvého skladu. To by mohlo vést ke zpomalenému prodeji a hromadění neprodaného zboží.
- **Konkurence v e-shopu:** E-shop Dr. Max se může potýkat s konkurencí a širokým výběrem kosmetických produktů na trhu. To znamená, že se nemusí vždy podařit upoutat zákazníky a prodat produkt, i když je dostupný na e-shopu.
- **Omezené uplatnění slev:** I když jsou navrženy slevy na produkty z mrtvého zboží, není zaručeno, že zákazníci budou mít zájem využít tyto slevy. Mohou preferovat jiné produkty nebo si mohou být nejistí kvalitou či datumem expirace zlevněných položek.

- **Riziko finanční ztráty:** Pokud i po aktivních snahách nepodaří se prodat zboží, existuje riziko finanční ztráty. Položky z mrtvého zboží by mohly zůstat neprodané a mohly by být nutné jejich odepsání nebo prodej za velmi nízké ceny, což by mohlo negativně ovlivnit ziskovost lékáren.

Je důležité, aby lékárna při implementaci tohoto návrhu pečlivě zhodnotila tato rizika a přijala opatření pro jejich minimalizaci. To může zahrnovat důkladnou analýzu poptávky, komunikaci mezi lékárnami a e-shopem, propagaci a marketingové aktivity pro zvýšení zájmu zákazníků, a správné finanční plánování pro minimalizaci potenciálních ztrát.

14.1.2 Návrh řešení č. 2

Dalším návrhem je, aby e-shop Dr. Max měl kolonku „*Akce mojí lékárny*“, jak vidíme na obrázku č. 24. Po přihlášení by klient viděl svoji oblíbenou lékárnu, kterou si vybere v nastavení uživatele. Zobrazeny by byly všechny akce, oproti letáku a e-shopu, které se na dané lékárně nachází. Zároveň by se mohly v nabídce či vyskakovacích reklamách objevovat produkty, které se blíží 150 dnům bez obrátky. Tyto položky by samozřejmě byly k okamžité rezervaci na pobočce.



Obrázek 24: Webové stránky www.drmax.cz vycházející z návrhu řešení č. 2 vlastní zpracování

Návrh propojení e-shopu Dr. Max s kamennou lékárnou prostřednictvím zavedení kolonky "Akce mojí lékárny" přináší několik výhod a možností, které mohou posílit prodejnost dermokosmetiky. Zde je rozvedení tohoto návrhu:

- **Personalizace pro zákazníka:** Po přihlášení na e-shop by klient viděl možnost vybrat si svoji oblíbenou lékárnu, což by umožnilo personalizaci

nabízených akcí. Tímto způsobem by zákazník viděl pouze akce a nabídky, které se týkají jeho preferované lékárny. To vytváří pocit osobního přístupu a zvýšené relevance pro zákazníka.

- **Zvýraznění akcí a nabídek:** Kolonka "Akce mojí lékárny" by sloužila jako centrální místo pro zobrazení všech dostupných akcí a nabídek, které se vztahují k dané lékárně. Tímto způsobem by bylo snadné pro zákazníky nalézt aktuální slevy a výhodné nabídky, které jsou relevantní pro jejich oblíbenou lékárnu.
- **Upozornění na blížící se mrtvé zboží:** V rámci nabídky nebo vyskakovacích reklam by se mohly zobrazovat produkty, které se blíží 150 dnům bez obrátky. Tímto způsobem by byli zákazníci atraktivním způsobem upozorňováni na položky z mrtvého zboží a byli motivováni k jejich rezervaci na konkrétní pobočce. To může zvýšit šance na prodej těchto produktů a minimalizovat jejich hromadění na skladě.
- **Podpora prodeje v kamenné lékárně:** Rezervace produktů z mrtvého zboží na konkrétní pobočce poskytuje příležitost zákazníkům navštívit lékárnu a využít další nabídky. Tímto způsobem se vytváří potenciál pro upselling a cross-selling, kdy zákazníci mohou být motivováni k nákupu dalších produktů při osobní návštěvě pobočky.
- **Efektivnější využití zásob:** Díky rezervaci produktů z mrtvého zboží na konkrétní pobočce se snižuje riziko, že tyto položky zůstanou neprodané a hromadí se na centrálním skladě. Díky tomu je přispěno k jejich rychlejšímu obratu a minimalizaci ztrát spojených s mrtvým zbožím.

Celkově tento návrh poskytuje zákazníkům přehledný přístup k akcím a nabídkám konkrétní lékárny, zvýrazňuje produkty z mrtvého zboží a podporuje jejich rezervaci na kamenné pobočce. Tím se mohou optimalizovat prodejní výsledky a minimalizovat riziko neprodaného zboží. Je důležité zajistit, že systém e-shopu a rezervací bude spolehlivý a uživatelsky přívětivý pro zákazníky, aby se dosáhlo očekávaných výsledků a posílila loajalita zákazníků ke kamenné lékárně Dr. Max.

Rizika spojená s implementací tohoto návrhu:

Při implementaci návrhu na rozšíření e-shopu Dr. Max o funkci "Akce mojí lékárny" a rezervaci produktů z mrtvých zásob může nastat několik rizik:

- **Technická složitost:** Integrace nové funkcionality do stávajícího e-shopu může být technicky náročná a vyžadovat úpravy a testování existujícího systému. Je důležité zajistit správnou funkčnost nových funkcí, aby nedošlo k chybám a problémům při jejich používání.
- **Správnost a aktualizace informací:** Zajištění správnosti a aktualizace informací o akčních nabídkách a dostupnosti rezervovatelných produktů na jednotlivých pobočkách je klíčové. Pokud informace nebudou správné nebo aktuální, může to vést k nespokojenosti zákazníků, kteří se spoléhají na tyto informace.
- **Logistické výzvy:** Zavedení rezervace produktů na konkrétní pobočce vyžaduje řádné zvládnutí logistických procesů. Je důležité zajistit, aby rezervované produkty byly správně a včas doručeny na danou pobočku, aby zákazníci měli možnost je vyzvednout.
- **Konkurence mezi pobočkami:** Pokud každá lékárna Dr. Max nabízí odlišné akční nabídky a rezervace produktů, může to vytvořit konkurenci mezi jednotlivými pobočkami. To může způsobit nerovnoměrné rozložení zájmu zákazníků a přednost jedné pobočce před ostatními.
- **Uživatelský zážitek:** Přidání nových funkcí a možností může ovlivnit uživatelský zážitek na e-shopu. Je důležité, aby nové funkce byly intuitivní a snadno použitelné, aby zákazníci neměli problémy s jejich využitím a aby nebyla přetížena uživatelská rozhraní.

Pro minimalizaci těchto rizik je důležité provést důkladnou analýzu a plánování implementace, spolupracovat s technickým týmem pro správnou integraci, zajistit aktualizaci a správnost informací a průběžně sledovat uživatelskou zpětnou vazbu a reakce na nové funkce. Důkladné testování a školení zaměstnanců také mohou pomoci předejít problémům při implementaci a zajištění úspěchu nového návrhu.

14.1.3 Návrh řešení č. 3

Dalším návrhem optimalizace je implementace systému propojení mezi e-shopem a kamennou lékárnou s cílem zajištění efektivní distribuce zboží na základě aktuálních skladových stavů a poptávky.

Návrh je založen na tom, že pokud dojde k vytvoření objednávky na e-shopu a některý z produktů v této objednávce se shoduje s položkou v seznamu mrtvého zboží na kamenné lékárně, systém v e-shopu automaticky identifikuje tuto shodu. V takovém případě by systém vyhodnotil, zda je možné vyexpedovat celou objednávku z kamenné lékárny, nebo zda je nutné vyskladnit zboží z e-shopových skladů.

Pokud by bylo možné vyexpedovat celou objednávku z kamenné lékárny v požadovaném čase, systém by předal informaci o daném produktu pracovníkům v kamenné lékárně. Tím by bylo zajištěno, že expedienti na lékárně by věděli, že daný produkt je již rezervován pro konkrétního zákazníka a nemuseli by jej aktivně nabízet k prodeji.

Zboží by si mohl zákazník zarezervovat a sám si ho vyzvednout nebo si nechat poslat domů. Pokud by bylo zboží dostupné na kamenné lékárně a byla by potřeba jej poslat přímo zákazníkovi, existují dvě možnosti, jak s tímto procesem naložit. Jednou možností je, že by určená osoba (např. sanitářka) z lékárny donesla balíky na poštu nebo do výdejního místa některé z dopravních společností. Sanitářka by měla za úkol sbírat objednávky z lékárny a zajistit jejich doručení na vybranou poštovní pobočku nebo výdejní místo. Tím by se minimalizovala ztráta času a náklady spojené s přeposíláním zboží na centrální místo. Tato varianta umožňuje využít stávající zdroje a personál lékárny. Sanitářka by měla pečlivě balit a označovat objednávky, aby byla zajištěna správná identifikace a doručení zákazníkům.

Druhou možností je zavedení pravidelného svozu balíků z kamenné lékárny. V tomto případě by byl sjednán kontrakt s externí společností nebo doručovatelem, který by pravidelně přicházel na lékárnou a vyzvedával hotové balíky určené pro doručení zákazníkům. Tímto způsobem by se zajišťovala rychlá a spolehlivá distribuce objednávek přímo z lékárny.

Obě varianty mají své výhody a nevýhody, a záleží na konkrétních podmínkách a preferencích lékárny, kterou z nich by si zvolila. Pověření jednoho ze zaměstnanců by umožnilo využít stávajícího personálu a nezvyšovat tak další mzdové náklady, ale vyžadovalo by to určité přizpůsobení pracovního harmonogramu pověřené osoby.

