

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Návrh modifikace cenové strategie maloobchodního řetězce

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen/2016

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Alena Bukvová/MF16

JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Aleš Marek Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 15. 8. 2016, Zdiměřice

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je formulovat modifikaci cenové strategie pro maloobchodní řetězec Rossmann spol. s r.o. s cílem zvýšit profitabilitu společnosti. Dílčími cíli vedoucími k naplnění hlavního cíle jsou:

- shromáždit teoretické poznatky o cenových strategiích z odborné literatury
- identifikovat cenové strategie konkurenčních řetězců
- zkoumat cenovou elasticitu poptávky v kategorii výrobků ústní hygieny a nalézt východiska pro další rozhodování;
- pomocí portfoliové matice BCG stanovit cenovou strategii pro výrobky ústní hygieny s cílem optimalizovat výnosy;
- provést exploratorní marketingový průzkum dotazováním s cílem zjistit faktory ovlivňující zákazníky při nákupu produktů ústní hygieny. Na základě zjištěných nákladů na tento průzkum uvážit možnosti operativních průzkumů ad hoc v rámci společnosti Rossmann.

2. Výzkumné metody:

Při plnění dílčího cíle a) byla využita literární rešerše, pro cíl b) bylo využito pozorování a indukce. Pro zkoumání cenové elasticity poptávky a vytvoření matice BCG byly využity matematické výpočty, komparace s vyjádřením absolutních a relativních rozdílů. Pro kvantitativní výzkum bylo využito strukturované dotazování při individuálním osobním rozhovoru se záznamem do papírového dotazníku. Pro formulaci modifikaci cenové strategie byla použita syntéza.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Společnost Rossmann má nejmenší obrat z drogistických řetězců a používá nejnižší obchodní marži. Uplatňuje cenovou strategii high-low, avšak s částí sortimentu se srovnává s nejlevnějším obchodníkem DM, který uplatňuje EDLP cenovou strategii. Rossmann je pozitivně cenově vnímán zákazníky, podobně jako Teta, ačkoliv Teta má ceny vyšší. Cenové vnímání DM i s nižšími cenami je hodnoceno negativně. Vzhledem k pozitivnímu cenovému vnímání zákazníky existuje prostor pro zvýšení výnosu na základě práce s cenovou elasticitou poptávky a hodnocení portfolia výrobků pomocí BCG matice. Šetřením v kategorii ústní hygieny bylo zjištěno, že Rossmann v promočních akcích používá nejvyšší slevy, což mu u některých produktů přináší v promočních týdnech ztrátu absolutního výnosu. Promoční cena není určována ve vazbě na cenovou elasticitu poptávky. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že respondenti nakupují na základě odborných informací a preferují kromě samotných slev také množstevní slevy a zvýhodnění formou dárku k produktu.

4. Závěry a doporučení:

Je nutno pravidelně zjišťovat cenovou elasticitu poptávky, která by měla být základním rozhodovacím kritériem pro cenová rozhodnutí. Je důležité pracovat s portfoliem výrobků a navrhuje se využívat BCG matici k posouzení dalších rozhodnutí o počtu promočních akcí a i výše slev u jednotlivých produktů. Při tom je nutno brát v potaz životní fázi produktu. Je také nezbytné kontrolovat absolutní výnosy v promočních týdnech až na úroveň produktů a srovnávat je s výnosem z běžných týdnů a v případě negativního vývoje optimalizovat promoční cenu. Byla navržena modifikovaná cenová strategie, která v promočních akcích upravuje podíl produktů v jednotlivých slevových pásmech a na základě cenové elasticity poptávky stanovuje pravidla pro práci s cenou při cenovém srovnávání. Doporučuje se zvýšit počet promovaných produktů s množstevní slevou či dárkem. Navržená modifikace představuje pragmatické a realizovatelné řešení, které prokazatelně může zvýšit výnos společnosti. Podmínkou je zřízení pracovní pozice Category Controller a naprogramování aplikací umožňující zjednodušení v práci použitých postupů. Náklady jsou však výrazně nižší ve srovnání s přínosem.

KLÍČOVÁ SLOVA

- Cena;
- cenová strategie;
- promoční akce;
- cenová elasticita poptávky;
- výnos.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The key objective of the thesis is to modify the pricing strategy of the retail chain Rossmann spol. s.r.o. aiming to increase the profitability of the company. To achieve the objective, the following steps were carried out:

- a) collection and summary of scientific research findings on pricing strategy;
- b) identification of price strategies of competitors;
- c) analysis of price elasticity of demand in the category of dental hygiene products and identification of further decision-making options;
- d) application of the BCG matrix to determine the price strategy of dental hygiene products aiming to optimize profit;
- e) exploratory marketing research to identify factors that influence customers' shopping behaviour in the area of dental hygiene products and a consequent evaluation of survey costs to assess the possibility of future ad-hoc customer research at Rossmann.

2. Research methods:

Literature research was used to carry out step a). Step b) was attained through observation and induction. Analysis of price elasticity (d) and the creation BCG matrix (e) were carried out using quantitative methods as well as a comparison of absolute and relative differences. The survey (e) was carried out using a structured interview supported by a paper questionnaire. Finally, the results were synthesized to derive the modified price strategy.

3. Result of research:

Rossmann has the lowest turnover of all chemists' retailer chains and uses the smallest trade margin. It uses the high-low price strategy, but many of its goods compare to the low-price competitor DM, which uses EDLP price strategy. Customers have a positive perception of Rossmann's prices, comparable to Teta - although Teta's prices are higher than Rossmann's. DM's prices have a negative perception, although its prices are lower. Due to the positive perception of the customers, there is room for a profit increase based on the price elasticity of the demand and the evaluation of product portfolio using the BCG matrix. Analysing the category of dental hygiene products revealed that Rossmann tends to offer highest discounts during promotion events, which leads to an absolute profit loss during promotion weeks. This shows that the promotion prices are not bound to the price elasticity of demand. The survey has revealed that the respondents buy dental-hygiene products based on previous information and would welcome (besides traditional promotional discounts) also quantity discounts and other benefits such as gifts.

4. Conclusions and recommendation:

The thesis has shown that continually surveying the price elasticity of demand is imperative, as it ought to be the key decision criterion in pricing. Furthermore, the thesis highlights the importance of working with the product portfolio and it suggests applying the BCG matrix when deciding about the number of promotion events and the discount size for individual products, taking into account the lifecycle stage of the products. According to the findings, it is further necessary to observe the absolute profits during promotion weeks right down to the level of individual products, compare them with the profit development during normal weeks, and optimize the promotion price in case of negative developments. A modified price strategy is suggested that adjusts the proportion of products in the different discount groups in promotion weeks and - based on the price elasticity of demand - sets rules for working with prices in price comparisons. It is recommended to increase the use of quantity discounts and gifts as alternatives to traditional promotional discounts. Overall, the suggested modification in the pricing strategy is pragmatic and easy to implement and it proved to increase the company's profit. The condition of the implementation is the establishment of the position of a Category Controller as well as providing adequate IT-applications to simplify the described procedures. However, the costs of the implementation are significantly lower than the profit increase.

KEYWORDS

Price, pricing strategy, promotion event., price elasticity of demand, profit.

JEL CLASSIFICATION

M31 Marketing
M37 Advertising
D01 Microeconomic Behavior: Underlying Principles
D4 Market Structure, Pricing, and Design

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Alena Bukvová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 16
Název BP:	Návrh modifikace cenové strategie maloobchodního řetězce
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Faktory ovlivňující tvorbu ceny2.2 Cenové strategie a metody tvorby cen3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti3.2 Cenová strategie společnosti v konkurenčním prostředí3.3 Návrh modifikace cenové strategie pro vybranou skupinu zboží4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• JAKUBÍKOVÁ, D. <i>Strategický marketing: strategie a trendy</i>. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.• KOTLER, P. <i>Moderní marketing: 4. evropské vydání</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.• KRÁL, B. <i>Manažerské účetnictví</i>. 2010. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-820-7261-217-8.• ZAMAZALOVÁ, M. <i>Marketing obchodní firmy</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 3. 2016• Zpracování teoretické části do 30. 4. 2016• Zpracování výsledků do 30. 7. 2016• Finální verze do 31. 8. 2016
Vedoucí práce:	Ing. Aleš Marek, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 30. 1. 2016

Obsah

1	Úvod.....	1
1.1	Cíl práce.....	2
1.2	Metodika práce	3
2	Teoreticko-metodologická část	4
2.1	Cena jako součást marketingového mixu a její specifika.....	4
2.2	Faktory ovlivňující cenotvorbu	5
2.2.1	Externí faktory cenotvorby.....	6
2.2.2	Interní faktory cenotvorby.....	7
2.2.3	Cenová elasticita poptávky.....	8
2.3	Metody tvorby cen.....	9
2.4	Strategie tvorby cen	12
2.4.1	Základní cenové strategie v maloobchodě	13
2.4.2	Strategie cenotvorby pro produktový mix a produktové řady.....	14
2.4.3	Cenotvorba pro etapy životního cyklu výrobku	14
2.4.4	Cenové změny a reakce na ně	15
2.4.5	Cenové efekty.....	16
2.5	Analýzy portfolia produktů pomocí matice BCG.....	17
2.6	Marketingový informační systém a zdroje informací.....	19
2.7	Charakteristika použitých metod a postupů.....	21
2.8	Shrnutí teoreticko-metodologické části	22
3	Praktická část	23
3.1	Drogistický trh v ČR a představení drogistických řetězců	23
3.1.1	Přehled trhu s drogistickým zbožím.....	23
3.1.2	Nákupní mise pro drogistické zboží.....	25
3.1.3	Drogistické řetězce v ČR.....	26
3.1.4	Vymezení sortimentní kategorie ústní hygiena	27
3.2	Cenová strategie Rossmann v konkurenčním prostředí	31
3.2.1	Cenová strategie společnosti Rossmann v ČR.....	31
3.2.2	Komunikace cen výrobků drogistickými řetězci.....	32
3.2.3	Cenová srovnání	36
3.2.4	Srovnání cenových strategií drogistických řetězců	41

3.3	Cenová elasticita poptávky	43
3.4	Využití matice BCG a křivky životního cyklu	48
3.4.1	Portfoliová matice BCG pro zubní pasty	48
3.4.2	Portfoliová matice BCG pro ústní vody	52
3.4.3	Životní cyklus výrobků	55
3.5	Exploratorní marketingový výzkum dotazováním	57
3.6	Shrnutí a formulace modifikace cenové strategie.....	60
4	Závěr	67

Seznam použitých zkratek

4P	Marketingový Mix 4P
4C	Marketingový mix 4C
BCG	Boston Consulting Group portfolio matice
CR KAI Drug	drogistické řetězce v ČR (DM, Rossmann, Teta), označení používané Nielsen
CZK	korun českých
DM	dm drogerie markt s.r.o.
EDLP	(everyday low pricing) každodenně nízké ceny
E _{PD}	koeficient cenové elasticity poptávky
GfK	globální výzkumná agentura <i>Gesellschaft für Konsumforschung</i>
HM	hypermarket
RoI	Return on Investment, návratnost investovaného kapitálu
SM	supermarket
TOP 500	nákupní koš Rossmann pro cenová srovnání
TOP 100	nákupní koš Rossmann pro cenová srovnání
YTD	(Year To Date), údaje za období od začátku roku doposud

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled obrátů drogistického trhu 2015 dle kategorií a odbytových kanálů.....	24
Tabulka 2 Meziroční vývoj 2015/2014 drogistického trhu	24
Tabulka 3 Klíčové údaje zkoumaných společností	26
Tabulka 4 Přehled obrátů kategorie ústní hygieny 2015 dle odbytových kanálů	28
Tabulka 5 Meziroční vývoj 2015/2014 ústní hygieny	28
Tabulka 6 Vývoj ústní hygieny Rossmann versus drogistické řetězce	29
Tabulka 7 Přehled promočních akcí za rok 2015	32
Tabulka 8 Přehled počtu a výše slev v promočních letácích 2015.....	35
Tabulka 9 Počet srovnávaných produktů ústní hygieny v sortimentu a v promoakcích.....	40
Tabulka 10 Přehled rozčlenění produktů zubních past do BCG matice.....	48
Tabulka 11 Zvýšení výnosu pomocí opatření v segmentech BCG matice pro zubní pasty.....	52
Tabulka 12 Přehled rozčlenění produktů ústních vod do BCG matice	52
Tabulka 13 Zvýšení výnosu pomocí opatření v segmentech BCG matice pro ústní vody	54
Tabulka 14 Návrh rozložení promočních cen do slevových pásem.....	63
Tabulka 15 Srovnání stávající a modifikované cenové strategie	69
Tabulka 16 Očekávaný výnos zavedením modifikované cenové strategie	69

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj tržních podílů drogistického trhu mezi 2015 a 2014	25
Graf 2 Vývoj tržních podílů kategorií ústní hygieny v 2014 a 2015.....	28
Graf 3 Relativní podíl dodavatelů zubních past 2014/2015	30
Graf 4 Průměrný cenový odstup ústní hygieny v cenových koších TOP 500 a 100 za 2015 ..	39
Graf 5 Relativní cenové rozdíly produktů portfolia ústní hygieny v drogistických řetězcích .	40
Graf 6 Cenová elasticita poptávky prostředků pro fixaci zubních protéz	44
Graf 7 Průměrná cenová elasticita poptávky pro subkategorie ústní hygieny	47

Graf 8 Životní křivka obrátů zubních past, BCG matice Krávy	56
Graf 9: Výsledky zpracování odpovědí na otázku č. 4.....	58
Graf 10 Simulovaný vliv modifikované strategie u cenových košů ústní hygieny.....	65

Seznam obrázků

Obrázek 1 Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách	5
Obrázek 2 Elastická a neelastická poptávka.....	8
Obrázek 3 Hlavní faktory při tvorbě cen.....	9
Obrázek 4 Srovnání nákladově a hodnotově orientované tvorby cen.....	10
Obrázek 5 Etapy životního cyklu výrobku.....	14

1 Úvod

Tato práce se zabývá cenovými strategiemi používanými drogistickými řetězci v ČR v segmentu maloobchodu, nabízející drogistické zboží. Řadí se sem zejména společnosti DM, Rossmann a Teta¹. Autorka práce řídí nákupní oddělení ve společnosti Rossmann a denně je s cenovou strategií, jejím vlivem na cenotvorbu a s dopady cenových rozhodnutí konfrontována. Cenová strategie je úzce svázána se strategickými cíli firmy a zásadně ovlivňuje její výsledky. Je ovlivněna mnoha faktory jednak z vnějšího prostředí firmy, ale i z vnitřního. K nejdůležitějším faktorům lze přiřadit zákazníka, dodavatele a konkurenci. Výsledná cena pak musí být průnikem všech těchto vlivů.

Cena zboží je základním prvkem obchodní transakce a princip jejího stanovení byl objektem zájmu již v dávné minulosti. Rajňák et al. (2007, s. 56) uvádějí, že základy vědy, zabývající se teorií vztahu hodnoty a ceny, položili v 17. století zakladatelé politické ekonomie Petty, Quesnay, Smith a Ricardo, ale různé ekonomické názory lze nalézt již u Xenofóna, Platóna a Aristotela (5. a 4. století př. n. l.).

Oblasti cenové strategie a cenotvorbě se denně věnují jak praktici, tak i teoretici. Lze nalézt nepřehledné množství písemných materiálů, které buďto zcela neotřele a nově, či s pravidelnou i nepravidelnou periodicitou zkoumají tvorbu cen. Přitom cenotvorba je pořád kardinální téma, které dlouhodobě zaměstnává jak výzkumníky, tak i ty, kteří s ní každodenně pracují. Hoffmann, Kelley, Turley (2002, s. 1015) jako dokumentaci rozpaků až frustrací, dlouhodobě provázející práci s cenou, uvádějí několik citací spadajících do období 1947 – 1981. V nich se hovoří o intuitivnosti, až mystičnosti, i o ruské ruletě doprovázející stanovování ceny.

Jak uvádí Rajňák et al. (2007, s. 14), cenové rozhodování zásadně ovlivňuje zejména firmu, která ceny stanovuje, a proto je míra zodpovědnosti spojená se stanovením ceny relativně vysoká. Zvolená cena a cenová strategie nepředstavuje ideál, ale výsledek kompromisu mezi marketingovými cíli, finančními cíli, působení konkurence, ale také rozhodnutím, zda se držet tradičních metod, nebo zvolit metody inovativní.

Dle Kopalle et al. (2009, s. 56) je cenotvorba jediným prvkem marketingového mixu, kde manažeři očekávají účast zákazníků s jejich penězi. A protože peníze utracené zákazníky v jednom obchodě logicky vyvozují méně peněz utracených jimi v konkurenčním obchodě, je zřejmé, že konkurence hraje klíčovou roli v určování cen. Cenová strategie jednoho obchodníka může zásadně ovlivňovat poptávku u konkurenčního obchodníka.

Razantní změna cenové strategie však obnáší řadu rizik, velmi často nepředvídatelných, a firmy se k zásadní změně odhodlávají jen v případě nutných změn vyvolaných hospodářskou situací firmy nebo změnou trhu. Zároveň musí cenová strategie přispět k zajištění takového hospodářského výsledku firmy, který zabezpečí její dlouhodobé přežití. Tato teze je namísto vzhledem k odchodu řady maloobchodních řetězců z trhu v ČR a publikovaným hospodářským výsledkům jednotlivých řetězců během posledních let. Cenová strategie nemůže zůstat statická, ale s vývojem situace na maloobchodním trhu se musí vyvíjet tak, aby mohly být naplněny aktuální hospodářské a strategické cíle firmy.

Finanční prostředky využívané na marketingové výzkumy, sloužící jako důležitý zdroj informací pro změnu cenové strategie, se v posledních letech, vlivem úsporných opatření vyvolaných ekonomickou krizí, významně ztenčily. Tato práce ukazuje, že relevantní data sloužící jako základ pro tvorbu a modifikaci cenové strategie, je možno získat důsledným

¹ Jde o společnosti dm drogerie markt s.r.o., Teta drogerie a lékárny ČR s.r.o. a Rossmann spol. s.r.o., které jsou představeny dále v textu.

rozbohem dostupných a relativně levných sekundárních zdrojů. Také vnitřní systém firmy, který získává data z pokladních systémů, z marketingového zpravodajství, obsahuje dostatečný počet informací, které, pokud jsou utříděny, mohou znamenat významnou oporu pro cenovou strategii, její modifikaci a cenová rozhodování.

Ziegfeld (2010, s. 140 – 142) se zabýval negativní cenovou spirálou v maloobchodě v Německu, kdy byli vlivem zvyšující se cenové sensitivity obchodníci nuceni snižovat ceny, což mělo za důsledek častější využívání promočních akcí pod různými názvy – například zkušební cena, tři kusy za cenu dvou, 0% financování, úterní akce, věrnostní akce, jubilejní akce atd. To ukázalo, že nejenom samotná výše ceny ovlivňuje cenové vnímání zákazníka. Autor se snažil u faktorů, které cenové vnímání ovlivňují, identifikovat jejich přínos.

Nielsen (2016a) uvádí, že situace na maloobchodním trhu v ČR v oblasti potravinářského a drogistického zboží je po letech krize napjatá. Obchodníci během krizových let zařazovali promoční akce stále častěji a v důsledku toho se v promocích prodává stále větší podíl zboží. Tento podíl je téměř dvojnásobný vůči německému trhu, jak patrné z přílohy 1.

Vývoj informovanosti zákazníka doznal také mnoha změn a jeho možnosti se neustále vyvíjí. Zákazník může využívat srovnávací cenové servery jako například server Heuréka.cz (Heuréka Shopping, 2016). S nástupem širokého rozšíření mobilních telefonů s možností využívání internetových aplikací může být zákazník informován o cenách bezprostředně. Z toho také vyplývá značný tlak na cenovou strategii a cenotvorbu.

Výše uvedené ukazuje aktuálnost tématu, avšak i komplexitu řešení cenové strategie. Nelze proto očekávat jednoduché a jednoznačné řešení, ale je nutno zkoumat mnoho dat a použitím souhrnu menších opatření zajistit požadovaný výsledek.

1.1 Cíl práce

Tato práce má jeden hlavní cíl, který naplňuje dosahováním postupných, vedlejších cílů.

Hlavním cílem práce je na základě teoretických poznatků a praktického zkoumání formulovat modifikaci cenové strategie pro maloobchodní řetězec Rossmann spol. s r. o. s cílem zvýšit výnos z prodeje zboží.

Vedlejší cíle práce:

- shromáždit teoretické poznatky o cenotvorbě a strategiích cenotvorby z odborné literatury
- identifikovat cenové strategie konkurenčních řetězců;
- zkoumat cenovou elasticitu poptávky v kategorii výrobků ústní hygieny a nalézt východiska pro další rozhodování;
- pomocí portfoliové matice BCG stanovit cenovou strategii pro výrobky ústní hygieny s cílem optimalizovat výnosy;
- provést exploratorní marketingový průzkum dotazováním s cílem zjistit faktory ovlivňující zákazníky při nákupu produktů ústní hygieny. Na základě zjištěných nákladů na tento průzkum uvážit možnosti operativních průzkumů ad hoc v rámci společnosti Rossmann.

Práce hledá odpověď na tyto otázky: jaké je vzájemné postavení drogistických řetězců v ČR, jaká je jejich cenová úroveň a cenová strategie, jaký vliv na výnos mají různé výše promočních cen, jaká je cenová elasticita poptávky, jaká je pozice jednotlivých produktů uvnitř portfolia z hlediska výnosu a fáze životního cyklu. Odpovědi na tyto otázky a výsledky marketingového průzkumu mohou dát základ pro formulaci modifikované cenové strategie společnosti Rossmann.

1.2 Metodika práce

Práce zkoumala drogistické řetězce v ČR - dm drogerie market s.r.o. Teta drogerie a lékárny ČR s.r.o. a Rossmann spol. s.r.o. Tyto firmy budou dále v úvodu praktické části podrobně představeny.

Data pro práci byla získána z primárních, sekundárních, firemních a internetových zdrojů. Získaná data a informace byly zkoumány a v rámci cílů detailně zpracovány. Z primárních zdrojů byly použity informace z Focus Institut (2016), který pro registrované zákazníky zpracovává datový přehled o akčních cenách na celém maloobchodním trhu v ČR, studie agentur Nielsen (2015; 2016a; 2016b) a GfK (2015a; 2015b), výroční zprávy zkoumaných společností a vlastní archiv fotografií pořízených autorkou této práce. Sekundární zdroje představovaly odborné monografie a články z odborných periodik. Jako dokumentace vývoje názorů odborných autorů byly použity i články starších dat, a to vzhledem k dlouhé historii zkoumání cenových strategií. Velký význam mělo využití podnikových zdrojů, veřejně nedostupných, za období let 2008 a 2015, k jejichž zpracování autorka získala povolení. Patří sem zejména elektronické databáze dat pro marketingový informační systém, databáze prodejních dat zahrnující prodeje v běžných i promočních cenách. Důležitým zdrojem byl archiv společnosti Rossmann (2015b; 2016a) obsahující promoční letáky drogistických řetězců. Z internetových zdrojů byly využity webové stránky zkoumaných společností. Všechny zdroje jsou v příslušných pasážích citovány, bibliografické citace zdrojů jsou uvedeny v seznamu na konci práce.

V úvodu práce byla provedena literární rešerše odborné literatury vztahující se ke zkoumané problematice, s cílem nalézt teoretické podklady a východiska pro další šetření. Dále byl zkoumán drogistický trh v ČR, drogistické řetězce, jejich výroční zprávy, postavení společností na trhu a jejich hospodářské výsledky a prezentace společností na jejich webových stránkách. Na základě marketingové komunikace ceny byly identifikovány jejich cenové strategie. Další data byla získána výzkumem cenových odstupů zkoumaných společností na trhu v ČR na základě cenových košů Rossmann a zkoumáním cenového vnímání. Následně bylo šetření zaměřeno na oblast produktů ústní hygieny. Z databáze prodejních dat společnosti Rossmann byla extrahována potřebná data o prodeji a cenách, která byla využita pro zjištění cenové elasticity poptávky a zkoumání portfolia výrobků ústní hygieny pomocí matice BCG. V závěru práce byl proveden exploratorní marketingový výzkum dotazováním při osobním rozhovoru se záznamem do papírového dotazníku. Data, získaná od 331 respondentů, byla zpracována v tabulkovém procesoru MS Excel 2013. Výsledky byly interpretovány v tabulkách nebo graficky. Syntéza všech zjištěných výsledků zkoumání byla použita pro formulaci nové cenové strategie společnosti Rossmann, která by měla prokazatelně zajistit zvýšení výnosu firmy.

2 Teoreticko-metodologická část

Vysekalová (2011, s. 26) vysvětluje složitost zkoumání spotřebitele při nákupním procesu tím, že spotřební chování jedince je dáno psychickými procesy, které vycházejí z individuální skladby duševních vlastností každé osobnosti. Dále čerpá Vysekalová (2011, s. 35) informace o spotřebním chování z mnoha vědních oborů, kromě psychologie například sociologie a ekonomie. Zkoumání tohoto chování vedlo k tvorbě různých modelů, jedním z nich je tzv. model černé skříňky, kdy již samotný název poukazuje na komplikovanost rozhodovacího procesu. Uvnitř této skříňky dochází ke kupnímu rozhodování a to na základě vnějších různorodých stimulů. Autorka uvádí, že samotná prodejní cena výrobků je jedním z konkrétních stimulů u modelu Howarda a Shetha.

Také Zamazalová (2009, s. 44) uvádí cenu jako jeden z faktorů, které ovlivňují kupujícího, přičemž míra informovanosti o ceně obecně stoupá s frekvencí opakovanosti nákupu.

Rajňák et al. (2007, s. 15) staví posuzování ceny z hlediska marketingu na třech pilířích:

1. cena je výrazem marketingové filosofie, podle které se podnik chová;
2. cena odráží cenovou hladinu, změny této hladiny ovlivňují poptávku;
3. cena je taktickým prvkem k naplnění podnikatelského záměru.

Zároveň autor uvádí dvě základní funkce ceny:

- informační – poskytuje základní vstupní informace jako kritérium pro další rozhodování jak nakupujícím tak i prodávajícím;
- stimulační – jako nástroj k dosahování zisku zvyšováním kvality výrobku, případně snižováním nákupní ceny.

Podle autora fungují obě dvě funkce současně. Rajňák et al. (2007, s. 14) dále zdůrazňují, že cenové rozhodování může mít různé následky pro podnik a proto vyžaduje mnohé kompromisy.

Kopalle et al. (2009, s. 59) uvádějí, že výběr obchodníka provádí zákazník na základě minimalizace fixních a variabilních nákladů nákupu. K fixním nákladům řadí hlavně náklady na dopravu, zatímco variabilní jsou tvořeny náklady na pořízení požadovaného nákupního koše.

2.1 Cena jako součást marketingového mixu a její specifika

Cena je v centru zájmu marketérů již velmi dlouho. Kotler (2007, s. 70) definuje marketingový mix 4P² jako: „*Soubor taktických marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky – které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů*“. Zároveň pod pojmem cena rozumí sumu, kterou zákazník smění, tedy zaplatí za produkt. I v transformaci mixu 4P do mixu 4C³ (z pohledu zákazníka) zůstává cena důležitá, a sice jako náklad pro zákazníka.

Dle Jakubíkové (2013, s. 272) cena, jako součásti marketingového mixu je:

- ambivalentní (působí rozporupně na poptávku a rentabilitu);
- nejjednodušším srovnávacím kritériem pro kupujícího;
- zároveň je nejrychleji měnitelným nástrojem řízení poptávky;
- je základní součástí tvorby image produktu;
- z hlediska cíle velmi univerzální, plní jak operativní, tak i strategické cíle.

Jakubíková (2013, s. 272) dále definuje: „*Základním kritériem pro posuzování ceny zůstává užitek*“. Tento lze vyjádřit více kritérii, kterými jsou například poměr cena/kvalita, vztah ceny

² Marketingový Mix 4P je z anglického Price (cena), Product (výrobek), Place (místo), Promotion (propagace).

³ Marketingový mix 4C je z anglického Cost to the customer (náklady pro zákazníka), Customer needs (potřeby zákazníka, Convenience (dostupnost), Communication (komunikace).

a značky, cena substitutu v porovnání s vlastním výrobkem, historie a očekávaný vývoj ceny s přihlédnutím k aktuální módě, sezoně, inflaci atd.

Zamazalová (2009, s. 150) je v zásadě ve shodě s Jakubíkovou (2013, s. 272) a označuje cenu doslova za: „*dominantní nástroj obchodníka*“, a to právě z důvodu jednoduché ovladatelnosti, kterou má v rukou prodejce. Současně však upozorňuje na cenu jako na faktor efektivity obchodní činnosti. Také spojitost s dalším prvkem mixu 4P – komunikací, je dle autorky evidentní. Cena je formou komunikace a cena potřebuje komunikační nástroje.

Vysekalová (2011, s. 205) definuje cenu z tržního hlediska jako: cena = kvalita/hodnota a řadí ji k nejdůležitějším ekonomickým kategoriím. Dle autorky je cena logicky středem zájmu obchodníků a zákazníků a nedílnou součástí nabídky a poptávky.

Zamazalová (2010, s. 204) doporučuje vycházet z celkové marketingové koncepce a uvažovat s pěti zdroji, které nazývá 5C⁴:

- cost - souvisí s umístěním výrobků na trhu, ale i se ziskovostí, včetně možných rizik;
- competence - souvisí se segmentací a positioningem produktu;
- comparability - jde o srovnatelnost s konkurenčními produkty pomocí omezeného počtu základních charakteristik;
- competition - jde o stanovení ceny na základě konkurenčního prostředí a strategického záměru obchodníka;
- communication - zkoumá se komplexní komunikace produktu pomocí jeho znaků – cena, vlastní produkt, logistika, propagace.

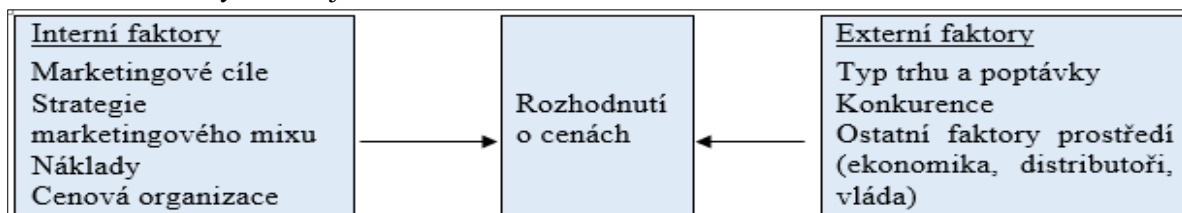
Kotler (2007, s. 749), podobně jako výše Vysekalová, avšak důrazně upozorňuje na cenu, jako unikátní prvek marketingového mixu zajišťující výnos na rozdíl od ostatních přinášející náklady. Současně konstatuje problematičnost tvorby prodejních cen a neschopnost některých firem tvorbu cen uspokojivě řešit. Častou chybou je rychlé snižování cen, namísto podpory produktu, nebo cena orientovaná na náklady, nikoliv na hodnotu pro zákazníka. Také pomalá změna cen může být chybou, stejně jako cena, která není v souladu s ostatními prvky marketingového mixu.

2.2 Faktory ovlivňující cenotvorbu

Kopalle et al. (2009, s. 57) uvádějí obecné působení okolních vlivů na cenotvorbu (graficky znázorněno v příloze 2). K těmto vlivům patří nejenom samotná poptávka zákazníků, ale mnoho dalších faktorů, jako typ produktu, konkurence, vliv medií a další.

Kotler (2007, s. 749) rozlišuje dvě základní skupiny faktorů, mající vliv na cenové rozhodování firmy a dělí je na faktory externí a interní, přehled je znázorněn v obrázku 1. Je zřejmé, že na cenová rozhodování působí z vnějšku konkurence, typ trhu a poptávky a ostatní. Mezi vnitřní faktory působící na tvorbu cen patří marketingové cíle a strategie, náklady a cenová organizace.

Obrázek 1 Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách



Zdroj: Kotler (2007, s. 750)

⁴ 5C znamená Cost (náklady), competence (kompetence), comparability (srovnatelnost), competition (konkurence), communication (komunikace).

2.2.1 Externí faktory cenotvorby

Jakubíková (2013, s. 274) člení externí faktory na:

- charakter trhu;
- charakter poptávky;
- vliv konkurence;
- zákazníci.

Kotler (2007, s. 757) mezi externí faktory ovlivňující rozhodování o stanovení ceny zahrnuje, podobně jako výše Jakubíková, trh a poptávku, vztah poptávky a ceny. Přidává však ještě jako další faktor vliv ceny na zisk podniku. Mezi ostatní vnější faktory zahrnuje ekonomické podmínky (recese, inflace, úrokové míry atd.), distributory a vládu.

Zamazalová (2009, s. 152) je ve shodě s Jakubíkovou a Kotlerem a do externích faktorů přidává ještě celkový stav ekonomiky země a legislativu a kulturní a etické faktory.

Charakter trhu - vysvětluje Kotler (2007, s. 757 – 758) a uvádí tyto druhy konkurence:

- dokonalá konkurence – množství kupujících a prodávajících se stejnými produkty, kdy žádná ze stran není schopna zásadním způsobem ovlivnit tržní cenu. Na tomto trhu postrádají marketingové činnosti uplatnění. Pokud prodávající bude požadovat vyšší cenu, pak si kupující obstará požadované množství za běžnou cenu u jiného prodejce. Nižší prodejní cena však také nemá smysl, neboť za tržní cenu prodají tolik, kolik chtějí. Pokud by rostly ceny a tím i zisk, přilákalo by to další prodávající na tento trh;
- monopolistická konkurence – velký počet kupujících a prodávajících, kteří ovšem obchodují za různé ceny, nikoliv pouze za tržní. To je způsobeno možností diferenciací nabídky prodávajících, ať již kvalitou, vlastnostmi, stylem, ale také doplňkovými službami. Na tomto trhu spotřebitelé rozlišují nabízené produkty a platí za ně různé ceny. To vede k vytváření diferencovaných nabídek pro různé prodejní segmenty a také různé prodejní metody. Svou roli hrají marketingové nástroje;
- oligopol – omezený počet prodávajících, buď stejným produktem, nebo různorodým. Omezený počet prodávajících je dán vysokými nároky na vstup do odvětví. Proávající vytvářejí cenové strategie a odpovídajícím způsobem reagují na konkurenci. Snížení cen nemusí vést dlouhodobě k získání konkurenční výhody, neboť ostatní také mohou snižovat ceny;
- čistý monopol – na trhu existuje jediný prodávající. Může jít o vládní monopol, soukromý regulovaný a neregulovaný monopol. Podle typu subjektu se pak vytvářejí ceny. Například neregulované monopoly stanovují cenu volně, limitem ovšem zůstává akceptace této ceny trhem.

Jakubíková (2013, s. 274) k tomu dodává, že horní hranice ceny je limitována poptávkou po produktu. Na různých trzích existují různé pozice ceny, závislé na konkurenci, vyplývající z charakteru trhu.

Charakter poptávky - Jakubíková (2013, s. 275) řadí do charakteru poptávky jak ekonomické, tak i neekonomické faktory, včetně užítka kupovaných výrobků. Firma by dle autorky měla zjišťovat:

- jaká jsou rozhodující kritéria pro zákazníka - samotná cena, nebo jiné faktory, například kvalita. Jaká jsou další očekávání, například dostupnost produktu, ale i vystupování prodejního personálu. Jaká kombinace kritérií je podstatná;
- jak reagují zákazníci na výšku ceny a jaké lze očekávat reakce na změnu ceny;
- na co jsou spotřebitelé zvyklí ve vztahu k ceně, kvalitě, prestiži, pohodlnému nákupu, poprodejnímu servisu atd.;
- jak vypadá konfrontace očekávání s dosaženým výsledkem, existují zde rozpory, atd.

Vliv konkurence - Jakubíková (2013, s. 276) rozděluje konkurenci na základě jiných kritérií než v charakteru trhu a definuje tři druhy konkurentů:

- přímí konkurenti - již vyrábějí totožné nebo velmi podobné substituty;
- nepřímí konkurenti - výrobci substitutů, které nejsou podobné, ale lze je za určitých podmínek použít;
- totální konkurence – vývoj tržního prostředí ovlivňuje nabídku i poptávku, která je těžko předvídatelná.

Z jiného úhlu pohledu Jakubíková (2013, s. 276) rozlišuje:

- cenovou konkurenci, kdy konkurenti ovlivňují poptávku pomocí cen a cenových hladin. Svou roli hraje jedinečnost produktu (je možno prodávat za vyšší cenu). Konkurenti mohou rychle kopírovat cenové strategie navzájem a vyvolat cenovou válku;
- necenovou konkurenci, kdy prodejci stimulují zákazníky jedinečností produktu, té dosahují doplňkovými službami (například způsobem dodání).

Zákazníci - dle Jakubíkové (2013, s. 276) zákazníci porovnávají cenu u porovnatelných produktů. To vede k různým cenovým strategiím firem, které však mohou ovlivňovat konkurenty, např. trh s vysokými cenami a zisky láká novou konkurenci, strategie nízkých cen a nízkého zisku konkurenci vytlačuje. Dle autorky je také důležité zjišťovat citlivost zákazníků na cenu výrobku. Doporučuje se v této souvislosti zabývat:

- velikostí trhu;
- citlivostí poptávky na cenové hladiny a ceny v každém segmentu;
- necenovými faktory;
- prognózou prodeje při různých cenových úrovních produktu.

Podle Vysekalové (2011, s. 223) zákazníci z psychologického hlediska vnímají a prožívají ceny různě. Patří sem prožívání v dimenzích drahý versus levný, prožívání kvality, prestiže, a také výhodné ceny, která je v daný okamžik nižší než běžná. Tyto aspekty souvisejí s cenovou citlivostí. Autorka zdůrazňuje, že toto prožívání se dynamicky mění. Tak se například mění v myslí pojem normální ceny po změně běžné ceny na trhu.

2.2.2 Interní faktory cenotvorby

Kotler (2007, s. 750) ve shodě s Jakubíkovou (2013, s. 276) řadí mezi interní faktory marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady. K tomu Zamazalová (2009, s. 152) doplňuje pro maloobchodní firmu faktor sortimentního zaměření (šířka a hloubka sortimentu) a charakter prodáváného zboží.

Marketingové cíle firmy - Kotler (2007, s. 751) i Jakubíková (2013, s. 277) trvají na tom, že cena musí být v souladu se strategií a marketingovými cíli firmy a oba mezi základní cíle řadí:

- přežití firmy – jde jen o dočasné řešení, kdy firma určí cenu pod úroveň celkových nákladů. Tím udrží produkci v chodu a očekává, že poptávka stoupne a firma bude moci ceny zvýšit. Zisk je v tomto případě méně důležitý než přežití firmy;
- maximalizace zisku – cílem firmy je rychlá návratnost investic, maximalizuje tedy současný zisk. Nejedná se o dlouhodobý stav, ale o současné výsledky;
- maximalizace tržního podílu – firma určí nízkou zaváděcí cenu, s cílem získat nejvyšší podíl na trhu (penetrační strategie). Tím zamýšlí odradit konkurenci, snížit náklady produkce zvýšením výroby a v důsledku toho maximalizovat ziskovost;
- vůdcovství v kvalitě – firma určí vysokou cenu, jež zcela pokryje náklady na výzkum a vývoj vysoce kvalitního produktu a zároveň touto cenou zdůrazní výjimečnost produktu a opodstatněnost vysoké ceny.

Strategie marketingového mixu - Kotler (2007, s. 752) zdůrazňuje, že cena je součástí kompletního marketingového mixu, proto musí být v souladu s ostatními prvky mixu. Jedině tak bude zaručeno, že marketingový program přinese požadovaný výsledek. Jednotlivé prvky marketingového mixu se ovlivňují navzájem, což platí i pro ceny. Vyšší cena může například zahrnovat vyšší náklady na propagaci s očekávaným vyšším prodejem. Firmy často nejprve určí cenu jako klíčový prvek positioningu a z této ceny odvozují nabízené vlastnosti, ale i všechny ostatní zahrnuté náklady.

Náklady – Jakubíková (2013 s. 278) determinuje nejnižší cenovou úroveň pro určení ceny. Základním cílem je dosažení tržní ceny, která pokryje veškeré náklady na vývoj, produkci, distribuci, vlastní prodej, podporu prodeje včetně prémie za úsilí a riziko. To ovšem nemusí korespondovat s vnímáním hodnoty produktu zákazníky. Kotler (207, s. 754) upozorňuje na dělení celkových nákladů na fixní a variabilní a také na nutnost pečlivé kontroly nákladů, pokud chce firma pracovat s konkurenceschopnou cenou. Pro řadu firem je dosažení nízkých nákladů zásadním prvkem cenové strategie a snaží se o postavení nízkonákladového výrobce s cílem dosažení vyšších prodejů.

Zamazalová (2009, s. 152) se zaměřuje na specifika maloobchodní firmy a klade důraz na sledování nákladů na nákup, skladování a udržování zásob zboží.