Svoz balíků by zase přinesl vyšší míru specializace a efektivity v doručování, ale mohl by znamenat další náklady spojené s externími službami doručování.

V případě, že nebylo možné celou objednávku vychytat z kamenné lékárny, systém by předal informaci o tomto produktu do e-shopových skladů. V takovém případě by byla objednávka zkompletována právě tam.

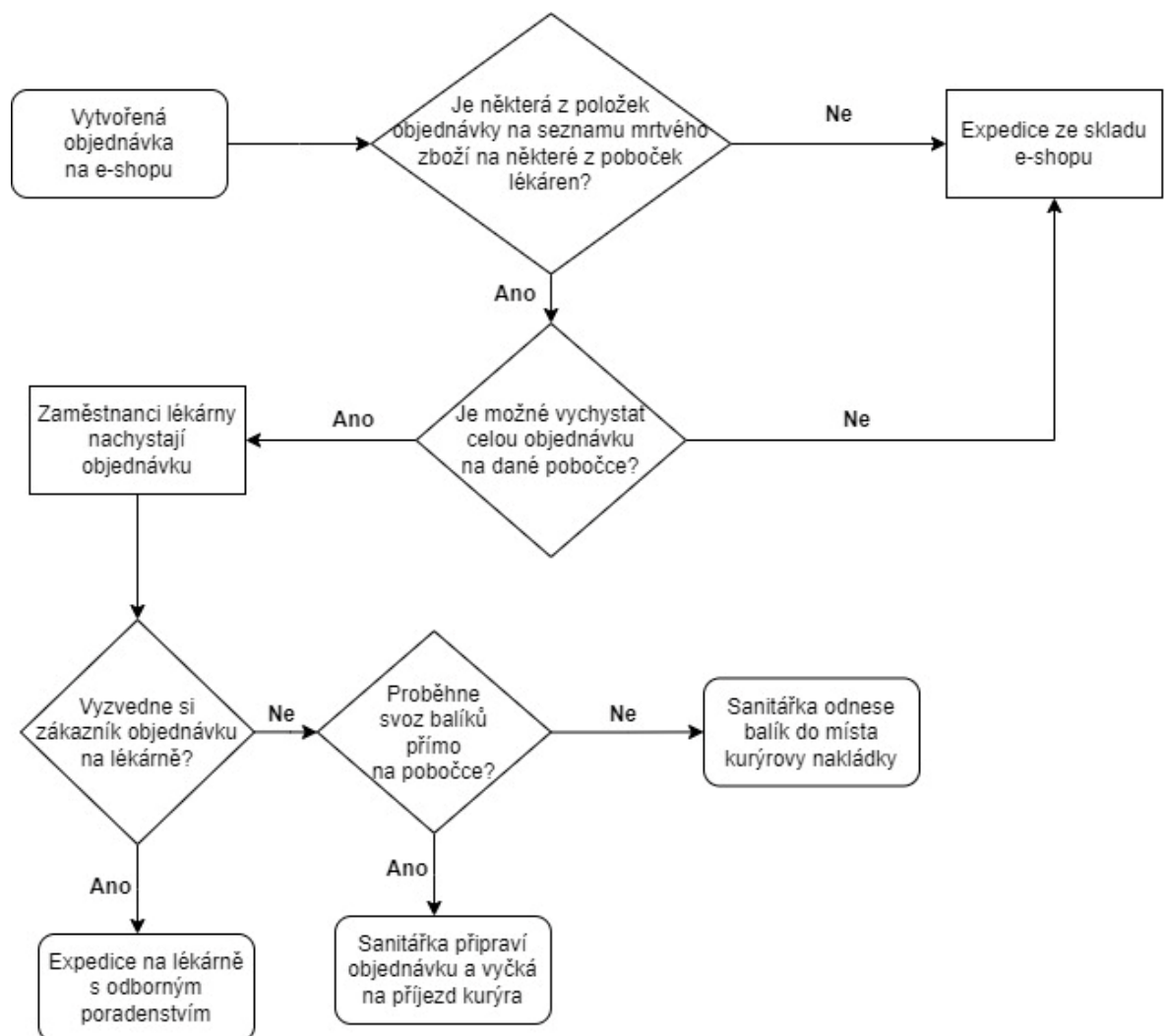
Implementace tohoto propojení mezi e-shopem a kamennou lékárnou by umožnila efektivní využití zásob dermokosmetiky a minimalizovala ztráty spojené s mrtvým zbožím. Systém by zajišťoval automatickou alokaci zboží na základě skladových stavů a poptávky, což by umožnilo rychlejší prodej a snížení skladových zásob na lékárně. Je však důležité provést důkladnou analýzu a plánování implementace tohoto systému, aby byly zohledněny možná rizika a dopady na logistiku a provoz kamenné lékárny a e-shopu. Je také důležité zajistit, aby byl systém spolehlivý a správně synchronizovaný, aby nedocházelo k chybám ve sledování skladových stavů a správné alokaci zboží.

Rizika spojená s implementací tohoto návrhu:

- **Technické výzvy:** Propojení a synchronizace systémů e-shopu a kamenné lékárny mohou vyžadovat technické úpravy a integraci. Je důležité zajistit, aby oba systémy byly kompatibilní a byly schopny správně komunikovat. Případné technické problémy mohou mít negativní dopad na správu skladových zásob, objednávkový proces a komunikaci se zákazníky.
- **Logistická složitost:** S propojením kamenné lékárny a e-shopu přichází složitost logistických procesů. Zajištění doručení zboží z lékárny přímo zákazníkům vyžaduje pečlivou organizaci a koordinaci. Je třeba zajistit, aby byly balíky správně sbírány, baleny a označeny pro doručení. Logistická komplexita se zvyšuje, pokud se využívají externí služby doručování.
- **Personální zátěž:** Propojení mezi e-shopem a kamennou lékárnou může vyžadovat další práci a zodpovědnost pro zaměstnance. Například pověření sanitářky nebo spolupráce s externími doručovateli může vyžadovat dodatečný čas a úsilí.
- **Bezpečnost dat:** Propojení mezi e-shopem a kamennou lékárnou přináší otázky ohledně bezpečnosti dat. Je důležité zajistit, aby byla osobní data zákazníků chráněna a zpracovávána v souladu s příslušnými zákony a předpisy. Přenos informací mezi oběma systémy by měl být zabezpečený a chráněný před neoprávněným přístupem.

- **Finanční náklady:** Implementace propojení mezi e-shopem a kamennou lékárnou může zahrnovat náklady spojené s technickými úpravami, školením zaměstnanců, spoluprací s externími doručovateli a dalšími logistickými procesy. Je důležité zohlednit tyto náklady při plánování a rozpočtování projektu.

Je třeba zvážit možná rizika a jejich dopady na logistické procesy, personál, technickou infrastrukturu a finanční aspekty. Dodržování bezpečnosti dat a správného zacházení se zákaznickými informacemi je také klíčové pro úspěšnou implementaci tohoto návrhu, který je blíže zachycen na obrázku č. 25.



Obrázek 25: Návrh řešení č. 3
vlastní zpracování

14.2 Návrhy dalších zlepšení

- **Analýza poptávky a předpověď:** Sledování a analýza prodejních dat a trendů umožní lékárnám lépe předvídat poptávku po jednotlivých produktech. Na základě těchto informací lze optimalizovat skladové zásoby a minimalizovat riziko nedostatku nebo přebytku zboží.
- **Just-in-Time dodávky:** Spolupráce se dodavateli a nastavení systému just-in-time dodávek umožňuje lékárnám získávat zboží až v okamžiku, kdy je skutečně potřebují. Tím se snižuje potřeba velkých skladových prostor a minimalizuje se riziko zastarání nebo znehodnocení zásob.
- **Vylepšené sledování zásob:** Použití pokročilých technologií, jako je RFID (Radio Frequency Identification), umožňuje přesné a rychlé sledování pohybu zboží ve skladu. Tím se minimalizují chyby při inventurách a usnadňuje se správné řízení skladových zásob.
- **Školení a motivace zaměstnanců:** Poskytnutí školení zaměstnancům v oblasti řízení skladových zásob a využívání efektivních metod může zvýšit jejich schopnost plánovat a spravovat zásoby. Motivace zaměstnanců k dosažení efektivity a kvality může přinést pozitivní výsledky při optimalizaci skladování.

14.3 Stanovení akčního plánu

Na základě analýzy mrtvého zboží by měl být stanoven akční plán, který by měl zahrnovat následující body:

- **Pověření pracovníka pro analýzu mrtvého zboží dermokosmetiky:** Tento pracovník bude každé dva týdny analyzovat a hodnotit stav mrtvého zboží dermokosmetiky na pobočce a bude s ním nakládat podle dalších bodů akčního plánu. Poté bude probíhat proškolení expedientů na lékárně, kde bude hlavním bodem k řešení seznam mrtvých zásob.
- **Blokace automatického objednávání:** Zboží, které se dlouhodobě nachází na seznamu mrtvého zboží (např. déle než 8 měsíců) nebo které se opakovaně dostává na tento seznam, by mělo být automaticky blokováno pro další automatické objednávání. To znamená, že systém by neměl generovat automatické objednávky pro tyto položky. Tím se zabrání nadměrnému skladování zboží s nízkou poptávkou.