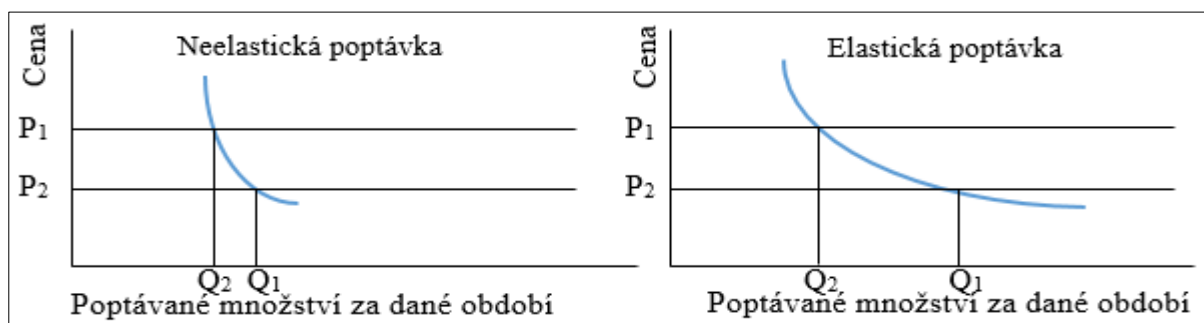
Organizace cenové politiky – Kotler (2007, s. 757) uvádí, že i samotná organizace určování cen má vliv na cenotvorbu. Jde o to, kdo, a jak rychle, rozhoduje o konečné ceně. V některých odvětvích jsou k tomuto účely zřízena cenová oddělení.

2.2.3 Cenová elasticita poptávky

Jakubíková (2013, s. 275), s využitím mikroekonomické teorie, používá koeficienty elasticity poptávky a rozlišuje tyto tři: cenová elasticita poptávky E_{PD}^5 , důchodová elasticita poptávky⁶, křížová elasticita poptávky⁷.

Problematikou cenové elasticity poptávky se zabývá také Kotler (2007, s. 759) a rozebírá vztah mezi poptávkou a cenou a na obrázku 2 příkladně znázorňuje rozdíl mezi elastickou a neelastickou poptávkou. Jestliže má změna ceny, dle autora, malý vliv na poptávané množství, jedná se o neelastickou poptávku. Naopak u elastické poptávky zákazníci reagují velkou změnou poptávaného množství při změně ceny. Zvýšení ceny produktu se tedy vyplatí tím více, čím méně je poptávka elastická. Také u luxusního a prestižního zboží může zákazník akceptovat vyšší cenu s pocitem, že vyšší cena odpovídá vyšší kvalitě. Dle autora musí každý marketér znát cenovou elasticitu.

Obrázek 2 Elastická a neelastická poptávka



Zdroj: zpracováno podle Kotler (2007, s. 759)

⁵ Cenová elasticita poptávky E_{PD} = procentní změna poptávaného množství statku x/procentní změna ceny tohoto statku.

⁶ Důchodová elasticita poptávky = procentní změna poptávaného množství statku x/procentní změna důchodu spotřebitele.

⁷ Křížová elasticita poptávky = procentní změna poptávaného množství statku x/procentní změna ceny statku.

Pro výpočet cenové elasticity uvádí Žák (202, s. 137) tento vzorec:

$$E_{PD} = \frac{[(Q_2 - Q_1) / ((Q_2 + Q_1) : 2)]}{[(P_2 - P_1) / ((P_2 + P_1) : 2)]} \quad (1)$$

kde E_{PD} je koeficient cenové elasticity poptávky,

P_1 je počáteční cena,

P_2 je cena po změně,

Q_1 je počáteční poptávané množství,

Q_2 je poptávané množství po změně,

$(Q_2 + Q_1) : 2$ vyjadřuje průměrné množství mezi uvažovanými dvěma body na křivce poptávky,

$(P_2 + P_1) : 2$ udává průměrnou cenu v daném intervalu.

E_{PD} se obvykle uvádí v absolutní hodnotě vzhledem k tomu, že v důsledku klesající poptávky při zvyšování ceny vychází záporné číslo. $E_{PD} > 1$ se hodnotí jako cenově elastická poptávka, $E_{PD} < 1$ znamená cenově neelastickou poptávku.

Swani, Yoo (2010, s. 143 – 149) se zabývají interakcí mezi samotnou výší ceny a cenovým zlevňováním. Dochází k závěru, že u dražších výrobků nemá sleva moc velký význam, zatímco u levných hraje větší roli.

Ziegfeld (2010, s. 141) při rozboru cenových a necenových faktorů ovlivňujících cenové vnímání dochází k závěru, že zákazníci cenově řadí top značky do oblasti vysokých cen, privátní značky obchodníka do středního segmentu, do nejlevnějšího segmentu řadí neznámé značky, případně privátní značky signalizující levnou cenu.

2.3 Metody tvorby cen

Teorie metod tvorby cen v maloobchodě jsou poměrně staré, sahají až do poloviny minulého století. Již Ott (1960, s. 8) kritizoval, že neexistuje dostatečně obsáhlá a všeobecně uznávaná teorie cenotvorby v maloobchodě a sám do hloubky propracovává dvě teorie – kalkulační a konkurenční. Podle kalkulační teorie obchodník na výrobek přiráží svojí požadovanou přírážku. Podle konkurenční teorie nemá obchodník vůbec žádný vliv na cenu, protože tato je určena konkurencí.

Kotler (2007, s. 763) uvádí dvě limitní polohy, mezi kterými se stanovuje konečná cena. Spodním limitem je cena, jež neumožňuje zisk, horním limitem je tak vysoká cena, která nevyvolá žádnou poptávku. Spodní práh je determinován náklady spojenými s produktem, horní práh pak hodnota vnímaná zákazníkem. Výsledná cena nutně zahrnuje vliv veškerých vnitřních a vnějších faktorů. Schematicky jsou faktory tvorby ceny znázorněny v obrázku č. 3.

Obrázek 3 Hlavní faktory při tvorbě cen

<u>Nízká cena</u>				<u>Vysoká cena</u>
Při této ceně nedosahuje firma zisku	Výrobní náklady	Ceny konkurence a další vnitřní a vnější faktory	Zákazníkově vnímání hodnoty	Při této ceně neexistuje poptávka

Zdroj: Kotler (2007, s. 766)

Kotler (2007, s. 763) i Jakubíková (2013, s. 279) rozlišují tři základní postupy tvorby cen:

- nákladová metoda;
- metoda podle vnímané hodnoty zákazníkem;
- cena podle konkurence.

K těm dodává Jakubíková (2013, s. 282) dvě metody použitelné konkrétně v maloobchodě:

- adaptivní cenotvorba;
- diferencovaná cenotvorba.

Kotler, Keller (2007, s. 482) uvádí: „Po zjištění 3C (průnik zákaznické poptávky, funkce nákladů a ceny konkurentů – *customers' demand shedule, cost function, competitors' prices*) je společnost připravena stanovit cenu.“

Nákladové metody

Jakubíková (2013, s. 279) udává, že pro stanovení ceny je důležité vycházet z celkových nákladů, které zahrnují náklady na vývoj, výrobu, distribuci, prodej, marketing a tzv. prémii za úsilí a riziko. Avšak jde pouze o výchozí bod, neboť různé firmy mohou vyrábět a prodávat podobný produkt se zcela odlišnými náklady. Zákazníky však zajímá konečná cena a hodnota, kterou za ní získá. Hrozí, že nákladově vypočítaná cena nebude zákazníkem akceptována.

Kotler (2007, s. 706) pracuje s těmito nákladovými metodami:

- tvorba ceny s přírážkou – připočtení přírážky (marže) k výrobním nákladům;
- analýza bodu zvratu a dosažení požadované rentability – stanovení takové prodejní ceny, kdy firma dosáhne plánovanou rentabilitu.

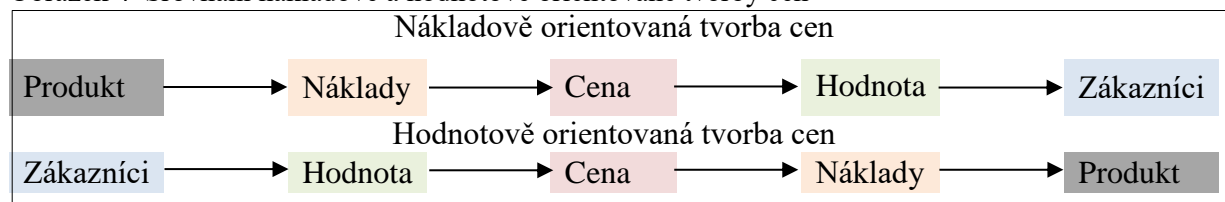
Také tento autor, stejně jako výše Jakubíková, poukazuje na možnou slepou uličku metody tvorby s přírážkou. Pokud se firma orientuje jen na své náklady a zisk a nebere ohled na konkurenční prostředí a očekávání zákazníků, může stanovit neakceptovatelnou cenu, kterou trh nepřijme.

Zamazalová (2009, s. 155) poukazuje na jednoduchost nákladové metody a konkretizuje ji pro maloobchod v této formě: „*Maloobchodní cena = náklady + zisková přírážka*“. Přes uvedená rizika je tato tvorba cen v retailu nejrozšířenější. Výše přírážky se dle Zamazalové (2009, s. 156) odvíjí od konkurenčního prostředí, ale také od obrátkovosti produktu. Se zvyšující se obrátkovostí většinou klesá přírážka. Na obchodní marži někdy působí také výrobce, který tím realizuje svou představu o ceně na trhu a snaží se dosáhnout tzv. doporučené ceny pro všechny prodejce. Někdy výrobci doporučenou cenu uvádí i na obal výrobku, a tím zvyšují tlak na prodejce. Další metodou, jak prosadit doporučenou cenu na trhu, je snaha ovlivňovat cenu u konkurenčních prodejců. Vztah obchodní marže a obrátky je zachycen v příloze 3, ze které je patrné, že obchodníci s rychlou obrátkou zboží pracují s nižší obchodní marží. Zatímco tradiční obchody a specialisté s pomalejší obrátkou potřebují k zajištění výnosu vyšší obchodní marži.

Metody podle vnímání hodnoty zákazníkem

Kotler (2007, s. 770) definuje hodnotově orientovanou tvorbu cen takto: „*Cena je stanovena na základě hodnoty vnímané zákazníkem a nikoli podle nákladů*“. V principu stanovuje firma cenu podle toho, jakou hodnotu produktu zákazník přisuzuje. Tvorba ceny tedy vychází z analýzy potřeb zákazníka a také z jeho vnímání hodnot. Srovnání nákladově a hodnotově orientované tvorby cen je zachyceno v obrázku č 4.

Obrázek 4 Srovnání nákladově a hodnotově orientované tvorby cen



Zdroj: Kotler (2007, s. 770)

Protože je, dle autora, zjišťování potřeb zákazníka poměrně složité, používají některé firmy stanovení cen podle přisuzované hodnoty. Kotler (2007, s. 771) ji popisuje jako hledání optimální kombinace kvality a služeb za přiměřenou cenu. V praxi to může vést k změně designu či charakteru produktu tak, aby buď nový produkt nabízel za stejnou cenu vyšší kvalitu, anebo nižší cenu při zachování výchozí kvality.

Zamazalová (2009, s. 155) se soustředí na maloobchodní firmy a upozorňuje na komplikovanost stanovení ceny na základě vnímané hodnoty. Jde podle ní totiž o veličinu s mnoha dimenzemi, které tvoří zákazníkovi představy o očekávaných funkčních vlastnostech produktu a přidané hodnotě ve formě kvality distribuce, servisu, image apod. Zákazník dle autorky přikládá různým vlastnostem různou váhu, takže někdo kupuje produkt kvůli funkčním vlastnostem, jiný kvůli ceně, z loajality apod. Tak dochází k segmentaci zákazníků a diferenciaci metod oslovení.

O nutnosti přiřazení cenové struktury konkrétním tržním segmentům se zmiňuje i Vysekalová (2011, s. 205). Užité hodnota v daném segmentu pak může vyjadřovat i sociální status dané zákaznické skupiny. Komplexitu vnímané hodnoty zákazníkem zachycuje příloha 4, působí na něj všichni prodávající, kteří buďto diferencují produkt nebo cenu a tím diferencují vnímanou hodnotu.

Jakubíková (2013, s. 281) se věnuje psychologickým procesům rozhodování o koupi. Zákazník hodnotí cenu jako jeden z faktorů rozhodovacího procesu v závislosti na jejím významu v souhrnu hodnotících faktorů. Cena nemusí vždy hrát prioritní roli. Zákazník nejdříve pracuje se známou cenou ve své paměti a pak jí dává do souvislosti s jinými stimuly (reklama, atd.). Autorka jmenuje dvě metody podle vnímání hodnoty, které se užívají v maloobchodě:

- trvale nízké ceny – EDLP⁸;
- high-low pricing⁹ – maloobchod pracuje s běžnými cenami, jež jsou vyšší, přitom však v časově ohraničených intervalech nabízí v promočních akcích výrobky s cenami pod úrovní EDLP.

Kotler (2007, s. 771) hodnotí výhody a nevýhody obou přístupů. Zákazníci u obchodníka s každodenně nízkými cenami (EDLP) mají jistotu cen a nemusí sledovat speciální promoční akce obchodníka, avšak pokud chce obchodník nabízet EDLP musí mít také každodenně nízké náklady, jestliže chce vydělat.

Metody stanovení ceny podle konkurence

Dle Kotlera (2007, s. 771) srovnávají zákazníci ceny s podobnými substituty konkurence. Pracuje s pojmem tzv. běžná cena, což je cena, kterou obchodník stanoví s ohledem na konkurenci, aniž by zohledňoval své náklady nebo poptávku. Cena stanovená podle konkurence nemusí být jen totožná, ale může být nižší či vyšší, nebo udržovat vždy konstantní rozdíl. Menší firmy například kopírují ceny lídra odvětví, aniž by sledovaly své náklady. Nevýhoda této metody - nedostatečná kontrola příjmů – je vyvážena pocitem, že jde o jakési kolektivní rozhodnutí celého odvětví o ceně. Firmy se zároveň domnívají, že tím zabrání cenové válce. Z těchto důvodů se jedná o populární metodu.

Jakubíková (2013, s. 280) rozlišuje dvě základní metody cenotvorby podle konkurence:

- orientace na cenu v odvětví – firma se zpravidla orientuje na průměr konkurenčních cen;
- orientace na cenového lídra – cena se stanoví stejně nebo s předem definovaným odstupem od cenového lídra bez ohledu na vlastní náklady či křivku poptávky.

⁸ EDLP (z angl. *everyday low pricing*) znamená každodenně nízké ceny, blíže popsáno v kapitole 2.4.1.

⁹ *High-low pricing* znamená střídání vysokých a nízkých cen, blíže popsáno v kapitole 2.4.1.

Zamazalová (2009, s. 155) však upozorňuje, že tato metoda orientace na cenového lídra nedává možnost cenové diferenciacie.

Král (2010, s. 206) uvádí, že cenotvorba má vliv na návratnost nákladů a tvorbu zisku ve formě výnosů, avšak také upozorňuje na silné ovlivnění ceny trhem.

Adaptivní tvorba cena

Jakubíková (2013, s. 282) se zabývá tzv. adaptivní tvorbou cen. Vychází z toho, že cena není jediným znakem produktu. Firmy dokáží změnou ostatních atributů produktu změnit a přizpůsobit lépe vnímání zákazníka, aniž by museli snižovat cenu. Také lze změnou několika parametrů dosáhnout jiné ceny a zároveň oslovit jiné zákazníky. V praxi např. jeden produkt může být nabízen ve třech variantách (základní, lepší a nejlepší) lišící se cenou a obsahem, vlastností či množstvím. Metoda je dobře uplatnitelná při prodeji spotřebního zboží, je velmi flexibilní a v případě nezájmu o nejlevnější variantu ji lze stáhnout z trhu.

Diferencovaná tvorba cen

Tuto metodu zmiňuje Jakubíková (2013, s. 282) jako možnost diferencování ceny pro různé segmenty, lokality, časový horizont. Typickým příkladem jsou různé ceny pro velká města a malé obce, různé ceny pro sezonu a mimosezonu atd.

Metoda Target Costing¹⁰

Veber (2014, s. 542) zmiňuje tento přístup ke stanovení ceny nového produktu. Na rozdíl od metody, kdy se cena tvoří zahrnutím nákladů a požadovaného zisku, se při této metodě vychází z předpokládané ceny akceptovatelné trhem. Tomu se musí přizpůsobit ostatní položky kalkulace. V praxi to znamená, že výrobek by měl být koncipován s takovými vlastnostmi, které jsou dostatečně dobré, a nikoliv kvalitu atributů produktu stupňovat tak, že je zákazník nedocení a výsledná cena bude mít za následek malou prodejnost. Touto metodou lze stanovit tzv. cílové náklady. V praxi mohou být skutečné náklady vyšší, ale i nižší než cílové náklady, což znamená zvýšení zisku, nebo jeho snížení s následnou nutností redesignu produktu. Přehledně je rozdíl mezi kalkulací nákladovou metodou a metodou Target Costing znázorněn v příloze 5. Rajňák et al. (2007, s. 107) nazývá tuto metodu Backward Costing¹¹ a poukazuje na její rozšíření hlavně v oblasti spotřebního zboží.

2.4 Strategie tvorby cen

Rajňák et al. (2007, s. 106) upozorňuje, že cenová strategie firmy je východiskem pro úspěch cenotvorby. Doporučuje vypracovat velmi kvalitní cenovou strategii, která bude tvořit základní pilíř cenotvorby.

Král (2010, s. 530) uvádí, že cenová rozhodnutí jsou většinou v kompetenci vrcholového vedení, a to hlavně v důsledku velkého množství aktuálních a vypovídajících informací. Mezi ně řadí situaci na trhu, reakci spotřebitele a znalost nákladů.

Vysekalová (2011, s. 205) doporučuje při formulaci cenové strategie mít na zřeteli kritéria, která zahrnují i spotřebitele a jeho možné reakce. Řadí sem: stanovení rozsahu cen jednoho produktu pro různé segmenty, schopnosti spotřebitelů finančně ohodnotit vlastnosti výrobku, schopnost prodávajícího pracovat s elasticitou poptávky, existence substitutů, loajalita zákazníků.

Jakubíková (2013, s. 286) uvádí všeobecné strategie firem, jimiž jsou: strategie přežití, maximalizace zisku, maximalizace tržního podílu, vůdcovství v kvalitě, stabilizace trhu, rychlá penetrace trhu před vstupem konkurence.

¹⁰ Target Costing – stanovení cílových nákladů.

¹¹ Backward Costing – zpětné stanovení nákladů.

2.4.1 Základní cenové strategie v maloobchodě

Jako základní cenové strategie maloobchodní firmy rozlišuje Zamazalová (2009, s. 153):

- strategie EDLP – obchodník nastaví dlouhodobě ceny na nízkou úroveň, nepoužívá cenovou propagaci, anebo jen zřídka. Předpokládá, že tím dá zákazníkům jistotu a také, že nemají čas vyhledávat informace o jiných cenových nabídkách. Podmínkou je udržovat náklady na nízké úrovni a to ve všech ohledech, počínaje vybavením prodejny atd. K nízkým nákladům přispívá i úspora propagačních akcí;
- strategie high-low pricing – vyšší dlouhodobě platné ceny jsou na omezenou dobu sníženy v rámci propagačních akcí. Nízké propagační ceny se stanovují pod úroveň EDLP s cílem přitáhnout zákazníky.

Dle autorky mohou být v zásadě průměrné ceny u obou typů strategií stejné. Zákazníci ale vnímají ceny EDLP jako vyšší. V praxi existuje řada dalších doplňujících strategií jako například používání cenových garancí, kdy obchodník zaručuje nejnižší cenu v rámci konkurenčních výrobků, používání nízkých cen u vybraných produktů s cílem zlepšit cenové vnímání, strategie výprodejových akcí a další.

Dle Kotlera (2007, s. 787) je součástí strategie high-low používání propagační ceny. Používání propagačních cen znamená nastavení cen krátkodobě pod běžně užívané ceny, případně i pod úroveň nákladů. Cílem je krátkodobé zvýšení tržeb. Propagační cena je použita u omezeného souboru produktů. Obchodník předpokládá, že zákazníci zakoupí též produkty s běžnou cenou. Snížení cen může být použito také pro zvláštní příležitosti, zejména v souvislosti se sezonou. K propagačním cenám lze přiřadit i jiné podpory prodeje, jako jsou nižší úrok při nákupu na splátky, prodloužená záruka, případně servisní služby zdarma. Tím se snižuje celkové vnímání ceny. Autor uvádí, že propagační cena sice působí rychle, může však vytvořit závislost zákazníků na slevách. Doslova uvádí: „*Slevy jsou pro značky jako heroin, snadno si na ně zvyknete, ale těžko se jich zbavíte.*“

K tomu Jakubíková (2013, s. 290) dodává používání tzv. psychologických slev, kdy se v úvodu stanoví nepřiměřeně vysoká cena a po čase se výrazně sníží. Autorka uvádí také používání tzv. baťovských cen, kdy cenovky končí číslicí devět.

Hoch et al. (1994) v Kopalové et al. (2009, s. 60) se však k EDLP staví kriticky a uvádí, že snížení cen zboží o 10% v rámci strategie EDLP vede k 3% nárůstu obrátu, zatímco 10% zvýšení ceny v rámci high-low vede k 3% snížení obrátu. Ve výsledku, dle autorů, EDLP politika snižuje profit o 18% a high-low jej o 15% zvyšuje.

Danziger, Hadar, Morwitz (2014, s. 761 - 768) pak rozlišují tři hlavní strategie – EDLP, frekvenční slevy (časté a malé slevy), a hluboké zlevňování (velké slevy s malou četností). Zkoumali dvě situace – EDLP vs. hluboké zlevňování a EDLP vs. frekvenční zlevňování. V prvním případě zákazníci označovali jako levnějšího obchodníka s EDLP strategií, ve druhém pak levějším označili obchodníka s frekvenčním zlevňováním. Toto zjištění je v částečném rozporu se Zamazalovou (2009, s. 153), která tvrdí, že EDLP obchodník je vždy považován za levnějšího.

Klapper, Zenetti (2012, s. 381) tvrdí, že když zákazník opakovaně nakupuje jeden druh zboží, tak při dalším nákupu s vysokou pravděpodobností nakoupí to, co minule. Tento stav nazývají stavem závislosti zákazníka. Jejich výsledky ukazují, že tito zákazníci jsou méně senzibilní na cenu produktu a také méně reagují na ceny konkurence. To vede k různým firemním strategiím. Jejich doporučení je taktika navodit nižšími cenami stav závislosti, což se později vyplatí, protože poté lze ceny zvýšit.

2.4.2 Strategie cenotvorby pro produktový mix a produktové řady

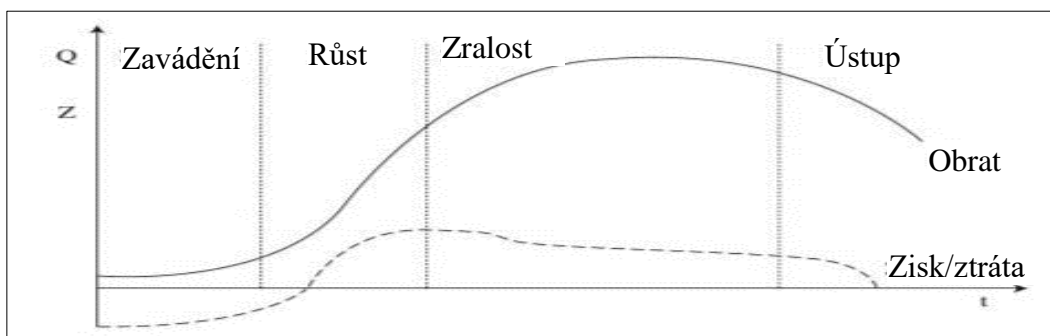
V tomto případě jde dle Kotlera (2007, s. 777) o nalezení cenové struktury celého produktového mixu tak, aby byl zisk firmy maximalizován. Jde o komplikovanou úlohu, s ohledem na množství produktů v portfoliu, jejich různorodou poptávku, náklady a konkurenční tlak. Autor rozlišuje pět rovin cenotvorby pro produktový mix:

- cenotvorba pro produktovou řadu – zde je nutno odstupňovat ceny výrobků produktové řady na základě rozdílů v poptávce, nákladech a cenového srovnání s konkurencí;
- cenotvorba pro doplňkové výrobky - jde o určení ceny pro výrobky, které se mohou prodávat společně s hlavním výrobkem. Lze také výrobek rozdělit na dvě části a prodávat jednu jako hlavní, druhou jako doplňkový produkt (vybavení auta v ceně vozu, nebo jako doplněk);
- cenotvorba pro vázané výrobky – stanovení ceny pro produkty, které lze využívat pouze s hlavním produktem (PC + software, holicí strojek + žiletka). To může vést i ke strategii nízké ceny hlavního produktu a vyšší ceně vázaných produktů, které zákazník opakovaně kupuje;
- cenotvorba pro vedlejší produkty – stanovení cen pro produkty vznikající při výrobě hlavního produktu. Firma má snahu se jich zbavit, avšak i tak mohou přinášet zisk (drcená kůra z dřevařských pil);
- cenotvorba pro sady produktů – určení ceny pro kombinaci několika produktů za zvýhodněnou cenu. Firma tímto může zvýšit odbyt, protože zákazník koupí více, než původně plánoval.

2.4.3 Cenotvorba pro etapy životního cyklu výrobku

Zamazalová (2010, s. 178) popisuje životní cyklus výrobku jako fakt, že i výrobky podléhají vývojovým zákonitostem podobným jako pro živou přírodu. Mají svůj zrod, růst, zralost, stárnou a zanikají. Autorka, s odvoláním na řadu jiných autor, uvádí, že výrobek prochází čtyřmi etapami ve svém životě. Graficky je závislost prodeje v čase patrná z obrázku 5.

Obrázek 5 Etapy životního cyklu výrobku



Zdroj: Zamazalová (2010, s. 179)

Každá tato etapa dle autorky vyžaduje jiné zapojení nástrojů marketingového mixu. Také Kotler (2007, s. 775) poukazuje na souvislost cenové strategie s životním cyklem výrobku.

Vysekalová (2011, s. 209) dodává, že i zákazník prochází fázemi zkušeností s produktem od nulových, přes srovnávání se substituty, až po hlubokou znalost. I z tohoto důvodu je vždy složité stanovení ceny k jednotlivé životní etapě a to i s ohledem na to, že během životních etap se produkt inovuje, doplňuje o nové vlastnosti či služby, které přináší jiný užitek. Během jednotlivých fází životního cyklu tedy může docházet ke změnám cen. Svůj vliv na to má i konkurence a konkurenční strategie.

Etapa zavádění výrobku

Kotler (2007, s. 775) jako nejdůležitější zmiňuje etapu zavádění produktu na trh. V zásadě lze použít vysokou nebo nízkou cenu. Autor v kombinaci ceny s vysokou a nízkou kvalitou uvádí celkem čtyři strategie – strategii vysoké ceny, strategii nadsazené ceny, dobré hodnoty a ekonomickou strategii. Názorně je vztah ke kvalitě a ceně zachycen v příloze 6.

Jakubíková (2013, s. 286) v souladu se Zamazalovou (2009, s. 154), rozlišuje v maloobchodě dvě základní strategie v etapě zavádění produktu na trh v závislosti na ceně nového produktu:

- skimming strategie – jde o strategii vysokých zaváděcích cen s cílem maximalizovat zisk. Tato strategie je vhodná pro zákaznické segmenty, které akceptují vysokou cenu;
- penetrační strategie – je strategií nízkých zaváděcích cen s cílem maximalizace tržního podílu, nebo jako prostředek konkurenčního boje.

Etapa růstu výrobku

V etapě růstu klesá dle Vysekalové (2006, s. 167) cena v důsledku snižování nákladů (zkušenost, úspory z rozsahu). Vznikají i modifikace produktu nebo různá variantní provedení s nižší či vyšší cenou s cílem rozšířit segment zákazníků. Naproti tomu Zamazalová (2010, s. 183) uvádí, že ceny se většinou v této etapě nesnižují, jen pokud by snížení ceny mělo za cíl rychlejší proniknutí na trh a lepší využití výrobních kapacit. Ovšem také přibývá počet konkurentů s novými variantami. Jakubíková (2013, s. 226) se přiklání k názoru Zamazalové a tvrdí, že firma snižuje ceny pouze za cílem získání většího tržního podílu.

Etapa zralosti a ústupu výrobku

Zamazalová (2010, s. 185) rozděluje fázi zralosti na tři etapy (zvyšující se prodej, stagnující prodej, začínající pokles prodeje). Všechny fáze vyžadují modifikaci jak výrobku, tak marketingových nástrojů, mezi které cena patří. Firma také zvažuje, které výrobky ponechá nebo modifikuje. Ve fázi ústupu dochází dle Zamazalové (2010, s. 188) k výraznému poklesu prodeje.

Vysekalová (2006, s. 168) uvádí, že v této fázi se cena produktu výrazně snižuje z toho důvodu, že produkt již zaplatil náklady a vydělal plánovaný zisk. Starou zásobu je také nutné odprodat. Lze tedy pracovat i s cenou pod pořizovací náklady, aby produkt uvolnil místo svému následovníkovi.

2.4.4 Cenové změny a reakce na ně

Kotler (2007, s. 781) vypracoval strategie cenových úprav: „*Slevy a náhrady, segmentované ceny, psychologické ceny, propagační ceny, hodnotové ceny, ceny podle geografické polohy, mezinárodní ceny.*“ Jednotlivé strategie jsou přehledně zpracovány v příloze 7. Zde jsou také uvedena stručná objasnění k strategiím cenových úprav.

Jakubíková (2013, s. 291) uvádí řadu typů cenových slev, jako důležité stimuly poptávky a zmiňuje dvě nejčastější praktiky snížení cen:

- sleva (mimořádná nabídka) – jde zejména o časově omezené snížení cen a o snahu motivovat zákazníka k nákupu zboží s vyšší hodnotou za dočasně nižší cenu. Délka období a technika nabídek má mnoho forem. Obchodníci touto taktikou sledují různé cíle – výprodej zásob, získání nových zákazníků. Formou slevy může být i prémie pro pravidelné zákazníky;
- diskontní ceny – snižování cen v důsledku nižší marže obchodníků a omezování poskytovaných služeb, včetně snižování komfortu nákupu, které ale může vést až poškození samotného produktu nebo služby.

Zamazalová (2009, s. 158) zmiňuje širokou škálu důmyslného používání cenových slev. Zdánlivě jednoduchý princip slevové akce – snížit cenu a komunikovat na zákazníky – nese v praxi řadu nutných rozhodování a rizik. Mezi hlavní patří:

- samotná výše slevy – jiná výše slevy bude u sezonních výprodejů, jiná u totální likvidace zásob;
- načasování slevy – řeší se, kdy bude sleva nastavena a zda postupně či najednou.

K problematice rozhodování o slevách Zamazalová (2009, s. 158) uvádí také složitost správného výběru produktů určených pro slevu. Pokud má snížená cena přilákat do prodejny zákazníky a obchodník předpokládá, že zákazníci nakoupí i jiné zboží, je nutno rozhodnout, které výrobky a kolik, mají sloužit pro tento účel. Může se jednat o slevu celé sortimentní skupiny nebo jen jednotlivé výrobky. Pro tento případ doporučuje autorka vybrat obecně známý produkt. Pro určení výše slevy doporučuje autorka používat znalosti o zákaznickém vnímání ceny. Jako příklad uvádí používání tzv. baťovských cen.

Dále Zamazalová (2009, s. 160) upozorňuje na nutnost výrazné komunikace nižší ceny pomocí nástrojů komunikačního mixu. K tomu v maloobchodě slouží zejména promoční leták, ale i označení propagovaných výrobků v obchodě i s odpovídající cenovou etiketou. Ideální je stejné grafické vyobrazení jako v letáku. Autorka ke slevám radí také prodej většího balení či více kusů původního produktu (například 1+1 zdarma, více kusů v balení).

Kotler (2007, s. 791) se zabývá i problematikou zvyšování cen, která většinou není zákazníky a zprostředkovateli vnímána pozitivně, avšak dobře zvládnuté zvýšení cen přinese firmě zvýšení zisku. Tlak na zvyšování cen může být také vyvolán rostoucími náklady a firmy v zájmu udržení výnosu musí ceny zvyšovat. Zvýšení cen lze provést:

- zrušením slev poskytovaných na produkt;
- zařazením dražších produktů do portfolia – nemusí být zákazníci vnímáno jako zdražení;
- přiznaným zdražením, doprovázené komunikací zdůvodnění zvýšení cen;
- skrytým zdražením – zmenšení produktu, náhrada levnějšími složkami, změna obalu.

Autor dále zmiňuje, že reakce zákazníků na slevu a zvýšení mohou být opačné než předpokládané. Přílišné snížení může vést k úvaze, že se jedná o nekvalitní produkt, odpovídající zvýšení může signalizovat velký zájem či vysokou kvalitu.

Kotler (2007, s. 792) vybízí firmy, které chtějí změnit cenu, aby se zabývaly reakcí konkurence, která často změny následuje. Obráceně může firma, která neplánuje aktivně změnit cenu, reagovat na změny cen konkurence. V zásadě každá firma může:

- snížit cenu, aby udržela tržní podíl. Snížení ceny však snižuje i výnos firmy a je proto nutné se zabývat náklady, případně změnit produkt;
- zvýšit kvalitu vnímanou zákazníkem za současného udržení ceny. Použit lze lepší komunikaci zdůrazňující kvalitu produktu. Může jít o levnější variantu než v případě snížení ceny;
- zlepšit kvalitu za současného zvýšení ceny;
- zařadit do portfolia levnější produkt, zejména v segmentech s vysokou cenovou elasticitou.

2.4.5 Cenové efekty

Změna ceny může u zákazníka vyvolat různé reakce, těmito se zabývá Zamazalová (2010, s. 209 až 219). Radí sem mimo jiné tyto efekty reakcí:

- substituční efekt – existuje zastupitelnost produktů z hlediska užitku pro zákazníka. Tato zastupitelnost (substituce) může dosahovat různé míry. Míra substituce, tedy schopnost přinést stejný či podobný užitek ovlivňuje kupní rozhodování a má vliv na účinnost ceny;
- pravidlo závory – tzv. Giffenův paradox, ukazuje, že cenová pružnost se může u některých produktů měnit. Například při snižování cen může být poptávka velmi elastická, avšak při zvýšení ceny se snaží zákazník udržet úroveň spotřeby, tedy cenová elasticita poptávky je téměř nula;
- cenové prahy – souvisí s psychofyzikou. Při dosažení takové úrovně ceny, kdy pro konkrétní segment zákazníků je cena neakceptovatelná, se hovoří o dosažení absolutní horní hranice ceny. Dolní hranici ceny představuje taková úroveň, že vzniká dojem nekvalitního výrobku;
- Baťovy prahy – někdy označován jako Baťův efekt, se projevuje tak, že poptávková křivka vykazuje skokové změny v důsledku dosažení limitních cen pro určitý zákaznický segment. U těchto zlomů (prahů) v křivce dochází k výraznému poklesu poptávky. Nejvýznamnější cenové zlomy jsou u překročení řádů (desítky, stovky, atd.);
- Gutenbergův efekt – malé snížení ceny nevyvolá zájem a vyšší poptávku. Velké snížení ceny může naopak vyvolat přehnanou reakci a dramatický nárůst poptávky. Obě reakce vedou k nižšímu ekonomickému efektu, než bylo očekáváno;
- image značky – podporovaný a silný image značky umožňuje pracovat s vyšší akceptovanou cenou. Vliv hraje i spojování vyšší ceny s vyšší kvalitou (ambivalence ceny);
- efekt designu produktu - signalizuje předpokládanou cenu. Pokud je v souladu kvalita produktu s jeho designem, je akceptována vyšší cena.
- carryover efekt – dynamické doznívání cenové změny. Reakce na cenovou změnu není trvalá. Může jít o přehnanou reakci v poptávce, která časem odezní, zpomalené přijímání nové ceny, anebo zákazník po prvotní reakci může reagovat zcela opačně (zvýšení ceny sníží přechodně poptávku, poté vzbudí dojem, že výrobek je kvalitní).

Macé (2012, s. 115) k psychologickým efektům řadí také tradiční víru v pozitivní vnímání cen zakončených devítkou. Ačkoliv žádný průzkum neprozkoumal, jaký vliv má intenzivní využívání této techniky, přesto zjistil, že výskyt devítek na konci se pohybuje mezi 50 – 80%, jak je znázorněno v příloze 8. Zde je patrné procentuální rozložení všech číslic na konci ceny.

2.5 Analýzy portfolia produktů pomocí matice BCG

Dle Zamazalové (2010, s. 19) by měla firma analyzovat portfolio (produktů, značek, produktových řad atd.), aby zajistila plnění cílů firmy v rámci svého strategického plánu.

Grünig, Kühn (2015, s. 111) vysvětlují původ pojmu portfolio jeho převzetím z oblasti investičních portfolií a související nutností jejich diverzifikace. Metody analýz portfolií posuzují činnost společnosti na základě tržní atraktivity a konkurenčních sil. Metody byly vyvinuty konzultačními společnostmi v sedmdesátých letech. Autoři rozeznávají tři typy portfoliových analýz:

- portfolio matice BCG¹²;
- McKinsey matice, která vnikla na základě kritiky přílišné jednoduchosti matice BCG;
- ostatní přístupy (například Ashridge portfolio, Hoferova vývojová matice), které však nedosáhly rozšíření jako první dvě jmenované.

¹² Vznik portfolio matice BCG (v angličtině Boston Consulting Group, the Growth Share Matrix) řadí Morrison, Wensley (1991, s. 108) do roku 1970 a za autora považují Hendersona.

Dle Grünig, Kühn (2015, s. 112) BCG používá 2x2 maticové zobrazení produktů, kdy horizontální osa vyjadřuje relativní tržní podíl a vertikální osa tržní růst vyjádřený v procentech. Autoři striktně doporučují používat portfolio matici BCG založenou na měření hodnoty (nikoliv kvantity). Matice vyjadřuje růst tržeb u jednotlivých produktů nebo řad a odráží jejich životaschopnost. Výsledkem je rozdělení portfolia do čtyř segmentů, které jsou nazvány Otazníky, Hvězdy, Hladoví psi a Dojné krávy. Toto rozdělení je patrné z přílohy 9. Životní cyklus ovlivňuje tempo růstu a tím determinuje umístění zkoumaných jednotek v jednotlivých kvadrantech. Dále Grünig, Kühn (2015, s. 118) charakterizují typické standardní strategie vycházející z jednotlivých kvadrantů:

- Hvězdy, vykazující vysoké tempo růstu a velký relativní podíl na trhu mohou vyžadovat investice k podpoře rychlého růstu s očekáváním, že v budoucnu se stanou hlavním zdrojem zisku (dojné krávy). Je nutno udržet, případně i zvyšovat, jejich tržní podíl;
- Dojné krávy (produkty s vysokým podílem na pomalu rostoucím trhu) přinášejí pozitivní cash flow¹³. Nutno udržet jejich tržní podíl defenzivním investicemi do marketingu. Z přebytků lze tedy hradit investice do ostatních částí portfolia;
- Hladoví psi (nízký relativní tržní podíl a nízké tempo růstu). Buď minimalizovat investice a pokračovat pokud přinášejí pozitivní výnos, nebo ukončit;
- Otazníky (vykazující nízký relativní podíl, ovšem na rychle rostoucím trhu). Vyžadují rozhodnutí, které výrobky podporovat a které vyřadit, a tedy buď dramaticky zvýšit investicemi jejich tržní podíl a přesunout do hvězd, nebo následovat strategii psů.

Autoři na příkladech výsledků získaných modelem BCG matice popisují charakteristické znaky portfolia. Těmi mohou být v ideálním případě vyvážené portfolio, avšak také portfolio s chybějícími dojnými kravami, s chybějícím budoucím potenciálem atd. Tyto a další příklady jsou uvedeny v příloze 10.

Kotler (2007, s. 101) však k Hladovým psům podotýká, že mohou vynášet dostatek peněz na to, aby se udrželi. Souhlasí však s tím, že neslibují perspektivně žádné velké výnosy.

Drews (2008, s. 42) názorně popisuje v příloze 11 vliv životního cyklu na umístění prvků zkoumaného portfolia a doplňuje o stručné doporučené strategie v jednotlivých kvadrantech. Prvek portfolia se posouvá z Otazníků za podpory ofenzivní strategie do Hvězd, kde se nachází v růstové fázi a je podporován investicemi. Poté se dostává ve fázi zralosti do Dojných krav a umožňuje strategii odčerpávání zisku a po dosažení fáze ústupu se přesune do Hladových psů a minimalizují se investice.

Jakubíková (2013, s. 134) uvádí, že tempo růstu (vertikální osa) se vyjadřuje v procentech a zpravidla má rozsah od 0 do 20%. V praxi ovšem mohou existovat i vyšší hodnoty, ale také i záporné. Autorka používá pro relativní podíl na ose x nejmenší hodnotu vpravo a nejvyšší vlevo. Jakubíková (2013, s. 139) ke kladům matice BCG počítá jednoduchost, přehlednost souvislostí mezi růstem trhu, relativním tržním podílem a finančními toky, dále možnost odhadnout postavení každého kvadrantu vzhledem k růstu odvětví a možnost predikce budoucích zdrojů příjmu. K nedostatkům řadí práci pouze s dvěma faktory, chybějící reakce konkurence, nákladovost a ziskovost a statičnost celého modelu. Z tohoto důvodu dle autorky vypracovala firma McKinsey portfolio matici GE¹⁴. Tato se někdy nazývá maticí atraktivity a původně byla vyvinuta firmou GE. Na horizontální osu se zanáší konkurenční výhody a na vertikálu tržní atraktivita, maticové zobrazení je 3x3, jde také o jemnější dělení segmentů.