- **Objednávky na vyžádání nebo na e-shopu:** Položky z mrtvého zboží, které mají omezenou poptávku, by měly být dostupné pouze na vyžádání zákazníka nebo by se měly vyskytovat výhradně na e-shopu. To umožní lékárně udržet zásoby těchto položek na minimální úrovni, a zároveň zajistí, že zákazníci, kteří tyto produkty potřebují, si je mohou objednat.
- **Propojenost lékáren Dr. Max a e-shopu Dr. Max:** Sdílení dat mezi jednotlivými pobočkami a e-shopem umožní lépe dosáhnout cíle snížení mrtvých zásob za 6 měsíců o 20 %.
- **Revize nabídky a sortimentu:** Na základě analýzy mrtvého zboží by měla být pravidelně revidována nabídka a sortiment lékárny. Položky s nízkou poptávkou a dlouhodobě nízkou prodejností by měly být zváženy pro vyřazení ze skladových zásob. To uvolní místo pro produkty s vyšší poptávkou a sníží riziko držení nadbytečných zásob.
- **Sledování nových trendů a zákaznických preferencí:** Analýza poptávky a sledování nových trendů v oblasti dermokosmetiky by mělo být pravidelné.
- **Pravidelné zhodnocování výsledk:** Je důležité pravidelně zhodnocovat výsledky implementovaného akčního plánu a provádět potřebné úpravy strategie. To zahrnuje analýzu prodejních dat, skladových zásob a zákaznických preferencí. Na základě těchto informací by měly být přijímány rozhodnutí o dalších krocích a případných úpravách v optimalizaci skladových zásob.

Implementace tohoto akčního plánu by měla pomoci lékárně minimalizovat riziko držení nadbytečných zásob mrtvého zboží a zajistit efektivní využití skladových prostor. Přispěje k optimalizaci nákupního procesu, redukci ztrát spojených s neprodejným zbožím a zlepšení celkového provozu lékárny.

Je důležité mít na paměti, že lékárny jsou obecně unifikované, co se týče procesu práce se skladovými zásobami. To znamená, že implementace návrhů optimalizace by měla probíhat na každé lékárně podobným způsobem. Nicméně, zásoby a jejich rozsah se mohou lišit mezi jednotlivými lékárnami v závislosti na jejich specifické poptávce.

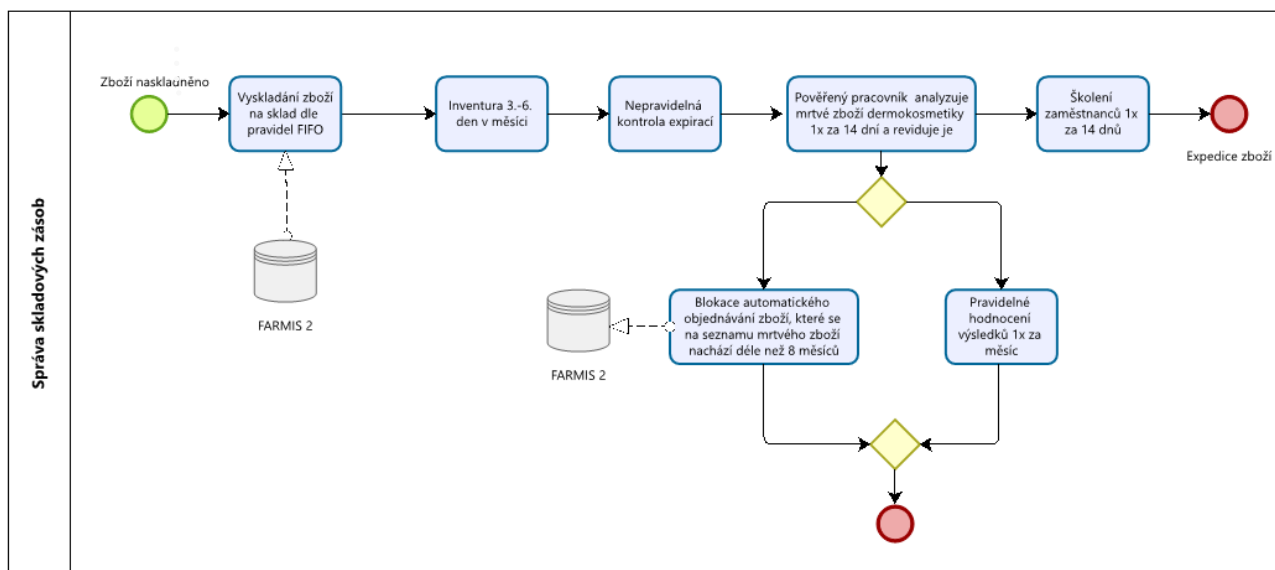
Flexibilita je klíčovým faktorem při optimalizaci skladových zásob v lékárnách, protože poptávka po produktech může být různorodá. Každá lékárna by měla mít možnost přizpůsobit své skladové zásoby tak, aby reflektovaly specifické potřeby zákazníků

a poptávku ve svém regionu. To může zahrnovat například preferenci určitých značek, specifického sortimentu nebo sezonních výkyvů poptávky.

Při implementaci návrhů je důležité udržovat otevřenou komunikaci mezi jednotlivými lékárnami a centrálním řízením. To umožní sdílet informace, zkušenosti a osvědčené postupy, které mohou být přínosem pro celou síť lékáren. Společné zhodnocování výsledků a vzájemná spolupráce mohou vést k neustálému zdokonalování a optimalizaci skladových zásob v lékárnách.

V konečném důsledku je důležité, aby každá lékárna přistoupila k optimalizaci skladových zásob individuálně, s ohledem na své specifické podmínky a cíle. Tímto způsobem bude moci efektivně využívat své zásoby, minimalizovat ztráty spojené s mrtvým zbožím a zlepšit celkový provoz.

Pro lepší přehled jsou některé kroky z akčního plánu zaznamenané na obrázku č. 26. Jedná se o „Pověření pracovníka pro analýzu mrtvého zboží dermokosmetiky“, „Blokaci automatického objednávání“ a „Pravidelné zhodnocování výsledků“.



Obrázek 26: Vylepšený model na základě bodů z akčního plánu vlastní zpracování

15 VÝSLEDKY A DISKUZE

Z uvedených cílů SMART projektového zadání vyplývá, že pro dosažení úspěšné optimalizace zásob dermokosmetiky na pobočkách lékáren je nutné splnit několik klíčových kroků: Prvním krokem je určení jednoho odpovědného zaměstnance, který bude aktivně sledovat množství mrtvých zásob dermokosmetiky na pobočkách lékáren. Tato osoba bude pravidelně monitorovat stav skladů a identifikovat produkty s nízkou poptávkou. Další krok je snížení podílu mrtvých zásob. Dosažení měřitelného cíle snížit podíl mrtvých zásob dermokosmetiky o 20 % za následujících 6 měsíců vyžaduje strategické a systematické kroky. Zaměstnanci budou spolupracovat na identifikaci a odstranění zboží s nízkou poptávkou a na přizpůsobení zásob aktuálním trendům a sezónním požadavkům. Realizace projektu vyžaduje aktivní zapojení zaměstnanců do procesu řešení problémů s mrtvými zásobami dermokosmetiky. Zaměstnanci budou mít pravidelné schůzky s odpovědnou osobou, kde budou prezentovat své nápady a návrhy na zlepšení. Časově omezený cíl aktivního zapojení zaměstnanců do řešení problémů mrtvého zboží bude dosažen pravidelnými školeními, která bude provádět odpovědná osoba každé 2 týdny. Tato školení budou sloužit k informování expedientů na lékárně o aktuálním stavu zásob a nových opatřeních.

Celkově lze konstatovat, že úspěšná optimalizace zásob dermokosmetiky na pobočkách lékáren vyžaduje systematický a koordinovaný přístup zaměřený na aktivní sledování, spolupráci zaměstnanců, zvýšení povědomí a pravidelnou komunikaci. Zavedení těchto návrhů na řešení a plnění cílů projektu povede k efektivnějšímu a udržitelnějšímu zásobování dermokosmetikou.

Analýza ukázala, že mrtvé zásoby dermokosmetiky ve všech lékárnách sítě Dr. Max představují zhruba 1 % z celkového měsíčního obrátu všech lékáren. Pokud se předpokládá, že měsíční obrat všech lékáren se pohybuje okolo 1,8 mld Kč, lze odhadnout, že hodnota mrtvého zboží dermokosmetiky ve všech lékárnách dosahuje výše přesahující 20 milionů Kč. Tato částka je značná a poukazuje na významné finanční prostředky, které jsou vázány v neprodejných zásobách. Efektivní využití těchto prostředků by mohlo přinést výhody pro společnost Dr. Max. Investice do jiných oblastí podnikání, jako je rozvoj výroby privátní značky, modernizace laboratoří nebo zvýšení úrovně odborného poradenství, by mohly přispět k růstu a ziskovosti společnosti.

Je zjevné, že optimalizace řízení skladových zásob dermokosmetiky je klíčová pro zlepšení finančního výkonu a konkurenceschopnosti lékáren Dr. Max. Implementace

navržených opatření a vylepšení propojení e-shopu a lékáren by měla vést k efektivnějšímu skladování, snížení rizika ztráty zboží a zvýšení spokojenosti zákazníků.

Finanční analýza ukázala, že mrtvé zboží dermokosmetiky představuje významnou finanční hodnotu, která by mohla být efektivně využita v jiných oblastech podnikání. Například by mohla být investována do rozvoje výroby privátní značky, modernizace laboratoří nebo zvýšení úrovně odborného poradenství. Zlepšení propojení e-shopu a lékáren by mohlo snížit náklady spojené se skladováním a správou zásob, což by mělo pozitivní vliv na finanční zdraví a konkurenceschopnost lékáren Dr. Max.

Pro efektivnější dosažení cíle snížení mrtvých zásob na pobočce o 20 % za 6 měsíců bylo třeba vytvořit komplexnější návrh s využitím propojenosti e-shopu a lékárny. Propojení e-shopu Dr. Max a lékáren Dr. Max je klíčové pro úspěšné fungování lékáren v digitální době. Zákazníci stále více upřednostňují online nakupování a lékárny musí být schopny se na tyto změny adaptovat. Propojení mezi e-shopem a lékárnami umožní lékárnám lépe monitorovat skladové zásoby na základě online prodeje a objednávek, minimalizuje se riziko zásobování nepopulárním zbožím a zvyšuje se spokojenost zákazníků. Tyto návrhy mohou být také využity jako základ pro optimalizaci řízení skladových zásob i dalšího sortimentu v lékárnách.

V diplomové práci byly představeny tři návrhy řešení pro optimalizaci propojení e-shopu a lékáren. Prvním návrhem je automatické přesunutí nepopulárních produktů na e-shop a nabízení zákazníkům za zvýhodněnou cenu. Druhým návrhem je zavedení kolonky "Akce mojí lékárny" na e-shopu, která zobrazuje akce a nabídky relevantní pro konkrétní lékárnou zákazníka. Třetím návrhem je implementace systému propojení e-shopu a kamenné lékárny, který umožní efektivní distribuci zboží na základě skladových stavů a poptávky.

Každý návrh má své výhody a rizika, která je třeba zvážit při implementaci. Je důležité provést důkladnou analýzu a plánování, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků a minimalizovaly se negativní dopady.

Kromě těchto návrhů byly také navrženy další zlepšení, jako je analýza poptávky a předpověď, just-in-time dodávky, vylepšené sledování zásob a školení a motivace zaměstnanců. Tyto opatření by měla lékárna zvážit a přizpůsobit je svým potřebám a podmínkám.

V závěru byl také stanoven akční plán, který obsahuje konkrétní kroky a opatření pro optimalizaci skladových zásob a minimalizaci rizika mrtvého zboží.

Celkově lze konstatovat, že propojení e-shopu Dr. Max a lékáren Dr. Max je nezbytné pro úspěšné fungování lékáren v dnešní digitální době. Optimalizace propojení a řízení skladových zásob přinese mnoho výhod pro lékárny i zákazníky. Je důležité provést důkladnou analýzu, plánování a implementaci navržených opatření s ohledem na specifika lékárenského prostředí a potřeby zákazníků.

Navržená řešení jsou primárně zaměřena na konkrétní pobočku lékárny Dr. Max v Chotěboři. Nicméně, je důležité zdůraznit, že lékárny Dr. Max mají unifikované procesy a postupy téměř ve všech oblastech logistiky na všech svých pobočkách. To znamená, že navržené optimalizační postupy, které byly vypracovány pro pobočku v Chotěboři, mohou být úspěšně zaváděny i na ostatních pobočkách této sítě lékáren.

Navrhovaná opatření a postupy budou systematicky ověřována a upravována na základě reálných dat a výsledků z této konkrétní pobočky. Po úspěšné implementaci a ověření funkčnosti těchto řešení bude možné tyto zkušenosti a osvědčené postupy rozšířit a aplikovat i na ostatní pobočky lékárenské sítě Dr. Max.

S cílem dosáhnout efektivního řízení zásob a zlepšení celkového fungování lékáren, budou vypracovány obecné směrnice a doporučení, která budou přizpůsobena specifickým podmínkám jednotlivých poboček. Tímto způsobem bude zajištěno, že všechny lékárny v síti Dr. Max budou pracovat v souladu s osvědčenými postupy a budou mít jednotný standard řízení zásob.

Zavedení těchto inovativních řešení na všech pobočkách lékárenské sítě přinese řadu výhod. Patří mezi ně lepší sledování zásob a expirace léčivých přípravků, optimalizace objednávkových procesů a minimalizace skladových zásob, což povede k efektivnějšímu využití zdrojů a snížení nákladů. Zároveň to umožní lékárnám lépe reagovat na měnící se potřeby zákazníků a zajistit kontinuální dostupnost léků a léčivých přípravků pro pacienty.

Přestože každá pobočka lékárny Dr. Max může mít specifické charakteristiky a potřeby, je možné přizpůsobit navržená opatření a strategie tak, aby vyhovovala konkrétním podmínkám a požadavkům dané pobočky. Flexibilita a adaptabilita těchto návrhů jsou klíčové pro úspěšné implementace na různých pobočkách a dosažení zamýšlených výsledků.

ZÁVĚR

V odvětví poskytování lékárenských služeb je kvalitní péče o zákazníka základním kamenem úspěchu. Množství možností, které dnes mají zákazníci k dispozici, klade vysoké nároky na pečlivou přípravu, zahrnující důsledné nastavení standardů a operačních postupů pro každou situaci, stejně jako na nutnost neustálého monitorování a vyhodnocování podnětů ze strany zákazníků i dodavatelů, konkurence i dalších zájmových skupin, mezi něž patří zejména plátcí zdravotní péče. Svou roli zde hrají také změny v oblasti legislativy, které je nutné následovat a přizpůsobovat se jim. Standardy a kritéria pro provozování činnosti jsou přitom velmi přísné, neboť nabízené služby a sortiment úzce souvisí se zdravím člověka a jejich dodržování je proto velmi ostře sledováno. Lékárny Dr. Max se, obdobně jako konkurenti, snaží nabízet co nejširší portfolio služeb, přičemž pro všechny platí stejná omezení daná právě zmíněnými předpisy a legislativou. Nalézt konkurenci schopnou ojedinělou nabídku je proto velmi těžké a prakticky tak lze učinit právě jen s pomocí důsledného zavedení a dodržování vysoce propracovaných funkčních procesů. Pro zákazníka je nejdůležitější moment, kdy dochází k přímé interakci s lékárnou, ať již fyzicky nebo elektronicky. A právě v této fázi cesty zboží od výrobce k pacientovi design procesu rozhoduje o tom, jak je služba koncovým zákazníkem vnímána.

V závěru této diplomové práce lze konstatovat, že analýza současného stavu řízení skladových zásob dermokosmetiky v lékárně Dr. Max odhalila významný problém s mrtvým zbožím, který má negativní dopad na finanční tok, kapacitu skladování a ziskovost lékárny. Cílem práce bylo posoudit tento stav a navrhnout opatření pro optimalizaci řízení skladových zásob s potenciálem využití na ostatních pobočkách.

Na základě provedené analýzy byly navrženy strategie a opatření, která by měla přispět k efektivnějšímu řízení skladových zásob dermokosmetiky a minimalizaci mrtvého zboží. Cílem je do 6 měsíců snížit mrtvé zásoby dermokosmetiky na vybrané pobočce o 20 %, což by se s navrhovaným řešením mělo povést. Navrhovaná opatření zahrnují pověření pracovníka, který bude pravidelně analyzovat mrtvé zásoby v oblasti dermokosmetiky, propojení e-shopu a lékáren, školení zaměstnanců, komunikaci mezi pobočkami, spolupráci s dodavateli a pravidelné zhodnocování implementovaných strategií.

Jedním z klíčových bodů optimalizace řízení skladových zásob je zlepšení propojení e-shopu a lékáren. Zákazníci dnes stále více vyhledávají pohodlí a rychlost nákupu, což znamená vzrůstající důležitost online kanálů pro prodej dermokosmetiky. Propojení e-shopu

s lékárnami umožní zákazníkům jednodušeji najít a objednat produkty online, a zároveň prodejním místům poskytne přehled o poptávce, což umožní lepší plánování skladových zásob.

Dalším důležitým opatřením je pravidelná kontrola mrtvého zboží. Identifikace produktů s nízkou poptávkou a nízkou obratovostí je klíčová pro minimalizaci nepotřebného zatížení skladových kapacit a finančních prostředků. Pravidelný monitoring zásob umožní lékárnám identifikovat mrtvé zboží a přijmout opatření, jako je slevování, odprodej nebo přesun zboží na jinou pobočku s vyšší poptávkou.

Zaměstnanci by měli být seznámeni s principy řízení zásob, identifikací mrtvého zboží a správným uskladněním produktů. Kvalifikovaní zaměstnanci budou schopni lépe rozpoznat příležitosti ke snížení zásob mrtvého zboží a lépe plánovat nákupy a prodej.

Komunikace mezi pobočkami je také klíčová pro efektivní řízení skladových zásob. Pobočky by měly pravidelně sdílet informace o poptávce, trendech a úspěšných strategiích. To umožní lepší koordinaci mezi pobočkami a přizpůsobení skladových zásob aktuálním potřebám zákazníků.

Spolupráce s dodavateli je dalším aspektem, který by měl být zohledněn při optimalizaci řízení skladových zásob. Léárny by měly udržovat dobré vztahy s dodavateli a pravidelně komunikovat s nimi ohledně plánování dodávek. Efektivní spolupráce s dodavateli může přinést výhody v podobě nižších nákladů, rychlejšího zásobování a lepší dostupnosti produktů.

Posledním důležitým krokem je pravidelné zhodnocování implementovaných strategií a opatření. Léárny by měly pravidelně monitorovat výsledky, sledovat ukazatele jako obratovost zásob, skladovou dostupnost, finanční výkon a spokojenost zákazníků. Tato zhodnocení pomohou identifikovat úspěchy a oblasti, které vyžadují další zlepšení. Na tyto úkoly je nutné stanovit pracovníka, který bude tuto oblast sledovat a předávat dál.