Vzhledem k době vzniku, je model BCG matice ovšem také dlouhodobě podrobován odborné kritice. Například Morrison, Wensley (1991, s. 105-129) se zabývají pozitiviv a negativiv BCG

¹³ Kislíngerová (2010, s. 73) uvádí, že cash flow lze chápat dynamicky, jako odnímatelný výnos pro budoucí investice.

¹⁴ Porfolio matice GE, v angličtině označovaná jako General Electric Business Screen.

matice a uvádějí výsledky zjištěné u respondentů. Tyto výsledky na jedné straně popisují široké rozšíření BCG u amerických firem (24% využívá četně, 18% někdy, 30% občas) a benefity používání (24% respondentů oceňuje jednoduchost, 26% posouzení portfolia, 16% usnadnění alokace zdrojů). Na druhé straně respondenti jako nedokonalost matice vnímají přílišné zjednodušení (26%), spolehlivost měření a přístup k informacím (26%), nerealismus, zavádějící (26%). Toto je zajímavý rozpor, jednoduchost v jednom výzkumu 24% respondentů oceňuje a 26% označuje jako problém. Zmiňují četné akademické kritiky omezené korelace mezi RoI¹⁵ a relativním tržním podílem a příklady špatných rozhodnutí. Za smysluplné považují autoři používat BCG matici jako nástroj než jako teorii.

Velmi kriticky se BCG maticí zabývá Drews (2008, s. 39-57), který se přiklání k myšlence, tento model používat pouze jako výukovou pomůcku, jež kdysi patřila k manažerskému rozhodování. Autor i s odvoláním na četné odborné články vytýká matici zejména pochybnost o korelaci mezi relativním tržním podílem a RoI. Jasně zaměření na relativní tržní podíl logicky zdůrazňuje strategii cenového vůdce, která vede k získání nejvyššího tržního podílu, avšak neumožňuje diferenciaci či použití strategie výklenku. Dalším zásadním problémem je samotné určení oddělovacích linií mezi nízkými a vysokými hodnotami, které vede k černobílému rozhodování. Emocionální prvky vnáší také již samotné označení jednotlivých kvadrantů obsahu, které v důsledku způsobují jisté emocionální opovrhování kvadrantem Hladoví psi například proti Hvězdám. Také se jedná o statický model a matice BCG pracuje s ideálním životním cyklem, který v praxi nemusí odpovídat. Jako klad spatřuje autor jednoduchost, přehlednost, vizualizaci a kategorizaci sledovaných objektů a schopnost dát základní návrhy pro strategické rozhodnutí. Připouští použití matice pouze v souvislosti s jinými metodami.

Grünig, Kühn (2015, s. 129) doporučují postupovat při analýze portfolia ve třech krocích – metodologické rozhodnutí, stanovení portfolia a posouzení portfolia. V prvním kroku je nutno rozhodnout o použití BCG matice, McKinsey nebo jejich kombinace. Doporučují BCG matici z důvodu použití jasných kritérií k posouzení finanční rovnováhy, na rozdíl od kvalitativních u McKinsey. Při stanovení portfolia je nutno pracovat s obratem a výběrem relevantního trhu a porovnávat jej s růstem skutečného trhu. Posuzování portfolia musí být s ohledem na jeho vyváženost a schopnost generovat volné cash flow, umožňující investice do rozvoje portfolia.

2.6 Marketingový informační systém a zdroje informací

Výše popsaná komplexita práce s cenou v zájmu dosažení marketingových a hospodářských cílů obchodní firmy si vyžaduje zpracování velkého množství informací a dat. Zamazolová (2010, s. 39) zmiňuje přímou úměru objemu informačních dat na šíření informačních technologií a stoupající komplikovaností vnějších i vnitřních vztahů samotného podniku. Na druhé straně je pro manažery a jejich rozhodování důležité získané informace analyzovat. V současné době existují tyto využívané mechanismy pro rozhodování:

- Data Warehouse¹⁶ - poskytují tematicky orientované analýzy pro konkrétní potřeby;
- Data Mining systémy¹⁷ - pracují s velkým množstvím dat, z nichž se získávají tříděné informace zejména pro zákaznické profily, segmenty, ale i monitorování různých marketingových oblastí.

¹⁵ RoI – Return on Investment, návratnost investovaného kapitálu.

¹⁶ Data Warehouse – volně přeloženo jako datové skladiště.

¹⁷ Data Mining systémy - volně přeloženo jako těžení dat.

Kotler (2007, s. 399) také zmiňuje narůstající množství získávaných dat a zabývá se kvantitou a kvalitou těchto dat. Manažeři jsou zahlceni množstvím informací, ač by spíše potřebovali kvalitnější informace. K tomuto účelu vytváří společnosti marketingové informační systémy, zahrnující personál, techniku, procesy pro pořizování, klasifikaci, rozbor, vyhodnocování a distribuci požadovaných a aktuálních informací pro manažery. Informace mohou pocházet z:

- vnitropodnikových zdrojů – objednávky, tržby, výroba, zásoby, reakce konkurence, data o spokojenosti zákazníků atd. Jde o nejrychlejší a nejlevnější způsob získání informací. Mohou být neúplné, ne zcela vhodné pro daný účel. Informace je tedy nutné důsledně třídit;
- systému marketingového zpravodajství – informace o marketingovém prostředí aktualizované s vysokou četností. Zdrojem mohou být zaměstnanci firmy, kteří musí být pro tyto účely školeni a pro sběr motivováni. Dalším zdrojem jsou dodavatelé, zákazníci, distributoři. Patří sem také reklamy, tiskové a výroční zprávy, články v publikacích, případně sledování konkurenční firmy. Významným zdrojem je také nákup dat od externích agentur;
- systému marketingového výzkumu – činnost k získání informací o konkrétních situacích, které nelze jinak získat a zahrnuje vlastní firmu a jejich zákazníky či spotřebitele.

Zamazalová (2010, s. 42) člení informace na:

- primární – jde o unikátní, dosud nepublikovaná data získaná s konkrétním cílem;
- sekundární – data získaná pro jiný cíl, veřejně přístupná a využitelná pro požadovaný záměr. Lze je i zakoupit, většinou jsou levnější než primární data.

Dále Zamazalová (2010, s. 46) přehledně zachycuje možnosti získávání dat (příloha 12). Z přílohy vyplývá, že základní zdroje tvoří primární a sekundární výzkum. Do primárního řadí získávání dat dílčím a celkovým výzkumem na základě dotazování, pozorování, experimentu a panelu. Zdroje pro sekundární výzkum se získávají z interních a externích datových zdrojů. Autorka také zmiňuje, jako možnost získávání dat, analýzy trhu, analýzy konkurence. Zdroje pro analýzy konkurence mohou být jak vyhledané s publikovaných tiskovin a zpráv, tak i z rozhovorů s obchodními partnery, zákazníky, případně s dodavateli. Dalším zdrojem mohou být archivované studie z univerzit, zveřejněné případové studie, biografie manažerů apod. V neposlední řadě mohou být významným zdrojem data z internetu. Zamazalová (2010, s. 53) podle cílů rozděluje marketingový výzkum na: „*exploratorní, deskriptivní a kauzální*“.

- exploratorní (informativní) výzkum dává vstupní informace, které mohou dále lépe problematiku strukturovat, případně konkrétně pojmenovat problémy k dalšímu zkoumání;
- deskriptivní marketingový výzkum – výsledkem je konkrétní popis situace, který umožňuje vypracování následných prognóz. Výzkum má jasné cíle;
- kauzální výzkum – zkoumá vazby mezi příčinami a následky, či testuje kauzální hypotézy.

Také Kotler (2007, s. 410) rozeznává tři typy výzkumu pro získávání dat - pozorování, dotazování a experiment. Při pozorování dochází k získávání primárních dat pomocí konkrétních pověřených osob. Výzkum dotazováním pak dodává popisné informace o znalostech, referencích, názorech lidí, kterých se přímo, či nepřímo dotazuje. Lze použít strukturované či nestrukturované dotazování, přičemž strukturované dotazování pracuje s baterií formulovaných otázek, na které odpovídají všichni dotazovaní. Dotazníky mohou být komunikovány poštou, po telefonu, nebo v osobním rozhovoru (individuální, nebo skupinový rozhovor). Experimentální výzkum vysvětluje kauzální vztahy.

2.7 Charakteristika použitých metod a postupů

V této části práce jsou popsány základní kroky a postupy, které byly použity pro práci a jež mají zajistit opakovatelnost výsledků, jejich validitu a reliabilitu celé práce.

Zdrojová data a informace byla získávána z primárních a sekundárních zdrojů. Primární zdroje tvořila data a informace z Focus Institut (2016), Nielsen (2015; 2016a; 2016b) a GfK (2015a; 2015b), data získaná vlastním výzkumem a data získaná pozorováním (například fotografie cenové komunikace pořízené autorkou). Sekundární zdroje tvořily odborné monografie a články, podnikové zdroje a zdroje získané z internetu. Data z podnikových zdrojů byla použita z období 2008 – 2016. Odborné monografie a články byly použity z vlastního archivu autorky, cizojazyčně zdroje byly získány pomocí Google Scholar.

Úvodem byla provedena rešerše odborné literatury k dané problematice v monografiích a odborných člancích. Při tom byly získány základní teoretické přístupy jak obecně k dané problematice, tak i ve vztahu k maloobchodu. Byly nalezeny shodné či rozdílné názory autorů.

V praktické části se práce soustředila na hledání východisek k modifikaci cenové strategie, která by zajistila vyšší výnos z prodeje zboží. Práce postupovala od obecných zkoumání k detailním. Nejprve byl zmapován drogistický trh v ČR se zaměřením na drogistické řetězce. Bylo zjišťováno postavení jednotlivých drogistických řetězců na trhu v ČR, jejich výnosy a náklady, struktura dodavatelů. K tomu byla využita data z výročních zpráv zkoumaných společností a výzkumných zpráv agentur Nielsen a GfK. Následně bylo šetření zaměřeno detailně na zbožovou kategorii ústní hygieny. Toto detailní zaměření slouží jako model schopný generalizace pro zkoumání ostatních kategorií drogistického portfolia. Dále byla provedena komparace cenových úrovní výrobků jednotlivých subjektů na základě cenových košů Rossmann. Zpracováním archivovaných promočních letáků sledovaných drogistických řetězců byly zjišťovány cenové úrovně propagačních cen, výše slev, délka jejich platnosti, počty a frekvence promování a také způsob cenové komunikace. Šetření bylo nejprve zaměřeno na celý sortiment a poté detailně zúženo na produkty ústní péče. Data byla zpracována pomocí MS Excel 2013, jejich interpretace je ve formě tabulek nebo grafů. Na základě takto získaných poznatků byly indukci identifikovány cenové strategie sledovaných subjektů. Následně se práce zaměřila na zkoumání cenové elasticity poptávky kategorie produktů ústní péče. Zdrojem informací byla elektronická databáze prodejních dat v běžných cenách a data z promočních prodejů Rossmann (2013; 2014; 2015b; 2016a; 2016b; 2016c). Pro výpočet cenové elasticity byl použit vzorec uvedený v kapitole 2.2.3 a MS Excel 2013. Vypočtená cenová elasticita poptávky byla přiřazena k maticčním datům produktů pro možnost dalšího zpracování.

Dalším krokem bylo zkoumání portfolia produktů pomocí matice BCG. Z důvodu objemu dat byly zkoumání podrobeny nejdůležitější subkategorie ústní hygieny, a sice zubní pasty a ústní vody. Po rozdělení produktů do jednotlivých kvadrantů matice byly pro jednotlivé produkty stanoveny cenové a promoční strategie na následné období 12 měsíců. Tyto strategie vycházely z postavení v kvadrantech matice BCG, výnosů jednotlivých produktů a cenové elasticity poptávky. Dále byla opatření u vybraných produktů kontrolována na základě zjišťování fáze produktu na životní křivce. Data byla zpracována v MS Excel 2013, výstup interpretován graficky a v tabulkách.

Zkoumání bylo doplněno provedením exploratorního výzkumu dotazníkovým šetřením na třech prodejnách Rossmann. Pro výzkum byl vytvořen strukturovaný dotazník s jednou otevřenou a 11 standardizovanými uzavřenými otázkami. Odpovědi od 331 respondentů byly získány metodou individuálního osobního rozhovoru, provedených třemi tazatelkami,

placenými autorkou práce. Odpovědi zapsané na tištěný formulář byly pomocí kódování otázek zpracovány v MS Excel 2013, včetně grafické interpretace výstupu.

Na základě sumarizace všech získaných dat a poznatků byla formulována modifikace cenové strategie Rossmann, včetně konkrétních hodnotových vyjádření a kvalifikovaných odhadů přínosů a nákladů. Popis jednotlivých kroků je obsahem příslušných kapitol.

Do textu kapitol byly umístěny vždy pouze první tabulky či grafy z celé sady zpracovaných dat pro možnost rychlé orientace ve způsobu postupu. Ostatní zpracovaná data jsou vždy s příslušným odkazem umístěna, z důvodu jejich množství, do číslovaných příloh.

2.8 Shrnutí teoreticko-metodologické části

Rešerší zdrojové literatury bylo zjištěno, že cena plní současně dvě hlavní funkce, a to informační a stimulační. Základní charakteristikou ceny jsou:

- ambivalence;
- rychlá porovnatelnost;
- operativnost práce s cenou;
- odraz citlivosti poptávky.

Cena odráží užitek a je důležitým faktorem rozhodovacího procesu zákazníka při nákupním chování, je také součástí marketingového mixu a jako jediný prvek přináší zisk. Vzhledem k výše uvedeným charakteristikám je v maloobchodě cena dominantním nástrojem obchodníka. Cena je ovlivněna mnoha faktory, které lze rozdělit na externí a interní. Mezi externí faktory patří charakter trhu a poptávky, cenová elasticita poptávky, působení konkurence a zákazníků. K interním faktorům patří marketingové cíle firmy, strategie marketingového mixu, náklady. Základní metody tvorby cen jsou nákladová, tvorba ceny na základě konkurence a podle hodnoty vnímané zákazníkem. Cena produktů má zásadní vliv na ziskovost firmy.

Strategie cenotvorby by měla být vždy v souladu s marketingovými cíli firmy a odvíjí se od řady faktorů. Nepoužívanějšími strategiemi v maloobchodě jsou strategie každodenně nízké ceny (EDLP) a high-low (vyšší běžné ceny a nízké promoční cena, pod úroveň EDLP). Důležitou součástí cenové strategie je provádění cenových změn, reakce na ceny konkurence. Při tom působí řada cenových efektů. Citlivost poptávky na změnu ceny vyjadřuje cenová elasticita poptávky. K rozhodování o produktovém portfoliu z hlediska výnosu a nutné podpory lze použít matici BCG jako nástroj, ale pouze ve spojení s dalšími rozborů.

Rozhodování o cenách a cenová strategie je velmi komplexní problematika, k optimálnímu stanovení ceny je nutné značné množství informací. Informace je nutno systematicky sbírat, třídit a vyhodnocovat. K tomuto účelu slouží ve firmách marketingové informační systémy. Zdrojem informací může být také vlastní marketingový průzkum.

3 Praktická část

Práce si klade za cíl nalézt možnosti pro zvýšení výnosu z prodeje zboží modifikací stávající cenové strategie společnosti Rossmann. Soustředí se na segment výrobků pro ústní hygienu, který je součástí drogistického sortimentu, prodávaného v maloobchodě v České republice. Obecné zkoumání drogistického sortimentu, a v detailu sortimentu ústní hygieny, má za cíl nalézt modelovou formulaci modifikované cenové strategie společnosti Rossmann, která by umožnila její zevšeobecnění pro celé výrobní portfolio.

Autorka této práce pracuje na vedoucí pozici nákupního oddělení drogistického řetězce Rossmann spol. s r.o. Do kompetence nákupního oddělení spadá také tvorba cen a spoluvytváření cenové strategie. Výsledky této práce, v podobě modifikované cenové strategie, mohou mít příznivý dopad na výnos společnosti, a v důsledku na její hospodářský výsledek.

3.1 Drogistický trh v ČR a představení drogistických řetězců

Drogistickým sortimentem se pro účely této práce rozumí sortiment prodávaný v maloobchodě a určený koncovým zákazníkům. Zahrnuje tyto kategorie zboží:

- ústní hygiena – zubní pasty, zubní kartáčky, ústní vody atd.;
- péče o vlasy – šampony, barvy na vlasy, vlasová galanterie atd.;
- péče o dítě – dětská kosmetika, pleny, dětská výživa atd.;
- péče o tělo – sprchové gely, pěny do koupele, deodoranty, parfémy, holení pro muže i ženy;
- péče o pleť – krémy, séra, masky dekorativní kosmetika atd.;
- toaletní program – dámská hygiena, toaletní papír, ubrousky, folie atd.;
- krmiva pro zvířata – suchá a vlhká krmiva, zvířecí pochoutky
- detergenty a čističe – prací prostředky, prostředky na nádobí, čističe, osvěžovače, leštěnky, dávkovače a další;
- ostatní produkty – insekticidy, repelenty zdravotnické potřeby, vitamíny a doplňky stravy, úklidové pomůcky.

Drogistický sortiment se v maloobchodě v ČR prodává v hypermarketech a supermarketech, specializovaných drogistických řetězcích, nezávislých potravinářských prodejnách, v nezávislých drogeriích, přes internet, a také v lékárnách, hotelích, na čerpacích stanicích apod. Souhrnně je přehled hlavních distribučních kanálů pro drogistické zboží v příloze 13. Ze specializovaných drogistických řetězců, jejichž cenové strategie tato práce zkoumá, působí v České republice tyto podnikatelské subjekty (abecedně seřazeno):

- dm drogerie markt s.r.o. (dále jen DM);
- Teta drogerie a lékárny ČR s.r.o. (dále jen Teta) – dříve evidovaná jako Family drogerie s. r. o., společnost s jediným společníkem Solvent ČR s.r.o.;
- Rossmann spol. s.r.o. (dále jen Rossmann).

Řetězce jsou dále v práci představeny a byly blíže zkoumány jejich aktivity v oblasti cenových strategií a úrovně cen v celém sortimentu a kategorii ústní hygieny.

3.1.1 Přehled trhu s drogistickým zbožím

Celkový trh ve výše uvedených drogistických zbožových kategoriích v roce 2015 představoval v ČR obrát 44,5 miliard CZK (Nielsen, 2016a). Přehled obrátů drogistických kategorií, realizovaných jednotlivými hlavními odbytovými kanály v roce 2015 je zachycen v tabulce 1.

Tabulka 1 Přehled obrátů drogistického trhu 2015 dle kategorií a odbytových kanálů

	Celkový obrát trhu v miliardách CZK	Relativní podíl v %	Obrát hyper a supermarketů v miliardách CZK	Relativní podíl v %	Obrát drogistických řetězců v miliardách CZK	Relativní podíl v %	Ostatní odbytové kanály v miliardách CZK	Relativní podíl v %
detergenty a čističe	10,6	24,1	4,5	27,1	1,7	14,0	4,4	28,6
péče o tělo	6,9	15,7	2,4	14,4	2,7	22,1	1,8	11,9
toaletní program	5,6	12,6	2,2	13,2	0,8	6,6	2,6	16,7
krmivo pro zvířata	4,6	10,4	2,1	12,9	0,2	2,0	2,2	14,1
péče o dítě	4,3	9,7	2,0	12,3	1,2	9,7	1,1	6,9
péče o vlasy	3,6	8,1	1,2	7,1	1,4	11,4	1,0	6,4
ústní hygiena	2,8	6,4	1,1	6,4	0,9	7,5	0,9	5,5
ostatní produkty	1,6	3,6	0,7	4,2	0,3	2,5	0,6	4,0
péče o pleť	4,6	10,4	0,7	4,0	3,0	24,6	0,9	5,9
celkem	44,5		16,7		12,3		15,5	

Zdroj: vlastní zpracování z Nielsen (2016a)

V tabulce je představen celkový obrát drogistických kategorií rozdělený na tři odbytové kanály: obraty hypermarketů a supermarketů (dále jen HM, SM), obrát všech drogistických řetězců a ve sloupci Ostatní odbytové kanály zbývající prodejce včetně internetu, nezávislých prodejců atd. Třetí kanál tvoří zhruba jednu třetinu celkového obrátu v drogistických kategoriích. Z tabulky 1 je patrný rozdíl mezi HM, SM, drogistickými řetězci a Ostatními odbytovými kanály v relativním podílu jednotlivých kategorií v rámci každého ze tří odbytových kanálů. Zatímco u HM, SM představují detergenty a čističe nejsilnější obrátovou kategorii, u drogistických řetězců vedou produkty pro péči o pleť a tělo.

Význam detergentů u potravinářských řetězců je dán vysokou marží, která umožňuje ceny agresivně zlevňovat a tím vytvářet lákavé promoční akce. Podíl detergentů prodaného v promočních akcích v posledních letech stoupá, jak zjistila Bukvová (2014, s. 37), například v 2013 bylo prodáno 59% všech detergentů u potravinářských řetězců v promočních akcích.

Prodej v promočních akcích má stoupající trend, což potvrzuje i Nielsen (2015), kdy promoční prodeje ve třetím kvartále 2015 u detergentů tvořily 60% (příloha 14). Obrát ústní hygieny je u zobrazených odbytových kanálů v tabulce 1 rozložen víceméně rovnoměrně, drogistické řetězce realizují asi jednu třetinu celkového obrátu (0,9 mil. CZK z 2,8 mil. CZK).

Zajímavý pohled nabízí zpracování meziročního vývoje obrátů v jednotlivých drogistických kategoriích přehledně znázorněný v tabulce 2.

Tabulka 2 Meziroční vývoj 2015/2014 drogistického trhu

	Celkový obrát trhu v miliardách CZK	Δ % k 2014	Obrát hyper a supermarketů v miliardách CZK	Δ % k 2014	Obrát drogistických řetězců v miliardách CZK	Δ % k 2014	Ostatní odbytové kanály v miliardách CZK	Δ % k 2014
detergenty a čističe	10,6	2,7	4,5	6,4	1,7	9,9	4,4	-3,2
péče o tělo	6,9	2,5	2,4	2,5	2,7	9,4	1,8	-6,2
toaletní program	5,6	3,1	2,2	4,3	0,8	8,0	2,6	0,7
krmivo pro zvířata	4,6	3,4	2,1	3,9	0,2	5,7	2,2	2,7
péče o dítě	4,3	6,1	2,0	8,5	1,2	0,9	1,1	7,8
péče o vlasy	3,6	0,2	1,2	0,5	1,4	6,2	1,0	-7,5
ústní hygiena	2,8	7,3	1,1	6,6	0,9	14,6	0,9	1,3
ostatní produkty	1,6	5,7	0,7	3,7	0,3	24,1	0,6	0,6
péče o pleť	4,6	10,8	0,7	6,3	3,0	15,3	0,9	0,9
celkem	44,5	4,1	16,7	4,9	12,3	10,1	15,5	-1,1

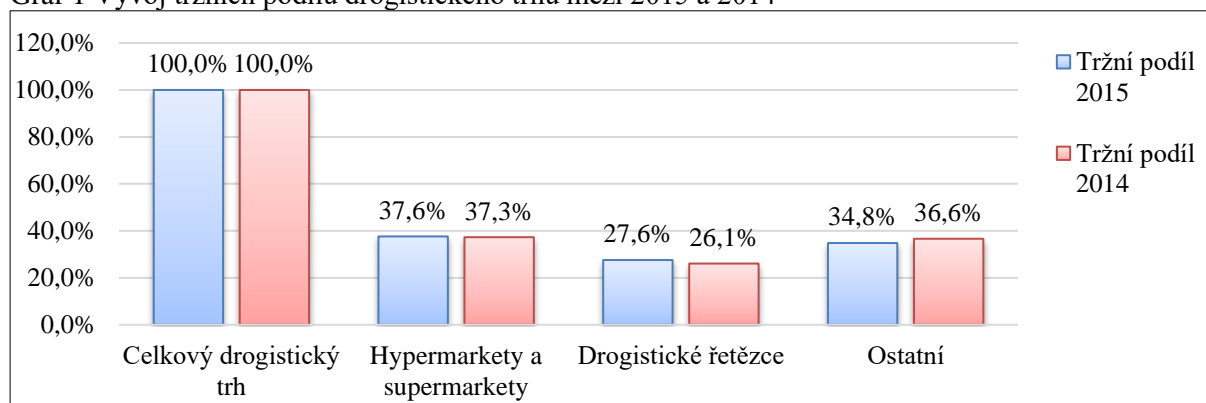
Zdroj: vlastní zpracování z Nielsen (2016a)

Na první pohled je patrné, že specializované drogistické řetězce relativně rostou významně rychleji než celkový trh. Nárůst obrátu o 10,1 % je více než dvojnásobný oproti růstu celkového trhu. Ostatní odbytové kanály pak dokonce o 1,1% meziročně obrátově poklesly. Největší relativní nárůst na celkovém trhu vykázala kategorie péče o pleť, u drogistických řetězců subkategorie ostatní produkty (z rozdělení v úvodu kapitoly). Ústní péče u drogistických

řetězců rostla dvojnásobným tempem než celkový trh, o 14,6%. Absolutní nárůst obrátu zubní hygieny pak představuje jen u zkoumaných řetězců částku zhruba 120 mil. CZK.

Tržní podíly tří odbytových kanálů v letech 2014 a 2015 je zpracován v grafu 1. Graf dokládá, že specializované drogistické řetězce získaly na významu a zvýšily meziročně svůj tržní podíl z 26,1% na 27,6%, na úkor Ostatních odbytových kanálů.

Graf 1 Vývoj tržních podílů drogistického trhu mezi 2014 a 2015



Zdroj: vlastní zpracování z Nielsen (2016a)

3.1.2 Nákupní mise pro drogistické zboží

V předchozí kapitole byly představeny konkrétní obraty měřené v objemu financí, které zákazníci utratili za drogistické zboží. Jiný pohled – zákaznické preference - nabízí ve studii Shopping Triggers ČR společnost GfK (2015b), která zpracovává panel domácností a v rámci panelu dotázala online 1113 domácností. Přehled nákupního místa, kde s oblibou nakupují zákazníci různé drogistické kategorie zboží, je z této studie názorně zpracován v příloze 15. GfK (2015b) tuto oblibu nákupního místa nazývá indexem síly kategorie, v grafickém zpracování ji označuje od světle žluté, přes odstíny oranžové, k odstínům zelené, přičemž tmavě zelená znamená nejsilnější preferenci místa nákupu pro danou zbožovou kategorii. Z uvedené přílohy je patrná oblíbenost nákupu v drogistických řetězcích zejména kosmetiky, ústní hygieny, péče o tělo a vlasy, a také detergentů. Index síly kategorie se mění v závislosti na obchodníkovi. Nejsilnější index síly kategorie je u kombinace Rossmann/kosmetika (96%), významně silný je i u DM a Teta. Ústní hygiena je nejsilněji spojovaná s DM (74%), pak s Teta (67%), Rossmann v tomto pohledu zaostává (51%). Vzhledem k tomu, že index síly bere v potaz nejen počty lidí, kteří kategorii nakupují, ale i ty, kteří jen prodejnu navštěvují, je možné odvodit, že řetězce s vyšším počtem prodejních míst budou dosahovat vyššího indexu.

Studie Shopping Triggers, společnosti GfK (2015b), prezentuje v grafu v příloze 16 (hlavní nákupní místo drogerie a kosmetiky), jednak afinitu zákazníků k drogistickým řetězcům pro nákup drogistického zboží, ale také vývoj této obliby za posledních 15 let. Nárůst obliby drogistických řetězců, z počátečních 24% v roce 2000 na 42% v roce 2015, souvisí s rozvojem sítě nejen drogistických řetězců, ale obecně všech obchodních řetězců, protože je na úkor poklesu preferencí zejména pro malé samoobsluhy a pultové drogerie. Dále je ze studie patrná oblíbenost jednotlivých drogistických řetězců mezi hlavními nákupními místy – graficky znázorněno v příloze 17. Na prvním místě v oblíbenosti je DM. Studie dává odpověď i na otázku online nakupování drogistického zboží, v příloze 18 ukazuje oblibu online nákupu zejména kosmetiky a parfémů. Ústní hygiena má pouze 6% podíl, zatímco parfémy 24%.

3.1.3 Drogistické řetězce v ČR

Postavení zkoumaných specializovaných drogistických řetězců na trhu v ČR bylo zjišťováno na základě údajů získaných z výročních zpráv DM (2016a), Rossmann (2015a), Family drogerie (2015), Solvent (2014), které obsahují i údaje předcházejícího období. Data za DM nejsou zcela časově srovnatelná s ostatními řetězci, protože společnost DM pracuje s účetním obdobím 1. října až 30. září. Údaje v tabulce zahrnují u DM období 1. 10. 2014 – 30. 9. 2015 a byly pro účely práce vzaty jako nejaktuálnější. Základní údaje jsou zpracovány v tabulce č. 3.

Tabulka 3 Klíčové údaje zkoumaných společností

2014	Obrat v 1000 CZK	Počet prodejen	Počet zaměstnanců	Obchodní marže v 1000 CZK	Provozní výsledek v 1000 CZK	Výkonová spotřeba + osobní náklady v 1000 CZK	Obchodní marže v %	Obrat na prodejnu v 1000 CZK
DM	6 022 156	220	1 256	2 219 017	413 270	1 817 753	36,8%	27 373
Rossmann	2 406 794	124	720	646 829	29 935	797 001	26,9%	19 410
Teta	2 822 882	360	1343	922 364	23 259	894488	32,7%	7 841

2013	Obrat v 1000 CZK	Počet prodejen	Počet zaměstnanců	Obchodní marže v 1000 CZK	Provozní výsledek v 1000 CZK	Výkonová spotřeba + osobní náklady v 1000 CZK	Obchodní marže v %	Obrat na prodejnu v 1000 CZK
DM	5 682 719	220	1 229	2 112 975	346 176	1 710 055	37,2%	25 831
Rossmann	2 487 282	116	701	623 398	4 898	754 761	25,1%	21 442
Teta	2 421 144	364	1 201	679 703	119 380	727 656	28,1%	6 651

Zdroj: vlastní zpracování výročních zpráv

Z tabulky vyplývá, že nejsilnějším řetězcem na trhu z hlediska obratu je DM. Na druhém místě je společnost Teta, která pracuje s polovičním obratem než DM. Obrat Teta je však v tabulce pouze za rebrandované prodejny působící v současnosti pod názvem Teta. Obrat drogistických řetězců v tabulkách 1, 2 a 3 je nutno vysvětlit. Solvent ČR, mateřská společnost společnosti Teta a dalších (které prodávají drogistický sortiment), koupil v roce 2012 řetězec drogerií Schlecker a přidal k prodejnám Teta (Solvent, 2013). Část prodejen byla postupně modernizována (rebrandována) a používala od 2014 nové logo, jiné promoční letáky a odlišnou skladbu sortimentu, druhá část prodejen působila pod původním logem, s původním sortimentem (Family drogerie, 2015). V prosinci 2015 společnost Solvent převedl nerebrandované prodejny do zcela nové prodejní sítě společnosti TOP drogerie (TOP drogerie, 2015). Zde nabízí i tradiční drogistický sortiment (TOP Drogerie, 2016). Tyto prodejny nesplňovaly interní kritéria pro rebranding na Teta (Plechátová, 2016). Výsledky TOP drogerie za 2016 nelze odhadnout, ale Nielsen (2016a) do celkového obratu za drogisty započítává všechna data prodeje Solvent, proto udává obrat 12,3 miliardy CZK za rok 2014. Nejslabším hráčem na trhu, obratově i počtem prodejen, je společnost Rossmann. Nejvyšší počet prodejen provozuje Teta. Z počtu prodejen a dosaženého obratu byl v tabulce 3 vypočítán průměrný obrat na jednu prodejnu, ze kterého vyplývá výrazný negativní odstup Teta od ostatních dvou společností. Obrat na prodejnu může být také dán velikostí prodejny. Dále byla z údajů o obchodní marži vypočtena obchodní marže v procentech z obratu. Z propočtu je patrné, že DM pracuje s nejvyšší obchodní marží (37,2%), která je o téměř 5% vyšší než u Teta a o téměř než 10% vyšší než u Rossmann. Drogistické řetězce prodávají pomalu obrátkový sortiment a měly by dosahovat vyšší obchodní marže (patrně z přílohy 3). DM a Teta ji zjevně dosahují, Rossmann však nikoliv. Všechny společnosti pracují s kladným provozním výsledkem, přičemž provozní výsledek DM i v poměru k obratu je nejvyšší. Provozní výsledek hospodaření Teta a Rossmann je vůči DM velmi nízký. Práce nehodnotí celkový hospodářský výsledek, který je ovlivněn finančními výsledky hospodaření. Provozní výsledek hospodaření ukazuje schopnost firmy vytvořit zisk s operativními výnosy a náklady, které se vztahují k prodeji zboží.

Z webových stránek společností lze o jednotlivých společnostech zjistit další informace, kterými se prezentují. DM (2016b) uvádí sídlo mateřské společnosti v rakouském Linci a vstup na trh v ČR v roce 1993. Celý koncern v posledním obchodním roce dosáhl obrát 8,3 miliard EUR a vytváří zhruba 50 000 pracovních míst v Evropě. V ČR zaměstnává DM téměř 2500 zaměstnanců. DM se prezentuje se řadou prestižních ocenění z ČR, je vhodné se zmínit o ceně za nejoblíbenější drogistické značky v České republice – v rámci Superbrands Awards 2014.

Rossmann (2016e) uvádí, že vstoupil na trh v ČR v roce 1994, sídlo společnosti je a největší obraty realizuje v Německu. Vyzdvihuje velkou šíři sortimentu, kvalitní značky a vysoký standard pro zákazníky. Prezentuje se jako zakladatel drogistického konceptu v Německu. Dceřiná společnost Rossmann Central Europe, která je Joint Venture společností A.S. Watson Group (Hong Kong) a Rossmann (Německo), je mateřskou firmou řetězců Rossmann v ČR, Maďarsku, Polsku, Albánii a Turecku. V ČR má Rossmann asi 650 zaměstnanců a v Evropě celkem asi 29 000 zaměstnanců.

Teta (2016b) na svých webových stránkách neuvádí žádné konkrétní údaje o společnosti jako ostatní. Zmiňuje zejména prodej tradičních českých drogistických produktů, rodinný a profesionální personál na prodejnách. V Teta (2016c) zmiňuje modernizaci prodejen a změnu loga. Uvádí, že již otevřeli a zmodernizovali více než 400 prodejen, což je více, než je uvedeno ve výroční zprávě týkající se roku 2014 (Family drogerie, 2015).

3.1.4 Vymezení sortimentní kategorie ústní hygiena

Detailní zkoumání v práci se zaměřuje na oblast produktů ústní hygieny. Důvodem výběru této kategorie je její téměř 10% podíl na obrátu drogistických řetězců (z tabulky 1). Větší podíl mají sice kategorie detergentů, ty jsou ale ve fokusu potravinářských řetězců, kterým tvoří čtvrtinu obrátu drogistického sortimentu (tabulka 1). Naproti tomu drogistické řetězce nemají v sortimentu detergentů zařazeny celé produktové řady včetně velkých balení (Rossmann, 2015d). Proto detergenty nebyly pro zkoumání vybrány. Obrátově významnou kategorií produktů pro péči o tělo lze zkoumat také pouze s řadou výjimek, neboť sortiment je z velké části tvořen privátními značkami velmi obtížně srovnatelnými. Kategorie ústní hygieny zahrnuje tyto produktové subkategorie:

- zubní pasty;
- ústní vody;
- zubní kartáčky manuální a elektrické;
- prostředky k fixaci zubních náhrad;
- mezizubní kartáčky;
- čisticí prostředky na zubní protézy;
- zubní a dentální nitě.

Přehled obrátů jednotlivých subkategorií ústní hygieny na trhu v ČR a v drogistických řetězcích je zpracován v tabulce 4. Relativní podíl subkategorií je vztažen pouze k ústní hygieně, nikoliv k celkové kategorii drogistického zboží. Nejprodávanější subkategorií jsou zubní pasty, které tvořily více než 50% prodaného objemu celé kategorie ústní hygieny v ČR. Rozdíl ovšem je v rozložení obrátů v jednotlivých odbytových kanálech. Prodej zubních past je dominantní u HM, SM a zejména v Ostatních odbytových kanálech. Do Ostatních odbytových kanálů Nielsen (2016a) zahrnuje veškeré jiné prodejce kromě HM, SM, drogistických řetězců – tedy internetový prodej, nezávislé drogerie, lékárny, hotely, čerpací stanice atd. V drogistických řetězcích jsou sice zubní pasty také na prvním místě, ale jejich role není tak dominantní jako u zbývajících dvou odbytových kanálů. U drogistů je vyšší podíl speciálních subkategorií počínaje zubními kartáčky, přes mezizubní hygienu, až k prostředkům pro zubní protézy. Naopak tyto jmenované kategorie jsou u HM, SM a Ostatních odbytových kanálů výrazně méně významné.

Tabulka 4 Přehled obrátů kategorie ústní hygieny 2015 dle odbytových kanálů

	Celkový obrat trhu v milionech CZK	Relativní podíl v %	Obrat hyper a supermarketů v milionech CZK	Relativní podíl v %	Obrat drogistických řetězců v milionech CZK	Relativní podíl v %	Ostatní odbytové kanály v milionech CZK	Relativní podíl v %
zubní pasty	1 517,6	53,8	566,7	53,6	397,2	43,7	553,7	64,7
ústní vody	450,2	16,0	199,6	18,9	132,0	14,5	118,6	13,9
zubní kartáčky	570,1	20,2	180,2	17,0	250,8	27,6	139,1	16,3
elektrické zubní kartáčky	88,1	3,1	46,3	4,4	40,0	4,4	1,8	0,2
prostředky k fixaci zubních	83,0	2,9	35,6	3,4	24,6	2,7	22,8	2,7
mezizubní kartáčky	71,2	2,5	17,9	1,7	44,1	4,8	9,2	1,1
čistící prostředky na zubní	24,2	0,9	6,7	0,6	9,6	1,1	7,9	0,9
zubní/dentální nitě	18,1	0,6	4,4	0,4	11,3	1,2	2,4	0,3
celkem	2 822,5		1 057,4		909,6		855,5	

Zdroj: vlastní zpracování z Nielsen (2016a)

Analogicky ke zkoumání celkového drogistického trhu je meziroční vývoj kategorie ústní hygieny 2015/2014 zpracován v tabulce 5.

Tabulka 5 Meziroční vývoj 2015/2014 ústní hygieny

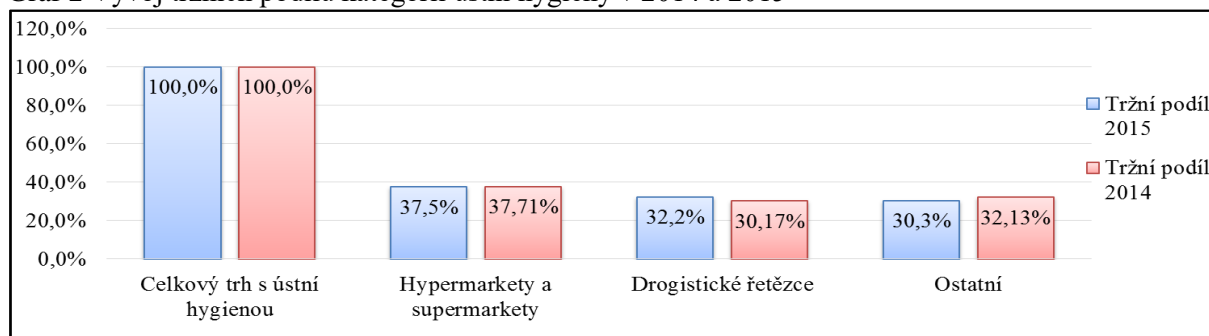
	Celkový obrat trhu v milionech CZK	Δ % k 2014	Obrat hyper a supermarketů v milionech CZK	Δ % k 2014	Obrat drogistických řetězců v milionech CZK	Δ % k 2014	Ostatní odbytové kanály v milionech CZK	Δ % k 2014
zubní pasty	1 517,6	5,4	566,7	5,0	397,2	10,4	553,7	2,5
ústní vody	450,2	-2,6	199,6	-4,1	132,0	5,0	118,6	-7,6
zubní kartáčky	570,1	14,1	180,2	13,6	250,8	25,1	139,1	-1,0
elektrické zubní kartáčky	88,1	39,7	46,3	56,1	40,0	26,4	1,8	2,0
prostředky k fixaci zubních náhrad	83,0	11,8	35,6	14,2	24,6	1,4	22,8	21,2
mezizubní kartáčky	71,2	26,6	17,9	20,5	44,1	29,4	9,2	26,0
čistící prostředky na zubní protězy	24,2	27,2	6,7	24,4	9,6	18,5	7,9	42,6
zubní/dentální nitě	18,1	10,0	4,4	-0,6	11,3	18,6	2,4	-4,0
celkem	2 822,5	7,3	1 057,4	6,6	909,6	14,6	855,5	1,2

Zdroj: vlastní zpracování z Nielsen (2016a)

Zatímco celkově drogistické řetězce rostly asi 2,5 krát rychleji než celkový trh (10,1% vs. 4,1%, z tabulky 2), ústní hygiena roste pouze dvojnásobně, tedy lehce pomaleji (z tabulky 5, 14,6% vs. 7,3%). Dvojnásobný růst oproti HM a SM platí i pro zubní pasty. Zajímavý je vývoj ústních vod, kdy celkově trh klesá, ale u drogistických řetězců obrat rostl o 5%. U elektrických zubních kartáčků však rostl dramaticky obrat zejména díky HM a SM. Podobně zajímavá je stagnace drogistů u prostředků k fixaci zubních náhrad. Ostatní odbytové kanály rostly zejména ve specializovaných subkategoriích zubní náhrady a mezizubní kartáčky.