Celkově lze konstatovat, že optimalizace řízení skladových zásob dermokosmetiky v lékárně Dr. Max je důležitým krokem ke zlepšení finančního výkonu, kapacity skladování a ziskovosti. Propojení e-shopu a lékáren, pravidelná kontrola skladových zásob, školení zaměstnanců, komunikace s dodavateli a ohled na zákaznické preference a trendy jsou klíčové faktory pro úspěšnou optimalizaci. Úspěšná implementace těchto opatření by měla přinést výhody jak lékárnám Dr. Max, tak i jejich zákazníkům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- API – Akademie produktivity a inovací. Štíhlé procesy a lean. 2013, studijní materiál, seminář letní Lean akademie, 127 s.
- BAZALA, Jaroslav. Kde se vzala logistika anebo historie logistiky. In: Logistická Akademie [online]. Ostrava-Poruba, 22. října 2014 [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://logisticaakademie.cz/clanky/diskutovana-temata-v-logistice/kde-se-vzala-logistika-anebo-historie-logistiky>.
- BAZALA, Jaroslav. Zásadní problémy ve skladové logistice a jak z nich ven. In: Logistická Akademie [online]. Ostrava-Poruba, 9. března 2017 [cit. 2023-01-07]. Dostupné z: <https://logisticaakademie.cz/clanky/diskutovana-temata-v-logistice/zasadni-problemy-ve-skladove-logistice-a-jak-z-nich-ven>.
- BAZALA, Jaroslav. Zelená logistika aneb Nebuďme krátkozrací. In: Logistická Akademie [online]. Ostrava-Poruba, 22. listopad 2016 [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://logisticaakademie.cz/clanky/novinky/zelena-logistika-aneb-nebudme-kratkozraci>.
- BERTAGNOLLI, Frank. *Lean Management: Introduction and In-Depth Study of Japanese Management Philosophy*. Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2022, 449 s. ISBN 978-3-658-36086-3.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B., 2013. *Supply chain logistics management*. 4th. ed. Boston: Mcgraw-Hill, 498 s. ISBN 9780071326216.
- BRIŠ, P.; OPLETALOVÁ, M., 2019. *Řízení procesů ve zdravotnictví*. Strategický projekt UTB ve Zlíně, reg. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002204.
- BRYCHTOVÁ, Lucie. Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas [online]. In: Nov 21, 2019 [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>.

- BŘEŇ, Stanislav. Jak krize mění pohled na skladové zásoby. In: Systémy Logistiky CZ [online]. 23. srpna 2022 [cit. 2023-02-14]. ISSN 1214-4827. Dostupné z: <https://www.systemylogistiky.cz/2022/08/23/jak-krize-meni-pohled-na-skladove-zasoby/>.
- CEMPÍREK, Václav; KAMPF, Rudolf; ŠIROKÝ, Jaromír, 2009. *Logistické a přepravní technologie*. Pardubice: Institut Jana Pernera, 197 s. ISBN 978-80-86530-57-4.
- COLIN J. De la maîtrise des opérations logistiques au supply chain management. *Gestion* 2000, vol. 19, no. 1, 59-74 s. 2002. [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://www.scholarvox.com/catalog/book/10057850#>.
- ČESKO. Vyhláška č. 229/2008 Sb., o výrobě a distribuci léčiv. In: [Zákony pro lidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 19. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-229>.
- ČESKO. Vyhláška č. 448/2009 Sb., o stanovení hygienických požadavků na kosmetické prostředky. In: [Zákony pro lidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 19. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-448>.
- ČESKO. Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. In: [Zákony pro lidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 19. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-258>.
- ČESKO. Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech). In: [Zákony pro lidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz) [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 19. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-378>.
- ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 9788027101948.
- DEPOO, Lucie; a kol., 2020. *Kariérní management*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-06-6.
- Dr. Max zaznamenal meziroční růst tržeb a další rozmach e-shopu. In: [PharmaProfit](http://PharmaProfit.cz) [online]. ATOZ Retail, 13. dubna 2022 [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.pharmaprofit.cz/2022/04/13/dr-max-zaznamenal-mezirocni-rust-trzeb-a-rozmach-e-shopu/>.

- Dr. Max, © 2008-2023. In: PENTA [online]. Penta Investments [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.pentainvestments.com/cs/default.aspx>.
- Dr.Max a ekologie. © 2023. In: *Dr. Max* [online]. [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/drmax-a-ekologie>.
- EMMETT, Stuart, 2008. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
- FETTING, C., 2020. The European Green Deal, ESDN Report, December 2020, ESDN Office, Vienna.
- FOTR, Jiří, a kol., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
- GROS, Ivan, 2016. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 507 s. ISBN 9788070809525.
- HABERFELLNER, Reinhard, a kol., 2019. *Systems Engineering: Fundamentals and Applications*. Switzerland: Birkhäuser, 484 s. ISBN 978-3-030-13430-3.
- HARRISON, A.; HOEK, R. von; SKIPWORTH, H, 2014. *Logistics management and strategy: competing through the supply chain*. 5th. ed. Harlow: Pearson, 427 s. ISBN 978-1-292-00415-0.
- HOBZA, Milan; ŠAFAŘÍK, Ladislav, 2002. *Logistika*. Hradec Králové: Gaudeamus, 161 s. ISBN 8070410531.
- HUBIČKA, Filip. Grafiko Print zbrojí do turbulentních časů. In: Ekonom.cz [online]. *Economia*, 14. 12. 2022 [cit. 2023-01-30]. ISSN 2787-9380. Dostupné z: <https://logistika.ekonom.cz/c1-67149130-grafiko-print-zbroji-do-turbulentnich-casu>.

- HUCHZERMEIER, Arnd; BEBERSDORF, Peter, 2022. *Variable Takt Principle: Mastering Variance with Limitless*. Product Individualization. Switzerland: Springer International Publishing, 256 s. ISBN 978-3-030-87169-7. https://doi.org/10.1007/978-3-030-87170-3_1.
- CHOVANCOVÁ, Mária; KLAPITA, Vladimír. Modeling the Supply Process Using the Application of Selected Methods of Operational Analysis. *Open Engineering*, vol. 7, no. 1, 2017, 50-54 s. <https://doi.org/10.1515/eng-2017-0009>.
- JELÍNKOVÁ, Ilona, 2014. *Klinická propedeutika pro střední zdravotnické školy*. Praha: Grada Publishing. Sestra. ISBN 978-80-247-5093-4.
- JUROVÁ, M; a kol., 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 254 s. ISBN: 9788024757179.
- KÄHKÖNEN, Anni-Kaisa; ANDREA, S. Patrucco, Guest Editorial: A purchasing and supply management view of supply resilience for better crisis response, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 28, Issue 5, 2022, 100803, ISSN 1478-4092, <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2022.100803>.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KIRAN, D. R., 2019 *Production Planning and Control: A Comprehensive Approach*. United Kingdom: Elsevier Science, 582 s. ISBN 978-0-12-818364-9.
- Kosmetický přípravek. In: Národní zdravotnický informační portál [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR a Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR [cit. 2023-04-03]. ISSN 2695-0340. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/rejstrikovy-pojem/478>.
- KOŠTURIÁK, J., FROLÍK, Z., 2006. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 237 s. ISBN 80-86851-38-9.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

- KOTLER, Philip; KELLER LANE, Kevin, 2013. *Marketing management: 14. vydání*. Grada, 1 online zdroj (816 stran). ISBN 978-80-247-4150-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/marketing-management-741/>.
- KUBÍČKOVÁ, Lea, 2006. *Obchodní logistika*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 91 s. ISBN 80-7157-952-1.
- LAMBERT, D. M., J. R. STOCK a L. M. ELLRAM, 2005. *Logistika: případové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Praha: Computer Press, 589 s. ISBN 8025105040.
- LÍBAL, V., a kol., 1994. *ABC logistiky v podnikání*. 1. vyd. Praha: Nadatur, 282 s. ISBN 80-85884-11-9.
- MALEJČÍKOVÁ, Alexandra; MALEJČÍK, Albín, 2015. *Logistika*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 205 s. ISBN 9788055213026.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, a kol, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 220 s. ISBN 978-80-271-2034-5.
- MCCAULEY, Mason, 2020. Just-In-Time Inventory: Does it fit into all Supply Chains?. Wisconsin-Platteville. Seminar Research Paper Proposal. University of Wisconsin. Project Advisor Mary R. Bartling.
- MERTO VÁ, Jana. České značky bodují. Nejoblíbenější firmy jsou Air Bank, Manufaktura a Zásilkovna [online]. 30.3. 2023 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://forbes.cz/ceske-znacky-boduji-nejoblibenejsi-firmy-jsou-air-bank-manufaktura-a-zasilkovna/>.
- MOJŽÍŠ, Vlastislav, a kol, 2003. *Logistické technologie*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 109 s. ISBN: 80-7194-469-6.