Z Nielsen (2016a) je možné vypočítat meziroční změny tržních podílů kategorie ústní hygieny jako celku z obrátů 2014 a 2015, tyto jsou zachyceny v grafu 2. Je evidentní, že drogistické řetězce získaly vyšší podíl na trhu s ústní hygienou, svůj podíl zvýšily o 2%, na úkor obou dalších odbytových kanálů.

Graf 2 Vývoj tržních podílů kategorií ústní hygieny v 2014 a 2015



Zdroj: vlastní zpracování z Nielsen (2016a)

GfK (2015a) zpracovala preference zákazníků při volbě nákupního místa pro nákup ústní hygieny a výsledky zachycují přílohy 19 a 20. Obecně lze ze zjištěných skutečností konstatovat, že nejsilněji zákazníci preferují nákup zboží z kategorie ústní hygieny ve specializovaných samoobslužných drogeriích, tedy v drogistických řetězcích (36%). Preference nákupu tohoto sortimentu v hypermarketech je jen nepatrně slabší (34%). Při bližším zkoumání přílohy 20 pak vyplývá, že hlavní příčinou poměrně silné preference HM je obliba Kauflandu (16%). Z drogistických řetězců zákazníci preferují DM (15%) a s odstupem Teta a Rossmann. Demografické složení zákazníků nakupujících tento sortiment pak nedodává žádný překvapující prvek, struktura zákazníků je téměř totožná se strukturou respondentů studie GfK (2015a), přehled je v příloze 21.

Konkrétní srovnání reálných hodnot prodejů ve finančních jednotkách v jednotlivých společnostech nebylo možné z pozice autorky práce zjistit, a to z důvodů nedostupnosti prodejních dat jednotlivých prodejních subjektů. Pro získání představy o síle Rossmann v této kategorii mezi drogistickými řetězci však lze porovnat vývoj společnosti Rossmann versus celkově drogistické řetězce. Tento datový výstup si každá firma za poplatek může nechat zpracovat. Srovnání meziročního vývoje jednotlivých sortimentních subkategorií ústní hygieny je zpracováno v tabulce 6 (Nielsen, 2016a).

Tabulka 6 Vývoj ústní hygieny Rossmann versus drogistické řetězce

	Drogistické řetězce celkem			Rossmann					
	Obrat v milionech CZK	Δ % k 2014	Relativní podíl v %	Obrat v milionech CZK	Δ % k 2014	Relativní podíl v %	Tržní podíl 2014 v %	Tržní podíl 2015 v %	Δ k 2014
zubní pasty	397,2	10,4	43,7	86,7	2,0	44,3	23,6	21,8	-1,8
ústní vody	132,0	5,0	14,5	28,5	-2,8	14,6	23,3	21,6	-1,7
zubní kartáčky	250,8	25,1	27,6	51,4	1,1	26,3	25,3	20,5	-4,9
elektrické zubní kartáčky	40,0	26,4	4,4	5,3	28,4	2,7	13,1	13,3	0,2
prostředky k fixaci zubních	24,6	1,4	2,7	8,7	-12,4	4,4	41,1	35,5	-5,6
mezizubní kartáčky	44,1	29,4	4,8	9,1	9,6	4,7	24,5	20,7	-3,7
čisticí prostředky na zubní	9,6	18,5	1,1	3,5	23,9	1,8	34,6	36,1	1,6
zubní/dentální nitě	11,3	18,6	1,2	2,4	-3,5	1,2	25,5	20,7	-4,7
celkem ústní hygiena	909,8	14,6	7,5	195,6	1,4	7,9	24,3	21,5	-2,8

Zdroj: vlastní zpracování z Nielsen (2016a)

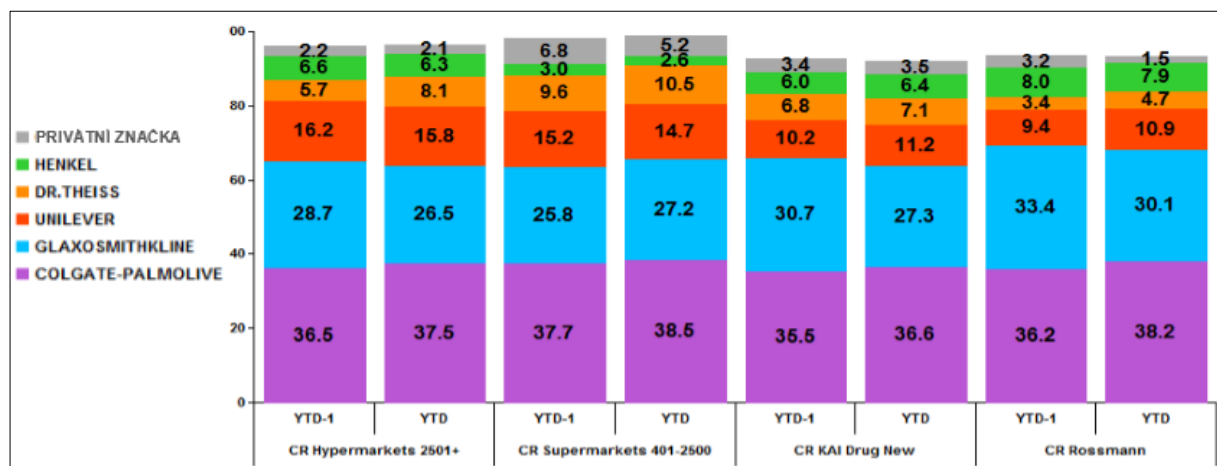
V tabulce jsou kurzívou zaneseny relativní podíly za ústní hygienu celkem, tyto jsou vztaženy k celkovému obratu. Dále je patrné, že relativní podíl jednotlivých subkategorií ústní hygieny je u společnosti Rossmann v zásadě velmi podobný jako u drogistických řetězců celkem. Rozdílný je nižší podíl elektrických zubních kartáčků u Rossmann. Důvodem je zřejmě širší sortimentu elektrických zubních kartáčků u DM a Teta, kdy bylo vlastním pozorováním autorky dne 10. 5. 2016 zjištěno, že DM prodává 26 různých typů elektrických typů kartáčků a příslušenství, Teta 23 typů a Rossmann 12 typů. Na druhé straně prostředky k fixaci zubních náhrad jsou u Rossmann výrazně silněji zastoupeny.

Dodavatelé ústní hygieny

Složení dodavatelů se významně liší podle jednotlivých subkategorií. Je to logické, neboť se jedná o specializované produkty. V následujícím přehledu je uvedeno jejich složení a podíly obratu v jednotlivých subkategoriích. Vzhledem k rozsahu popisu je v práci uveden graf pro dodavatele zubních past, podklady pro všechny ostatní subkategorie jsou dále v přílohách. Všechna dále uvedená data vychází z Nielsen (2016b), data jsou pouze za obrat realizovaný v obchodních řetězcích, tedy HM, SM a drogistických řetězcích. Nejsou zde zachyceny ostatní odbytové kanály, které v tabulce 1 byly zahrnuty do sloupce Ostatní odbytové kanály a tvoří zhruba třetinu obratu.

Zubní pasty – dodavatelé zubních past a jejich relativní podíly na trhu jsou znázorněny v grafu 3. Na vodorovné ose jsou jednotlivé odbytové kanály - CR Hypermarkets 2501+, CR Supermarkets 401–2500, CR KAI Drug New, CR Rossmann¹⁸, YTD-1, YTD¹⁹. Údaje jsou zpracovány za roky 2014 a 2015. Největšími dodavateli jsou Colgate Palmolive (například zubní pasty Total a Elmex) a Glaxo Smithkline (populární Sensodyne). Tito dodavatelé dodávají ve finančním objemu více než 2/3 produktů, jejich podíl je také velmi podobný u zmíněných odbytových kanálů. Výrazně silnější je pozice Glaxo Smithkline u Rossmann, i když meziročně došlo k jejímu relativnímu poklesu o 3,3%.

Graf 3 Relativní podíl dodavatelů zubních past 2014/2015



Zdroj: Nielsen (2016b)

Příloha 22 zobrazuje rozdělení šesti nejprodávanějších značek zubních past. V HM a SM je číslem jedna Colgate, u drogistických řetězců těsně vede Elmex, v Rossmann Colgate.

Ústní vody – z přílohy 23 je patrné, že lídrem mezi dodavateli ústních vod je Johnson & Johnson (značka Listerin) s podílem více než 50% následován Glaxo Smithkline (značka Sensodyne), přičemž podíl prvního meziročně klesá.

Zubní kartáčky – hlavním dodavatelem kartáčků pro dospělé pro HM a drogistu je firma Curaden s podílem přes 30%. V SM jsou však hlavními dodavateli producenti jejich privátních značek. Obecně je v potravinářských řetězcích silný také Colgate Palmolive s podílem asi 25%, jak je patrné z přílohy 24. V dětských zubních kartáčkách Curaden dominuje u potravinových řetězců, u drogistických řetězců také Glaxo Smithkline (příloha 25).

Zubní kartáčky elektrické – v této subkategorii dominuje dodavatel Procter & Gamble, zejména díky produktu Oral, graficky znázorněno v příloze 26.

Čisticí prostředky na zubní protězy – zde zcela jasně, dle přílohy 27, trh obsazuje společnost Glaxo Smithkline. U SM a HM tvoří více než tři čtvrtiny podílu, u drogistů pak necelou polovinu a více než jednou třetinou je tento dodavatel doplněn dodavateli privátních značek.

Prostředky k fixaci zubních náhrad – zde je situace velmi podobná jako u čisticích prostředků na zubní protězy (názorně v příloze 28), zřejmě s ohledem na úzkou specializaci dodavatelů na oblast ústních náhrad. Glaxo Smithkline ovládá dvě třetiny a více, dle odbytových kanálů. U SM pak dodává téměř 100% což je zřejmě dáno úzkým sortimentem prodávaných v SM. Zhruba jednu třetinu dodávek HM a drogistických řetězců pak zajišťuje Procter & Gamble.

¹⁸ CR Hypermarkets 2501+ jsou hypermarkety v ČR nad 2501 m². CR, Supermarkets 401–2500 jsou supermarkety v ČR s plochou 401 – 2500 m², CR KAI Drug New jsou drogistické řetězce v ČR (DM, Rossmann, Teta), CR Rossmann je řetězec Rossmann v ČR.

¹⁹ YTD-1 – (Year To Date minus jedna) – údaje za období 11. – 31.12.2014. YTD – (Year To Date) – údaje za období 1.1. – 31.12.2015.

Zubní dentální nitě – zde je situace velmi jasně rozdělená, což ukazuje příloha 29, a sice u drogistů jsou na prvním místě dodavatelé privátních značek, na druhém místě Procter & Gamble zatímco u HM a SM je tomu obráceně.

Mezizubní kartáčky – z přílohy 30 je patrné, že HM a SM mají v sortimentu nejsilněji zastoupeny dodavatele privátních značek a dále Spojené kartáčovny (značka Spokar). Drogisté mají silně zastoupeny privátní značky (téměř polovina sortimentu) a ze značkových dodavatelů značku Tepe (necelá třetina sortimentu). U Rossmann dodavatel Tepe, na rozdíl od drogistů jako celku, tvoří asi polovinu obratu tohoto sortimentu.

Tento rozbor ukazuje sílu dodavatelů v jednotlivých subkategoriích produktů pro ústní hygienu. Zejména vynikají tři dodavatelé - Glaxo Smithkline, Colgate Palmolive a Procter & Gamble. Zastoupení dodavatelů u Rossmann je velmi podobné jako u ostatních drogistických řetězců, s výjimkou jiného rozložení u mezizubních kartáčků. Lze tedy očekávat velmi podobné výchozí podmínky pro tvorbu ceny.

3.2 Cenová strategie Rossmann v konkurenčním prostředí

Každá obchodní společnost by měla mít vytvořenou strategii cenotvorby, která by měla odpovídat celkovým strategickým cílům společnosti. Cenová strategie by také měla odrážet konkurenční prostředí. Cenová strategie musí být formulována jednoduše a tak, aby byla v praxi realizovatelná. Návrh modifikace cenové strategie pro společnost Rossmann nemůže vycházet z izolovaného posouzení stávajícího znění strategie, ale musí zohledňovat působení této společnosti v konkurenčním prostředí trhu ČR. Je proto nutno zkoumat i relevantní konkurenční prostředí, tudíž cenové strategie DM a Teta.

3.2.1 Cenová strategie společnosti Rossmann v ČR

Společnost Rossmann v ČR má tuto strategii stanovenou od roku 2012 (Rossmann, 2012), a v nezměněné formě se používá dodnes. V době její formulace odrážela celkovou situaci na trhu během celosvětového krizového období. V té době existoval silný tlak zákazníků na ceny, a společnost Rossmann se chtěla prezentovat jako obchodník s nejvýhodnějšími cenami, přičemž nechtěla vyvolávat cenovou válku. K tomuto účelu byla zformulována strategie, která měla tuto pozici obchodníka zajistit. Cenová strategie je založena na reakcích na ceny konkurence na základě pravidelného srovnávání cen. Pro frekvenční srovnávání společnost vytvořila cenové srovnávací koše, ostatní produkty mimo tyto koše se vzhledem k rozsahu a náročnosti srovnávají s menší četností. Blíže je způsob cenového srovnávání, včetně frekvencí, popsán v kapitole Cenová srovnání. Cenová strategie Rossmann, vydaná pro v ČR v českém jazyce (Rossmann, 2012), požaduje zarovnat ceny:

- produktů z cenového koše TOP 500 na nejlevnějšího přímého konkurenta (DM nebo Teta);
- produktů z cenového koše z TOP 100 na maximálně +5% od Kaufland, Tesco, Albert, pokud to umožňuje nákupní cena;
- kvalitativně porovnatelných privátních značek na ceny DM;
- ostatního sortimentu (tedy mimo TOP 100 a TOP 500) na DM, a to pouze u výrobků, jejichž obrat v přesahuje 100 000 CZK za rok;
- sezónních produktů na nejlevnějšího přímého konkurenta (DM, Teta);
- a pro používat celou ČR jednu cenovou úroveň.

Strategie obsahuje další řadu technických detailů a termínů, které nejsou pro účely této práce podstatné. Od zavedení této strategie nedošlo k žádným změnám a je stále platná.

3.2.2 Komunikace cen výrobků drogistickými řetězci

Drogistické firmy v ČR intenzivně podporují marketingovými aktivitami prodej produktů ze svého sortimentu. To je dokladem silně rozvinutého konkurenčního boje a snahou uspět na tomto trhu. Lze konstatovat vysoký podíl drogistického zboží, které se prodává v promočních akcích v maloobchodě v ČR (patrné z přílohy 14). Podíl v řadě kategorií přesahuje 50% z celkového objemu prodaného zboží. Konkrétně u kategorie ústní hygieny v 3. Q 2015 byl 54,6% a meziročně vzrostl o 3,2%. Zde je nutno zmínit, že na návyk zákazníků na promoční akce jako na drogu upozorňoval Kotler (2007, s. 787).

Promoční letáky

Drogistické řetězce mají vyvinutý rozsáhlý a velmi propracovaný systém komunikace cen a produktů, pro který používají tištěný promoční leták distribuovaný do jednotlivých domácností (Rossmann, 2015e). U Rossmann představuje komunikace v promočních letácích z hlediska objemu financí a četností výskytu zásadní, avšak také nejdražší marketingový instrument společnosti (Rossmann, 2016d). Lze tedy předpokládat, že u ostatních společností tomu bude podobně. Tabulka 7 zachycuje přehled počtu promočních akcí sledovaných firem za období roku 2015. Křížkem je označeno vydání promočního letáku v daném kalendářním týdnu. Z tabulky je patrná vysoká četnost letákových aktivit zejména Rossmann, který svůj leták v roce 2015 vydal 30krát, Teta 16krát a DM celkem 19krát.

Tabulka 7 Přehled promočních akcí za rok 2015

Řetězec	Kalendářní týden 2015																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
Rossmann		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	x		x		x		x	
Teta				x				x				x			x			x			x				x			
DM Journal	x					x					x				x					x						x		
DM Journal Express			x					x			x				x													
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52		
Rossmann		x	x	x		x		x		x		x	x		x		x		x	x	x		x	x	x			
Teta	x			x				x			x			x			x					x			x			
DM Journal	x					x					x					x					x					x		
DM Journal Express			x											x							x							

Zdroj: vlastní výzkum z Focus Institut (2016) a archivu promočních letáků Rossmann (2015b)

Promoční aktivity jednotlivých drogistických firem na základě zkoumání jsou tyto:

DM

Tištěným médiem pro komunikaci promočních cen a výrobků je promoční leták journal (titulní strana, jako příklad, je v příloze 31). Je k dispozici buďto v tištěné podobě nebo je dostupný z webových stránek společnosti (DM, 2016c). Rozměr letáku je 25x17,5 cm, orientace je na výšku. Journal obsahuje v názvu vždy název měsíce, pro který je vydán, avšak zákazníci jej mají k dispozici zpravidla jeden týden před začátkem jmenovaného měsíce. Například journal březen 2016 se objevil na webových stránkách DM již 24. 3. 2016 (Rossmann, 2016g). Rešerše archivu promočních letáků marketingového oddělení Rossmann (Rossmann, 2015b) ukázala, že v roce 2015 společnost DM vydala 12 journalů. Rozsah tištěného media je většinou 12 stran. Journal v tištěné podobě je dostupný na prodejnách DM, je distribuován do poštovních schránek a někdy je vkládán do magazínů pro ženy, jak vyplývá z pozorování autorky. DM promuje v journalu své produkty, přičemž u většiny produktů uvádí výši slevy z původní prodejní ceny, někdy ve formě stará/nová cena, někdy sleva o x%. Slevy se pohybují až do maximální výše 50% z ceny původní, avšak v průměru jsou v pásmu 15-30%, rozložení výše slev je dalším předmětem zkoumání v této práci. Často jsou v journalu představovány

produktové novinky, které mají sníženou zaváděcí cenu a DM užívá i slevy celých sortimentních řad, jak je patrné z příloh 32 a 33. Pokud je zboží s promoční cenou v journalu zařazeno opakovaně, DM u něj uvádí začátek doby platnosti této ceny a tak zdůrazňuje dlouhodobou platnost ceny. Například journal pro listopad 2015 odkazuje na ceny platné již od 6. 5. 2015, doloženo v příloze 34. Další způsob zdůraznění dlouhodobého charakteru slev je opakovaně uváděný text v journalu (příloha 35), který lze označit jako garanci dlouhodobě platných cen.

DM dále k journalu vydává také journal Express s rozsahem čtyř tištěných stran velkého formátu 42x29,5 cm na výšku. V elektronické podobě je leták dostupný z webových stránek společnosti. V roce 2015 byl journal Express vydán 7krát (Rossmann 2015b). Tištěná verze tohoto letáku je distribuována do poštovních schránek domácností a je dostupná na prodejnách DM. Journal Express vychází zpravidla 14 dnů po vydání journalu a použitá grafická úprava včetně cenových slev působí zdatelně agresivněji než journal. Příkladem může být zveřejnění journalu listopad 2015 na webových stránkách 21. 10. 2015 a následně 4. 11. 2015 zveřejnění journal Express (Rossmann 2015b). Maximální výše slev se pohybuje až do výše 50%. V průměru jsou slevy kolem 30%. Velký formát má zřejmě za cíl upoutat pozornost odlišným rozměrem od jiných promočních letáků. Titulní strana je graficky provedena v červené barvě a titul letáku upozorňuje na tisíce zlevněných cen (příloha 36), přičemž jsou komunikovány i slevy celých sortimentních řad, případně jsou nabízeny množstevní slevy ve formě 1+1 (příloha 37). Některé speciální slevy mají omezenou platnost pouze na čtrnáct dnů. I v journal Express se připomíná garance dlouhodobě nízkých cen.

Ani v jednom ze zmíněných letáků se neuvádí celková doba platnosti cen, s výjimkou některých speciálních cen v journal Express. I toto lze považovat za snahu navodit pocit dlouhodobé platnosti snížených cen. Provázanost komunikace cen v obou journalích a na obchodech je dle Bukvová (2016) zajištěna graficky podobným označením v letácích i na cenových etiketách v regálech. U některých cen pak DM ještě ke zvýšení pozornosti používá tzv. wobblers (příloha 38 a 39). V roce 2016 pokračovalo DM dle Rossmann (2016a) v těchto promočních aktivitách podobným způsobem. Zdůraznilo dlouhodobý, klesající charakter slev novým typem označení v letáku, kde uvádí historické ceny až dva roky staré. Příklad tohoto značení je v příloze 40.

Lze odvodit, že DM zdůrazňováním nízkých cen a jejich dlouhodobé platnosti používá model blízký se strategií EDLP (každodenně nízké ceny).

Rossmann

Společnost vydává promoční leták zhruba každý druhý týden, pravidelnost je téměř 100%. Rozměr letáku je 28x16,7 cm, formát na výšku. Leták má vždy rozsah 16 stran s vyobrazením zhruba 200 výrobků. Ke každému vyobrazení patří více produktů z výrokové řady, takže leták obsahuje asi 1000 až 1200 výrobků, přičemž všechny jsou v promočních, a tedy ve snížených cenách. Leták mají zákazníci k dispozici v elektronické podobě na webových stránkách společnosti (Rossmann, 2016f), na prodejnách, a prostřednictvím distribuce do poštovních schránek. Příklad vzhledu titulní strany je v příloze 41. Maximální výše slev v letáku dosahuje až 60% (pouze u několika produktů), většina slev se pohybuje mezi 20 až 40%. Doba platnosti akčních cen je u poloviny produktů v letáku dva týdny, u druhé poloviny platí ceny pouze jeden týden. Toto je jasně v letáku uvedeno. V důsledku to znamená, že v týdnu, ve kterém není vydáván promoční leták, platí označená polovina akčních cen. Dále celé dva týdny platí slevy na vybrané značkové řady. Příklady značení dvoutýdenní platnosti ceny a komunikace odložené platnosti ceny jsou v přílohách 42 a 43. Například v letáku s platností od 5. 10. 2015 jsou označeny slevy na parfémové vody ve skle, které platí od 12. 10. 2015. V letáku se často představují produktové novinky, které Rossmann promuje za běžnou cenu, tedy bez slevy. Lze odvodit, že Rossmann používá strategii high-low.

Dále Rossmann, dvakrát ročně, zpravidla v květnu a listopadu, vydává speciální Magazín s produkty pro léto a Vánoce. Jako příklad je v příloze 44 uveden vzhled Magazínu pro listopad 2015. V magazínech je zobrazeno na 24 nebo 32 stranách asi 200 výrobních řad, to znamená, že ve srovnání s běžným letákem je vyobrazení produktů větší a výrobky jsou doplněny dalšími textovými informacemi. Magazíny jsou dostupné z webových stránek firmy v elektronické podobě, nebo v tištěné podobě na prodejnách. Jsou taktéž distribuovány do poštovních schránek. Dle Bukvové (2016) je komunikace cen, podobně jako u DM, graficky provázána s cenovkami na prodejnách. Příklad této komunikace je v příloze 45.

Z Rossmann (2016a) vyplývá, že v lednu a dubnu 2016 vydal Rossmann jednu stranu formátu A4 s 16 kupony na privátní značky. Kupony opravňují k nákupu 1+1 výrobek zdarma, platnost je vždy 1 měsíc. Příklad letáku s kupony z ledna je v příloze 46. Zákazníci kupony obdrží jako vklad v pravidelném letáku. Leták je vtištěn na kvalitním papíru s vyšší gramáží (120g/m²). Na podporu novinek začal Rossmann vydávat tzv. Průvodce novými produkty Novum. Průvodce má čtyři A4 strany, je tištěný na kvalitním papíře a je pro zákazníky dostupný na prodejnách. V průvodci je představeno 20 až 24 produktů, fotografie jsou doprovázeny rozsáhlými informacemi podtrhující vlastnosti novinek. Ukázka průvodce Novum z března 2016 je v příloze 47. Cílem Novum je podpořit prodej novinek bez zaváděcích cenových slev.

Teta

Společnost Teta používá také jako nosné medium pro komunikaci cen pravidelně vydávaný leták o rozměru 29,6x19,7cm, na výšku. Platnost letáku je vždy 10 dnů a vychází zhruba v třítydenních intervalech, přičemž platí vždy od středy do následující soboty. Stejně jako u DM a Rossmann je leták v elektronické podobě ke stažení z webových stránek (Teta, 2016a) a v tištěné podobě je distribuován do poštovních schránek. Zákazníci jej také mají pro svou potřebu ve vstupu prodejny.

Teta do 2015 vydávala vždy dvě mutace jednoho letáku, jedna platila pro nové, rebrandované prodejny, druhá mutace byla určena pro původní, nemodernizované prodejny, titulní strany letáků měly sice jinak graficky zpracovaná loga tak, aby odpovídaly typu prodejny (rebrandovaná/stará), avšak výběr produktů na titulní stranu byl téměř totožný (Rossmann, 2015b). Příklady obou letáků jsou v přílohách 48 a 49. Z Rossmann (2016a) vyplývá, že poslední promoční leták pro původní prodejny Teta byl vydán na období 14. 4. až 23. 4. 2016.

Od dubna 2016 Teta prodejny, které nechce dále rebrandovat vyčlenila a označila je jako Top drogerie (Plechátová, 2016). Tyto prodejny vedou z části jiný sortiment zaměřený na barvy, laky a technickou drogerii a není možno zatím jejich vliv vyhodnotit. První leták pro Top drogerii platil v období 13. 5. až 18. 5. 2016 (Rossmann, 2016a), tento leták obsahoval interiérové disperze, lazury, ředidla a chemické prostředky pro ošetření zahrady. Rozsah letáků Teta není vždy stejný a vychází na 8,12 nebo 16 stránkách (Rossmann 2015b). Obsahuje zpravidla 300 až 800 produktů (dle rozsahu stran a velikosti vyobrazení). Podobně jako ostatní, Teta v průměru zlevňuje o 20% až 30% (Rossmann 2015b). Maximum slevy dosahuje až 50%. Střídání vyšších běžných a nízkých promočních cen dokládá strategii high-low.

Promoční cenu v letáku Teta komunikuje několika způsoby. Zvýrazňuje procentuální slevu ceny, reálnou cenu v CZK, případně množstevní slevy (patrné v příloze 50). Teta také, jako ostatní, promuje celé sortimentní řady, například v letáku pro rebrandované prodejny platném od 12. 11. až 25. 11. 2015 komunikuje 50% slevu na výrobky Nivea, s podmínkou, že zákazník zakoupí dva kusy výrobků Nivea (je doloženo v příloze 51). Novinky prezentované v letácích Teta většinou uvádí za běžnou cenu. Dle Bukvové (2016) Teta, stejně jako DM i Rossmann, využívá graficky podobné komunikace cen v letácích a na prodejnách. K tomu slouží speciální regálové etikety s různým označením jako je například Super cena, Kvalita

výhodně atd. (příklady této komunikace jsou v příloze 52). Z pozorování autorky vyplývá, že v roce 2015 Teta jako jediná používala pro letáky speciální stojan umístěný ve vstupu do prodejny (příloha 53). V roce 2016 začaly speciální stojany na letáky používat i oba ostatní řetězce (Bukvová, 2016).

Jako novinku, od listopadu 2015, začala Teta vydávat Teta magazín, kde nepromuje žádné produkty a kombinuje společenské zprávy, rozhovory s osobnostmi a podporu produktů ve formě odborných článků, například o kosmetické péči, výživovém poradenství, atd. Teta Magazín obsahuje několik slev na produkty, které v magazínu představuje (Rossmann, 2016a).

Výše slev v promočních letácích

V rámci zkoumání konkrétní procentuální výše a počtu slev v promočních letácích provedla autorka šetření promočních letáků z archivu Rossmann (2015b), konkrétně se jednalo o letáky DM journal, journal Express, Rossmann, Teta (nová), Teta (stará) za období září 2015 až prosinec 2015. V praxi to znamenalo zpracovat téměř 20 000 položek a vypočítat průměrný počet výrobků v jednom letáku, jako aritmetický průměr ze všech zkoumaných letáků. Počty produktů v letácích vycházely z počtu vyobrazení a šíře produktových řad z Rossmann (2015b). Výsledky tohoto šetření jsou přehledně shrnuty v tabulce 8. Byl, zkoumán celkový počet položek v promočním letáku, a počty produktů ve slevových pásmech do 20%, 20% až 30%, 31% až 40%, 41% až 50% a nad 50%. Z počtů produktů byly vypočítány relativní poměry zastoupení slev v letácích. Na první pohled je patrné, že nejvíce slev vyšších než 41% používá Rossmann (7,8%), Podobně agresivní je pouze journal Express od DM. Avšak journal Express obsahuje v průměru 40% slev menších než 20%, z čehož vyplývá snaha leták na jednu stranu připravit atraktivní pro zákazníky, na druhou stranu snaha DM chránit si výnos. Teta má v segmentech slev do 30% zařazeno 72% produktů, journal Express 57%, DM journal dokonce 89%, avšak Rossmann pouze 50%. To dokumentuje velké cenové investice společnosti Rossmann do slev.

Tabulka 8 Přehled počtu a výše slev v promočních letácích 2015

Řetězec	Ø počet výrobků v promoci	Ø počet slev <20%	Ø počet slev 20% - 30%	Ø počet slev 31%-40%	Ø počet slev 41%-50%	Ø počet slev > 50%	Ø počet slev 1+1
Rossmann počet	1199	164	431	492	93	12	7
% vyjádření		13,7%	35,9%	41,0%	7,8%	1,0%	0,6%
DM Journal počet	900	624	180	72	18	2	4
% vyjádření		69,3%	20,0%	8,0%	2,0%	0,2%	0,4%
DM Express počet	210	84	35	67	18	0	6
% vyjádření		40,0%	16,7%	31,9%	8,6%	0,0%	2,9%
Teta nová počet	525	160	220	100	32	8	5
% vyjádření		30,5%	41,9%	19,0%	6,1%	1,5%	1,0%
Teta stará počet	180	67	58	34	9	7	5
% vyjádření		37,2%	32,2%	18,9%	5,0%	3,9%	2,8%

Zdroj: vlastní zpracování archivu letáků (Rossmann 2015b)

Pro porovnání vývoje situace v roce 2016, byla stejným způsobem zpracována tabulka za období únor až duben 2016 (příloha 54). Výsledky zkoumání ukazují, že počet promováných výrobků a výše slev ve srovnání se zkoumaným obdobím roku 2015 je v podstatě neměnná. Lze tedy indukovat, že firmy trvale používají toto rozložení do cenových pásem pro kalkulaci cen do promocií. Opět je patrné, že nejagresivněji zlevňuje Rossmann, který téměř polovinu všech produktů zlevňuje o 30% a více. Naproti tomu DM, takto vysoké slevy používá pouze u zhruba desetiny produktů a Teta u nových prodejen asi u čtvrtiny počtu promováných výrobků. Agresivně ještě zlevňuje DM, a to v journal Express, kde zlevňuje o více než 30% čtyřicet

procent výrobků. Přesto, že Teta zlevňuje méně než Rossmann, zákazníci pozitivně vnímají její akční slevy, což ukazuje studie GfK (2015b), příloha 60. To odpovídá zjištění v teoretické části Danziger, Hadar, Morwitz (2014, s. 761-768) o malých a frekvenčních, či velkých a méně častých slevách, ve srovnání s EDLP obchodníkem. Také naznačuje potenciál pro zvýšení výnosu v případě společnosti Rossmann.

Ústní hygiena v promočních letácích

Protože se práce do detailu zaměřuje na oblast produktů ústní hygieny, byla stejným způsobem zkoumána četnost výskytu výrobků kategorie ústní hygieny a výše jejich slev v promočních letácích. Zkoumání bylo kategorizováno na základě jednotlivých subkategorií produktů ústní hygieny (zubní pasty, zubní kartáčky, ústní vody), zpracováno v příloze 55. K tomuto šetření byly použity z archivu promočních letáků Rossmann (2015b) letáky DM journal, Rossmann a Teta za období září 2015 až prosinec 2015. Pro zkoumání aktivit Teta byly využity pouze letáky Teta rebrandovaných prodejen. Vzhledem k menšímu počtu promováných výrobků byla použita pro zubní pasty, zubní kartáčky a ústní vody pouze tři slevová pásma, u ostatních subkategorií nebyla slevová pásma zkoumána. Z šetření vyplývá, že nejvíce produktů ústní hygieny promuje v letácích Rossmann (v průměru 14 výrobků), což je zhruba dvakrát více než ostatní. Nejvíce jsou v promocích u všech zkoumaných společností zastoupeny ze zubní pasty. Z hlediska zařazování jednotlivých produktů do slevových pásem, je situace velmi podobná výsledkům šetření v předchozí kapitole. U zubních kartáčků nejvíce slev nad 40% a současně nejméně slev pod 20% používá Rossmann. Všechny tři řetězce mají téměř 60% zubních past zařazeno do slevového 20% až 40%. U zubních kartáčků pouze Rossmann ve třetině případů využívá slevy nad 40%, ostatní je za sledované období nepoužili vůbec. DM většinu zubních kartáčků zlevňuje v pásmu 20% až 40%. U ústních vod je situace obdobná, pouze Rossmann zlevňuje o více než 40%. Ostatní subkategorie byly promovány minimálně, výše slev se pohybovala v průměru do 20%.

Šetření výskytu výrobků ústní hygieny v promočních letácích poměrně jasně ukázalo, že tyto produkty jsou pravidelnou součástí letáků. Tím se potvrzuje jejich důležitost v drogistickém sortimentu. Zároveň výsledek šetření přinesl zjištění, že nejvyšší slevy produktů ústní hygieny v promočních letácích používá Rossmann. Rossmann také zařazuje do promočních letáků nejvíce produktů ústní hygieny. I v této oblasti se ukazuje, že existuje potenciál pro úpravu cenové strategie pro stanovování cen do promočních letáků u společnosti Rossmann.

3.2.3 Cenová srovnání

Drogistický trh v ČR, s obratem 44,5 miliard CZK a velkým počtem nabízejících, je silně konkurenční. Tvorba ceny metodou přírážky pro zajištění odpovídající marže zaručující obchodníkovi přežití na trhu je sice z hlediska obchodníka ideální, ale v praxi je obchodník konfrontován s tlakem zákazníka na nízkou cenu. Z vlastního pozorování autorky práce vyplývá, že s ohledem na charakter prodejních jednotek ať již u HM, SM, drogistických řetězců, ale i nezávislých drogistů nelze konstatovat žádný zásadní rozdíl v kvalitě nabízených služeb, neboť se většinou jedná o samoobslužný prodej. Tyto prodejní jednotky nenabízejí žádný zásadně se lišící prodejní či poprodejní servis, který by je od konkurence a opravňoval k navýšení ceny. Z tohoto důvodu si jednotliví obchodníci hlídají a srovnávají své ceny navzájem. Ceny jsou nuceni tvořit dle strategie tvorby cen na základě konkurence. Ceny mohou být rozdílné, ale s cenovými odstupy od konkurence pracuje každá firma dle své cenové strategie. To, že každá obchodní firma má cenovou strategii definovanou vyplývá jak z cenové strategie Rossmann (2012), tak ze zkušenosti autorky, jež pracovala v nákupním oddělení i jiných dvou velkých maloobchodních řetězců a byla konfrontována jak s definovanými

strategiemi, tak s tvorbou cenových srovnání. Dalším potvrzením vzájemného konkurenčního sledování cen jsou častá hlášení z marketingového informačního systému firmy o návštěvě specialistů pro sběr cen z jiných firem dle Rossmann (2015e).

Rossmann používá pro cenová srovnání s konkurencí dva cenové koše a dvě cenová srovnání, vyplývající z cenové strategie (Rossmann, 2012), které realizuje s různou frekvencí:

- cenový koš TOP 100 pro srovnávání cen přímých konkurentů (ostatní drogistické řetězce) a Tesco, Kaufland, Globus, Albert. TOP 100 se zpracovává pravidelně každý měsíc. Koš obsahuje 100 zástupců produktů, které však mají další zbožíové varianty, lišící např. vůní. Ve skutečnosti tedy jde o asi 1300 výrobků, jejichž cena se porovnává. Koš TOP 100 není podmnožinou koše TOP 500;
- cenový koš TOP 500 srovnává ceny s cenami DM, Teta, a zpracovává se také na měsíční bázi. Podobně jako u TOP 100 jde sice o 500 zástupců, avšak s produktovými variantami celkový koš obsahuje asi 2300 výrobků. Jde o jiné artikly než v předchozím koši z důvodu zaměření na přímou konkurenci;
- cenové srovnání kvalitativně srovnatelných privátních značek se provádí jednou ročně. Do sledování jsou zařazeny DM, Teta, Tesco, Kaufland, Globus, Albert;
- cenové srovnání celkového sortimentu se provádí 2x ročně a srovnávají se pouze totožné a kvalitativně srovnatelné výrobky. Do výběru konkurentů jsou z hlediska náročnosti zařazeni pouze DM a Teta. Celkově lze porovnat asi 70% sortimentu.

Produkty zařazené do cenových košů jsou u Rossmann definovány v Rossmann (2012):

- roční prodej produktu musí být větší než 2500 ks;
- minimální roční obrát každého artiklu z cenového koše musí přesahovat 100 000 CZK;
- produkt je zařazen ve stálém sortimentu alespoň u jednoho se sledovaných konkurentů, aby bylo možno srovnání provést;
- produkty z dětské výživy se zařazují do cenových košů tak, že se z každé subkategorie vybírají produkty s nejvyšší prodejností, přičemž platí, že první dvě podmínky nemusí být splněny.

Z cenového koše lze vyčíst aktuální ceny u Rossmann a všech srovnávaných konkurentů, výřez cenového koše je uveden v příloze 56. Z těchto vstupních údajů je spočítán váhový průměr cenového odstupe od konkurentů. Váhový průměr využívá počet odprodáných kusů jednotlivých produktů u společnosti Rossmann za sledovanou periodu, tedy většinou jeden měsíc. Nepoužívá se tedy jen cenový odstup jednotlivého produktu, ale berou se v úvahu prodávané objemy. Zároveň se navrhuje nové prodejní ceny, které mohou původní cenu zvyšovat či snižovat, a ze změněné ceny a počtu prodáných kusů se vypočítává, jakou tyto cenové změny přinesou ztrátu nebo vyšší výnos. Tato teoretická hodnota, která nebere v potaz reakci zákazníků a konkurence na změnu ceny, se v Rossmann nazývá cenová investice.

Pro účely této práce byl zpracován grafický výstup z dat z koše TOP 100 za rok 2015 pro znázornění cenové situace v celém drogistickém sortimentu. Tento výstup je v příloze 57 a znázorňuje průměrné relativní cenové odstupy za celý sledovaný koš sledovaných konkurentů od Rossmann v procentech. Je patrné, že v tomto období byla Teta o 8% dražší, DM o 0,7% levnější a z HM byl nejlevnější Kaufland, konkrétně byl o 2,8% levnější. Jde pouze o souhrnnou hodnotu, jak bylo uvedeno výše. Rozbor všech výrobků dává možnost detailně zjistit, u kolika výrobků je který konkurent dražší, levnější nebo má stejnou cenu. Například v 07/2015 bylo DM u 307 produktů dražší než Rossmann, 668krát mělo stejnou cenu a 321krát bylo levnější (Rossmann, 2015d). Dále byly zpracovány údaje z TOP 500 za jednotlivé měsíce roku 2015 a graficky znázorněny v příloze 58. Graf znázorňuje cenové odstupy konkurentů v procentech, Rossmann je brán jako základ. Je patrné, že firmy pracují s cenami konkurentů a uplatňují své

cenové strategie. Dále je zřetelné, že DM od dubna 2015 snížilo ceny výrobků a až do konce roku bylo o 1,1% levnější než Rossmann. Naopak Teta v průběhu roku zdražovala, trend cenového odstupů je evidentně stoupající.

Dalším krokem vyplývající ze zjištění aktuálních cen konkurence je v Rossmann návrh nových cen dle platné cenové strategie. Ve společnosti Rossmann se uplatňuje postup na základě platné strategie Rossmann (2012), která požaduje definované zarovnávání cen na konkurenty.

Jak uvádí Bukvová (2015, s. 19) produkty z cenového koše TOP 500 představují zhruba čtvrtinu obrátu společnosti Rossmann. Jakákoliv úprava cen má poměrně významný vliv na výnos firmy. Autorka zpracovala přehled dopadu reakcí na ceny konkurence dle firemní strategie z dat 09/2014 – 08/2015 z:

- 12 košů TOP 500;
- cenového srovnání privátních značek;
- cenového srovnání celkového sortimentu.

Autorka vypočítala ze změny ceny a průměrného počtu prodaných produktů za měsíc, vypočteného za období posledních 12 měsíců takzvané investice do cen. Investice může být pozitivní (v případě zvyšování ceny) nebo negativní (v případě snižování ceny na úroveň nejnižšího konkurenta). Dle autorky investice do cen měly za sledované období jak pozitivní, tak i negativní dopad na výnos firmy, převažovaly však dopady vlivem snižování cen. Celkový vliv na výnos firmy za dané období představoval snížení výnosu o 47 milionů CZK (graf je v příloze 59). Vypočítaná hodnota je ovšem teoretická, protože nedokáže počítat s vlivem elasticity poptávky, reakcí konkurence a jiných vlivů (substituce, sezona, jiné promoční akce, jiné vnější vlivy atd.), přesto je svou hodnotou významná a naznačuje možnosti optimalizace výnosu. Dle autorky lze také očekávat, že cenové srovnání provedené v DM a Teta vykáže rozdílné výsledky, které vyplývají z jiného složení jejich srovnávacích cenových košů.

Reálný cenový odstup je však pouze jednou rovinnou cenové úrovně. Druhou tvoří to, jak zákazníci sami cenovou úroveň vnímají. Cenové vnímání jednotlivých firem zákazníkům lze zjistit ze studie GfK Shopping Triggers ČR 2015 (GfK, 2015b). Příloha 60 nabízí pohled tzv. odmítačů firmy, tedy těch, kteří z nějakých důvodů volí jiné místo nákupu. Zde na rozdíl od výsledků cenového koše Rossmann, kdy Teta je v realitě nejdražší a DM nejlevnější, 30% odmítačů nechodí do DM z důvodu vysokých cen. Naopak důvody pro odmítnutí návštěvy v Tetě nejsou vysoké ceny (pouze 12%). V dalších přílohách 61 až 63 ze stejného zdroje (GfK, 2015b) jsou pak uvedeny názory návštěvníků jednotlivých obchodů. I zde je zřejmé, že ač je DM dle koše Rossmann TOP 500 nejlevnější, zákazníci u DM, jako u jediné ze tří drogistických firem, jednak nezmiňují dobré akční ceny a 6% ceny kritizuje jako vysoké. Zde zřejmě hraje roli řada jiných faktorů, jako je četnost zařazení produktu do promočních akcí, rozdíl snížení promoční ceny vůči běžné ceně a další faktory, jak je zmiňují Danziger, Hadar, Morwitz (2014, s. 761 - 768), a také samozřejmě marketingová komunikace samotné cenové úrovně. Při srovnání běžných cen (v přílohách 61 až 63 označeno jako rozumné ceny), vychází DM méně pozitivně než ostatní dva drogistické řetězce, přičemž Teta je v reálném srovnání dle TOP 500 Rossmann zhruba o 10% dražší. Důležitým zjištěním je také cenové vnímání kmenových zákazníků řetězce Rossmann, kdy 32% je spokojeno s běžnými cenami.

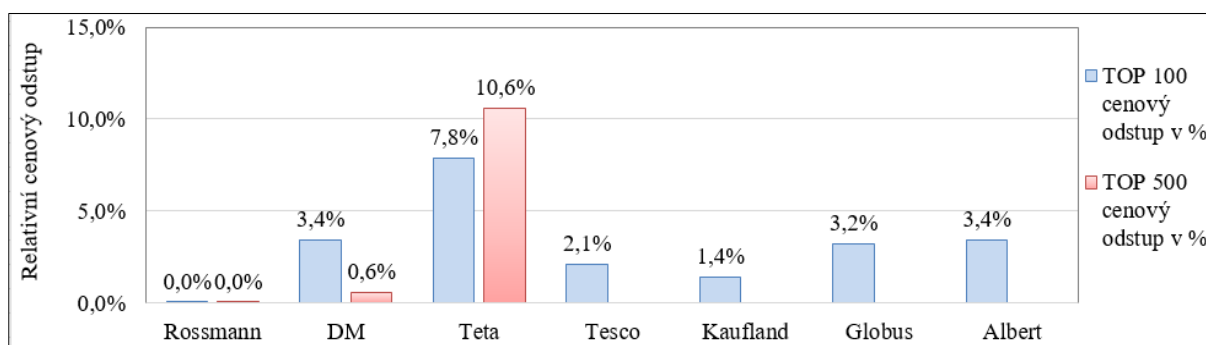
Ze zkoumání cenových košů vyplývá, že Rossmann reálně nabízí své produkty až o 10% levněji než Teta. Zároveň je dle tabulky 3 jeho obchodní marže jen o 5,8% nižší než Teta, lze odvodit, že Rossmann nakupuje výhodněji než Teta, nelze tedy očekávat zásadní zlepšení nákupních cen. Na druhé straně tato situace umožňuje společnosti Rossmann zvýšit prodejní ceny. Za realistické a možné zvýšení cen lze považovat hranici 2%, neboť tato je zákazníkům

obtížně postřehnutelná. Zvýšení o 2% se však nemůže týkat výrobků v cenovém koši Top 100 a TOP 500. Vzhledem k tomu, že obrat produktů z obou košů tvoří 26 %, jak uvádí Bukvová (2015, s. 19), lze toto zvýšení aplikovat na 74% obratu. V přepočtu tedy může 2% zvýšení prodejních cen u sortimentu nezařazeného do cenových košů přinést 35,6 milionu CZK ve výnosu ročně, což odpovídá průměrnému zvýšení obchodní marže o 1,48%. Výpočet vychází z hodnoty obratu v tabulce 3 (2 406 792 CZK). Riziko zhoršeného cenového vnímání zákazníky je přitom minimální, protože frekventované, a na konkurenci srovnávané výrobky, jsou součástí cenových košů, na které se toto plošné zvýšení cen nevztahuje.

Cenové srovnání kategorie ústní hygiena

Dále byly z cenových košů TOP 100 a TOP 500 (Rossmann, 2015d) extrahovány produkty pouze ze segmentu ústní hygiena. Tyto produkty představují 11% celkového obratu koše TOP 500 (Rossmann, 2015d). Stejným postupem, jako u celého sortimentu, byly zjištěny relativní cenové odstupy k jednotlivým konkurentům. Z těchto hodnot byl vypočítán průměr relativních cenových odstupů za celý rok 2015. Výsledek je zobrazen v grafu 4, Rossmann je opět brán jako srovnávací základna. Graf zahrnuje jak extrahované hodnoty cenového srovnání ústní hygieny z koše z TOP 100, tak i z TOP 500. Vzhledem k tomu, že číselné označení cenového koše udává počet srovnávaných řad, a tedy celkový počet produktů v koši je téměř pětikrát vyšší, bylo srovnáno z produktů ústní hygieny obsažených v koši TOP 100 celkem 37 produktů Rossmann, a u koše TOP 500 to celkem 157 výrobků Rossmann. Z grafu je patrný vysoký cenový odstup jak od DM, tak od Teta.

Graf 4 Průměrný cenový odstup ústní hygieny v cenových koších TOP 500 a 100 za 2015



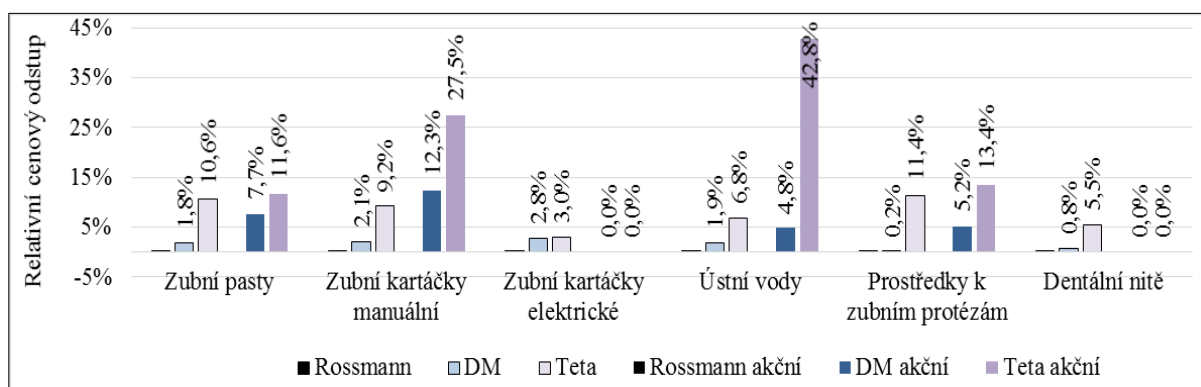
Zdroj: vlastní zpracování z Elektronické databáze Pricing, Rossmann (2015c)

Komparací hodnot z grafu 4 a příloh 57 a 58 bylo zjištěno, že zatímco při porovnávání celého sortimentu zařazeného v cenovém koši TOP 500 bylo DM o 0,5% (průměrná hodnota za rok) levnější a Teta o 10,5% dražší, pak u výrobků ústní hygieny, extrahovaných z tohoto koše, bylo DM o 0,6% a Teta o 10,6% dražší. Výrobky ústní hygieny v koši TOP 100 jsou u DM o 3,4% a u Teta o 7,8% dražší než u Rossmann. Zároveň je Rossmann v těchto výrobcích levnější i vůči Tesco, Kaufland, Globus, Albert. Lze konstatovat, že Rossmann pracuje v oblasti ústní hygieny s velmi nízkými prodejními cenami.

Toto pozitivní zjištění mělo za následek zkoumání relativního cenového odstupu u celého sortimentu ústní hygieny, nejen výrobků zařazených do cenových košů. Zkoumány byly jak běžné ceny, tak promoční ceny. Portfolio ústní hygieny tvoří 415 výrobků, z čehož některé lze srovnat s DM a jiné s Teta. Mezi produkty, které nebyly porovnávány, patří výrobky privátních značek, které jsou obtížně porovnatelné. Data pro srovnání byla extrahována z cenového porovnávání celkového sortimentu z 10/2015 (tedy mimo cenové koše), a z TOP 500 a TOP 100 z 10/2015, zdrojem byl Rossmann (2015d). Pro účely zjištění cenových rozdílů produktů

zařazených do promočních akcí byla z databázi promočních prodejů z Focus Institut (2016) extrahována data o promočních cenách výrobků ústní hygieny za celý rok 2015. Pokud byly během roku použity u jednoho produktu různé ceny, byla porovnávána průměrná cena. Přitom nerozhodovalo, kdy byly produkty během 2015 v promoci, pouze byly srovnány jejich promoční ceny. Data byla roztržena dle jednotlivých subkategorií, přičemž z důvodu malého počtu produktů byly prostředky k fixaci zubních náhrad a čisticí prostředky na zubní protézy sloučeny do skupiny v grafu nazvané jako prostředky k zubním protézám. Dále byly zubní kartáčky rozděleny na manuální a elektrické, a to z důvodu zcela rozdílných cenových hladin. Mezizubní kartáčky byly sloučeny s dentálními nitěmi z důvodu malého počtu produktů v obou subkategoriích. Výsledky cenového porovnávání celého sortimentu a promočních cen jsou interpretovány v grafu 5, Rossmann je vždy brán jako základ.

Graf 5 Relativní cenové rozdíly produktů portfolia ústní hygieny v drogistických řetězcích



Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2015d)

Výsledky korespondují se zjištěními v grafu 4, ve všech subkategoriích ústní hygieny vychází Rossmann jako nejlevnější. V běžných cenách je levnější od 0,2% do 11,4%, v promočních cenách od 5,5% do 42,8% a velmi výrazný je relativní cenový odstup akčních cen od cen Teta, zejména u manuálních zubních kartáčků (+27,5%) a ústních vod (dokonce +42,8%). Elektrické zubní kartáčky byly promovány sporadicky, s minimem porovnatelných produktů a proto zde data chybí. Přehled počtu srovnávaných produktů v jednotlivých subkategoriích použitých pro zpracování cenových odstupů v grafu 5 je znázorněn v tabulce 9.

Tabulka 9 Počet srovnávaných produktů ústní hygieny v sortimentu a v promoakcích

	Počet všech srovnávaných výrobků		Počet srovnávaných výrobků v promociích	
	DM vs. Rossmann	Teta vs. Rossmann	DM vs. Rossmann	Teta vs. Rossmann
zubní pasty	128	124	81	52
zubní kartáčky manuální	62	59	27	24
zubní kartáčky elektrické	5	6	0	0
ústní vody	44	41	28	9
prostředky k zubním protézám	9	8	8	4
dentální nitě	7	8	0	0
celkem	255	246	144	89

Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2015d)

Z tabulky vyplývá, že u každého konkurenta bylo možno srovnat jiný počet produktů, jak ze sortimentu, tak i z promováných výrobků. Také je patrné, že nejvíce produktů v promočních akci je zařazeno u zubních past.

Z cenových srovnání, a to jak z košů TOP 100 a TOP 500 pro celý sortiment, tak i z cenového srovnání produktů kategorie ústní hygieny extrahovaných z cenových košů, a ze srovnání

celkového sortimentu vyplývá, že cenová úroveň Rossmann je velmi nízká. V zásadě je srovnatelná s pozicí DM a je výrazně nižší než u Teta. Srovnání akčních cen u produktů ústní hygieny ukázalo, že akční ceny u Rossmann jsou nejnižší a odstup v některých subkategoriích oproti Teta je až v desítkách procent. Logicky je nutno hledat potenciál pro zvýšení výnosu v optimalizaci akčních i běžných cen. Nelze však pouze na základě tohoto zkoumání určit, které ceny a o kolik by se mohly zvýšit, aniž by bylo ohroženo cenové vnímání společnosti Rossmann zákazníky.

Cenové prahy a efekty

V souvislosti s cenovým vnímáním bylo zkoumáno rozložení číslic na konci ceny u všech produktů ústní hygieny z aktuálních cen k 30. 5. 2016 u Rossmann (Rossmann, 2016c). Všechny ceny nad 100 CZK jsou označeny bez haléřů, pod tuto hranici mají všechny ceny koncovku 90 hal. Protože haléřová koncovka, která je na cenovce uvedena menším písmem (příloha 45), má za cíl signalizovat, že určitý cenový práh nebyl překročen, byly od cen odejmuty haléřové koncovky a byl zjišťován počet jednotlivých číslic na konci ceny. Z výsledku zkoumání (příloha 64) je evidentní, že Rossmann nejvíce používá jako koncové číslo devítku, a to v 72% případů. Na dalším místě je používána číslice čtyři (17%). Důvod je ve spojení s haléřovou koncovkou za touto číslicí. Cena pak signalizuje, že se nachází těsně pod hranicí koncového čísla pět – např. 34,90, nebo 84,90. Ostatní číslice se vyskytují na cenovkách ústní hygieny sporadicky a přísluší produktům s cenou pod 30 CZK, kde i zákazník více rozlišuje každou korunu. Srovnání výsledků ukázalo, že četnost používání koncových číslic je odlišná od výsledků zkoumání Macé (2002, s. 123), zejména ve větším používání devítek u Rossmann. Lze tedy konstatovat, že Rossmann pracuje s cenovými prahy (tzv. Baťovy prahy) a používáním devítek na konci ceny se snaží o kladné vnímání ceny jako čísla.

3.2.4 Srovnání cenových strategií drogistických řetězců

Na cenové strategie lze nahlížet z několika pohledů – externích a interních faktorů, metod tvorby cen, způsobu stanovení ceny a dalších faktorů. Zjištěná cenová porovnání, rozbor četnosti propagačních akcí, výše uplatňovaných slev a způsob komunikace cen, které byly získány v rámci této práce, tvoří zdroj informací, ze kterého lze indukcí odvodit používanou cenovou strategii zkoumaných drogistických řetězců. Na základě toho lze o cenových strategiích řetězců odvodit:

- a) z hlediska externích faktorů lze označit drogistický trh za rozvinutou monopolistickou konkurenci, působící na cenotvorbu a cenové strategie všech sledovaných firem. Konkurence je silná nejen mezi samotnými drogistickými řetězci, ale je umocněna prodejem částí atraktivního sortimentu potravinářskými řetězci. Stupeň informovanosti zákazníků o cenách a slevových nabídkách je vlivem rozvinutých informačních technologií vysoký. Zákazník může mít cenová porovnání okamžitě k dispozici, pomocí srovnávacích serverů nebo mobilních aplikací, například od Heuréka.cz (Heuréka Shopping, 2016);
- b) z hlediska interních faktorů, které působí na ceny, lze na základě zjištěných faktů odvodit, že všechny tři předmětné firmy na svých národních centrálních vytvářejí ceny na základě četných vzájemných srovnání s vysokou frekvencí. Tyto ceny jsou schopny na svých prodejnách velmi rychle uplatnit, případně změnit. Propracovaný systém promočních akcí, jejich četnost, komunikace cenové výhodnosti a provázanost této komunikace v promočních letáčích a na prodejnách dokazují, že všechny firmy mají svá oddělení, která pracují s výší běžných a akčních cen. Předpokládá se, že tvorba

cen a jejich strategie je v souladu s celkovou strategií firmy. Proto lze z představených výsledků firem, jejich tržních podílů, rychlosti přibývání nových prodejen, odvodit tyto marketingové a tedy i cenové strategie:

- DM usiluje o maximalizaci tržního podílu a lze se domnívat, že chce zastávat pozici lídra trhu. Část portfolia produktů je tvořena privátními značkami nabízených ve středním cenovém segmentu. Jejich propagací v letáčích a webových stránkách, kde zdůrazňují kvalitu, se pravděpodobně snaží také dosáhnout vůdcovství v kvalitě a odlišit se od konkurence. K tomu přispívá účast a ocenění v soutěži značek Superbrands[®], jak bylo uvedeno v představení firem;
- Rossmann má nejmenší podíl na trhu. Odstup k DM je tak značný, že bez akvizice, která by přinesla skokový zisk tržního podílu, nemůže v dohledné době usilovat o získání pozice tržního vůdce. Chybějící počet prodejen se snaží kompenzovat získáním většího podílu na trhu investicemi do nízkých cen. Evidentně následuje obrátového a cenového vůdce trhu;
- mateřská společnost společnosti Teta, jíž je Solvent ČR s.r.o., koupila zkrachovalý řetězec Schlecker ve 2012 (Solvent, 2013), jehož prodejny včleňuje do svých dceřiných společností. Je pravděpodobné, že touto akvizicí usiluje o získání většího podílu na trhu, i když s několika různými společnostmi. Zároveň je logické, že nákup nových prodejen a jejich rebranding musí být financovatelný. Lze předpokládat, že příspěvek pro financování této akvizice a rebrandingu musí přijít i od Teta, která tedy bude maximalizovat zisk;

c) z pohledu metody tvorby cen se jednalo v minulosti v maloobchodě o nákladově stanovenou cenu, kdy obchodník k pořizovacím vstupním nákladům přidával svou přírážku. V rozvinutém konkurenčním prostředí však není možno tvořit ceny bez ohledu na konkurenci nebo vnímanou hodnotu zboží pro konzumenta. Z pozorování, rozboru promočních letáků a charakteru komunikace cen je možno konstatovat:

- DM využívá základ modelu každodenně nízkých cen (EDLP), i když jej neuplatňuje důsledně. Nesnaží se o konsekventní hledání nejnižších nákladů úsporou výdajů za promoční letáky a slevy, ale vydáváním promočních letáků vyvolává pocit, že z cenami pracuje a reaguje na trh. Zároveň však v těchto letáčích zdůrazňuje dlouhodobost nastavených cen. Neuplatňuje ovšem snahu být nejlevnější na trhu u všech produktů, ale pouze u těch, kde může cenu komunikovat, například v letáku. Zejména nelze snadno komunikovat výhodnost cen u svých privátních značek z důvodu jejich obtížného porovnávání. U zbytku sortimentu má někdy ceny i vyšší než konkurence. Tuto strategii také lze nazvat strategií selektivně nízkých cen;
- Rossmann využívá high-low strategii, tedy vyšší běžné ceny a na omezený čas nízké promoční ceny. Ani Rossmann tuto strategii neuplatňuje konsekventně, neboť v důsledku své cenové strategie v rámci porovnávání cen u mnoha výrobků zarovnává své běžné ceny na ceny DM, a tedy vybrané běžné ceny nemá Rossmann vyšší než obchodník s EDLP strategií. Zároveň z cen snížených na úroveň obchodníka EDLP, tedy DM, vytváří slevy do promočních akcí. Investice do cen, v důsledku této strategie, je pro něj finančně náročná;
- Teta uplatňuje high-low strategii s vyššími běžnými a nízkými promočními cenami. Úroveň běžných cen je vyšší než u Rossmann, výše slev v promočních letáčích je sice podobná jako u Rossmann, avšak počty zlevněných výrobků v promočních akcích do cenových pásem se slevou 30% a více, jsou menší než u Rossmann. Je patrné, že na jedné straně se Teta prezentuje výhodnými nabídkami, při bližším

zkoumání je zřejmé, že pečlivou cenotvorbou hledá zdroj financí na financování akvizice. Jako jediný se sledovaných řetězců konsekventně uplatňuje jasnou a vyhraněnou cenovou strategií, v jeho případě high-low;

- d) z hlediska stanovení ceny všechny tři řetězce nepracují s odloženým stanovením ceny. Jakmile rostou vstupy a tedy i nákupní ceny, společnosti zvyšují své ceny bez podstatného odkladu. Toto vyplynulo z pohybu cen v koších Rossmann TOP 100 a TOP 500, kdy zdražení u Rossmann vlivem zvýšením nákupních cen bylo nejpozději následující měsíc zjištěno i u DM a Teta, zjištěno z Rossmann (2015d);
- e) všechny tři řetězce (stejně jako všichni maloobchodníci v ČR) nepoužívají strategii stanovení ceny pod náklady. Tato možnost je všeobecně zakázána Zákonem o významné tržní síle č. 50/2016 Sb. (Česko, 2016), až na některé výjimky jako je blížíící se expirace zboží nebo sezónní výprodej;
- f) společnosti přistupují rozdílně k uvádění novinek na trh:
- Rossmann a Teta zařazují na trh nové výrobky zpravidla za běžné ceny, běžnou cenou je pak označují i v letáčích. Prodej novinek podporují speciálními občasnými magazíny. Užívají strategii skimmingu;
 - DM uvádí novinky ve svém letáku journal za dlouhodobě snížené ceny, lze ji dle teorie nazvat penetrační strategií. Tuto taktiku uplatňuje i u novinek, které jsou exkluzivně po určitou dobu nabízeny pouze v DM.

Lze konstatovat, že Rossmann používá cenovou strategii, která mu významně snižuje výnos, přičemž nemůže mít zásadní vliv na změnu jeho tržního postavení.

3.3 Cenová elasticita poptávky

Při rešerši odborné literatury bylo zjištěno, že marketér by měl k cenovému rozhodování znát cenovou elasticitu poptávky. Jestliže je cenová elasticita poptávky malá, pak zvyšování či snižování cen málo ovlivňuje poptávané množství a firma snižuje či zvyšuje svůj výnos. Naopak vysoce elastická poptávka přináší výrazně zvýšený zájem nakupujících. Touto tematikou se zabývala Bukvová (2015) a zjistila zásadní rozdíly mezi několika vybranými artikly z celého portfolia produktů. V práci bylo zjištěno, že ze zkoumaných produktů nejméně reagují zákazníci na změnu cenu u dětské výživy (cenová elasticita poptávky pouze 0,7, tedy velmi neelastická) a kondomů. Naopak silná reakce na změnu ceny byla u sprchových gelů, kde se elasticita pohybovala mezi hodnotami 3 až 5. Zároveň autorka prokázala, že cenově neelastický produkt zařazením do promoční akce může snižovat absolutní výnos vlivem příliš nízké stanovené promoční ceny.

Z výše uvedeného důvodu autorka této práce podrobila sortiment ústní hygieny detailnímu zkoumání cenové elasticity poptávky. Pro tyto účely byla shromážděna data za veškeré produkty ústní hygieny, které byly v roce 2015 zařazovány do propagačních akcí z Rossmann (2015b). Tato data obsahují veškeré údaje o běžné a promoční ceně u každého produktu, počet zařazení do promoční akce během roku a počet prodaných kusů v promoční akci a mimo ni. Soubor produktů je tedy užší než celkový sortiment ústní hygieny v Rossmann, protože všechny produkty do promočních akcí zařazeny nebyly. Data byla zapsána do tabulky, a dle vzorce 1 v programu MS Excel na základě počtu prodaných kusů v běžných a promočních cenách vypočítána cenová elasticita poptávky. Výřez tabulky, jako příklad, je v příloze 65. V tabulce je patrný seznam produktů, běžná a promoční cena, počet prodaných kusů a vypočtená hodnota cenové elasticity poptávky. U produktů, zařazených během roku do

promoční akce vícekrát, byla výsledná cenová elasticita poptávky vypočítána jako průměr všech hodnot, dle vzorce v Žák (2002, s. 624):

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (2)$$

kde n je celkový počet pozorování,
xi je hodnota statistického znaku.

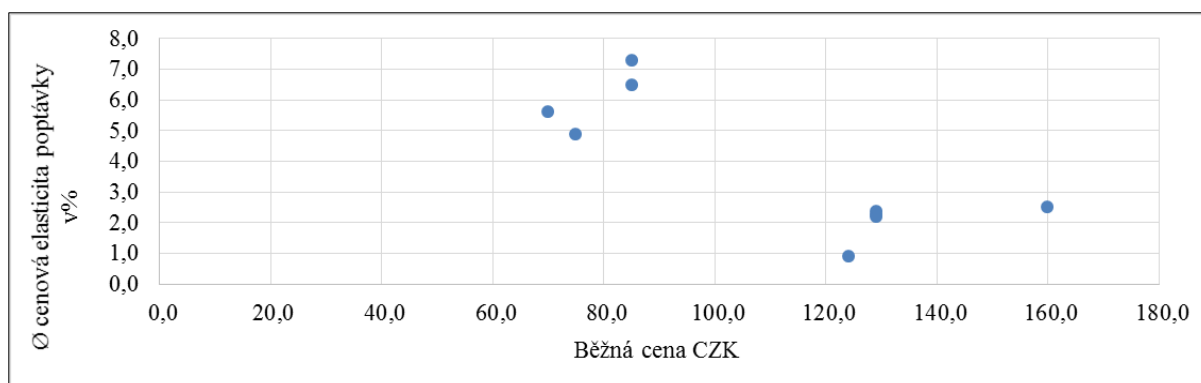
Rozptyl vypočítaných cenových elasticit během roku u jednotlivých produktů mohla způsobit např. probíhající TV reklama, která současně běžela s promoci produktu, načasování propagační akce která mohla probíhat pouze v Rossmann nebo současně i v jiných řetězcích, změna umístění produktu v prodejně (například druhotné vystavení v display), celkově velmi úspěšný propagační leták, který obecně zvýšil návštěvnost, anebo probíhající marketingová kampaň. Rozptyl také mohl způsobit nedostatek zboží na prodejně vlivem nedodávek dodavatelů nebo špatně odhadnutým množstvím v objednávce. Také nelze pominout fakt, že cenová elasticita poptávky byla u některých produktů spočítána na základě pouze jednoho zařazení do promoční akce, zatímco u jiných se mohlo jednat až o devět zařazení do reklamní akce během roku.

Data byla roztríděna dle subkategorií ústní hygieny. Bylo také zjišťováno, jakou cenovou elasticitu poptávky vykazovaly produkty s různou úrovní promoční ceny. U všech subkategorií byla hledána příčinná souvislost mezi vypočtenou cenovou elasticitou poptávky a jinými faktory. Jako první faktor k cenové elasticitě poptávky byla přiřazena cena. Závislost elasticity na ceně produktu byla někde dostatečně patrná, avšak u subkategorií, které obsahují větší množství produktů, takováto souvislost patrná nebyla, proto byly k elasticitě přiřazeny i další faktory. Výsledky zkoumání jsou popsány pro jednotlivé subkategorie.

Prostředky pro fixaci zubních protéz

Pro přehlednou interpretaci výsledků bylo použito grafické vyjádření (graf 6). V této subkategorii lze popsat situaci poměrně jasně. Produkty s vyšší cenou mají výrazně nižší cenovou elasticitu poptávky než produkty s nižší cenou. Vysvětlením může být jednak značka, kvalita, užité vlastnosti, ale také cenový práh, který vypočítanou elasticitu dělí do dvou skupin, produkty s cenovou úrovní pod a nad 100 CZK.

Graf 6 Cenová elasticita poptávky prostředků pro fixaci zubních protéz



Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2015c)

Tato situace je z grafu dobře patrná, konkrétní hodnoty, označení produktů a další údaje lze zjistit z přílohy 66, z které jsou patrné všechny produkty z této subkategorie a vypočítaná průměrná cenová elasticita poptávky pro každý produkt jednotlivě. Z rozboru vyplývá, že není opodstatněné zařazovat do reklamních akcí produkty s cenou nad 100 CZK, případně používat

výrazně sníženou propagační cenu, protože tyto produkty vykazují výrazně nižší cenovou elasticitu než produkty s cenou pod 100 CZK. Jak však vyplývá z Rossmann (2015c), tři produkty s cenou nad 100 CZK byly zařazeny během roku 2015 do promočních akcí sedmkrát, zatímco dva prostředky pod prahem 100 CZK byly v akci pouze dvakrát, což je chybné.

Čisticí prostředky na zubní protézy

Výsledky jsou patrné z přílohy 67, také v tomto případě lze hovořit o výrazně vyšší cenové elasticitě poptávky u levnějších produktů. Jako vysvětlení se nabízí zejména známost značky Corega, podporované reklamou v TV a rádiích s vysokou četností. Svou roli mohou hrát cenové prahy u ceny za jedno balení, i když množství kusů v balení se liší. Také v tomto případě má vyšší smysl zařazovat do promočních akcí levnější produkty.

Mezizubní kartáčky

V této subkategorii jsou výsledky (příloha 68) zcela opačné než ve dvou dříve zmiňovaných subkategoriích. Produkty s vyšší cenovou hladinou vykazují vyšší cenovou elasticitu poptávky než levnější produkty. Proto byl jako další související faktor zkoumán vliv počtu kusů v balení. Cílem bylo zjistit, zda do svého cenového vnímání zákazník zahrnuje i přepočtení na jeden kus. V tabulce zmíněné přílohy je přepočtení na jeden kus v balení, v grafu přílohy 68 označeném jako Přepočtení na jeden kus je pak závislost cenové elasticity poptávky na ceně za jeden kus. Ani v tomto případě se však situace nezměnila a dražší produkty vykazují sklon k vyšší cenové elasticitě poptávky. Vysvětlení v tomto případě lze nalézt v příloze 30, ve které je patrná síla dodavatele Tepe u Rossmann a to i přesto, že dodavatel Prokudent byl promován častěji, než Tepe (Rossmann, 2015c). V tomto případě by, při volbě produktů pro reklamní akci, měla být dána přednost značce Tepe před značkou Prokudent.

Zubní nitě

Výsledky zkoumání této subkategorie (příloha 69) vykazují jiný charakter než předchozí subkategorie, a sice relativně vysoká cenová elasticita (3,0 – 3,7) je u všech produktů přibližně stejná bez ohledu na cenu produktu, která zasahuje široké pásmo. Zde jakýkoliv produkt zařazený do promoční akce přinese nárůst prodaného počtu kusů, a tedy cenová strategie by měla pracovat s častým zařazováním do promočních akcí za snížené ceny.

Ústní vody

Tato subkategorie je poměrně rozsáhlá, v promočních akcích za sníženou cenu bylo v roce 2015 zařazeno celkem 57 produktů, téměř všechny s velkou četností – až sedmkrát za rok 2015. Přesto se neukazuje žádná příčinná souvislost mezi cenovou elasticitou poptávky a jiným parametrem (příloha 70). Z grafu je patrná roztržitost výsledků přes celé spektrum cenového rozpětí. Nelze tedy uvažovat o spojení cenové elasticity poptávky s cenovými prahy jako v předchozích subkategoriích. Dalším faktorem, který byl zkoumán, byla velikost balení. Z přílohy 71 je patrné seřazení podle balení ústních vod od nejmenších k největším, avšak ani tato souvislost neukázala žádnou vysvětlitelnou závislost na různé výši cenové elasticity poptávky. Jednotlivá balení vykazují velmi širokou škálu cenové elasticity poptávky. Dalším krokem tedy bylo zkoumání závislosti cenové elasticity poptávky a značky. Jako příklad je v příloze 72 uvedeno seřazení produktů značky Listerine. I zde se ukázala různá citlivost na cenu v širokém rozpětí. Proto pro další zkoumání byly vypočítány cenové elasticity poptávky jako průměr u jednotlivých značek, neboť tyto lze chápat jako výrobní řady. Výsledek je graficky interpretován v příloze 73. Nejvyšší cenovou elasticitu poptávky vykazuje ústní voda Aquafresh (4,6), Elmex, následována značkou Meridol. Naopak nejnižší závislost poptávky při změně ceny vykazují značky Prokudent, Parodontax (oba 2,0) a Sensodyne (1,9). Toto zjištění lze označit za nejvíce vypovídající, i když u jedné značky, jak znázorňuje příloha 72 v případě

značky Listerine, může být velké rozpětí hodnot elasticity. Avšak právě u Prokudent a Sensodyne se toto rozkolísání hodnot neukázalo, což je patrné z přílohy 74 a pro další cenové uvažování může být nakládáno s těmito značkami jako s cenově málo elastickými a promovat je s malou četností a s malou slevou. Naopak k četnému promování jsou určeny řady ústních vod Aquafresh a Elmex.

Zubní kartáčky manuální

Tato subkategorie je velmi obsáhlá počtem výrobků a četností jejich zařazování do promočních akcí, poskytuje tedy dostatek dat. Celkem zahrnuje 77 druhů kartáčků pro manuální čištění zubů, včetně kartáčků pro děti, některé byly až sedmkrát zařazeny během roku 2015 do promoční akce. Zkoumání souvislosti mezi cenovou elasticitou poptávky a cenou, které by případně ukázalo fungování cenových prahů, nepřineslo žádný hmatatelný výsledek (v příloze 75). Je patrné, že pro libovolnou cenovou úroveň existuje široké spektrum cenové elasticity poptávky a lze konstatovat, že zde neexistuje žádná viditelná spojitost mezi cenovou úrovní a cenovou elasticitou poptávky. U zubních kartáčků není možno pracovat s faktorem velikosti balení, protože naprostá většina z nich se prodává po jednom kuse. Byl tedy opět zkoumán vztah mezi elasticitou poptávky a značkou zubního kartáčku (graficky v příloze 76). Je zřejmé, že nejvyšší cenovou elasticitu poptávky vykazuje značka Tepe (4,5), následovaná značkou Curaprox (3,8) a Oral B (3,6). Vysokou poptávkovou elasticitu vykazuje Curaprox zejména díky balení po třech kusech, kdy běžná cena je 229 CZK a snížení na akční cenu 199 CZK je značným impulsem pro růst prodaných kusů, jak vyplývá z šetření jednotlivých promočních akcí pro tuto značku (Rossmann, 2015c). Zajímavostí je vysoká cenová elasticita poptávky u značky kartáčků označené jako Šmoulové, což je zubní kartáček s motivem známých postaviček Šmoulů. Tento zubní kartáček má běžnou cenu 49,90 CZK a sleva o pouhých 10 CZK znamená značný nárůst prodaných kusů (Rossmann 2015c). Značka s nejmenší cenovou elasticitou poptávky je Sensodyne (elasticita pouze 1,6), a to i přesto, že kartáčky této značky byly až 7krát za rok zařazeny do promoční akce. Jedná se při tom o jedny z nejdražších nabízených kartáčků v drogerii Rossmann. K dalším značkám s nízkou citlivostí poptávky na cenu patří Parodontax (2,2) a Colgate (2,0). Za zmínku stojí nízká citlivost poptávky na cenu u kartáčku Swissdent, jehož běžná cena se pohybuje kolem úrovně 179 CZK a jedná se o nejdražší zubní kartáček v sortimentu Rossmann. Je zřejmé, že Swissdent má své příznivce, kteří jej kupují bez ohledu na cenu, která je zřejmě pro tyto zákazníky málo významným faktorem v kupním rozhodování. Opět, jako u ústních vod, značky s nejnižší cenovou elasticitou poptávky Sensodyne a Colgate vykazaly stabilní rozložení hodnot elasticity v celém spektru promovaneho portfolia – což je patrné z přílohy 77. Závěrem vyplývajícím z této subkategorie je, že zařazování kartáčků Swissdent, Colgate a zejména Sensodyne nepřináší razantní nárůst obrátu a ani možnost zvýšení výnosu obchodníka.

Elektrické zubní kartáčky

Výrobky z této subkategorie nebyly v rámci práce zkoumány, protože v databázi existuje pouze málo dat a ta se týkají výhradně nástavců k elektrickým zubním kartáčkům.

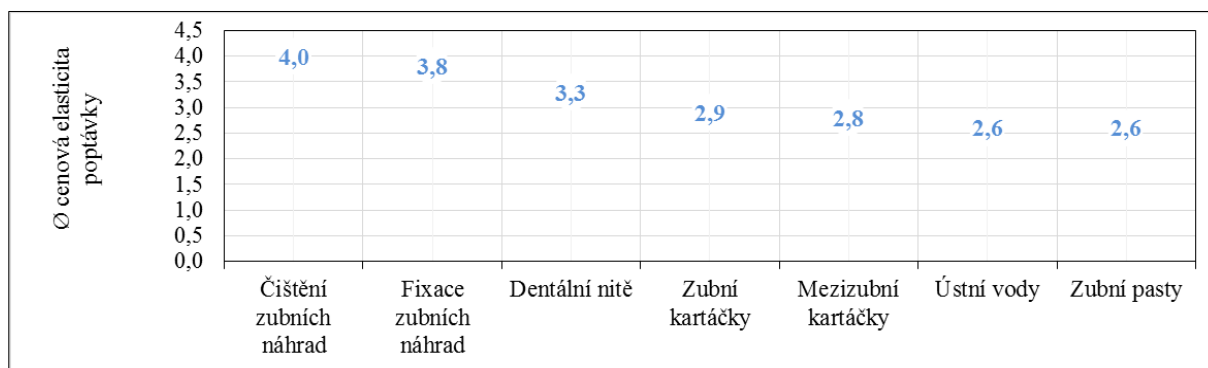
Zubní pasty

Jedná se o nejrozsáhlejší subkategorii ústní hygieny s celkovým počtem 137 produktů zařazených do promočních akcí v roce 2015. Portfolio zahrnuje zubní pasty pro dospělé a děti. Vysoký celkový počet produktů v akcích je logický vzhledem k výše popsané obrátové důležitosti této subkategorie v rámci zubní hygieny. Vzhledem k rozsahu dat je situace podobně komplikovaná jako u ústních vod a zubních kartáčků. Zkoumání závislosti mezi cenovou hladinou zubních past a jejich cenovou elasticitou poptávky (v příloze 78) nedává žádný jasný výstup a opět ukazuje, že v libovolné cenové hladině existuje široké spektrum cenové elasticity.

Z hlediska cenových prahů je dobře patrná práce obchodníka s psychologickým účinkem ceny, což dokládá kumulace počtu výrobků kolem hladiny 50 CZK, 79 CZK, 89 CZK a 100 CZK. Zubní pasty jsou baleny převážně v balení 50, 75, 100 a 125 mililitrů. Proto byla zkoumána také závislost cenové elasticity poptávky na balení (příloha 79), ale podobně jako u ústních vod šetření neukázalo jasné souvislosti. Například rozpětí elasticity u balení 75 mililitrů sahá od 0,2 po téměř 5 s výjimkou jednoho produktu s elasticitou 7,5. Proto byl dále zkoumán vztah cenové elasticity poptávky a značky, výsledek rozboru je znázorněn v příloze 80. Vysoce elastickou cenovou poptávku vykazala značka Pearl Drops (5,3). Následována je značkou Swissdent (4,4), která u zubních kartáčků byla cenově málo elastická. Značka Šmoulové opět vykazala vysokou elasticitu, která zřejmě souvisí nejen se sníženou cenou, ale i s reklamní podporou v médiích. Nejméně citlivé na změnu ceny byly značky Odol, Colgate, Vademecum a Signal (1,8). Značka Colgate patří mezi produkty s nízkou cenovou elasticitou jak u zubních kartáčků, tak i u zubních past. Posledně jmenované značky tedy zařazením do promočních akcí nevyvolávají dramatický nárůst počtu prodaných kusů. Měly by být zařazovány do promoci méně často a udržovány v sortimentu díky stabilním prodejům a zejména stabilním výnosům. Naopak do promočních akcí by měly být zařazovány artikly tím více, čím větší je jejich cenová elasticita poptávky (například Pearl Drops, Swissdent atd.)

Na závěr zkoumání cenové elasticity poptávky byl zpracován celkový přehled subkategorií s jejich průměrnou cenovou elasticitou poptávky, tento je interpretován v grafu 7. Vyplyvá z něj, že obecně nejvyšší cenovou elasticitu vykazují produkty pro čištění a fixaci zubních náhrad, naopak nejnižší ústní vody a zubní pasty.

Graf 7 Průměrná cenová elasticita poptávky pro subkategorie ústní hygieny



Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2015c)

Zkoumání cenové elasticity poptávky jednotlivých produktů a celých subkategorií přineslo důležité poznatky pro práci s cenou. Zejména podstatné bylo zjištění, že různé produkty vykazují různou cenovou elasticitou poptávky a často nelze nalézt jednoznačné kritérium, které by v praxi umožňovalo jednoduché rozhodnutí o výši ceny. Zřejmé však je, že část produktů má větší opodstatnění k zařazení do promočních akcí s vyšší frekvencí než ostatní produkty. Jestliže je cílem promoční akce přilákat zákazníky do prodejny, s tím, aby celkově nakoupili více, pak je správné zařazovat do promočních akcí produkty s vyšší cenovou elasticitou poptávky. U produktů s nižší cenovou elasticitou poptávky lze kromě nižší frekvence promování uvažovat i o zvýšení ceny a to jak běžné, tak i promoční. Cenová elasticita poptávky je tedy dobrým vodítkem, nemůže však být jediným kritériem pro rozhodování o zařazení výrobků do promočních akcí a určování výše ceny. Dalším přínosem zkoumání bylo zjištění užívání různých promočních cen pro jeden výrobek během roku. I když obecně nižší cena zvyšuje počet prodaných kusů, nemusí nutně znamenat i vyšší výnos obchodníka a je tedy vhodné se zabývat i vlivem výše promoční ceny na absolutní výnos.