- MORANA, Joëlle, 2013. *Sustainable Supply Chain Management*. London: ISTE, 193 s. ISBN 978-1-84821-526-9. <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.k.utb.cz/doi/pdf/10.1002/9781118604069>.
- MOREIRA, F., ALVES, A.C., SOUSA, R.M., 2010. Towards Eco-efficient Lean Production Systems. In: Ortiz, Á., Franco, R.D., Gasquet, P.G. (eds) *Balanced Automation Systems for Future Manufacturing Networks*. BASYS 2010. IFIP Advances in Information and Communication Technology, vol 322. Berlin: Springer Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-14341-0_12.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1223/2009 ze dne 30. listopadu 2009 o kosmetických přípravcích (přepracované znění) (Text s významem pro EHP)
- NENADÁL, Josef, a kol., 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Albatros Media a.s, 366 s. ISBN 978-89-7261-561-2.
- NOVOTNÝ, Radek. Zásah do naší logistiky po otevření nového distribučního centra bude obrovský, říká Jan Novák z ViaPharma a Dr.Max. *Ekonom* [online]. *Economia*, 2. 4. 2019 [cit. 2023-04-04]. ISSN 2787-9380. Dostupné z: <https://logistika.ekonom.cz/c1-66547430-zasah-do-nasi-logistiky-po-otevreni-noveho-distribucniho-centra-bude-obrovsky-rika-jan-novak-z-viapharma-a-dr-max>.
- Novým generálním ředitelem sítě Dr. Max v ČR bude Jan Žák. In: *PharmaProfit* [online]. *ATOZ Retail*, 8. února 2023 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.pharmaprofit.cz/2023/02/08/novym-generalnim-reditelem-site-dr-max-v-cr-bude-jan-zak/>.
- O společnosti [online]. © 2023. In: *Dr. Max* [online]. [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/o-dr-max/o-spolecnosti>.
- O společnosti. In: *ViaPharma* [online]. [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: https://viapharma.cz/Article.aspx?id=spolecnost_neprihlaseni.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves, 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0025-4.
- OUDOVÁ, Alena, 2016. *Logistika: základy logistiky*. Aktualizované 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 104 s. ISBN 978-80-7402-238-8.

- PAKDIL, Fatma, LEONARD, Karen Moustafa, 2014. Criteria for a lean organisation: development of a lean assessment tool, *International Journal of Production Research*, 52:15, 4587-4607, DOI: 10.1080/00207543.2013.879614.
- PETROV, Michal. I v obtížném roce vykázala síť Dr. Max meziroční růst [online]. 4. 5. 2021 [cit. 2023-04-04]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/tiskove-centrum/i-v-obtiznem-roce-vykazala-sit-drmax-mezirocni-rust>.
- ROLL, Carola.; FRAHM, Michael, 2022. *Designing Intelligent Construction Projects*. United Kingdom: Wiley & sons, 256 s. ISBN 9781119690825.
- SARDER, MD, 2020. *Logistics Transportation Systems*. Netherlands: Elsevier Science, 454 s. ISBN 978-0-12-815974-3.
- SARSBY, Alan, 2016. *SWOT Analysis. A guide to SWOT for business studies student*. Leadership library, 86 s. ISBN 978-0-9932504-2-2.
- SIXTA, Josef; MAČÁT, Václav, 2005. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 315 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0573-3.
- SIXTA, Josef; ŽIŽKA, Miroslav, 2009. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 238 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2563-2.
- SKÁLOVÁ, Jana, a kol., 2021. *Podvojně účetnictví 2021*. Praha: Grada Publishing a.s., 200 s. ISBN 978-80-271-4195-1. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/podvojne-ucetnictvi-2021-7787/>.
- SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.
- STARK, Arlo, 2019. *Supply Chain Management*. United Kingdom: EDTECH, 316 s. ISBN 978-1-83947-317-3.
- SYNEK, M, 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 471 s. ISBN: 9788024734941.

- ŠTORKÁN, Martin. Dr. Max chce být evropskou dvojkou. In: E15 [online]. 18. dubna 2019 [cit. 2023-01-26]. ISSN 1803-4543. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/dr-max-chce-byt-evropskou-dvojkou-1358178>.
- ŠVECOVÁ, Lenka; VEBER, Jaromír, 2021. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing a.s., 343 s. ISBN 978-80-271-1385-9.
- TAKEDA, Hitoshi, 2012. *Das synchrone Produktions-system*, 7. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, 260 s. ISBN 978-3-8006-4607-4.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ; Petra, JELÍNKOVÁ Eva, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 255 s. ISBN 9788027106899.
- TOMAN, Pavel. Štíhlá logistika šetří práci i náklady. Efektivitu zvyšují i vozíky přizpůsobené na míru. Ekonom [online]. 31. 8. 2020 [cit. 2023-02-23]. ISSN 2787-9380. Dostupné z: <https://logistika.ekonom.cz/c1-66807380-stihla-logistika-setri-praci-i-naklady>.
- TOMAN, Pavel; HUBIČKA, Filip. Úkolem logistiky je být jistotou v nejistotě. In: Ekonom.cz [online]. *Economia*, 14. 12. 2022 [cit. 2023-01-30]. ISSN 2787-9380. Dostupné z: <https://logistika.ekonom.cz/c1-67149320-ukolem-logistiky-je-byt-jistotou-v-nejistote>.
- TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra, 2014. *Integrované řízení výroby: Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada Publishing, 366 s. ISBN 978-80-247-4486-5.
- TOUŠEK, R., 2016 *Logistika-vybrané kapitoly*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. České Budějovice. ISBN 978-80-7394-613-5.
- VANĚČEK, Drahoš, 2008. *Řízení dodavatelského řetězce. Supply Chain Management*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská Univerzita, 150 s. ISBN 978-80-7394-078-2.

-
- VOCHOZKA, M., a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 570 s. ISBN 9788024743721.
 - VOCHOZKA, MAREK, a kol., 2021 *Finance podniku: Komplexní pojetí*. Praha: Grada Publishing, 312 s. ISBN 978-80-271-3267-6.
 - ZHOU, Jian, a kol., 2021. Hub-and-Spoke Logistics Network Considering Pricing and Co-Opetition. *Sustainability* 13, no. 17: 9979.
<https://doi.org/10.3390/su13179979>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

JIT	Just-in-Time
RFID	Radio Frequency Identification (systém pro radiofrekvenční identifikaci)
FIFO	First-in, First Out (první dovnitř, první ven)
LIFO	Last-in, First-out (poslední dovnitř, první ven)
LP	Léčivý přípravek
DS	Doplňěk stravy
ZP	Zdravotnický prostředek
RŘ	Regionální ředitel
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
BMC	Business model Canvas

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logistické náklady	18
Obrázek 2: Náklady spojené se skladováním	28
Obrázek 3: Náklady na udržení zásob	28
Obrázek 4: Výpočet celkové spotřeby zásob v průběhu daného období	34
Obrázek 5: Výpočet velikosti objednávky v P-systému	35
Obrázek 6: Harris-Wilsonův vzorec	36
Obrázek 7: Technologie Hub and Spoke	38
Obrázek 8: Principy FIFO a LIFO	39
Obrázek 9: Rozdělení položek materiálu metodou ABC.....	40
Obrázek 10: Šablona modelu Canvas	42
Obrázek 11: Model Lean Canvas.....	44
Obrázek 12: Organizační schéma lékárny	56
Obrázek 13: Schéma procesů na lékárně	59
Obrázek 14: Value added schéma.....	59
Obrázek 15: Časový harmonogram objednávání zboží	60
Obrázek 16: Procesní mapa nákupního procesu	62
Obrázek 17: Procesní mapa příjmu zboží	63
Obrázek 18: Správa skladového zboží.....	66
Obrázek 19: Časový harmonogram projektu	80
Obrázek 20: Graf prodejů a nákupů Bi-Oil tělové mléko po měsících	83
Obrázek 21: Graf prodejů a nákupů Nuance Glamour body cream po měsících	86
Obrázek 22: Graf prodejů a nákupů Puresentiel balzám pro lepší dýchání po měsících ...	88
Obrázek 23: Graf prodejů a nákupů Uriage Bebe šampon po měsících.....	91
Obrázek 24: Webové stránky www.drmax.cz vycházející z návrhu řešení č. 2.....	100
Obrázek 25: Návrh řešení č. 3	105
Obrázek 26: Vylepšený model na základě bodů z akčního plánu	108

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Charakteristika P a Q systému.....	34
Tabulka 2: Kombinace metod ABC/XYZ	41
Tabulka 3: Personální přehled lékárny	55
Tabulka 4: Slevy poskytované na zboží s blížící se dobou expirace	66
Tabulka 5: SWOT analýza konkrétní pobočky lékáren Dr. Max	68
Tabulka 6: Podíl dermokosmetiky na volném prodeji za rok 2022	81
Tabulka 7: Prodej a nákup Bi-Oil tělové mléko mezi roky 2018-2022	83
Tabulka 8: Prodej a nákup Nuance Glamour body cream mezi roky 2018-2022.....	86
Tabulka 9: Prodej a nákup Puressentiel balzám pro lepší dýchání mezi roky 2018-2022 ..	88
Tabulka 10: Prodej a nákup Uriage Bebe šampon mezi roky 2018-2022	91
Tabulka 11: Podíl mrtvých zásob na vybraných lékárnách	93

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Základní organizační struktura ČLH

Příloha P II: Model CANVAS pro ČLH

Příloha P III: SWOT analýza konkrétní pobočky lékáren Dr. Max

Příloha P IV: Projektové zadání

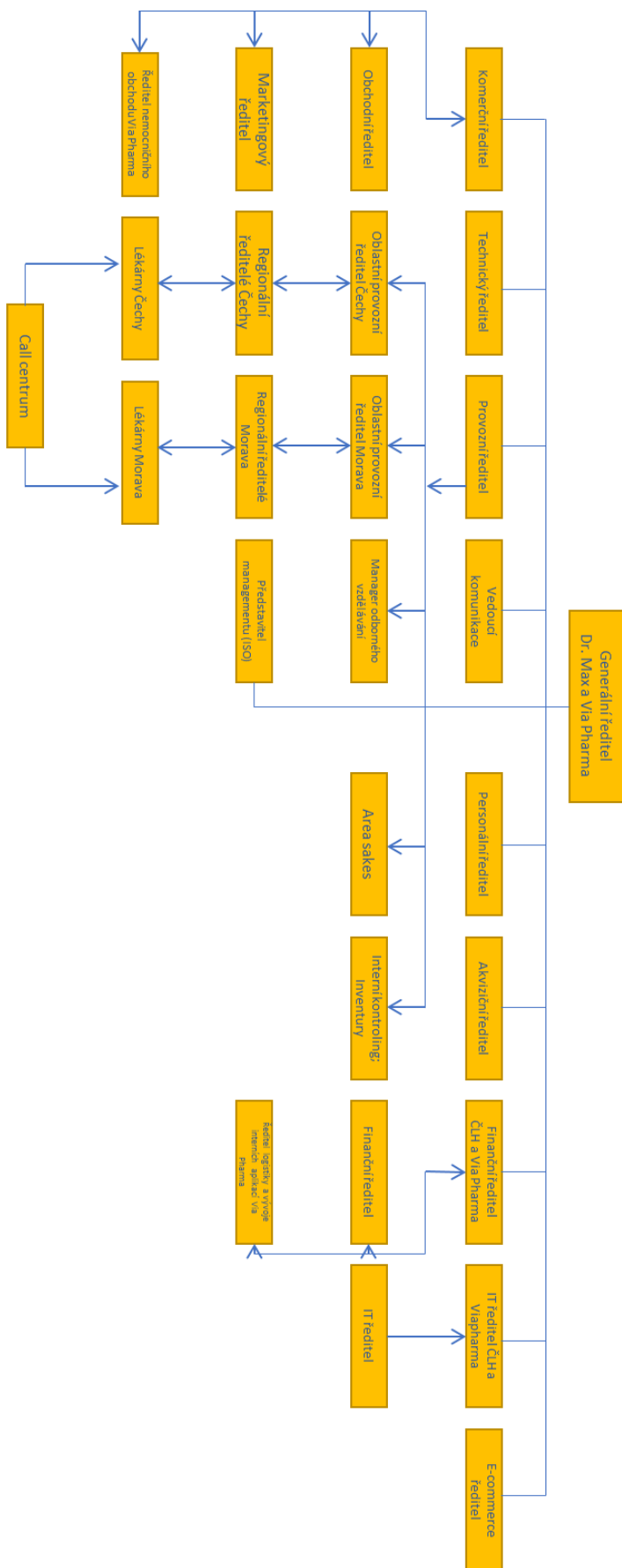
Příloha P V: Seznam mrtvého zboží na pobočce lékárny s počty nákupů a prodejů

Příloha P VI: Seznam mrtvého zboží na pobočce lékárny s prodeji za jednotlivé měsíce

Příloha P VII: Seznam mrtvého zboží na pobočce lékárny s uskutečněnými nákupy za jednotlivé měsíce

Příloha P VIII: Návrh propojenosti kamenné lékárny s e-shopem

PŘÍLOHA P I: ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ČLH



BUSINESS MODEL CANVAS



PŘÍLOHA P II: MODEL CANVAS PRO ČLH

PŘÍLOHA P IV: PROJEKTOVÉ ZADÁNÍ

Projektové zadání

Zlepšení procesu řízení mrtvých zásob z oblasti dermokosmetiky

<u>Hlavní cíl</u>	Návrh řešení pro optimalizaci procesu řízení mrtvých zásob z oblasti dermokosmetiky se snížením jejich podílu o 20 % během 6 měsíců
<u>Dílčí cíle</u>	<ul style="list-style-type: none">• Analýza podílu dermokosmetiky na volný prodej na konkrétní pobočce lékárny• Analýza mrtvých zásob z oblasti dermokosmetiky na konkrétní pobočce lékárny• Návrhy aplikovatelných řešení vedoucích ke snížení podílu mrtvých zásob využitelné pro všechny pobočky lékáren Dr. Max
<u>Projektový tým</u>	<ul style="list-style-type: none">• Vedoucí projektu• IT specialisté a vývojáři pro implementaci propojení skladů lékáren a e-shopu• UX designer pro optimalizaci uživatelského rozhraní• Dermoambasadoři (jedna osoba na každé pobočce lékáren Dr. Max)• Expedienti na pobočkách lékáren Dr. Max
<u>Definice cíle</u> <u>SMART</u>	<p>Specifický: Určit 1 člověka, který bude aktivně sledovat mrtvé zboží dermokosmetiky.</p> <p>Měřitelný: Snížit podíl mrtvých zásob dermokosmetiky na pobočkách lékáren o 20 % během následujících 6 měsíců.</p> <p>Dosažitelný: Zajištění aktivního zapojení zaměstnanců do řešení problémů spojených s mrtvými zásobami dermokosmetiky.</p> <p>Realistický: Zvýšení povědomí zaměstnanců o mrtvém zboží a hledání řešení ve spolupráci s dermoambasadorem.</p> <p>Časově omezený: Aktivní zapojení zaměstnanců do řešení problémů mrtvého zboží bude probíhat pravidelně a pověřená osoba bude každé 2 týdny provádět proškolení a informovat expedienty na lékárně.</p>

PŘÍLOHA P VI: SEZNAM MRTVÉHO ZBOŽÍ NA POBOČCE LÉKÁRNY S USKUTEČNĚNÝMI NÁKUPY ZA JEDNOTLIVÉ MĚSÍCE

Název	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Alfaparf Milano Semi Di Lino Scalp Renew šampon 250 ml	x	x	x	x	x	1	x	x	x	x	x	x
Allskin Hyaluronové sérum 25 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2
Bi-Oil tělové mléko 175 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Capillan šampon 200 ml	x	1	x	x	2	x	x	x	1	1	x	x
Ducray Anaphase šampon 200 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1	2
Eucerin Antipigment lokální korektor 5 ml	x	x	x	x	x	1	3	x	1	1	x	1
Eucerin Aquaphor regenerační mast 220 ml	x	2	2	1	x	3	2	x	x	2	x	x
Eucerin Dermopure čistící micelární voda 400 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Eucerin Dermopure krycí korektor 2 g	x	x	x	x	x	1	x	x	x	x	2	2
Eucerin Dermopure zklidňující krém 50 ml	x	1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1
Eucerin pH5 mycí emulze na ruce 250 ml	1	1	1	1	1	1	x	x	x	x	x	x
Eucerin Sun gel na obličej oil control SPF 30 50 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Eucerin Volume filler denní krém normální/smíšená pleť 50 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Indulona krém na ruce pro muže 85 ml	1	1	1	x	1	1	x	x	x	2	3	x
Klorane balzám len 200 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Klorane šampon pivoňka 400 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Klorane šampon mango 400 ml	x	x	1	x	x	x	1	x	x	x	x	5
La Roche Posay Cicaplast B5 čistící gel 200 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
La Roche Posay Deo physio roll-on 50 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
La Roche Posay Deo physio stick 40 g	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1
La Roche Posay Serozinc 150 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
La Roche Posay Toleriane čistící krém 200 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
La Roche Posay Toleriane čistící krém 400 ml	x	x	x	x	x	x	1	x	x	x	x	x
La Roche Posay Toleriane Dermallergo denní krém 40 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
La Roche Posay Toleriane Dermallergo oční krém 20 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1	x
La Roche Posay Toleriane Ultra 40 ml	x	x	x	x	x	x	1	x	x	x	x	x
Dr. Ma Bebelo baby cream 200 ml	1	1	3	x	2	1	1	1	x	x	1	x
Dr. Ma Bebelo nappy ointment 125 ml	1	x	x	x	2	x	x	x	2	x	x	x
Dr. Ma krém na nohy 10% urea 100 ml	x	x	x	x	1	2	2	1	x	x	x	1
Dr. Ma hydratační krém na ruce 75 ml	2	x	x	3	x	1	x	x	x	x	2	1
Dr. Ma panthenol 7% gel s HA 100 ml	x	2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Dr. Ma panthenol 7% tělové mléko 200 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Nuance Glamour body cream 200 ml	x	x	1	x	3	1	2	x	1	3	2	x
Nuance Hyaluron active oční krém 15 ml	4	x	4	1	1	x	3	x	x	x	2	2
Nuance Youth comple oční krém 15 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	1	x	x	x
Nue multifunkční suchý olej Florale 100 ml	x	x	x	x	1	x	x	x	x	1	1	4
Nue záračný olej 100 ml	x	x	x	1	2	x	x	x	x	x	1	2
Physicians formula Arganový olej 30 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Puresentiel balzám pro lepší dýchání 50 ml	x	x	10	x	2	2	2	1	4	2	2	1
Puresentiel čistící antibakteriální roztok ve spreji 80 ml	x	x	1	1	3	x	x	x	x	x	2	1
Puresentiel roller na bodnutí hmyzem 5 ml	x	x	x	x	x	1	7	2	x	x	x	x
Puresentiel šampon proti vším 200 ml	1	2	1	x	2	3	1	1	x	4	1	1
Skinepert Revihair maska 200 ml	x	x	x	x	x	2	x	x	x	1	x	2
Skinepert Solar sun lotion kids SPF30+ 200 ml	x	x	x	x	1	2	3	x	x	x	x	x
Skinepert Solar sun lotion SPF30+ 200 ml	x	x	x	x	1	2	1	x	x	x	x	x
Skinepert Solar sun lotion SPF50+ 200 ml	x	x	x	x	x	3	2	1	x	x	x	x
Skinepert Solar sun oil SPF30+ 200 ml	x	x	x	x	2	3	2	1	x	x	x	x
Skinepert Solar sun oil SPF50+ 200 ml	x	x	x	x	x	1	2	1	1	x	x	x
Uriage Age Absolu redensifying sleeping mask 50 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Uriage Bariéderm Cica krém SPF50 40 ml	x	x	1	x	x	x	3	x	x	x	x	x
Uriage Bariéderm Cica daily sérum 30 ml	x	x	1	x	x	1	x	x	1	x	x	x
Uriage Bariesun Aftersun balzám 150 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Uriage Bariesun Aftersun mlha 150 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Uriage Bariesun Brume apaisante 150 ml	x	x	x	x	x	1	x	x	x	x	x	x
Uriage Bariesun SPF50+ cream gold 50 ml	x	x	x	x	2	1	x	x	2	1	x	x
Uriage Bariesun SPF50+ creme minerale 100 ml	x	x	x	x	x	2	x	x	x	x	x	x
Uriage Bariesun SPF50+ dry mist 200 ml	x	x	x	x	x	6	1	x	x	x	x	x
Uriage Bebe SPF50+ creme minerale 50 ml	x	x	x	x	x	2	x	x	x	x	x	x
Uriage Bebe šampon 200 ml	1	1	1	2	2	2	3	1	x	2	5	9
Uriage D.S. Lotion 100 ml	2	4	x	1	x	x	4	1	1	2	2	2
Uriage Eau thermale krém SPF20 40 ml	x	x	x	11	10	2	3	1	3	4	2	7
Uriage Eau thermale krém na ruce 50 ml	2	x	x	4	x	x	x	x	x	1	1	3
Uriage Eau thermale mlha 150 ml	1	4	1	14	6	4	9	4	x	2	1	4
Uriage Eau thermale mlha 50 ml	x	2	1	8	2	4	5	6	2	1	1	x
Uriage Eau thermale cestovní sada	x	x	x	x	9	6	1	2	x	x	x	1
Uriage Hyseac fluide SPF50+ 50 ml	x	x	x	9	5	5	1	x	x	x	x	1
Uriage Hyseac čistící maska 50 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	4	x	x	4
Uriage Roseliane čistící mléko 250 ml	x	x	1	1	x	x	2	x	1	1	1	6