3.4 Využití matice BCG a křivky životního cyklu

Samotná výše cenové elasticity poptávky nedává spolehlivou a jednoznačnou odpověď na to, jaké produkty je možno prodávat s vyšší cenou a jaké je nutno často promovat a s jakou cenou. Je tedy evidentní, že odpověď je nutno hledat v detailní práci s portfoliem výrobků. Ke zkoumání byla použita, jako nástroj, matice BCG. I přes zjištěnou kritiku tohoto modelu při rešerši odborné literatury, byla portfoliová matice vybrána pro její schopnost zjednodušit pohled na komplexní problematiku a schopnost roztrždit produkty do menších skupin pro nalezení cenové strategie v následujícím období. Zjištění v teoretické části doporučují používání BCG matice ve spojení s jinými šetřeními, což zajišťuje v této práci spojení s cenovou elasticitou poptávky, celkovým výnosem produktu, počtu zařazení do promočních akcí a dalšími rozbory. Současně byl zkoumán i životní cyklus u vybraných výrobků. Jako výchozí data byla použita prodejní data Rossmann (2016c) obsahující veškerá prodejní data za období od 2008 do současnosti, dále promoční data Rossmann (2014) a Rossmann (2015c). Z nich byla extrahována data pro část produktů ústní hygieny, konkrétně pro subkategorie s významným obratem, tedy pro zubní pasty a ústní vody. Tyto dvě subkategorie byly vybrány jako model pro další šetření ve všech kategoriích i subkategoriích produktového portfolia Rossmann. V modelu BCG matice byla zpracována obratová data za 2014 a 2015 a z nich vypočteny relativní tržní podíly (jako podíl na obratu v portfoliu Rossmann) a meziroční tempo růstu. Matice nepracuje s celým portfoliem, ale jen s produkty prodávanými jak v roce 2014, tak i v roce 2015.

3.4.1 Portfoliová matice BCG pro zubní pasty

Hranice jednotlivých kvadrantů je vždy velmi diskutabilní, a také patří k časté kritice tohoto nástroje. Pro účely této práce byly hranice určeny autorkou na základě této rozvahy:

- hranice mezi nízkým a vysokým růstem byla stanovena na 10%, jelikož celkový trh rostl o 5,4%, drogistické řetězce o 10,4% (tabulka 5), Rossmann rostl jen o 2% (tabulka 6);
- hranice mezi vysokým a nízkým relativním tržním podílem byla stanovena na 0,8% a vychází z průměrného podílu všech výrobků v subkategorii zubních past.

Tímto rozdělením došlo k selektování výrobků pro jednotlivé skupiny označené dále zkráceně Hvězdy, Otazníky, Krávy a Psi. Pro verifikaci správnosti rozdělení byly zpracovány hodnoty obrátů a výnosů jednotlivých kvadrantů do tabulky 10.

Tabulka 10 Přehled rozčlenění produktů zubních past do BCG matice

	Počet produktů	Obrat 2015 v CZK	Podíl	Výnos 2015 v CZK	Podíl	Počet prodaných ks 2015
Krávy	29	29 330 935	41%	4 451 396	38%	665 185
Hvězdy	22	24 522 177	35%	3 886 049	33%	478 495
Otazníky	20	6 126 038	9%	1 271 764	11%	145 002
Psi	51	11 006 034	16%	2 142 693	18%	264 849
Celkem	140	70 985 184	100%	11 751 902	100%	1 632 826
Novinky 2015	18	4 987 729		788 546		79 295

Zdroj: vlastní výzkum z dat Rossmann (2014; 2015c; 2016c)

Z tabulky je patrné, že skupina Krávy přináší 41% obratu a 38% výnosu a jsou tedy základem příjmu v subkategorii zubních past. Podobně skupina Hvězdy je obratově i výnosově stejně významná. Zároveň je zřejmé, že skupina Psi zajišťuje 18% výnosu dané subkategorie a musí zde být tedy uplatněno doporučení o ponechání těch produktů, které výnosově nezatěžují firmu v portfoliu, zjištěné v teoretické části. Do tabulky byly pro porovnání přidány ještě nově zařazené produkty do sortimentu v roce 2015. Navržené hranice byly na základě této kontroly shledány jako relevantní pro další zkoumání.

V příloze 81 je graficky interpretováno rozložení výrobků v portfoliu zubních past. Porovnáním s příklady v příloze 10 lze konstatovat, že portfolio zubních past je vyvážené, s širokým spektrem hodnot. U Krav a Hvězd jsou produkty, které mají vysoký relativní podíl obrátu v dané subkategorii, podobně u Hvězd a Otazníků jsou produkty s meziročním nárůstem více než 100%. Většina produktů je soustředěna do středu grafu, což dokumentuje citlivost stanovení hranic, a s tím vyplývající nutnosti zabránit černobílému posuzování a rozhodování.

Zjednodušený pohled na portfolio použitím BCG matice je na jedné straně výhodný, nesmí se však zapomínat na komplexitu celé problematiky. Pro další uvažování byly tedy do tabulky s daty přidány hodnoty cenové elasticity poptávky každého produktu, datum zařazení produktu do portfolia a počet týdnů, kdy byl produkt v 2015 v reklamní akci. Dále byly, na základě průměrných výnosů (v tabulce jako profit) každého produktu během jednoho týdne, zjišťovány rozdíly v profitu mezi průměrným týdnem bez akce a v týdnu s promoční akcí. Hodnoty, kdy výnos v promočním týdnu byl menší než výnos v týdnu bez akce, představují ztrátu ušlé příležitosti, a tuto lze považovat za nesprávnou investici do ceny vlivem příliš nízké stanovené promoční ceny. Jednotlivé skupiny dle BCG matice jsou dále blíže popsány. Syntézou všech zjištěných hodnot byly pro jednotlivé kvadranty matice stanoveny cenové strategie pro následující období, vycházející ze standardních strategií doporučovaných pro tento nástroj.

Krávy

Tato skupina (příloha 82) zahrnuje produkty, které mají vyšší než průměrný podíl jednoho produktu v portfoliu, přičemž například Elmex Caries Protection a Sensitive Plus tvoří téměř 9% obrátu zubních past zařazených do skupiny pro zkoumání BCG maticí. Podobně zajímavý je i jejich výnos. Na druhou stranu jsou zde výrobky, které klesají meziročně o desítky procent, ačkoliv jejich přínos pro profit firmy je stále důležitý. Zároveň je patrné, že některé produkty (sloupec Rozdíl profitu, červeně označeno) v týdnu, kdy jsou zařazeny do promoční akce, přinášejí absolutně menší výnos, než v běžném týdnu, a tím se ztrácí smysl promoční akce, neboť Krávy by měly, dle teorie, generovat volný cash flow. Autorkou práce byly stanoveny kritéria pro cenovou strategii v této skupině takto:

- produkty s vyšším výnosem než 80 000 CZK za rok zařadit v následujících 12 měsících do stejného počtu promočních akcí jako v roce 2015;
- u produktů s nižší cenovou elasticitou poptávky než 2,5 zvýšit o cca 10% promoční cenu a zachovat stejný počet promočních akcí;
- u produktů, kde je profit během týdne v akci nižší než v běžném týdnu, zkontrolovat použité promoční ceny a nepoužívat ty, jež přinášejí ztrátu ve výnosu a zařazovat je do akcí ve stejném počtu jako v 2015;
- výrobky s nižším tempem růstu (menší než -20%) zařadit do promočních akcí v následujících 12 měsících v počtu o 1 vyšší než v 2015, přičemž je nutno stanovit promoční cenu tak, aby promoční týden měl vyšší výnos.

Doporučení na základě těchto kritérií (počet akcí v následujících 12 měsících a navržená promoční cena) jsou zaznamenány do sloupců Počet zařazení a Akční cena tabulky (v příloze 82). U artiklů s navrženou novou nebo zvýšenou promoční cenou bylo nutné stanovit předpokládané budoucí množství, aby bylo možno vypočítat nový výnos. Je sice možné nové množství ze známé cenové elasticity poptávky vypočítat, ale protože u každého produktu existuje rozptyl vypočítaných hodnot cenových elasticit (ze kterých byl spočítán průměr), výsledek by nedával spolehlivou hodnotu. Proto byla při stanovení promoční ceny (tam, kde to bylo nutné na základě výše uvedených kritérií) použita ta známá promoční cena, jež zabezpečovala vyšší výnos v promoční akci než v běžném týdnu. K této ceně byl přiřazen i již známý počet prodaných kusů odpovídající této promoční ceně z Rossmann (2015c). Pokud

výrobek s touto promoční cenou přinášel různé prodeje, byl z počtu prodaných kusů v různých promočních akcích se stejnou cenou vypočítán průměr prodaných kusů. Pokud mělo uvedené opatření zvýšit promoční cenu na úroveň, která ještě nikdy nebyla použita, byl proveden výpočet množství (dle vzorce pro E_{PD}) odpovídající zvýšené promoční ceně na základě známé cenové elasticity poptávky. Na základě nově stanovených cen a vypočítaného počtu prodaných kusů, byl spočítán výnos u každého produktu za rok. Příklad výpočtu výnosu z navržených opatření je v příloze 83. Zmíněnými opatřeními je možno odstranit ztrátu ve výnosu vlivem zařazování do akcí za tak nízké promoční ceny, že snižují výnos v promočním týdnu. Jak je z přílohy 80 patrné, ztráta výnosu v 2015 tímto vlivem byla ve výši 62 179 CZK za rok (suma sloupce Cenová investice 2015 v CZK). Často byla ztráta způsobena jen jedinou velmi nízkou akční cenou během roku 2015. Zvýšením promoční ceny na úroveň ceny používané v ostatních akcích je ztráta nejen neutralizována, ale je možno dosáhnout vyššího výnosu. Zavedením výše jmenovaných opatření lze teoreticky očekávat zvýšený výnos o 149 983 CZK za rok (sloupec Odhad zvýšeného profitu). Celkem lze takto zvýšit výnos u Krav o 212 162 CZK za rok. Tato hodnota je matematicky vypočítána a nezahrnuje budoucí vlivy reklamy výrobců, konkurentů a vliv noviněk či substitutů, ale lze s ní uvažovat.

Hvězdy

Ze zpracování této skupiny (příloha 84) vyplývá, že řada produktů má vyšší než průměrný podíl v portfoliu a část výrobků vykazuje růst v desítkách i stovkách procent. Zároveň většina produktů je z výnosového hlediska velmi zajímavá a lze očekávat, že i v budoucnu bude tvořit důležité jádro produktů přispívajících významným způsobem k výnosu firmy. Jako příklad lze uvést zubní pastu Lacalut Aktiv, která přinesla v 2015 ve výnosu 745 103 CZK, přičemž meziročně vyrostla obrátově o téměř 30%. Vykazuje také vysokou elasticitu poptávky a je typickým produktem, na kterém lze stavět strategii zvýšení podílu a tedy i obrátu a výnosu. V roce 2015 byla pouze 2 týdny v promoční akci. Evidentní je také skutečnost, že promoční akce u tohoto produktu přináší vyšší absolutní výnos. Ve skupině Hvězdy jsou ovšem také produkty, které jsou často zařazované do promoční akce, přičemž buďto mají promoční cenu stanovenou příliš nízkou, nebo je jejich cenová elasticita poptávky nízká, takže nedochází k očekávanému nárůstu na příjmové stránce (příkladem je zubní pasta Signal Family Herbal s elasticitou 1,3 a negativním vývojem profitu). Autorka práce stanovila kritéria pro cenovou strategii v této skupině takto:

- produkty s vyšší cenovou elasticitou poptávky než 2,0 zařazovat do promočních akcí v příštích 12 měsících v počtu o 1 vyšší než v 2015;
- u produktů, kde je profit během týdne v akci nižší než v běžném týdnu, zkontrolovat použité promoční ceny a nepoužívat ty, jež přináší ztrátu ve výnosu;
- produkty s nižší cenovou elasticitou poptávky než 2,0 zařazovat do promočních akcí v příštích 12 měsících v počtu o 1 nižší než v roce 2015 a zvýšit promoční cenu o 10%.

Opatření navržená na základě výše uvedených kritérií (počet akcí v příštích 12 měsících a navržená promoční cena) jsou v příloze 84. Podobným výpočtem jako u Krav by ve skupině Hvězdy mohlo dojít ke zlepšení ročního výnosu o 292 330 CZK (113 595 + 178 735).

Otazníky

Výsledky zpracování této skupiny jsou interpretovány v příloze 85. Název skupiny napovídá o nutném přijetí rozhodnutí u každého jednotlivého výrobku. Situaci v této konkrétní skupině lze však z hlediska dalšího rozhodnutí označit za jednoduchou. Produkty přinášejí buďto větší roční výnos než 70 000 CZK na jeden produkt (což je zhruba průměr výnosu na jeden produkt zubních past), nebo vykazují takový nárůst, že je možné tento výnos v budoucnosti očekávat.

Na druhou stranu nelze pominout, že některé produkty vykazují nízkou cenovou elasticitou poptávky, některé používají tak nízkou promoční cenu, že z hlediska výnosu je nevýhodné je do promočních akcí zařazovat. Autorka práce stanovila kritéria pro cenovou strategii v této skupině takto:

- u produktů, kde je profit během týdne v akci nižší než v běžném týdnu, zkontrolovat použité promoční ceny a nepoužívat ty, jež přináší ztrátu ve výnosu;
- produkty s nižší cenovou elasticitou poptávky než 2,0 zařazovat do promočních akcí v dalších 12 měsících v počtu jako 2015, a zároveň zvýšit promoční cenu s cílem zvýšit výnos v promoční akci;
- produkty s vyšší cenovou elasticitou poptávky než 2,0 zařazovat do promočních akcí v dalších 12 měsících v počtu jako 2015.

Výsledky navržených opatření na základě těchto kritérií (počet akcí v příštích 12 měsících a navržená promoční cena) jsou zaneseny do tabulky v příloze 85. Podobným výpočtem jako u kvadrantu Krav lze u produktů ve skupině Otazníky očekávat zlepšení celkového ročního výnosu o 71 352 CZK (19 749 + 51 611).

Psi

Zpracované výsledky šetření pro tuto skupinu jsou obsahem přílohy 86. Tato skupina obsahuje nejvíce produktů (51) a vyžaduje vícekriteriální rozhodnutí o každém produktu. Skupina zahrnuje jak produkty, které jsou výnosově pořád velmi přínosné (ročně nad 40 000 CZK) a tedy nepůsobí žádný problém, tak i produkty, jejichž přínos ve výnosové stránce není sice záporný, avšak je vysoce podprůměrný. Zároveň tyto produkty většinou vykazují i silný meziroční pokles, takže lze očekávat jejich brzký zánik. Kritéria pro tuto skupinu byly autorkou zvoleny takto:

- produkty s nižším výnosem než 25 000 CZK za rok vyřadit ze sortimentu;
- produkty s vyšším výnosem než 25 000 CZK za rok ponechat v sortimentu a sledovat jejich další vývoj. Zařazovat do akcí stejně jako v 2015, za stejné promoční ceny. Pokud nebyly zařazeny do promocií, zařadit v 2016 2x;
- produkty s nižší cenovou elasticitou poptávky než 2,0 zařazovat do promočních akcí v dalších 12 měsících v počtu jako 2015, a zároveň zvýšit promoční cenu o 10%;
- u produktů, kde je profit během týdne v akci nižší než v běžném týdnu, zkontrolovat použité promoční ceny a nepoužívat ty, jež přináší ztrátu ve výnosu.

Kalkulace přínosu těchto rozhodnutí je následující: roční ztráta výnosu vyřazením určených produktů je 320 798 CZK. Zařazení 21 nových produktů může odhadem přinést roční výnos 919 970 CZK (výpočet vychází z průměrného výnosu novinek zařazených v 2015 z tabulky 10), celkový efekt vyřazení nevýnosných produktů je 599 172 CZK za jeden rok. Efekt ze zvýšení promočních cen přinese ročně 137 531 CZK (58 392 + 79 139 ze sloupců Cenová investice 2015 v CZK a Odhad zvýšeného profitu v CZK v příloze 86). Výsledný efekt všech opatření lze očekávat ve výši 736 703 CZK za jeden rok.

Celkový dopad všech opatření provedených v portfoliu zubních past, jež byly zařazeny pro zkoumání nástrojem BCG matice, je přehledně zachycen v tabulce 11. Část výnosového efektu lze očekávat odstraněním ztráty výnosu zvýšením promoční ceny, způsobující nižší výnos v promoční akci než v běžném týdnu, část může přinést zvýšení promoční ceny u artiklů s nízkou cenovou elasticitou. Ve skupině Psi je pak nutno, kromě dalšího, pracovat s aktualizací sortimentu, tedy vyřadit nevýnosné produkty a zařadit nové s očekáváním výnosu. Celkem všechna opatření mohou vygenerovat zvýšení výnosu o 1 312 547 CZK za jeden rok.

Tabulka 11 Zvýšení výnosu pomocí opatření v segmentech BCG matice pro zubní pasty

	Úspora vlivem zamezení negativního výnosu v promociích v CZK	Zvýšení výnosu vlivem 10% zvýšení promočních cen v CZK	Ztráta výnosu vyřazením ze sortimentu v CZK	Očekávaný výnos zařazením novinek v CZK	Celkem v CZK
Krávy	62 179	149 983			212 162
Hvězdy	113 595	178 735			292 330
Otazníky	19 741	51 611			71 352
Psi	58 392	79 139	-320 798	919 970	736 703
Celkem	253 907	459 468	-320 798	919 970	1 312 547

Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2014; 2015c; 2016c)

3.4.2 Portfoliová matice BCG pro ústní vody

Podobným způsobem jako u zubních past bylo zpracováno portfolio produktů ústních vod. Ústní vody byly vybrány z důvodu jejich významného podílu v kategorii zubní hygieny. Matice BCG opět vychází z porovnání let 2014 a 2015. Hranice mezi kvadranty je vždy velmi diskutabilní, autorkou práce byly zvoleny tyto meze:

- hranice mezi vysokým a nízkým relativním tržním podílem byla stanovena na 1,0%. Drogistické řetězce vykázaly nárůst k 2014 5%, celkem v ČR -2,6% (tabulka 5) Rossmann -2,8% (tabulka 6). Stanovená hranice, 1%, je vzhledem k relevantnímu trhu ambiciózní;
- hranice mezi vysokým a nízkým tempem růstu kategorie byla stejně jako u zubních past ponechána na 10%.

Následně byla provedena kontrola rozdělení. Výsledek je zachycen v tabulce 12.

Tabulka 12 Přehled rozčlenění produktů ústních vod do BCG matice

	Počet produktů	Obrat 2015 v CZK	Podíl	Výnos 2015 v CZK	Podíl	Počet prodaných ks 2015
Krávy	13	8 994 127	35%	1 862 446	51%	147 949
Hvězdy	15	10 290 666	40%	1 244 944	34%	151 361
Otazníky	7	5 062 841	19%	130 348	4%	20 129
Psi	14	1 695 036	7%	449 864	12%	22 030
Celkem	140	26 042 670	100%	3 687 602	100%	347 980
Novinky 2015	13	2 580 498		795 483		6 511

Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2014; 2015c; 2016c)

Skupina Krávy zahrnuje sice pouze jednu desetinu produktů, avšak při 35% podílu na obratu přináší 51% celkového výnosu všech výrobků ze subkategorie ústní vody, které byly zahrnuty do zkoumání pomocí BCG matice. Nejsou zde zachyceny výrobky, jež v 2014 nebyly prodávány, a také výrobky, které byly v průběhu let 2014 a 2015 vyřazené z portfolia. Hvězdy zajišťují nejvyšší obrat (40%) a významný podíl na výnosu (34%). Skupina Otazníků a Psi zajišťuje celkem 26% obratu zkoumaných produktů, avšak jen 16% výnosu. Do přehledné tabulky jsou též zaneseny novinky 2015 a to pro možnost další práce s nimi. Výše navržené hranice je možno považovat za přijatelné pro daný účel zkoumání, a lze konstatovat, že se jedná o vyvážené portfolio zajišťující současný i budoucí pozitivní cash flow, tedy odnímatelný výnos.

BCG matice pro portfolio ústních vod je graficky interpretována v příloze 87. I zde je na první pohled patrné široké spektrum hodnot. Tempo růstu u některých produktů dosahuje až hodnoty 200%. Tržní podíly některých produktů dosahují hodnoty blížíící se 10%, což dokumentuje jejich význam v portfoliu. Vysoké hodnoty tempa růstu a tržního podílu přímo vybízejí k citlivé práci s jejich cenou. Podobně produkty s negativním tempem růstu a malým tržním podílem jsou určeny k dalšímu cenovému i necenovému rozhodování.

Krávy

Kvadrant je uveden v příloze 88. Je patrné, že artikl Listerin ústní voda modrá 1litr zajišťuje téměř jednu třetinu výnosu z celé této skupiny, přičemž však jeho význam v portfoliu meziročně o více než 50% poklesl. Zde se nabízí využít jeho vysoké cenové elasticity (4,0) a pečlivě navrhnout počet promocií a promoční cenu tak, aby byl zastaven pokles prodeje a zároveň zabezpečen výnos. Také v této skupině se vyskytují výrobky, které měly v promočních týdnech menší zisk než v týdnech bez promoce. Současně jsou ve skupině produkty s nízkou cenovou elasticitou poptávky. Autorka navrhla tato kritéria pro práci s cenou uvnitř dané skupiny:

- Listerin ústní voda modrá 1 litr zařadit v 2016 celkem 8 krát do promoční akce a navrhnout optimální promoční cenu zajišťující pozitivní vývoj výnosu;
- u produktů s nižší cenovou elasticitou poptávky než 2,0 zvýšit o cca 10% promoční cenu a zachovat stejný počet promocií;
- u produktů, kde je profit během týdne v akci nižší než v běžném týdnu, zkontrolovat použité promoční ceny a nepoužívat ty, jež přináší ztrátu ve výnosu a zařazovat je do akcí ve stejném počtu jako v 2015;
- produkty s vyšším ročním výnosem než 100 000 CZK zařadit v následujících 12 měsících do stejného počtu promočních akcí jako v roce 2015. Produkty, které v akci nebyly zařadit dvakrát během 2016;
- výrobky s nižším tempem růstu (menší než -20%) zařadit do akcí v následujících 12 měsících v počtu o 1 vyšší než v 2015, přičemž je nutno stanovit promoční cenu tak, aby promoční týden měl vyšší výnos.

Na základě těchto kritérií byla k jednotlivým produktům navržena opatření (příloha 88). Jejich zavedením je možno eliminovat výnosovou ztrátu v promočních týdnech a zvýšit výnos o celkem 167 740 CZK za rok. Významným podílem se na tomto možném zvýšení výnosu podílí produkt Listerin ústní voda modrá 1 litr. Výpočet byl proveden stejně jako v případě zpracování zubních past.

Hvězdy

Skupina je zpracována v příloze 89. I zde je potřeba přistoupit k produktům diferencovaně, neboť na jedné straně existují produkty, které přinášejí velmi významný výnos, na druhé straně se některé produkty meziročně velmi podstatně rozvíjejí a stoupá jejich tržní podíl. Zároveň při stanovení kritérií je nutno zohlednit i cenovou elasticitu poptávky a rozdíl mezi výnosem v promočním a běžném týdnu. Autorkou byla stanovena tato kritéria pro rozhodování:

- produkty s vyšší cenovou elasticitou poptávky než 2,0 zařazovat do promočních akcí v příštích 12 měsících v počtu o 1 vyšší než v 2015;
- u produktů, kde je profit během týdne v akci nižší než v běžném týdnu, zkontrolovat použité promoční ceny a nepoužívat ty ceny, jež přináší ztrátu ve výnosu;
- produkty s nižší cenovou elasticitou poptávky než 2,0 zařazovat do promočních akcí v příštích 12 měsících v počtu o 1 méně než v 2015 a zvýšit jejich promoční cenu o 10%;
- produkty, které v akci nebyly, zařadit do promocií dvakrát během následujících 12 měsících.

Na základě výše uvedených kritérií byla přiřazena k produktům ze skupiny Hvězdy konkrétní doporučení (příloha 89), a byl proveden výpočet možného zvýšení výnosu. Uvedená opatření mohou přinést eliminaci nižšího výnosu v promočním než běžném týdnu a upravením počtu promočních akcí a optimalizací promoční ceny, na základě vyřazení nejnižších promočních cen z 2015, celkem 191 139 CZK za rok.

Otazníky

Tato skupina má malý počet produktů s velkým rozptylem dat, přičemž některé produkty během 2015 ani nebyly v promoční akci (příloha 90). Tyto je nutno v dalším období zařadit 2krát do promoční akce s cílem zjistit cenovou elasticitu poptávky. Některé artikly vykazují sice vysoký růst, avšak jejich celkový výnos je tak malý, že ani při zachování tohoto růstu nelze očekávat zvýšení významu těchto položek. Proto jsou navrženy k vyřazení z portfolia. Individuálně byla k jednotlivým artiklům navržena opatření, jež brala v úvahu výnosovou důležitost artiklů v portfoliu a možnost jejich rozvoje na základě růstu. Artikly s negativním výnosem v promočním týdnu byly cenově nastaveny tak, aby jejich promování přinášelo vyšší výnos než v běžném týdnu.

Použitím těchto doporučení lze zvýšit výnos ročně o 5 194 CZK vlivem optimalizace prodejních cen v promoci. Vyřazením ze sortimentu se sníží výnos ročně o 11 040 CZK, avšak z průměrného přínosu novinky (vypočteno z tabulky 12) lze predikovat celkem 122 382 CZK získaného výnosu za rok, obnova sortimentu tedy přinese ročně 111 342 CZK. Celkový přínos všech opatření je 116 536 CZK za rok.

Psi

Souhrn dat pro skupinu Psi je v příloze 91. Tato skupina vyžaduje rozhodnutí o podpoře či vyřazení produktů ze sortimentu. Řada artiklů má velmi dobrý výnos a nevyžaduje žádné zvláštní investice, takže z těchto artiklů lze těžit jejich výnos, dokud se časem nevyčerpají. Autorkou byla pro tuto skupinu stanovena následující kritéria pro určení práce s cenou:

- produkty s nižším výnosem než 20 000 CZK za rok vyřadit ze sortimentu;
- produkty s vyšším výnosem než 20 000 CZK za rok ponechat v sortimentu a sledovat jejich další vývoj. Zařazovat do akcí stejně jako v 2015, za stejné promoční ceny. Pokud nebyly zařazeny do promoci, zařadit v následujících 12 měsících dvakrát;
- u produktů, kde je profit během týdne v akci nižší než v běžném týdnu, zkontrolovat použité promoční ceny a nepoužívat ty, jež přinášejí ztrátu ve výnosu.

Zavedením opatření k zamezení ztráty výnosu v promoční akci lze ročně získat 22 993 CZK. Vyřazením neproduktivních výrobků a zařazením novinek lze teoretickým propočtem získat dalších 326 739 CZK za rok.

Použitím nástroje BCG matice umožnilo u ústních vod rozřadit a segmentovat jednotlivé produkty, přiřadit jim konkrétní cenové strategie pro jednotlivé produkty opatření a ze současných přínosů teoreticky predikovat možná zvýšení výnosů. Zároveň k tomuto rozhodování nesloužila pouze samotná matice BCG, ale předchozí zkoumání cenové elasticity poptávky a výnosů jednotlivých v promočních akcích. Celkový přehled zvýšení výnosu v jednotlivých skupinách ústních vod zkoumaných nástrojem BCG matice je zachycen v tabulce 13. Zavedenými opatřeními lze získat 802 154 CZK navíc ve srovnání s rokem 2015.

Tabulka 13 Zvýšení výnosu pomocí opatření v segmentech BCG matice pro ústní vody

	Úspora vlivem zamezení negativního výnosu v promociích v CZK	Zvýšení výnosu vlivem 10% zvýšení promočních cen v CZK	Ztráta výnosu vyřazením ze sortimentu v CZK	Očekávaný výnos zařazením novinek v CZK	Celkem v CZK
Krávy	13 179	154 561			167 740
Hvězdy	39 153	151 986			191 139
Otazníky	1 622	3 572	-11 040	122 382	116 536
Psi	12 842	10 151	-63 400	367 146	326 739
Celkem	66 796	320 270	-74 440	489 528	802 154

Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2014; 2015c; 2016c)

3.4.3 Životní cyklus výrobků

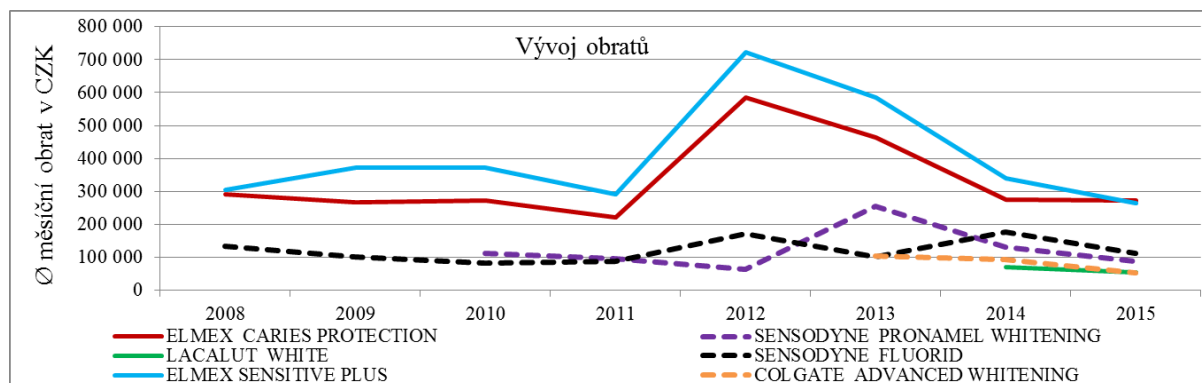
Každý rozbor čerpá z dat minulých, a tedy ukazuje pouze situaci, která byla v minulosti. Budoucnost lze pouze s větší či menší chybovostí predikovat. Při zjišťování významu artiklů v portfoliu nástrojem matice BCG je vhodné uvažovat také se souvisejícím životním cyklem výrobků. Ideálně byla životní křivka produktu znázorněna v teoretické části, avšak realita se může lišit. Délka životního cyklu však může být i u podobných produktů zásadně rozdílná. I samotný průběh se nemusí ideální teoreticky popsané křivce podobat. Autorka práce se proto zabývala i touto problematikou. Objem zpracovávaných dat a možnost jejich prezentace přesahuje možné limity rozsahu této práce a proto bylo provedeno zkoumání zacíleno na tyto vybrané produkty:

- zubní pasty pro děti, které byly vyřazeny ze sortimentu Rossmann v roce 2015 jako názorný vzorek dokumentující kompletní život výrobku u obchodníka od zařazení do portfolia až po jeho vyřazení;
- z kvadrantu BCG matice pro zubní pasty ze skupin Krávy, Hvězdy, Otazníky byly vybrány tři artikly s nejvyšším výnosem v roce 2015 a tři artikly s nejnižším tempem růstu mezi roky 2015 a 2014. U těchto artiklů byl zkoumán jejich životní cyklus z hlediska obratu i výnosu. Cílem bylo zjistit, v jaké fázi křivky životního cyklu se artikly nacházejí, aby se ověřilo, že rozhodnutí, učiněná na základě zkoumání portfolia pomocí BCG matice, byla relevantní k fázi životního cyklu.

Data pro zpracování byla čerpána z datového systému Rossmann (2016c) a pro účely práce byla využita data od roku 2008 do 2015. V roce 2015 byly ze sortimentu vyřazeny tři zubní pasty pro děti. Byl zkoumán průběh jejich obrátů v jednotlivých letech, stejně jako vývoj výnosů. Zjištěná životní křivka zubních past pro děti je znázorněna v příloze 92. Plnou čarou jsou zaneseny průměrné měsíční hodnoty obrátů v každém roce, přerušovanou čarou průměrné hodnoty měsíčních výnosů, takže je možné sledovat jejich vývoj. Životní cyklus výrobků u těchto tří produktů trval 3, 6 a 7 let. Teoretickému průběhu životní křivky výrobku, známému z obrázku 5, je však podobná pouze křivka zubní pasty Oral B Stages dětská. Ostatní dva produkty vykazují značné odchylky. Weleda dětský zubní gel mini od samého počátku v podstatě obrátově jen klesá a z průběhu vývoje lze konstatovat, že několik let signalizuje malý zájem kupujících, minimální obrátové a výnosové hodnoty. Při důsledném a pravidelném zkoumání by náhrada této dětské zubní pasty jiným produktem znamenala obrátový a výnosový potenciál. Průběh obrátů a výnosů u pasty Vademecum 2v1 Junior Spearmint ukazuje složitost a nejednoznačnost snahy o uplatnění produktu na trhu. Po prvním, velmi dobrém roce 2012, kdy byl produkt zařazen do sortimentu, byl proveden zásah za účelem dalšího vylepšení jeho pozice. Byl zařazen do 11 promočních akcí, ovšem za velmi nízkou cenu (Rossmann 2013). Obrat byl sice významně navýšen, ovšem za cenu ztráty většiny výnosu z roku 2012. Následně v roce 2014 byl v akcích pouze dvakrát (Rossmann 2014) s mírnou slevou, což přineslo pokles obratu na úroveň roku 2012, výnos se však významně zlepšil. V roce 2015 byl zařazen opět šestkrát do promoční akce (Rossmann 2015c), ovšem opakovala se situace z roku 2013 – významná ztráta výnosu, a k tomu minimální nárůst obratu. To dokumentuje složitost vývoje prodejního úspěchu produktů a také problematičnost řízení obratu bez sledování delšího časového úseku.

Následně byly podrobeny zkoumání i další produkty z aktuálního sortimentu z jednotlivých kvadrantů BCG matice pro zubní pasty dle výše uvedené definice. Vývoj obrátů ve skupině Krávy je zachycen v grafu 8, přehledně spolu i s výnosem pak v příloze 93.

Graf 8 Životní křivka obrátů zubních past, BCG matice Krávy



Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2016c)

Je evidentní, že některé ze sledovaných produktů vykazují jistou náběhovou část, zralost a postupné vyklízení pozic spojené s poklesem obrátů. Velmi podobně se chovají i výnosy, i když například u Elmex Sensitive Plus v 2015 výnos stoupl, ačkoliv obrát poklesl. Při kontrole stanovených strategií pro produkty ze skupiny Krávy nástrojem matice BCG a křivky životního cyklu lze konstatovat, že byla zvolena korektně. Produkty přinášejí významný výnos, a i když se blíží svému konci, mohou stále výnosově přispívat. U čtyř z těchto produktů bylo navrženo opatření, které konkrétně určuje minimální promoční cenu. Opatření nesleduje zajištění vyššího obrátů, ale stabilizaci výnosu.

Situace u šesti vybraných produktů ve skupině Hvězdy je zachycena v příloze 94. Je patrné, že produkty jsou ve vzestupné fázi, jak odpovídá typické charakteristice Hvězd. Výjimku tvoří zubní pasta Sensodyne kompletní ochrana, který od roku 2008 dosahuje poměrně stabilní obrátů. Opatření v této skupině, stanovená při zkoumání pomocí BCG matice, směřovala k četnější podpoře produktů s vyšší cenovou elasticitou poptávky, současně u některých z nich byla určena minimální promoční cena. Jak ukázalo také úvodní zkoumání dětských zubních past, razantní cenové investice mohou sice zvýšit obrát, ale také poškodit profit obchodníka. Navržená opatření ve skupině Hvězd, limitující pokles úrovně promoční ceny, lze tedy hodnotit jako oprávněná.

Zkoumání životní křivky vybraných produktů ze skupiny Otazníky je graficky zpracováno v příloze 95. Produktů je pouze 5, protože jeden z produktů splňuje obě zadaná kritéria pro výběr. Zkoumaná skupina výrobků obsahuje jak produkty se stoupajícím obrát (avšak s různě dlouhou náběhovou fází), tak i produkt, který vykazuje značné výkyvy. Produkt Vademecum Pro Vitamin Complete vykázal sice silný růst, avšak dramatický pokles výnosu. Situace připomíná dětskou zubní pastu Vademecum 2v1 Junior Spearmint a je tedy na místě zabránit zvyšování obrátů za cenu ztráty výnosu. Navržená opatření při zkoumání portfolia měla za cíl rozhodnout o dalším vývoji či vyřazení produktů, zároveň zajistit zvýšení výnosu. Avšak u zubní pasty Vademecum Pro Vitamin Complete, lze na základě vývoje životní křivky považovat stanovené opatření za nedostatečné, neboť produkt měl být dle návrhu (příloha 85) zařazen do promočních akcí ve stejném počtu jako v roce 2015 a za ceny stejné jako v 2015. Toto rozhodnutí je proto nutno revidovat, produkt zařadit do promoci pouze šestkrát (namísto osmkrát) a použít minimálně cenu 39,90 CZK.

Skupina vybraných produktů z kvadrantu BCG matice Psi je zpracována v příloze 96. Životní cyklus byl zkoumán pouze u 5 výrobků s největším výnosem za 2015. Zkoumání produktů s nejvyšším poklesem tržního podílu, by totiž nedávalo žádný smysl, neboť tyto produkty jsou navrženy k vyřazení ze sortimentu. Zkoumané produkty nejeví jasnou inklinaci ke konci životního cyklu, naopak poskytují spolehlivý výnos, který u čtyřech z pěti sledovaných dokonce roste. Výjimku představuje obrátově i výnosově nestabilní zubní pasta Procudent pro

zářivě bílé zuby. Opatření navržená pomocí BCG matice měla za cíl stabilizovat výnos s minimálními investicemi, dokud produkt výnos přináší. Z tohoto pohledu lze považovat opatření pro skupinu Psi za správně navržená, neboť produkty mají jasně limitovanou dolní hranici promoční ceny, počet promočních akcí a většinou mají vyšší hodnoty cenové elasticity poptávky. Za těchto podmínek je tedy lze nadále zařazovat do promočních akcí a těžit z jejich výnosů. Takto lze postupovat, dokud jejich životní křivka nevykáže strmý pokles a výnosy přestanou být pro obchodníka zajímavé.

Zkoumání životní křivky vneslo jiný, dlouhodobější pohled na produkty. Ukázalo, že životní křivky a tedy doba jejich životnosti na trhu se mohou podstatně lišit. Je tedy vhodné i tuto problematiku sledovat, aby nebylo učiněno neadekvátní rozhodnutí při stanovení prodejní ceny a podpory produktu. Toto dokumentuje nutná změna navržených opatření u Vademecum Pro Vitamin Complete.

3.5 Exploratorní marketingový výzkum dotazováním

Na závěr zkoumané problematiky bylo autorkou rozhodnuto zařadit exploratorní marketingový výzkum dotazováním. Rossmann od března 2016 prezentuje na prodejnách terapeutické, bělicí a ostatní zubní pasty v blocích. Zjištění, jak na tuto prezentaci spotřebitelé reagují, by mohlo být důležitým podkladem pro cenovou strategii, protože zákazníci hledající konkrétní produkt do svého rozhodování zařazují kromě ceny i další kritéria. Výzkum si vytknul tyto cíle:

- zjistit, jaké faktory ovlivňují kupní rozhodovací proces zákazníka při nákupu ústní hygieny v prodejnách Rossmann;
- zjistit jakou roli v tomto procesu hraje cena a kvalita výrobku;
- identifikovat skupiny produktů ústní hygieny, které zákazník nejvíce nakupuje;
- minimalizovat náklady na provedení výzkumu a zjistit jeho finanční náročnost.

Podmínkou dostatečné vypovídatelnosti průzkumu bylo zajistit odpovědi minimálně 300 respondentů. Minimalizace nákladů vyloučila agenturní výzkum, proto byl realizován pomocí tazatelek najatých autorkou práce.

Výzkum si nekladal za cíl kategorizovat zjištěné odpovědi dle jednotlivých prodejen, věku, příjmových skupin apod. Výzkum byl uspořádán za těchto podmínek:

- byly vybrány tři prodejny Rossmann v Praze: na ulici Antala Staška 80a, Praha 4, v nákupním centru Olbrachtova, Praha 4 a ulici Sokolovská 79, Praha 8;
- výzkum proběhl v termínu 8. a 9. června 2016;
- respondenti byli osloveni uvnitř prodejny, přímo u regálů s ústní hygienou;
- strukturované dotazování proběhlo ústní formou při individuálním rozhovoru;
- záznam byl prováděn do papírového dotazníku;
- výzkum provedly tři tazatelky, každá se dotazovala na jedné prodejně;
- dotazování probíhalo dva dny, vždy v době od 10:00 do 17:00;
- každá tazatelka měla za úkol denně vyplnit 55 - 60 dotazníků, celkem bylo možno očekávat 330 – 360 vyplněných formulářů;
- kontrola kvality byla provedena autorkou, která navštívila v každém dni všechny tři prodejny a asistovala vždy u třech dotazování, celkem tedy byla přítomna u 18 rozhovorů.

Dotazník vytvořený autorkou práce obsahoval 12 otázek, formulář dotazníku je v příloze 97, příklad kódování otázek je v příloze 98 a příklad vyplněného dotazníku v příloze 99. Dotazník byl tvořen z 11 uzavřených otázek a 1 otázky otevřené, při které zákazník spontánně jmenoval produkty ústní hygieny, které v sortimentu postrádá. Výběr respondentů závisel na tazatelce, která náhodně oslovovala zákazníky v blízkosti regálů s ústní hygienou. Pro výběr respondentů

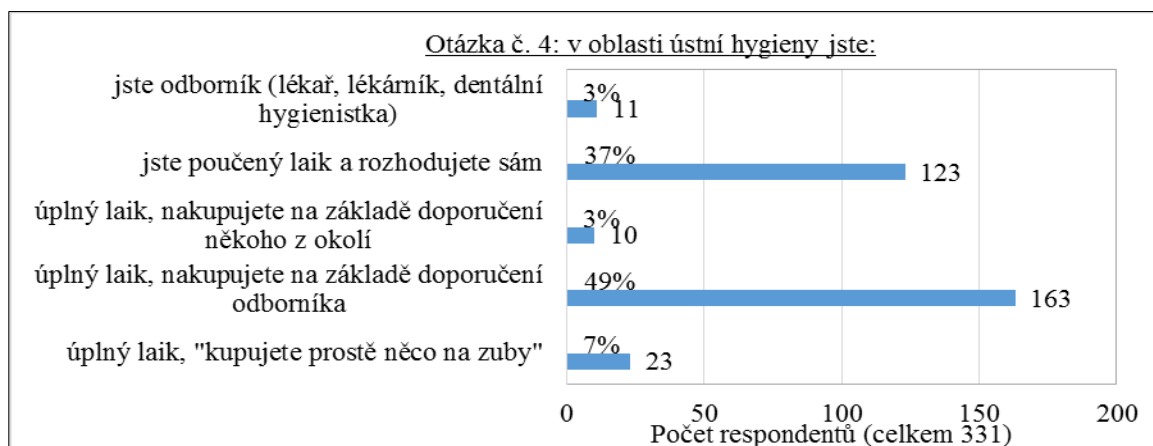
nebyla dána žádná bližší sociodemografická kritéria. Toto souvisí s omezeným počtem zákazníků, kteří denně navštěvují v prodejně oblast ústní hygieny. Vyplnění požadovaného počtu dotazníků, včetně přestávek na odpočinek a časů, kdy se v okolí tazatelky nikdo nevyskytoval, kompletně vyplnilo dobu od 10:00 do 17:00 hodin. Rozhovor byl zahájen představením tazatelky a stručným vysvětlením, že výzkum slouží ke zlepšení nabídky v sortimentu ústní hygieny. Současně byl zákazník tázán, zda může věnovat tři minuty svého času. Tazatelky odhadly, že 90% oslovených zákazníků bylo ochotno se dotazování účastnit. Otázka č. 1 (proč nakupujete v Rossmann?) sloužila k navázání kontaktu a nebyla dále vyhodnocována. Dále byly zjišťovány odpovědi na jednotlivé otázky, respondenti vybírali z předem definovaného seznamu odpovědí, přičemž mohli u některých otázek označit i více odpovědí. V závěru byli respondenti tázáni na příjmy domácnosti a věkovou skupinu. Kromě dotazu na příjem domácnosti se respondenti nezdřáhali odpovídat.

Tazatelky dodaly celkem 338 vyplněných dotazníků, 7 bylo vyřazeno pro neúplnost dat. Hlavní příčinou bylo, že respondenti v polovině dotazníku ukončili odpovídání. Reálnou dobu dotazování, včetně představení výzkumu respondentům až po vyplnění formuláře, udávaly tazatelky mezi 3 až 8 minutami. Následně byla data autorkou pomocí kódování zadána do tabulky MS Excel a vyhodnocena.

Výsledky vlastního exploratorního výzkumu jsou zpracovány a uloženy v dále zmíněných přílohách. Otázky č. 2 a 3 zpracované v příloze 100 zjišťovaly, zda zákazník sleduje promoční letáky a jak plánuje nákup. Vysoká znalost letáků drogistických řetězců (49%) potvrzuje trend v retailu ČR (v příloze 1, 52%). Zákazníci svůj nákup plánují, někteří do detailu (26%), velká část (41%) ví, kterou kategorii produktů chce koupit a na místě se rozhoduje pro konkrétní výrobek. Zajímavý je 24% podíl impulsních zákazníků, kteří se přišli jen podívat a mohou či nemusí koupit. Ti představují významný obrátový potenciál.

Otázky 4 až 9 byly zacíleny na ústní hygienu. Otázka č. 4. zjišťovala, na základě jakých znalostí respondenti nakupují výrobky ústní hygieny. Výsledek je zpracován v grafu 9.

Graf 9: Výsledky zpracování odpovědí na otázku č. 4



Zdroj: vlastní výzkum

Respondenti se buď označují jako laici a nakupují na doporučení odborníka (49%), nebo se cítí jako poučení (37%). Ostatní se řadí buďto mezi odborníky, nebo je jim zcela jedno co koupí. Doporučení odborníka může vycházet i z množství produktových materiálů šířených v zubních ordinacích, jak je například patrné z přílohy 101. Lze očekávat, že zákazníci přicházející s doporučením odborníka a pravděpodobně řešící svůj specifický problém budou kupovat doporučený výrobek s menší citlivostí na jeho cenu. Naopak, poučení laici se mohou rozhodovat v širší oblasti produktů a volit na základě cenové výhodnosti.

Otázka č. 5 zjišťovala, jaké produkty ústní hygieny respondenti nakupují (interpretováno v příloze 102). V oblasti ústní hygieny téměř 100% nakupuje zubní pasty a zubní kartáčky a 78% ústní vody. Překvapivě velké množství (73%) nakupuje úzce zaměřené produkty pro mezizubní hygienu. Za podobně překvapivé lze označit odpovědi na otázku č. 6 (v příloze 103), jaké zubní pasty respondenti nakupují. Zde byl předvýběr možných odpovědí autorkou práce sestaven tak, aby byly získány odpovědi odpovídající struktuře zubních past používané dodavateli a category managementem Rossmann. Respondenti nejvíce nakupují zubní pasty označované jako terapeutické (69%). Jedná se o pasty, které mají za cíl řešit jejich uživatelům zdravotní komplikace, například citlivost na rozdíly teplot, příznaky parodontitidy, apod. 42% respondentů kupuje zubní pastu s bělicími účinky, i zde zákazník hledá řešení svého problému nebo specifického požadavku. Pro tzv. pasty pro celou rodinu přichází 24% zákazníků.

Klíčové pro cenotvorbu byly otázky č. 7 a 8, kdy se zjišťovaly cenové podněty ke koupi a očekávané vlastnosti kupovaného produktu ústní hygieny (příloha 104). Z cenových podnětů obecně respondenti nejvíce uvádějí výhodnou cenu (84%). Sem lze zařadit buďto koupi při znalosti konkurenčních cen, anebo na základě impulsu například z promočního letáku, či jiného reklamního media. Jako další cenový podnět 40% respondentů označilo nákup většího než normálního balení za zvýhodněnou cenu. Jedná se o množstevní zvýhodnění. Z hlediska kalkulace výnosů se může jednat o mnohem výhodnější aktivity prodejce než výše uvedená výhodná cena, kde zákazník sleduje konkrétní ušetřenou částku. U množstevních slev lze nabídnout opticky výhodnější slevu, která nemá takový dopad do marží obchodníka. Například zvětšení obsahu produktu nemá vlivem mnoha fixních nákladů za následek lineární zvyšování nákupní ceny. 13% zákazníků nakupuje to, co obvykle, a vyžaduje stejný produkt. U nich lze očekávat menší cenovou citlivost i na změnu ceny. To může souviset s tzv. stavem závislosti, jak jej označují v teoretické části práce Klapper, Zenetti (2012, s. 381). Z hlediska očekávaných vlastností produktů nakupuje 34% respondentů produkty podle své potřeby či zkušeností a jsou pravděpodobně věrní konkrétnímu okruhu produktů, ze kterých volí. 27% respondentů uvádí, že kupuje podle značky a 11% zakládá svůj výběr na kvalitě produktů. Lze očekávat, že u zákazníků s jasnou představou o kupovaném produktu cena nepředstavuje hlavní rozhodující faktor kupního procesu, ale mezi tyto faktory řadí i další například kvalitu produktu a vlastní zkušenost.

Překvapení přinesly odpovědi na otázku č. 9 - jaký výrobek zubní hygieny v Rossmann postrádáte (příloha 105). Z 331 respondentů jich 305 odpovědělo, že nepostrádají nic. To je celých 92%, ostatních 8% postrádá buďto velmi speciální produkty (např. blikající dětský kartáček), anebo jejich odpovědi vycházejí z neznalosti sortimentu na dané prodejně, protože například postrádané mezizubní kartáčky či malé zubní pasty v sortimentu existují. Některé připomínky lze označit jako nedostatečně identifikovatelné (praktičtější kartáčky pro děti).

Poslední otázky zjišťovaly zařazení respondentů do sociodemografických skupin podle pohlaví, věku a čistého příjmu domácnosti. Přehledně je rozřazení patrné z přílohy 106. Pokud se srovnává toto sociodemografické složení 331 respondentů v uvedeném výzkumu se složením údajů z GfK (2015a) v příloze 21, pak lze konstatovat, že dochází pouze k těmto odchylkám:

- mužů v uvedeném výzkumu bylo mezi respondenty 8%, zatímco u výzkumu GfK 22%;
- ve věkových kategoriích 30 – 39 let a 40 – 49 let se vyskytlo 26% a 16% respondentů, u výzkumu GfK je uváděno 20% a 20%;
- čistý příjem domácností se liší ve skupině 20 000 – 40 000 CKZ, kdy uvedený výzkum vykázal 35%, zatímco GfK zjistilo 46%.

Všechny ostatní údaje se lišily maximálně o 2%. GfK nepracuje s náhodně vybraným vzorkem respondentů, ale s definovanou strukturou. Na základě zjištěných odchylek oproti struktuře

GfK lze konstatovat, že i náhodným výběrem došlo k oslovení velmi podobné sociodemografické struktury respondentů a lze i tento malý výzkum pro účely práce považovat za relevantní.

Náklady na výše uvedený výzkum se skládaly z odměn tazatelek a administrativních nákladů. Veškeré náklady byly hrazeny autorkou. Celková odměna tří tazatelek byla za dva dny výzkumu ve výši 4 800 CZK. Administrativní náklady tvořily cena za kancelářský papír, podložky s klipem a psací potřeby ve výši celkem 220 CZK. Tisk formulářů byl prováděn na vlastní tiskárně autorky. Celkový náklad byl 5 020 CZK. V případě, že by takovýto průzkum prováděla sama firma, nikoliv přes agenturu, odhadla autorka náklady na 10 830 CZK, podrobný rozpočet je v příloze 107. Je patrné, že tento náklad lze ve firmě i vícekrát za rok vynaložit a operativně podobné indikativní výzkumy pořádat. Výhodou tohoto výzkumu bylo jeho velmi úzké zaměření na konkrétní sortiment.

Výsledky výzkumu ukazují potenciál práce s cenou. Respondenti nakupují na odborné doporučení, případně si předem hledají informace, zaměřují se na produkty, které jim pomáhají řešit zdravotní či estetické komplikace. Při samotném výběru reagují na cenu, avšak silně vnímají kromě samotného snížení ceny, také množstevní zvýhodnění. Zároveň lze využívat spojení některých typů výrobků do tzv. virtuálních multipacků, kdy zákazník za zvýhodněnou cenu koupí nejen produkt hlavní, ale i vedlejší. Toto doporučuje i Kotler (2007, s. 777). Příkladem může být nejen zubní kartáček a pasta, ale i zubní pasta a produkty pro mezizubní péči nebo zubní pasta a ústní voda. Kromě opticky lépe komunikovatelné slevy se může zvýšit i obrat obchodníka.

3.6 Shrnutí a formulace modifikace cenové strategie

V praktické části této práce byla provedena řada šetření, která měla za cíl zjistit východiska pro modifikaci cenové strategie drogistického řetězce Rossmann, vedoucí ke zvýšení výnosu. Při uvážení, že obrat nelze zásadním způsobem bez rozšíření prodejní sítě změnit, lze konstatovat, že zvýšit výnos je možno v zásadě třemi způsoby – zvýšením běžné prodejní ceny, zvýšením cen v promočních akcích a snížením nákupních cen. Jakákoliv zvýšení prodejních či promočních cen nese riziko vyplývající z reakcí zákazníků a konkurence. Tato rizika lze minimalizovat detailním rozbohem až na úroveň produktů.

Na základě výročních zpráv bylo nejprve zkoumáno postavení drogistických řetězců DM, Rossmann, Teta na trhu v ČR. Bylo zjištěno, že Rossmann obratem zaujímá třetí místo mezi specializovanými drogistami, s 15% odstupem na společnost Teta. DM má obrat více než dvojnásobný (patrné z tabulky 3). Společnost Teta vznikla vyčleněním části prodejen schopných rebrandingu mateřskou společností Solvent ČR, další část byla začleněna do nové firmy Top drogerie. Tato se prezentuje kombinací drogistického sortimentu s tradičními produkty, které se dříve v drogistických obchodech prodávaly. Top drogerie prodává ještě i barvy, laky apod. S částí sortimentu ji lze tedy zařadit k přímé konkurenci. I když výsledky účetního roku ještě nejsou známy, lze s ohledem na výsledky uzávěrky Solvent (2014) celkový obrat obou dceřiných společností Solvent srovnávat s obratem DM. Konkurenční prostředí se tedy nadále nově vytváří. Jmenované tři drogistické řetězce prodaly za rok 2015 zboží v objemu 12,3 miliard CZK (tabulka 1), což je 27,6% celkového drogistického trhu, přičemž jejich podíl na trhu meziročně stoupl o 1,5% (graf 1). Ze zkoumání výkazů zisků a ztrát sledovaných firem plyne, že všechny tři vytvářejí kladný operativní výsledek hospodaření, jak je zachyceno v tabulce 3, přičemž je zásadní rozdíl ve výši obchodní marže, se kterou řetězce pracují. Nejnižší obchodní marži vykazuje Rossmann 26,9%, Teta 32,7% a DM 37,2%.

Východiskem pro identifikaci cenových strategií byla zjištění marketingové komunikace ceny u zkoumaných firem. Rozbor ukázal, že tyto komunikují velmi podobně, zejména pomocí

promočních letáků v tištěné i elektronické podobě. Liší se pouze počet jejich vydání během roku. Zásadně rozdílná je ovšem výše procentuálních slev komunikovaná v letácích. Přehledně je výše slev zpracována v tabulce 8. Rossmann je ve stanovování promočních cen nejvíce agresivní, používá nejvíce slev vyšších než 30%. Bylo zkoumáno i zastoupení produktů ústní hygieny v promočních letácích. Bylo zjištěno, že i zde je Rossmann v promocích cenově nejagresivnější. Na základě poznatků z teoretické části a šetření cenové komunikace bylo odvozeno, že DM používá strategii trvale nízkých cen (EDLP) a zdůrazňuje jejich dlouhodobou platnost. Tutu strategii nepoužívá výhradně a konsekventně, avšak nešetří důsledně na propagaci, ale využívá promoční letáky pro komunikaci trvale nízkých cen. Teta používá konsekventně strategii high-low, kdy vyšší běžné ceny na krátkou dobu razantně zlevňuje. Rossmann uplatňuje strategii high-low, avšak současně má vlastní strategii založenou na cenovém srovnávání vybraného sortimentu v koších TOP 100 a TOP 500. Existence konkurenčního prostředí, masivní užívání promočních letáků a vysoké procento nákupů zboží v promočních akcích, vylučují tvořit cenu na základě nákupní ceny a přírážky, bez ohledu na konkurenci a bez rizika ztráty tržního podílu.

Pro detailní šetření byl vymezen sortiment ústní hygieny, který byl dále zkoumán až na úroveň jednotlivých produktů a výsledky zkoumání tvořily základ pro návrh modifikace cenové strategie. Ústní hygiena je kategorií, kterou si zákazníci silně s drogistickými řetězci spojují, jak ukazují údaje z přílohy 20. Drogistické řetězce v roce 2015 realizovaly celkem 32% obrátů této kategorie v ČR (tabulka 4) a meziročně obrátově rostly o 14,6%. Jedná se tedy o kategorii skýtající potenciál růstu. Také zákazníci preferují nákup produktů ústní hygieny v drogistických řetězcích (přílohy 17;18). Rossmann samotný realizuje 21,5% obrátů v segmentu ústní hygieny z obrátů všech drogistických řetězců (tabulka 6). Nejsilnější subkategorii z ústní hygieny v Rossmann tvoří zubní pasty (44%), zubní kartáčky (26%) a ústní vody (15%), údaje z tabulky 6.

Byly zkoumány také podíly dodavatelů pro jednotlivé subkategorie ústní hygieny. Bylo zjištěno, že rozložení dodavatelů v Rossmann a ostatních drogistických řetězcích je velmi podobné, pouze vlivem menšího zastoupení privátních značek v sortimentu, má Rossmann silněji než ostatní, zastoupeného dodavatele Glaxo Smithkline u zubních kartáčků a zubních nití, dodavatele Procter&Gamble u zubních kartáčků a Tepe u mezizubních kartáčků.

Důležitým výchozím bodem pro návrh modifikace cenové strategie s cílem zvýšit výnos bylo šetření cenové úrovně jednotlivých řetězců a konfrontace zjištěných skutečných výsledků s cenovým vnímáním zákazníků. Pro tyto účely byly použity cenové koše Rossmann TOP 100 a TOP 500 (Rossmann, 2015d), reprezentující výrobky s 26% podílem obrátů Rossmann. Bylo zjištěno, že v cenovém koši TOP 500 bylo DM v průběhu roku 2015 většinou o 1,5% levnější a Teta o 6 až 14% dražší (patrně z přílohy 58). Zároveň má Rossmann velmi dobrou cenovou úroveň i ve srovnání s hypermarkety (příloha 57). Při zúžení zaměření práce jen na oblast ústní hygieny bylo zjištěno, že Rossmann je mezi drogistickými řetězci nejlevnější, dle uvedených košů je odstup od konkurentů 0,6% do 10,6% (graf 4). Cenové vnímání zákazníka ze studie GfK (2015b) je však odlišné. Ze studie vyplývá, že zákazníci nevnímají DM jako celkově nejlevnější. Rossmann a výrazně dražší Teta jsou naopak cenově vnímány pozitivně, a to zejména z důvodu výhodných akčních slev. Pozitivně jsou vnímány i tzv. rozumné ceny za dobrou kvalitu, tedy běžné ceny (přílohy 61 až 63). Toto vnímání souvisí s cenovou strategií high-low s frekvenčním zlevňováním v promočních akcích u Rossmann a Teta vůči strategii EDLP u DM, a je ve shodě se zjištěním v teoretické části. Bylo zjištěno, že na základě současné cenové strategie Rossmann vždy zarovnává ceny v cenových koších na přímou konkurenci, většinou na DM, který však uplatňuje strategii EDLP. Avšak z těchto, již snížených cen, poskytuje Rossmann další slevy v promočních akcích, což významně snižuje jeho výnos. Obchodník se strategií high-low by však měl mít běžné ceny vyšší než obchodník

s EDLP. Rešerší odborné literatury bylo také zjištěno, že při stanovování cen metodou podle konkurence, se nemusí uvažovat jen se zarovnáváním na totožnou cenu konkurenta, ale lze i udržovat jistý cenový odstup. Zjištění v této části šetření ukázalo potenciál pro zvýšení prodejních cen a změnu pravidel pro práci s cenovými koši. Šetření také ukázalo, že Rossmann používá cenové prahy pro stanovení prodejní ceny. Jestliže Rossmann je o 10,6% levnější než Teta a zároveň dosahuje o 5,8% nižší marži než Teta, lze vyloučit možnost zásadního vylepšení obchodních podmínek, tedy snížení nákupních cen Rossmann. Zvýšení výnosu proto lze dosáhnout zvýšením promočních nebo běžných prodejních cen.

Pro identifikaci produktů, umožňující zvýšení ceny, bylo velmi důležité zjistit, jakou cenovou elasticitu poptávky, tedy citlivost na změnu ceny, vykazují. Byl zpracován rozsáhlý soubor dat z roku 2015 z datového systému Rossmann (2015c; 2016c) a na základě různých použitých prodejních cen a tomu odpovídajících prodejů byly pro jednotlivé produkty každé subkategorie ústní hygieny vypočítány průměrné cenové elasticity poptávky. Výsledky vykazovaly široký rozptyl hodnot. V subkategoriích fixace zubních náhrad, čištění zubních protéz, mezizubní kartáčky, zubních dentální nitě bylo možno specifikovat charakteristické skupiny produktů s vysokou a nízkou cenovou elasticitou poptávky související s cenovou úrovní. V případě dentálních nití byla cenová elasticita u všech produktů vysoká. V kategoriích ústní vody, zubní pasty a zubní kartáčky byla zkoumána závislost cenové elasticity na různých faktorech – velikost balení, cenová úroveň, značka. Jako možný rozlišující faktor byla zjištěna až značka produktu. Rozptyl hodnot cenové elasticity u produktů jedné značky však byl někdy nízký a někdy naopak vysoký. Nelze proto faktor značky považovat za zcela spolehlivý. Při zkoumání cenové elasticity poptávky u zubních past a ústních vod bylo zjištěno, že u části produktů byly promoční ceny voleny tak nízko, že profit z promočního týdne přinášel ztrátu výnosu v absolutní částce. Zařazení do promoční akce postrádá tedy z pohledu výnosu smysl. Toto zjištění, týkající se absolutní výše výnosu, je podstatným závěrem ze zkoumání cenové elasticity poptávky, i když nebyl nalezen spolehlivý faktor determinující různou výši cenové elasticity poptávky. Dalším závěrem je také nutnost s dodavateli společně zařazovat do promočních akcí ty produkty, které přinesou nárůst prodeje i výnosu a nikoliv ty, které si dodavatel přeje promovat, a zvyšují mu odbyt. K tomu je cenová elasticita poptávky dobrým vodítkem.

Dalším krokem pro navržení modifikace cenové strategie bylo zkoumání portfolia produktů pomocí matice BCG. I když z rešerše odborných monografií vyplynulo, že se jedná o nástroj, který je odborníky posuzován rozporupně, mnohdy až zamítavě, avšak lze jej použít ve spojení s dalšími metodami zkoumání. Použití tohoto modelu přineslo přehledné rozřídění portfolia. Vzhledem k omezenému rozsahu práce byly k tomuto šetření vybrány pouze subkategorie zubní pasty a ústní vody. Produkty byly kategorizovány na základě jejich významu v portfoliu společnosti Rossmann, bez ohledu na jejich postavení na celkovém trhu v ČR. Uvnitř každého kvadrantu matice bylo zkoumáno tempo růstu, meziroční změna relativního tržního podílu. S uvážením výnosu, počtu promočních akcí a cenové elasticity poptávky u každého produktu, byla učiněna rozhodnutí, jak dále pracovat s cenou v následujícím období. Rozhodnutí vycházela z obecných doporučení pro kvadranty BCG matice a konkrétně stanovila počty zařazování artiklů do promočních akcí a takové promoční ceny, které zamezí ztrátě výnosu v promočním týdnu. V segmentu Psi bylo doporučeno vyřadit některé produkty ze sortimentu a nahradit novinkami. Sumarizace přínosů zmíněných opatření ve všech kvadrantech BCG matice u zubních past a ústních vod na zvýšení výnosu byla vyčíslena celkovou částkou 2,1 mil. CZK za rok. Jestliže tyto dvě subkategorie tvoří u Rossmann 58,9% obrátu ústní hygieny, pak uplatněním tohoto nástroje lze u celé kategorie získat 3,6 mil. CZK za rok. Zjištění provedená při zkoumání portfolia ukázala, že BCG matice poskytuje jednoznačnější výsledky pro cenové rozhodování než cenová elasticita poptávky,

jako jediné kritérium. Potvrdilo se tímto doporučení v Drews (2008), použít BCG matici ve spojení s dalšími šetřeními.

V souvislosti s BCG maticí byl kontrolován i životní cyklus vybraných produktů, s cílem zabránit podpoře produktů, které jasně signalizují konec jejich životní fáze. Bylo zjištěno, že životní křivky zkoumaných produktů se mnohdy liší od křivky uváděné v odborné literatuře. Avšak z jejich průběhu lze jednoduše rozeznat, že produkt je na konci svého života, případně, že po zavedení nikdy nevykázal nárůst a tedy není do budoucna perspektivní. Vzhledem ke skutečnosti, že obchodník má omezené prostory k vystavení zboží, tak produkty, jež nepřinášejí výnos, znamenají snížení dosažitelné výnosové produktivity z prodejní plochy. Na základě tohoto zkoumání bylo revidováno rozhodnutí o počtu promocí u konkrétních produktů přijaté při posuzování portfolia.

Pro ověření faktorů kupního rozhodovacího procesu zákazníka byl proveden exploratorní marketingový výzkum dotazování u 331 respondentů, zaměřený na oblast ústní hygieny. Výzkum přinesl zjištění, že 86% (patrně z grafu 9) zákazníků kupuje produkty ústní hygieny na základě získaných odborných informací. U takových zákazníků lze očekávat větší akceptovatelnost i vyšších prodejních cen, což vyplývá ze zjištění v teoretické části u Klapper, Zenetti (2012, s. 381). Zároveň respondenti, kromě snížené promoční ceny, pozitivně reagují i na množstevní slevy ve formě výhodného balení, multipacků a na drobné dárky. Množstevní slevy a dárky přitom obchodníka výnosově zatěžují méně než prostá sleva. Bylo spočítáno, že provedený výzkum je realizovatelný vlastními silami za částku přibližně 11 tisíc CZK (příloha 107).

Formulace modifikované cenové strategie Rossmann

Rossmann vzhledem k jeho počtu obchodních jednotek a pozici na trhu v ČR nemůže usilovat o získání pozice tržního vůdce, avšak na základě jeho nízkého operativního výsledku, by měl uplatňovat strategii maximalizace zisku a tak získat finance na rozvoj sítě. Proto je nutno modifikovat cenovou strategii zajišťující společnosti vyšší výnos. Současná strategie je založena na práci s cenovým srovnáváním na bázi cenových košů a používání cenové strategie high-low. Nová strategie nemusí tento způsob zásadně měnit a radikálně, možná i riskantně, změnit chování společnosti Rossmann na trhu. Cenovou strategii lze však modifikovat tak, aby zajistila zvýšení výnosu a přitom reflektovala konkurenční situaci na drogistickém trhu. Zároveň musí být cenová strategie pragmatická a v praxi realizovatelná. Autorka práce stanovila pro modifikovanou cenovou strategii tato kritéria:

- jednoduchost a srozumitelnost pro všechny, kteří rozhodují o cenách;
- praktickou použitelnost.

Modifikovaná cenová strategie zůstává založena na strategii high-low a cenovém srovnávání. Skládá se ze dvou částí – Cenová strategie, Předpoklady pro uplatnění a používání strategie.

Cenová strategie:

1. rozložení výše cenových slev v promočních letácích provádět dle následujícího klíče v tabulce 14;

Tabulka 14 Návrh rozložení promočních cen do slevových pásem

Slevová pásma v promoci	< 20%	20% - 30%	31%-40%	41%-50%	> 50%	2+1 zdarma, multipacky, větší balení, dárky atd.
podíl výrobků	30%	43%	20%	3%	1%	3,0%

Zdroj: vlastní výzkum

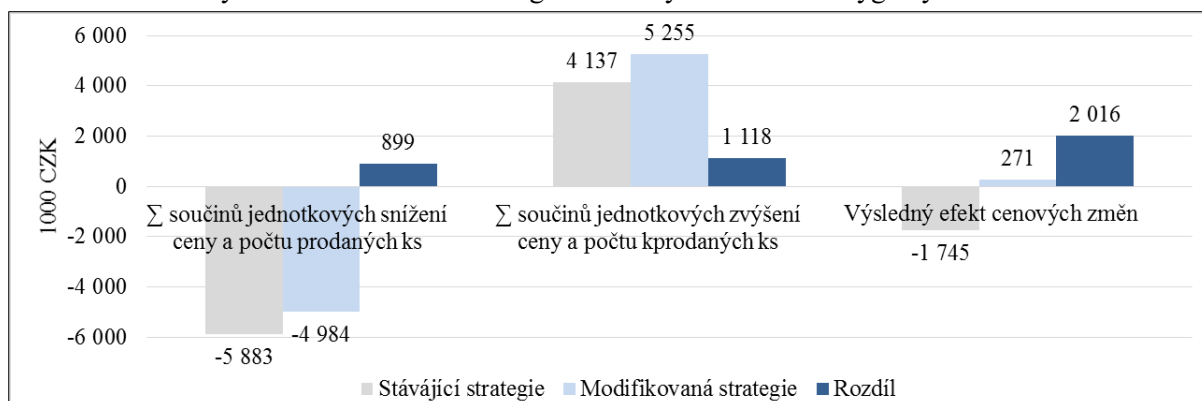
2. udržovat cenový odstup produktů v cenovém srovnávacím koši TOP 500 takto:
 - produkty s nižší E_{PD} než 2,0 zarovnávat na odstup + 5% od nejnižšího konkurenta z DM a Teta;
 - produkty s vyšší E_{PD} , v rozpětí než 2,01 až 3,0, srovnávat na nejnižšího z obou konkurentů + 2%;
 - produkty s vyšší E_{PD} než 3,01 zarovnávat na nejnižšího z konkurentů DM a Teta;
 - produkt s cenou, sníženou na základě cenového koše na úroveň DM, do doby, než DM opět zvýší cenu nezařazovat do promočních akcí s vyšší slevou než 10%;
3. všechny produkty v cenovém srovnávacím koši TOP 100 zarovnávat na průměr ze třech hypermarketů Kaufland, Tesco, Albert, pokud je tento průměr nižší než cena Rossmann;
4. při zjištění nižšího absolutního výnosu u každého jednotlivého produktu v promoční akci než v běžném týdnu zvyšovat promoční ceny tak, aby byla eliminována tato ztráta;
5. jedenkrát za rok pomocí BCG matice zjišťovat postavení a přínos jednotlivých výrobků v portfoliu, takto posuzovat každou subkategorii hlavních kategorií jedenkrát ročně. Současně u každého artiklu na základě prodejů a výnosů z šesti posledních let zjišťovat životní fázi produktu. Na základě tohoto šetření pravidelně definovat cenová rozhodnutí pro jednotlivé artikly na dalších dvanáct měsíců. Výsledky opatření (počet zařazení do akcí, minimální akční cenu) zanášet do plánu promočních akcí na dalších dvanáct měsíců. Zároveň vyřazovat z portfolia ty artikly, které přinášejí podprůměrný výnos, nerostou, případně jsou na konci životní křivky. Novinky mající za cíl upoutat cenou zařazovat za ceny kalkulované pro promoční akce, novinky z vyššího cenového segmentu zavádět za běžné ceny;
6. zvýšit prodejní ceny všech produktů, mimo produktů z cenových košů, o +2%.

Objasnění výše uvedených pokynů:

- bod 1 modifikace cenové strategie zajišťuje, že Rossmann přesune výrobky z vyšších slevových pásem v promočních akcích do nižších. Srovnání modifikované strategie s aktuálními hodnotami zjištěnými v této práci za rok 2016 je v příloze 108, ze které je patrné, že nová cenová strategie zachovává v promociích jisté minimum cen ve vysokých slevových pásmech. Tyto razantně zlevněné ceny lze využít pro titulní či zadní stranu promočního letáku. Zřejmý je také přesun části vysokých slev do nižších slevových pásem. Jde o způsob zvýšení cen navrhované Kotlerem (2007, s. 791). Vzhledem k pravidelným každotýdenním promočním akcím se jedná o uplatňování přístupu častých a malých slev, což je v souladu s doporučením Danziger, Hadar, Morwitz (2014, s. 761 - 768). Zákazníci vnímají takto praktikované slevy jako celkově nižší cenovou úroveň než u obchodníka uplatňující strategii EDLP, v tomto případě DM. Současně se zvyšuje používání množstevních slev ze současných 0,6% na 3%. Toto opticky malé zvýšení je však pětinasobné oproti stávající hodnotě a představuje realizovatelné maximum získávání těchto produktů od dodavatelů v praxi. Vychází také vstříc zjištění v dotazníkovém průzkumu;
- bod 2 modifikace cenové strategie vychází z poznatků zjištěných při zkoumání cenové elasticity poptávky a cenového vnímání zákazníků Rossmann vůči DM a Teta. Produkty s cenovou elasticitou poptávky pod 2,0 vykazují minimální růst prodejů snížením ceny, případně zarovnávat na nejnižšího z konkurentů tedy přináší pouze ztrátu výnosu, lze udržovat definovaný cenový odstup. To při cenách do 100 CZK vytváří maximální rozdíl 5 CZK. Naopak produkty s vysokou cenovou elasticitou poptávky umožní tato modifikace cenové strategie udržovat na úrovni konkurence a neohrozit tak jejich prodej. Poslední část ve zmiňovaném bodě cenové strategie umožňuje reagovat na dlouhodobě snížené ceny DM, avšak zbytečně nesnižovat výnos stanovováním

promočních cen ze snížené ceny zarovnané na DM. Tím se částečně eliminuje kombinace strategie high-low a zarovnávání cen na EDLP obchodníka u Rossmann, což má za následek zbytečné snižování absolutního výnosu. Vliv tohoto opatření pro ústní hygienu byl autorkou vypočten na bázi košů TOP 100 a 500, výsledek je graficky interpretován v grafu 10. Na základě cenových zjištění z košů TOP 100 a 500 z roku 2015 Rossmann (2015d) byly vypočteny investice do cen skutečně provedené a simulované dle navržené modifikace. Investice do cen jsou vypočteny jako sumy součinů zvýšení či snížení ceny dle stávající strategie a počtů průměrně prodaných kusů za měsíc. Z grafu je patrný přínos oproti stávající cenové strategii jen u kategorie ústní hygieny ve výši 2,016 milionu CZK za rok;

Graf 10 Simulovaný vliv modifikované strategie u cenových košů ústní hygieny



Zdroj: vlastní výzkum

- bod 3 nenutí reagovat na nejnižšího z hypermarketů, pokud se ten například rozhodne obětovat svůj profit v rámci konkurenčního boje mezi hypermarkety, ale zajišťuje, že se ceny od HM zřetelně nevzdálí;
- bod 4 má za cíl zamezit snížení výnosu v promoční akci oproti běžnému týdnu, což bylo v práci opakovaně zjištěno;
- bod 5 doporučuje posoudit ročně portfolio 51 subkategorií v Rossmann, dle modelu použitého v této práci. Strategie pro zavádění novinek dle výše ceny je v souladu s doporučením Jakubíkové (2013, s. 286);
- bod 6 vychází z cenového postavení a cenového vnímání Rossmann. Autorka práce navrhl, na základě reálného cenového odstupů od DM a Teta a cenového vnímání zákazníků, zvýšit ceny v průměru o 2%. Tato hranice nepředpokládá negativní reakce ze strany zákazníků, protože se jedná o produkty mimo cenové koše. Zvýšení cen u produktů, zajišťujících 74% obrátu (tedy bez produktů v cenových koších) o 2%, přinese celkem 35,6 milionů CZK ročně výnosu navíc.

Předpoklady pro uplatnění a používání strategie

Tyto předpoklady zabezpečují použitelnost cenové strategie v praxi. Data v práci byla zpracována pomocí MS Excel 2013, manuálně filtrována a byly náročně zadávány výpočtové vzorce. Pro praktické účely je potřeba naprogramovat aplikace, které usnadní zpracování dat a jejich opakované zkoumání. Formulace předpokladů:

- jedenkrát ročně zjišťovat E_{PD} u jednotlivých produktů. K tomuto účelu zajistit aplikaci, která by čerpala ze systémových dat. Vypočtené hodnoty automaticky přiřazovat k matričním datům produktů pro veškerá další rozhodování;
- pravidelně, kvartálně kontrolovat výsledky jednotlivých promočních akcí z hlediska výnosu a kontrolovat zda výnos každého jednotlivého artiklu v promočním týdnu není

nižší než v běžném týdnu bez promoce za dané období. Výsledky automaticky reportovat na pracovníky rozhodující o cenách;

- pro hlavní kategorie výrobků realizovat jedenkrát ročně vlastní marketingový průzkum na jedné prodejně v Praze, jedné v Čechách a jedné na Moravě. Výsledky zohlednit při rozhodování o cenách. Celkový náklad na tyto průzkumy pro devět kategorií je 100 000 CZK za rok (příloha 107) pro jednoduchý exploratorní průzkum. Pokud by tento průzkum dal impuls pro další potřebu vyjasnění situace, lze následně zařadit další marketingový výzkum;
- zřídit pozici Category Controller, který bude zodpovědný za získávání, zpracování a reporting výše požadovaných dat. Celkové náklady na tuto pozici (mzda, odvody, pracovní místo, vybavení a spotřeba, IT licence) jsou odhadnuty na 1 milion CZK za rok;
- cenovou strategii není možno chápat jako dlouhodobě neměnnou, ale je nutno ji na základě aktuálního vývoje pravidelně jedenkrát ročně revidovat a případně aktualizovat.

Přínos modifikované cenové strategie

Přínos nové, modifikované cenové strategie pro celý sortiment Rossmann lze kvalifikovaně odhadnout na částku 99,4 milionu CZK výnosu ročně navíc. K této sumě vedlo vyčíslení dopadů jednotlivých bodů strategie:

- k bodu 1 nelze přínos izolovaně vyčíslit, částečně je však obsažen v dalších opatřeních;
- k bodu 2 je přínos ve výnosu vyčíslen na 2 mil CZK ročně pro produkty ústní hygieny, které tvoří v cenových koších 11% obratu. Přepočtem na celý obrat produktů v koši TOP 500 lze vypočítat zvýšení ročního výnosu na 18,3 mil. CZK;
- k bodu 3 a 4 nelze opatření izolovaně vypočítat, jsou však součástí bodu 5
- k bodu 5 byl vypočítán přínos ve výši 3,6 mil. CZK pouze pro oblast ústní hygieny. Jestliže tato tvoří 7,9 % celkového obratu, pak lze přepočtem vypočítat přínos pro Rossmann 45,4 mil. CZK za rok;
- k bodu 6 lze vyčíslit zvýšení cen o 2% u produktů tvořících 74% sortimentu na 35,6 mil. CZK za rok.

Tento přehled ukazuje cenný poznatek, že detailní práce s portfoliem je schopna přinést větší přínos než plošné zvýšení cen. Reálnost dosažení zvýšení výnosu o 99,4 mil. CZK za rok, lze ověřit na základě následující úvahy- jestliže v 2015 byla obchodní marže Rossmann 646,8 mil. CZK, jedná se o zvýšení výnosu o 15,4%. Při stejném obratu jako v 2015 by se tímto zvýšila obchodní marže z 26,9% na 31,0%. Při uvážení, že Teta pracuje s obchodní marží 32,7% a DM 36,8%, je evidentní, že se jedná o reálnou a dosažitelnou hodnotu.

Náklady na zřízení pozice Category Controller ve výši 1 mil. CZK ročně a na operativní marketingové průzkumy ve výši 0,1 mil. CZK ročně tvoří ve vztahu k výše uvedené hodnotě 1,4 % a lze je považovat za přijatelnou investici. Jednorázové náklady na pořízení aplikací pro zjednodušení používání modifikované cenové strategie byly odhadnuty na 0,4 mil. CZK.

Autorkou je dále doporučováno, pro další zajištění vyššího výnosu, zabývat se cenovými strategiemi pro produktové řady a odstupňovat ceny produktů dle jejich prodejnosti s uvážením cenové elasticity poptávky. Potenciál také skýtá zkoumání dolní a horní hranice pro luxusní výrobky a produkty s nízkou cenou. Dále lze pečlivým stanovením tzv. cenového zrcadla nastavit cenové prahy a důsledně je využívat. Pro udržení dobrého cenového vnímání lze využít adaptivní tvorbu cen a u produktů s vysokou cenovou elasticitou zajistit menší balení nebo levnější varianty.

4 Závěr

Práce si vytkla za hlavní cíl navrhnout modifikaci cenové strategie pro drogistický maloobchodní řetězec Rossmann, která by přinesla zvýšení výnosů z prodeje zboží. Ke splnění hlavního cíle vedlo naplňování těchto postupných vedlejších cílů:

- shromáždit teoretické poznatky o cenotvorbě a strategiích cenotvorby z odborné literatury;
- identifikovat cenové strategie konkurenčních řetězců;
- zkoumat cenovou elasticitu poptávky v kategorii výrobků ústní hygieny a nalézt východiska pro další rozhodování;
- pomocí portfoliové matice BCG stanovit cenovou strategii pro výrobky ústní hygieny s cílem optimalizovat výnosy;
- provést exploratorní marketingový průzkum dotazováním s cílem zjistit faktory ovlivňující zákazníky při nákupu produktů ústní hygieny. Na základě zjištěných nákladů na tento průzkum uvážit možnosti operativních průzkumů ad hoc v rámci společnosti Rossmann.