PŘÍLOHA P VII: SEZNAM MRTVÉHO ZBOŽÍ NA POBOČCE LÉKÁRNY S PRODEJÍ ZA JEDNOTLIVÉ MĚSÍCE

Název	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Allaparf Milano Semi Di Lino Scalp Renew šampon 250 ml	x	x	x	x	x	2	x	x	x	x	x	x
Allskin Hyaluronové sérum 25 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	4
Bi-Oil tělové mléko 175 ml	2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Capillan šampon 200 ml	1	x	x	x	1	3	x	x	1	x	x	x
Ducray Anaphase šampon 200 ml	1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2	1
Eucerin Antipigment lokální korektor 5 ml	x	x	1	x	x	1	3	x	1	1	x	1
Eucerin Aquaphor regenerační mast 220 ml	x	4	1	2	x	2	2	x	x	2	x	x
Eucerin Dermopure čisticí micelární voda 400 ml	x	x	x	x	x	1	x	x	x	x	x	x
Eucerin Dermopure krycí korektor 2 g	x	x	x	x	x	3	x	x	x	1	2	x
Eucerin Dermopure zklidňující krém 50 ml	x	1	x	x	x	2	x	x	x	x	x	x
Eucerin pH5 mycí emulze na ruce 250 ml	x	2	1	2	1	1	x	x	x	x	x	x
Eucerin Sun gel na obličejí oil control SPF 30 50 ml	x	x	x	x	x	x	x	1	x	x	x	x
Eucerin Volume filler denní krém normální/směšená pleť 50 ml	x	x	x	x	x	1	x	x	x	x	x	x
Indulona krém na ruce pro muže 85 ml	3	1	2	x	1	x	x	x	1	2	1	x
Klorane balzám len 200 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	1	x	x	x
Klorane šampon pivoňka 400 ml	x	x	x	1	x	x	x	x	x	x	x	x
Klorane šampon mango 400 ml	x	x	x	1	x	x	1	x	x	x	x	6
La Roche Posay Cicaplast B5 čisticí gel 200 ml	x	x	x	x	x	1	x	x	x	x	x	x
La Roche Posay Deo physio roll-on 50 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1
La Roche Posay Deo physio stick 40 g	x	x	x	x	x	1	x	x	x	x	x	1
La Roche Posay Serozinc 150 ml	x	x	x	x	x	1	x	x	x	x	x	x
La Roche Posay Toleriane čisticí krém 200 ml	x	x	x	x	x	1	1	x	x	x	x	x
La Roche Posay Toleriane čisticí krém 400 ml	x	x	x	x	x	1	1	x	x	x	x	x
La Roche Posay Toleriane Dermallergo denní krém 40 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1	x
La Roche Posay Toleriane Dermallergo oční krém 20 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2	x
La Roche Posay Toleriane Ultra 40 ml	x	x	x	x	x	1	1	x	x	x	x	x
Dr. Ma Bebelo baby cream 200 ml	2	x	1	x	x	1	1	x	x	7	x	x
Dr. Ma Bebelo nappy ointment 125 ml	1	4	x	x	1	x	x	x	2	x	x	x
Dr. Ma krém na nohy 10% urea 100 ml	x	x	1	x	x	5	x	x	x	3	x	5
Dr. Ma hydratační krém na ruce 75 ml	x	x	7	5	1	x	x	x	x	x	x	x
Dr. Ma panthenol 7% gel s HA 100 ml	x	x	x	x	x	x	3	4	x	x	x	x
Dr. Ma panthenol 7% tělové mléko 200 ml	x	x	x	x	x	x	6	x	x	x	x	x
Nuance Glamour body cream 200 ml	x	x	x	x	x	4	x	x	2	3	1	4
Nuance Hyaluron active oční krém 15 ml	4	1	5	1	2	1	2	x	x	3	1	x
Nuance Youth comple oční krém 15 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2	x	x
Nue multifunkční suchý olej Florale 100 ml	x	x	x	x	1	x	x	x	4	2	1	x
Nue záračný olej 100 ml	x	x	x	x	2	x	x	x	4	2	x	x
Physicians formula Arganový olej 30 ml	x	x	x	x	1	x	x	x	x	x	x	x
Puressentiel balzám pro lepší dýchání 50 ml	x	x	20	x	x	x	x	x	7	x	x	x
Puressentiel čisticí antibakteriální roztok ve spreji 80 ml	x	1	x	x	x	x	x	x	1	x	2	5
Puressentiel roller na bodnutí hmyzem 5 ml	x	x	x	2	1	1	6	1	x	x	x	x
Puressentiel šampon proti vším 200 ml	4	2	3	x	x	1	5	x	x	2	1	x
Skinepert Revihair maska 200 ml	x	x	x	x	x	x	7	x	x	x	x	2
Skinepert Solar sun lotion kids SPF30+ 200 ml	x	x	x	3	1	1	4	x	x	x	x	x
Skinepert Solar sun lotion SPF30+ 200 ml	x	x	x	3	x	6	x	x	x	x	x	x
Skinepert Solar sun lotion SPF50+ 200 ml	x	x	x	x	3	3	2	2	x	x	x	x
Skinepert Solar sun oil SPF30+ 200 ml	x	x	x	x	x	2	8	x	x	x	x	x
Skinepert Solar sun oil SPF50+ 200 ml	x	x	x	x	3	x	4	2	x	x	x	x
Uriage Age Absolu redensifying sleeping mask 50 ml	x	x	x	x	x	x	x	x	5	x	x	x
Uriage Bariéderm Cica krém SPF50 40 ml	x	2	x	x	x	x	3	x	x	x	x	x
Uriage Bariéderm Cica daily sérum 30 ml	6	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Uriage Bariesun Aftersun balzám 150 ml	x	x	x	x	2	x	x	x	x	x	x	x
Uriage Bariesun Aftersun mlha 150 ml	x	x	x	x	1	x	x	x	x	x	x	x
Uriage Bariesun Brume apaisante 150 ml	x	x	x	3	x	x	x	x	x	x	x	x
Uriage Bariesun SPF50+ cream gold 50 ml	x	x	2	x	3	4	x	x	x	x	x	x
Uriage Bariesun SPF50+ creme minerale 100 ml	x	x	x	4	x	x	x	x	x	x	x	x
Uriage Bariesun SPF50+ dry mist 200 ml	x	x	5	3	x	x	x	x	x	x	x	x
Uriage Bebe SPF50+ creme minerale 50 ml	x	x	2	3	x	x	x	x	x	x	x	x
Uriage Bebe šampon 200 ml	x	5	1	x	2	x	x	1	2	5	15	x
Uriage D.S. Lotion 100 ml	3	2	x	1	x	x	4	5	1	2	2	1
Uriage Eau thermale krém SPF20 40 ml	1	x	4	8	7	4	2	2	2	2	4	9
Uriage Eau thermale krém na ruce 50 ml	1	x	4	1	3	2	x	x	x	2	x	x
Uriage Eau thermale mlha 150 ml	x	1	10	23	4	3	5	2	x	1	x	2
Uriage Eau thermale mlha 50 ml	x	x	7	4	11	2	x	8	2	x	2	x
Uriage Eau thermale cestovní sada	x	x	x	6	10	3	x	x	1	x	x	x
Uriage Hyseac fluide SPF50+ 50 ml	x	x	3	9	5	3	2	x	x	x	x	x
Uriage Hyseac čisticí maska 50 ml	x	x	x	x	x	x	x	3	1	x	x	6
Uriage Roseliane čisticí mléko 250 ml	1	2	x	x	x	x	x	x	1	2	4	4