V teoretické části byla provedena rešerše odborné literatury, která ukázala, že cena je klíčovým prvkem marketingového mixu, a jediným, který přináší peníze. Zároveň rešerše odhalila složitost a komplexitu řešení otázek spojených s cenotvorbou a cenovou strategií. Na jednu stranu se zdá práce s cenou jednoduchá, protože cena plní informační a stimulační funkci, lze jí rychle měnit a je tak významným nástrojem obchodníka, na druhou stranu cenová strategie zásadním způsobem ovlivňuje samotnou firmu a její hospodářské výsledky. Autoři odborných monografií se zabývali interními a externími faktory působícími na cenu a metodami, jak ceny tvořit. Zavrhlí tvorbu cen na základě nákladů a zdůraznili vliv konkurence na cenotvorbu. Zabývali se strategiemi cenotvorby a možnostmi zvyšování a snižování cen, a také reakcemi na změny cen konkurence. Mezi základní strategie používané v maloobchodě zařazují EDLP, kdy obchodník používá po dlouhé období nízké ceny, a strategii high-low, u které obchodník na omezené období snižuje běžné ceny, které jsou vyšší než má obchodník se strategií EDLP, pod úroveň EDLP. Důležité zjištění přinesli Danziger, Hadar, Morwitz (2014, s. 761 - 768), kteří porovnávali vnímání zákazníka při použití těchto dvou strategií. Pokud obchodník používá high-low strategii a často zlevňuje řadu produktů, je zákazníky vnímán jako levnější než obchodník s EDLP. Naopak méně časté, avšak vysoké slevy, zvýhodňují zákaznické vnímání EDLP obchodníka. Autoři se dále zabývali cenovou elasticitou poptávky, která udává vztah změny prodaného množství při změně prodejní ceny. Pro možnosti práce s portfoliem produktů byla provedena rešerše literatury týkající se použití BCG matice. Mezi autory je hodnocena rozporuplně, byly nalezeny práce, které jí doporučují i zamítají. Hlavní kritika směřuje k jejímu zjednodušujícímu pohledu na portfolio, což jiní označují jako její výhodu. Proto je nutné BCG matici používat jen v kombinaci s dalšími šetřeními. Ke zkoumání portfolia se vztahuje také křivka životního cyklu výrobku, který může mít dopad na marketingové, tedy i cenové strategie.

V praktické části bylo zkoumáno postavení společnosti Rossmann na trhu v ČR, konkurenční firmy DM, Teta a jejich cenové a marketingové strategie. Vlastním výzkumem bylo zjištěno, že celkový drogistický trh je tvořen v ČR třemi odbytovými kanály – HM a SM, drogistickými řetězci a nezávislým trhem, celkem v roce 2015 realizoval obrát 44,5 miliard CZK. Práce se koncentrovala na řetězce DM, Teta a Rossmann, přičemž Rossmann obrátově zaujímá třetí pozici. Provozním výsledkem hospodaření 29,9 mil. CZK se řadí na třetí místo a používá nejnižší obchodní marži 26,9%. Všechny tři řetězce používají velmi podobné metody komunikace svých promočních cen. Zároveň bylo při zkoumání zjištěno, že nejagresivnější zařazování do slevových pásem používá v promočních letáčích Rossmann (tabulka 8). Na základě šetření lze cenovou strategii používanou DM označit jako strategii EDLP. Ačkoliv DM používá cenovou strategii

EDLP, přesto vydává promoční letáky, ve kterých ještě cenu snižuje. DM sice využívá zejména malé slevy, ale zdůrazňuje jejich dlouhodobou platnost. Teta používá výhradně strategii high-low. Rossmann uplatňuje také high-low strategii, avšak současně bylo zjištěno, že u části sortimentu, jež představuje 26% obrátu, snižuje ceny na úroveň EDLP obchodníka DM. To snižuje jeho výchozí cenovou úroveň pro promoční ceny, které volí v některých případech tak nízko, že mu přináší ztrátu absolutního výnosu v promočním týdnu. Rossmann, vzhledem k obrátovému postavení, počtu prodejen a provoznímu výsledku hospodaření, nemůže usilovat o pozici lídra trhu a je pro něj vhodná strategie maximalizace zisku s cílem shromáždit prostředky na rozvoj sítě.

Ze zkoumání úrovně cen na základě cenových košů Rossmann TOP 100 a TOP 500 vyplynulo, že nejlevnějším na trhu je DM, s odstupem 0,5% následován Rossmann a výrazně, o 10,5% dražší je Teta. Při detailním zkoumání segmentu ústní hygieny bylo zjištěno, že v tomto segmentu je nejlevnější Rossmann. Ze studie GfK (2015b) však vyplynulo, že zákazníci přesto nevnímají DM jako obchodníka s nejnižšími cenami, naopak oceňují u společností Rossmann a Teta výhodné akční ceny. Toto zjištění je v souladu s pozitivním vnímáním frekvenčních slev (Danziger, Hadar, Morwitz, 2014, s. 761 - 768).

Následné šetření cenové elasticity poptávky u kategorie ústní hygieny ukázalo rozptýl hodnot od 0,2 až 9,8. V některých subkategoriích bylo možno dát tyto hodnoty do souvislosti s jinými faktory jako například s cenovými prahy, či velikostí balení, u jiných byl zjištěn jako jediný, avšak málo spolehlivý, faktor značky výrobku. Nelze tedy spolehlivě používat pouze výsledky E_{PD} pro cenové rozhodování. Současně se práce věnovala podrobnému zjištění vlivu promoční ceny na výnos během promočního týdne ve srovnání s týdnem bez slev. Bylo zjištěno, že promoční ceny u třetiny výrobků způsobily ztrátu absolutního výnosu během promočních akcí.

Pro zkoumání portfolia byla použita matice BCG, ačkoliv rešerše literatury zjistila rozdílné názory. Šetření bylo zúženo na subkategorii zubní pasty a ústní vody. Posouzení portfolia přineslo ujasnění situace v postavení jednotlivých produktů, jejich důležitost pro výnos a také cenová rozhodnutí pro následujících dvanáct měsíců pro každý jednotlivý produkt. Současně byla provedena kontrola, ve které fázi životního cyklu se produkt nachází. Na základě této kontroly byly navrženy výrobky pro vyřazení ze sortimentu a jejich nahrazení novinkami. Rozhodnutí tedy nebyla učiněná pouze na základě BCG matice, ale v součinnosti s předchozími šetřeními, jak doporučuje Drews (2008, s. 39-57). Veškerá rozhodnutí bylo možno kvantifikovat a spočítat jejich vliv na výnos, který může přinést 3,6 milionu CZK ročně u celé kategorie ústní hygieny.

Provedený kvantitativní exploratorní marketingový výzkum dotazováním přinesl poznání, že produkty ústní hygieny kupuje 86% zákazníků na základě odborných informací a rad. Zákazníci znají svou potřebu a odborník jim k tomu doporučuje produkt, který v prodejně vyhledávají, případně jeho alternativy. Soustřeďují se na terapeutické pasty a zubní pasty s bělicím účinkem. To dokládá, že cena je jenom jedním z rozhodovacích faktorů kupního rozhodovacího procesu a signalizuje nižší cenovou senzibilitu zákazníků u zubních past. Členění sortimentu dle potřeb zákazníka je důležitým impulsem pro zařazování novinek. Respondenti také pozitivně vnímají množstevní slevy, výhodná balení, či dárek k produktu. Použití této formy práce s promočními cenami přináší menší výnosové zatížení obchodníka než prostá sleva produktu. Bylo také zjištěno, že podobný operativní výzkum lze provést za částku kolem 10 000 CZK.

Na základě zjištěných skutečností byla navržena modifikace cenové strategie pro společnost Rossmann, jejíž jednotlivé body byly detailně popsány v závěru praktické části. Modifikace zachovává strategii high-low a pracuje se srovnáváním cen. V tabulce 15 je provedeno srovnání stávající strategie a modifikované strategie, finanční přínos modifikované cenové strategie je interpretován v tabulce 16.

Tabulka 15 Srovnání stávající a modifikované cenové strategie

Modifikovaná strategie	Stávající strategie
Definovat slevová pásma pro promoční akce	není stanoveno
TOP 500 zarovnávat na nejnižšího konkurenta s určeným odstupem dle cenové elasticity E_{PD}	TOP 500 zarovnávat na nejnižšího konkurenta
TOP 100 zarovnávat na nejnižšího konkurenta, v případě HM, SM pouze na jejich průměr ceny	TOP 100 zarovnávat na nejnižšího konkurenta, včetně HM, SM
kontrola výnosu v promoční akci s následnou zpětnou vazbou na tvorbu promoční ceny	žádná kontrola výnosu v promoční akci
vyhodnocování portfolia pomocí BCG matice a stanovení opatření pro jednotlivé produkty na následujících 12 měsících	neexistence systematické práce s portfoliem, zohledňující důležitost postavení, tempo růstu a výnos
zvýšení prodejních cen, kromě produktů z cenových košů, o 2%	Nevyužití výhody reálného cenového odstupu a cenového vnímání zákazníky

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 16 Očekávaný výnos zavedením modifikované cenové strategie

Bod	Přínos CZK	Přepočet na celý sortiment v CZK
rozložení výše slev v promočních akcích	nelze izolovaně vyčíslit	
stanovení cenového odstupu v koších TOP 500	2 016 000	18 327 272
stanovení cenového odstupu v koši TOP 100	nelze izolovaně vyčíslit	
kontrola výnosu z promočních akcí	součást BCG	
rozbor portfolia pomocí BCG a životní křivky	3 590 324	45 447 139
zvýšení cen o 2% mimo cenové koše	35 620 521	35 620 521
celkem		99 394 932

Zdroj: vlastní výzkum

Roční přínos 99,4 mil. CZK použitím modifikované strategie je reálný, neboť znamená zvýšení obchodní marže Rossmann z 26,9% na 30,2%, i přesto Rossmann nadále zůstane drogistickým řetězcem s nejnižší obchodní marží. Současně nová cenová strategie umožní společnosti reagovat s cenami u vybraných produktů na konkurenci, ponechat v promočních akcích některé produkty razantně zlevněné a tím minimalizovat riziko zhoršení cenového vnímání zákazníky.

Náklady byly vyčísleny na 1,1 mil. CZK ročně a 0,4 mil. CZK jednorázově na zřízení pozice Category Controller a zajištění softwarových aplikací usnadňující zjišťování cenové elasticity a vyhodnocování promočních akcí.

Z tabulky 16 je patrné, že největším přínosem modifikace cenové strategie, byla detailní práce s portfoliem výrobků, která částkou 45,4 mil. CZK zajišťuje vyšší zvýšení profitu než plošné cenové zvýšení. Osvědčila se tak i práce s nástrojem BCG matice. Práce tak potvrdila, že komplexní téma cenové strategie nelze zajistit jednoduchým způsobem, jedním zásadním opatřením, ale je nutno postupovat až na úroveň jednotlivých produktů a řadou detailních opatření docílit požadovaného výsledku. Zároveň je nutné neponechávat cenovou strategii jako statický, dlouhodobý prvek podnikové strategie, ale pravidelně v ročních intervalech revidovat a případně, na základě změněných interních či externích faktorů, ji modifikovat.

Další doporučení vyplývající z této práce jsou: zabývat se podrobněji strategiemi pro produktové řady, řízením životního cyklu výrobků, zkoumáním dolní a horní hranice ceny pro luxusní výrobky a produkty s nízkou cenou, a zavedením adaptivních cen pro udržení dobrého cenového vnímání.

Literatura

BUKVOVÁ, A. *Faktory volby alternativ v rámci kupního rozhodování spotřebitelů kategorie detergentů společnosti Penny CZ*. Praha, 2014. Bakalářská práce. VŠEM. Vedoucí práce Jan Koudelka.

BUKVOVÁ, A. *Tvorba cen v konkurenčním prostředí drogistických řetězců v České republice*. Praha, 2015. Seminární práce. VŠEM.

BUKVOVÁ, A. *Archiv fotografií obsahující snímky z let 2013 až 2016*. Jesenice : 2016.

ČESKO. Zákon č. 50/2016 Sb., Zákon, kterým se mění zákon č. 395/2009 Sb., o významné tržní síle při prodeji zemědělských a potravinářských produktů a jejím zneužití. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2016. Částka 17, s. 505-508. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=50/2016&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

DM. *Výroční zpráva: dm drogerie markt s.r.o. za rok 2015* [online]. České Budějovice : dm drogerie markt, 2016a [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=42538228&subjektId=565194&spis=415607>.

DM. Krátký portrét. *dm drogeriemarkt Česká republika* [online]. České Budějovice : dm drogerie markt , 2016b [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: https://www.dm-drogeriemarkt.cz/cz_homepage/o_spolecnosti/s_spolecnosti_kratky_portret/.

DM. *dm drogeriemarkt Česká republika* [online]. České Budějovice : dm drogerie markt, 2016c [cit. 2016-07-09]. Dostupné z: <http://www.dm-drogeriemarkt.cz/>.

DANZIGER, S., HADAR L., MORWITZ V. G. Retailer Pricing Strategy and Consumer Choice under Price Uncertainty. *Journal of Consumer Research*. [online]. 2014, 41(3), 761 - 774 [cit. 2016-02-23]. DOI : 10.1086/677313. ISSN 0093-5301. Dostupné z: <http://jcr.oxfordjournals.org/lookup/doi/10.1086/677313>.

DREWS, H. Abschied vom Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio nach über 35 Jahren Einsatz? Eine kritische Überprüfung der BCG-Matrix. *Zeitschrift für Planung a Unternehmenssteuerung*. [online]. Berlin : Springer-Verlag, 2008, 19(1), 39-57. [cit. 2016-02-23]. DOI : 10.1007/s00187-008-0041-8. ISSN 1613-8392. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s00187-008-0041-8>.

FAMILY DROGERIE. *Výroční zpráva: r. 2014* [online]. Šestajovice: Family drogerie, 2015 [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41814496&subjektId=528295&spis=160251>.

FOCUS INSTITUT. Promotion - information. *FOCUS Research & Consulting* [online]. Wien: Focus 2016 [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: <http://www.focusmr.com/products-global/promotioninformation/>.

GfK. *Drogerie 2015 prezentace pro Rossmann*. [ppt prezentace]. Praha : GfK, 2015a.

GfK. *GfK Shopping Triggers 2015*. Praha : GfK, 2015b.

GRÜNIG, R., KÜHN R. Portfolio Analysis. *The Strategy Planning Process*. Berlin Heidelberg : Springer-Verlag, 2015, s. 111-136. [cit. 2016-02-23]. DOI : 10.1007/978-3-662-45649-1_12. ISBN 9783662456484. Dostupné z: http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-45649-1_12

HEURÉKA SHOPPING. *Heureka.cz - Porovnání cen a srovnání produktů z internetových obchodů* [online]. Praha : Heureka Shopping, 2016 [cit. 2016-05-21]. Dostupné z: <http://www.heureka.cz/>.

- HOFFMAN, K. D., KELLEY S. W., TURLEY L. W. Pricing retail services. *Journal of Business Research* [online]. Elsevier, 2002. **55**(12), 1015-1023 [cit. 2016-03-17]. DOI:10.1016/S0148-2963(00)00227-7. ISSN: 0148-2963. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/223186532_Pricing_retail_services
- HOCH, S. J., DREZE, X., PURK, M. E. EDLP, Hi-Lo and Margin Arithmetic. *Journal of Marketing* [online]. 1994. **58**(4), 16-27 [cit. 2016-02-17]. DOI: 10.2307/1251913. ISSN 0022-2429. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/1251913?origin=crossref>.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha : Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KLAPPER, D., ZENETTI, G. Combining Micro and Macro Data to Study Retailer Pricing in the Presence of State Dependence. In: DIAMANTOPOULOS, Adamantios, FRITZ, Wolfgang a HILDEBRANDT, Lutz (Ed.) *Quantitative marketing and marketing management*. Wiesbaden : Springer, 2012. 379-400. ISBN 978-3-8349-3722-3..
- KOPALLE, P., BISWAS, D., CHINTAGUNTA, P. K., FAN, J., PAUWELS, K., RATCHFORD, B. T. a SILLS, J. A. Retailer Pricing and Competitive Effects. *Journal of Retailing* [online], 2009. **85**(1), 56-70 [cit. 2016-02-23]. DOI: 10.1016/j.jretai.2008.11.005. ISSN 0022-4359. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0022435908000870>. 2009, 85(1), 56-70. ISSN 10.1016/j.jretai.2008.11.005.
- KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha : Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- MACÉ, S. The Impact and Determinants of Nine-Ending Pricing in Grocery Retailing. *Journal of Retailing* [online]. 2012. **88**(1), 115-130 [cit. 2016-03-17]. DOI: 10.1016/j.jretai.2011.07.002. ISSN 00224359. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0022435911000662>.
- MORRISON, A., WENSLEY R. Boxing up or Boxed in?: A Short History of the Boston Consulting Group Share/Growth Matrix. *Journal of Marketing Management* [online], 1991. **7**(2), 105-129 [cit. 2016-02-23]. DOI: 10.1080/0267257X.1991.9964145. ISSN 0267-257X. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1991.9964145>
- NIELSEN. *Market Overview Rossmann: Q3 2015 vs. Q3 2014*. Praha : Nielsen, 2015.
- NIELSEN. *ČR Total Retail Audit Market 2015*. Praha : Nielsen, 2016a.
- NIELSEN. *Total_Oral_Care_CZ*. Praha : Nielsen, 2016b.
- OTT, A. E. Ein statisches Modell der Preisbildung im Einzelhandel. *Jahrbücher Für Nationalökonomie Und Statistik / Journal of Economics and Statistics* [online]. Stuttgart: Lucius and Lucius, 1960. **172**(1), 1-31 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/23819115>

- PLECHATOVÁ, M. Tři stovky prodejen Teta drogerie se mění na TOP drogerie. In: *Marketing&Media* [online]. Praha: Economia, 12. 5. 2016 17:32 [cit. 2016-05-18]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/marketing/c1-65290000-tri-stovky-prodejen-teta-drogerie-se-rebranduji-na-top-drogerie>
- RAJŇÁK, M., BUJNOVÁ, D., FLOREKOVÁ, S. a MAJDÚCHOVÁ, H. *Cenové rozhodovanie*. 2. vyd. Bratislava : Sprint, 2007. ISBN 80-89085-89-7.
- ROSSMANN, D. *Cenová korporátní strategie Rossmann*. Burgwedel : 2012.
- ROSSMANN. Promo akce. In: *Elektronická databáze prodejních dat*: [databáze]. Praha: Rossmann, 2013. [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: Interní databáze Rossmann.
- ROSSMANN. Promo akce. In: *Elektronická databáze prodejních dat*: [databáze]. Praha: Rossmann, 2014. [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: Interní databáze Rossmann.
- ROSSMANN. *Výroční zpráva 2014: Rossmann* [online]. Praha : Rossmann, 2015a [cit. 2016-06-29]. Dostupné z : <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39736103&subjektId=608301&spis=117297>.
- ROSSMANN. *Archiv promočních letáků: Rossmann, DM, Teta*. Praha : Rossmann, 2015b. Interní zdroj.
- ROSSMANN. Promo akce. In: *Elektronická databáze prodejních dat*: [databáze]. Praha: Rossmann, 2015c. [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: Interní databáze Rossmann.
- ROSSMANN. Sortimentní srovnání. In: *Elektronická databáze oddělení Pricing* [databáze]. Praha: Rossmann, 2015d [cit. 2016-01-07]. Dostupné z: Interní databáze Rossmann.
- ROSSMANN. *Aktivity konkurence*. Praha : Rossmann, 2015e. Interní zdroj.
- ROSSMANN. *Archiv promočních letáků: Rossmann, DM, Teta*. Praha : Rossmann, 2016a. Interní zdroj.
- ROSSMANN. Promo akce. In: *Elektronická databáze prodejních dat*: [databáze]. Praha: Rossmann, 2016b. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: Interní databáze Rossmann.
- ROSSMANN. *Elektronická databáze prodejních dat: 2008 až 2016* [databáze]. Praha: Rossmann 2016c [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: Interní databáze Rossmann.
- ROSSMANN. *Results: Period 12, 01-12/2015*. Praha : Rossmann, 2016d. Interní zdroj.
- ROSSMANN. O nás. *Rossmann - drogerie, parfumerie* [online]. Praha : Rossmann, 2016e [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: <http://www.rossmann.cz/o-nas/>.
- ROSSMANN. *Rossmann - drogerie, parfumerie* [online]. Praha : Rossmann, 2016f [cit. 2016-07-09]. Dostupné z: <http://www.rossmann.cz/>.
- ROSSMANN. *Aktivity konkurence*. Praha : Rossmann, 2016g. Interní zdroj.
- SOLVENT. *Konsolidovaná výroční zpráva za období od 1.1.2012 do 31.12.2012*. [online]. Šestajovice: Solvent ČR , 2013 [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17393743&subjektId=486858&spis=134548>.
- SOLVENT. *Výroční zpráva za období 1. 1. 2013 -31. 12. 2013*. [online]. Šestajovice : Solvent ČR s.r.o., 2014 [cit. 2016-06-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41835712&subjektId=486858&spis=134548>.

SWANI, K., YOO, B. Interactions between price a price deal. *Journal of Product* [online]. 2010. 19(2), 143-152 [cit. 2016-02-29]. DOI: 10.1108/10610421011033494. ISSN 1061-0421. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10610421011033494>.

TETA. *TETA - Vaše rodinná drogerie* [online]. Šestajovice: Teta drogerie, 2016a [cit. 2016-07-09]. Dostupné z: <https://www.tetadrogerie.cz/>.

TETA. O nás. *TETA - Vaše rodinná drogerie* [online]. Šestajovice : Teta drogerie, 2016b [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: <https://www.tetadrogerie.cz/o-nas/teta-drogerie.html>.

TETA. Měníme se. *TETA - Vaše rodinná drogerie* [online]. Šestajovice : Teta drogerie, 2016c [cit. 2016-06-29]. Dostupné z: <http://www.tetadrogerie.cz/menime-se-pro-vas/>.

TOP DROGERIE. *Notářský zápis: zakladatelská listina o založení obchodní společnosti s ručením omezeným TOP Drogerie s.r.o.* [online]. Šestajovice : TOP drogerie ČR, 2015 [cit. 2016-06-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41944560&subjektId=921064&spis=1012046>.

TOP DROGERIE. Časté dotazy. *Topdrogerie* [online]. Šestajovice : TOP drogerie, 2016 [cit. 2016-06-30]. Dostupné z: <http://www.topdrogerie.cz/o-nas/caste-dotazy/>.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha : Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYSEKALOVÁ, J. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy.* Praha : Fortuna, 2006. ISBN 80-716-8979-3.

VYSEKALOVÁ, J. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky".* Praha : Grada, 2011. Grada.Expert ISBN 978-80-247-3528-3.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy.* Praha : Grada. Manažer, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd.* Praha : C. H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZIEGFELD, Ch. Wahrnehmung des Kunden beeinflussen. *Fleischwirtschaft.* Frankfurt am Main : Deutscher Fachverlag, 2010. 90(4), 140-142.

ŽÁK, M. *Velká ekonomická encyklopedie. 2. rozš. vyd.* Praha : Linde, 2002. ISBN 80-720-1381-5.

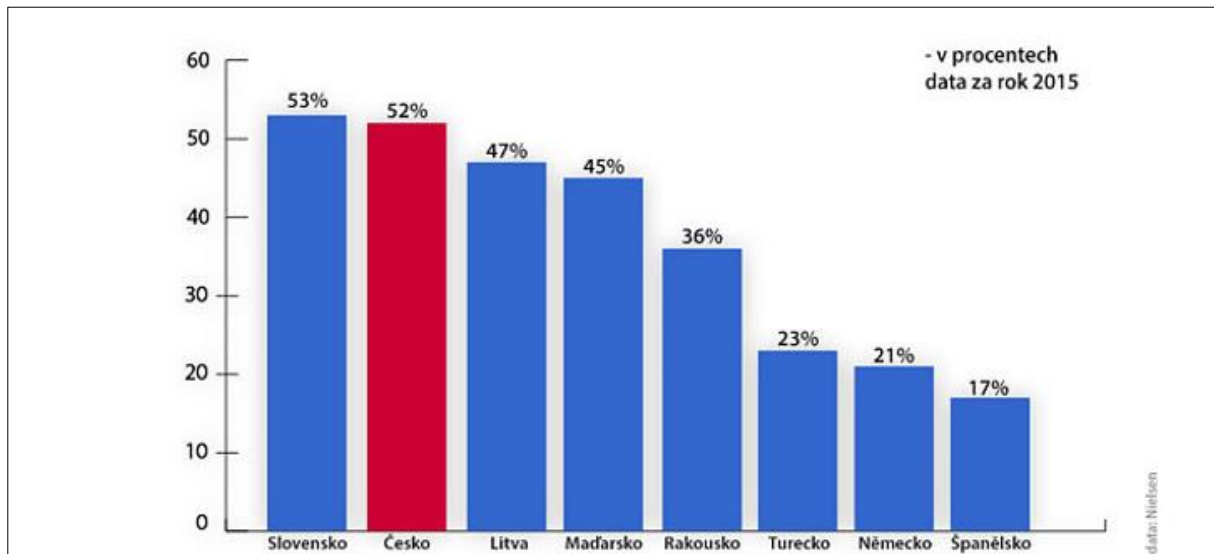
Seznam příloh

- Příloha 1 Procento zboží prodávaného v akcích v hypermarketech a supermarketech
- Příloha 2 Působení vlivů na cenotvorbu
- Příloha 3 Obchodní rozpětí / obrátkovost zboží
- Příloha 4 Vnímání hodnoty zákazníkem
- Příloha 5 Srovnání kalkulace ceny nákladovou metodou a pomocí Target Costing
- Příloha 6 Strategie cenotvorby nových produktů
- Příloha 7 Strategie cenových úprav
- Příloha 8 Distribuce číslic na konci cen
- Příloha 9 Portfolio matice BCG
- Příloha 10 Příklady portfolia v BCG matici
- Příloha 11 vliv životního cyklu na umístění prvků v kvadrantech BCG matice
- Příloha 12 Zdroje získávání dat pro MIS
- Příloha 13 Hlavní distribuční kanály pro sortiment drogerie
- Příloha 14 Podíl prodeje v promočních akcích u HM, SM a drogistických řetězců
- Příloha 15 Index síly kategorie
- Příloha 16 Hlavní nákupní místo drogistického zboží
- Příloha 17 Preferovaná prodejna pro nákup drogistického zboží
- Příloha 18 Prodej kategorií drogerie online
- Příloha 19 Preferovaný typ prodejny pro sortimentní kategorie
- Příloha 20 Preferovaný řetězec pro nákup sortimentních kategorií
- Příloha 21 Složení zákazníků nakupujících ústní hygienu
- Příloha 22 Tržní podíly TOP 6 zubních past v řetězcích 2015/2014
- Příloha 23 Tržní podíly dodavatelů ústních vod v řetězcích 2015/2014
- Příloha 24 Podíly dodavatelů zubních kartáčků pro dospělé v řetězcích 2015/2014
- Příloha 25 Podíly dodavatelů zubních kartáčků pro děti v řetězcích 2015/2014
- Příloha 26 Podíly dodavatelů elektrických zubních kartáčků v řetězcích 2015/2014
- Příloha 27 Podíly dodavatelů čisticích prostředků na zubní protézy v řetězcích 2015/2014
- Příloha 28 Podíly dodavatelů prostředků na fixaci zubních protéz v řetězcích 2015/2014
- Příloha 29 Podíly dodavatelů dentálních nití v řetězcích 2015/2014
- Příloha 30 Podíly dodavatelů mezizubních kartáčků v řetězcích 2015/2014
- Příloha 31 Titulní strana DM journal listopad 2015
- Příloha 32 Příklad promování a označování novinek v DM Journalu listopad
- Příloha 33 Příklad slevy produktové řady a garance dlouhodobých cen v DM journal
- Příloha 34 Příklad zdůraznění dlouhodobé platnosti cen v DM Journalu listopad 2015
- Příloha 35 Příklad upoutávky na dlouhodobý charakter slev v journalu Express 09/2015
- Příloha 36 Příklad agresivní komunikace slev v Journalu Express 09/2015
- Příloha 37 Příklad množstevní slevy v DM journalu Express 11/2015
- Příloha 38 Příklady regálových etiket pro označení promočních cen a novinek v DM
- Příloha 39 Příklad označení promováného zboží v DM wobblery
- Příloha 40 Příklad nového typu značení dlouhodobého a klesajícího trendu cen v DM
- Příloha 41 Příklad promočního letáku Rossmann
- Příloha 42 Příklad komunikace odložené slevy v letáku Rossmann

Příloha 43 Příklad komunikace o 14 denní platnosti cen v letáku Rossmann
Příloha 44 Magazín Rossmann s vánoční tematikou
Příloha 45 Příklad označení promočních cen na etiketě v prodejně Rossmann
Příloha 46 Rossmann, výřez z letáku s kupony 1+1
Příloha 47 Rossmann, leták Novum představující novinky
Příloha 48 Leták Teta pro nové prodejny
Příloha 49 Leták Teta pro původní prodejny
Příloha 50 Příklad komunikace slev v letáku Teta
Příloha 51 Příklad komunikace slevy 50% na sortimentní řadu v letáku Teta
Příloha 52 Příklad komunikace promočních cen na regálech Teta
Příloha 53 Prezentace letáků v rebrandovaných prodejnách Teta
Příloha 54 Přehled počtů a výše slev v promočních letáčích 2016
Příloha 55 Přehled počtů a výše slev produktů ústní hygieny v promočních letáčích 2015
Příloha 56 Výtah z cenového koše TOP 500, 2015
Příloha 57 Průměrný cenový odstup na základě výsledků z koše TOP 100 za 2015
Příloha 58 Cenový kos TOP 500 za 2015, vývoj měsíčních výsledků
Příloha 59 Vliv zvyšování a snižování cen v reakci na konkurenci 08/2014 – 07/2015
Příloha 60 Bariéra ceny nákupu v řetězcích
Příloha 61 Vnímání řetězce DM
Příloha 62 Vnímání řetězce Rossmann
Příloha 63 Vnímání řetězce Teta
Příloha 64 Rozdělení použitých číslovek na konci ceny
Příloha 65 Výřez z tabulky pro výpočet cenové elasticity poptávky
Příloha 66 Průměrná cenová elasticita poptávky prostředků pro fixaci protéz 2015
Příloha 67 Průměrná cenová elasticita poptávky prostředků pro čištění zubních protéz 2015
Příloha 68 Průměrná cenová elasticita poptávky mezizubních kartáčků
Příloha 69 Průměrná cenová elasticita poptávky dentálních nití 2015
Příloha 70 Průměrná cenová elasticita poptávky ústních vod 2015
Příloha 71 Cenová elasticita poptávky ústních vod v závislosti na obsahu balení
Příloha 72 Cenová elasticita poptávky ústní vody Listerine
Příloha 73 Cenová elasticita poptávky ústních vod dle značek
Příloha 74 Cenová elasticita poptávky ústních vod značek Prokudent a Sensodyne
Příloha 75 Cenová elasticita poptávky zubních kartáčků
Příloha 76 Cenová elasticita poptávky zubních kartáčků dle značek
Příloha 77 Cenová elasticita poptávky kartáčků Sensodyne a Colgate
Příloha 78 Cenová elasticita poptávky zubních past
Příloha 79 Cenová elasticita poptávky zubních past v závislosti na velikosti balení
Příloha 80 Cenová elasticita poptávky zubních past v závislosti na značce
Příloha 81 Portfoliová matice BCG pro zubní pasty
Příloha 82 Zubní pasty, portfolio Krávy
Příloha 83 Příklad výpočtu výnosu z navržených opatření
Příloha 84 Zubní pasty, portfolio Hvězdy
Příloha 85 Zubní pasty, portfolio Otazníky
Příloha 86 Zubní pasty, portfolio Psi

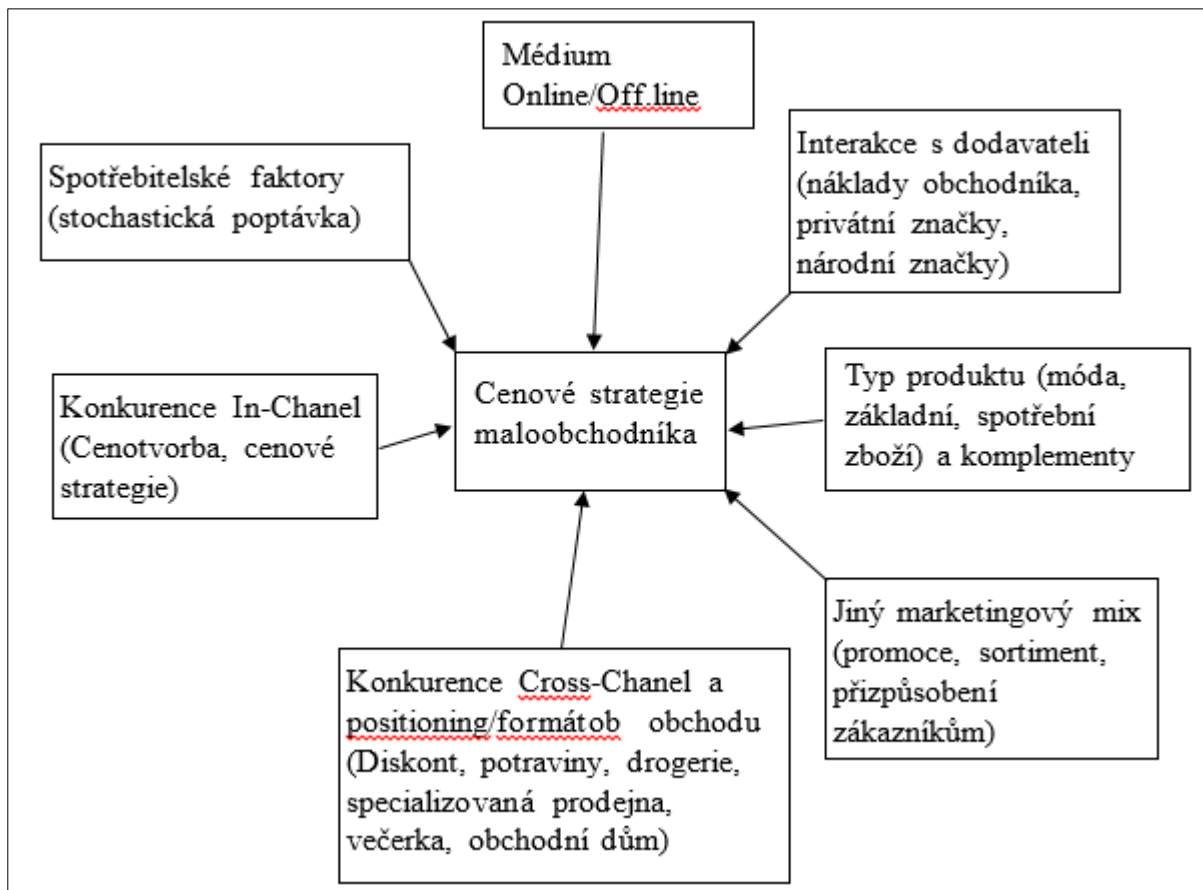
- Příloha 87 Portfoliová matice BCG pro ústní vody
- Příloha 88 Ústní vody, portfolio Krávy
- Příloha 89 Ústní vody, portfolio Hvězdy
- Příloha 90 Ústní vody, portfolio Otazníky
- Příloha 91 Ústní vody, portfolio Psi
- Příloha 92 Životní křivka zubních past pro děti, vyřazených ze sortimentu v 2015
- Příloha 93 Životní křivka vybraných zubních past – Krávy
- Příloha 94 Životní křivka vybraných zubních past – Hvězdy
- Příloha 95 Životní křivka vybraných zubních past – Otazníky
- Příloha 96 Životní křivka vybraných zubních past – Psi
- Příloha 97 Dotazník pro exploratorní marketingový výzkum
- Příloha 98 Kódování odpovědí v dotazníku (výřez tabulky)
- Příloha 99 Příklad vyplněného dotazníku
- Příloha 100 Výzkum – jak respondenti plánují a připravují nákup
- Příloha 101 Příklad produktových materiálů z čekárny zubní ordinace
- Příloha 102 Výzkum - jaké produkty zubní hygieny respondenti nakupují
- Příloha 103 Výzkum – jaké zubní pasty respondenti nakupují
- Příloha 104 Výzkum – preference zákazníků z hlediska ceny a kvality produktu
- Příloha 105 Výzkum – chybějící produkty v sortimentu Rossmann (otázka č. 9)
- Příloha 106 Výzkum – sociodemografické složení respondentů
- Příloha 107 Odhad nákladů na provedení výzkumu
- Příloha 108 Srovnání zařazení produktů do slevových pásem dle stávající a nové strategie

Příloha 1 Procento zboží prodávaného v akcích v hypermarketech a supermarketech



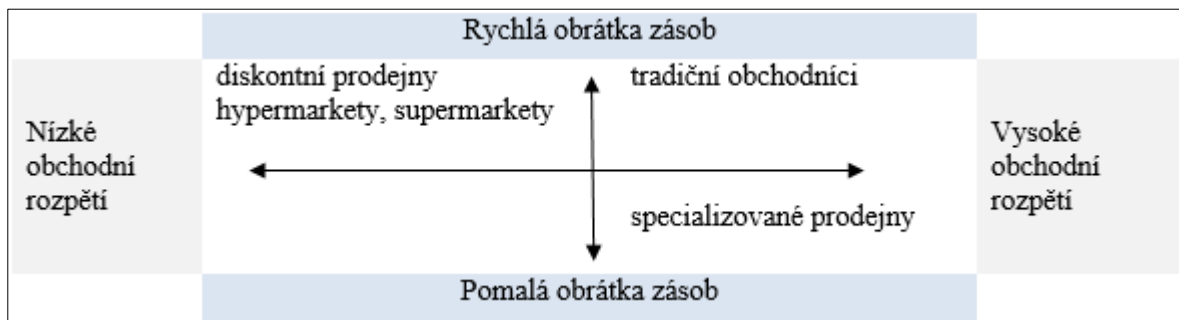
Zdroj: Nielsen (2016a)

Příloha 2 Působení vlivů na cenotvorbu



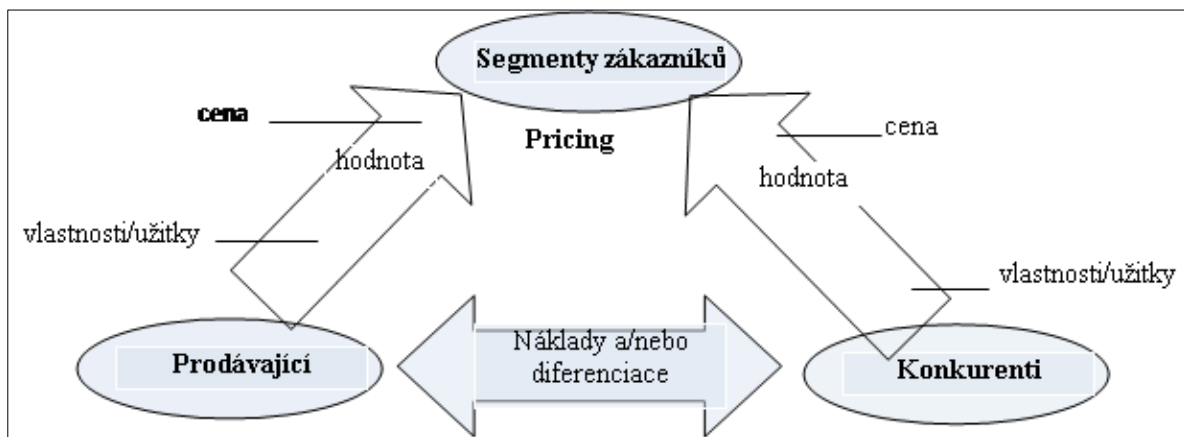
Zdroj: Kopalle et al. (2009, s. 57)

Příloha 3 Obchodní rozpětí / obrátkovost zboží



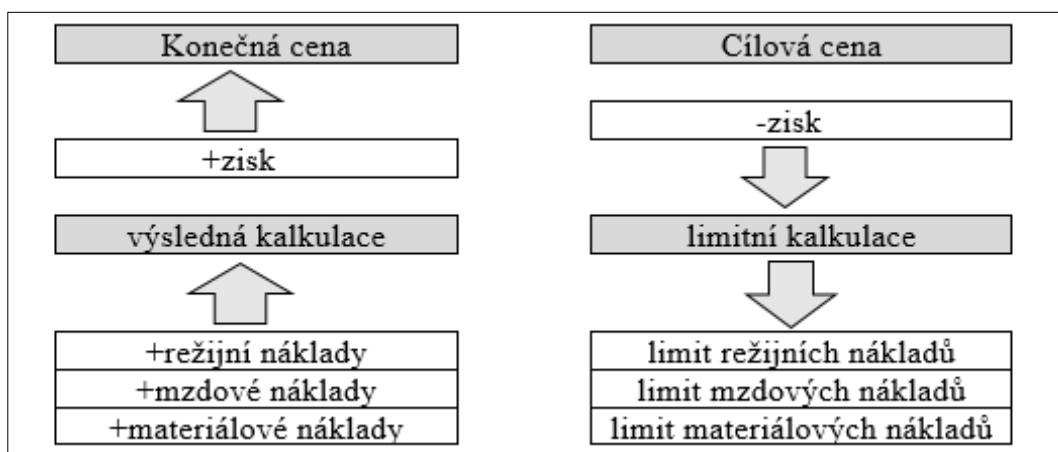
Zdroj: vlastní zpracování ze Zamazalová (2009, s. 57)

Příloha 4 Vnímání hodnoty zákazníkem



Zdroj: Vysekalová (2011, s. 206)

Příloha 5 Srovnání kalkulace ceny nákladovou metodou a pomocí Target Costing



Zdroj: Zpracováno z Veber (2014, s. 543)

Příloha 6 Strategie cenotvorby nových produktů

		Cena	
		Vysoká	Nízká
Kvalita	Vysoká	Strategie vysoké ceny	Strategie dobré hodnoty
	Nízká	Strategie nadsazené ceny	Ekonomická strategie

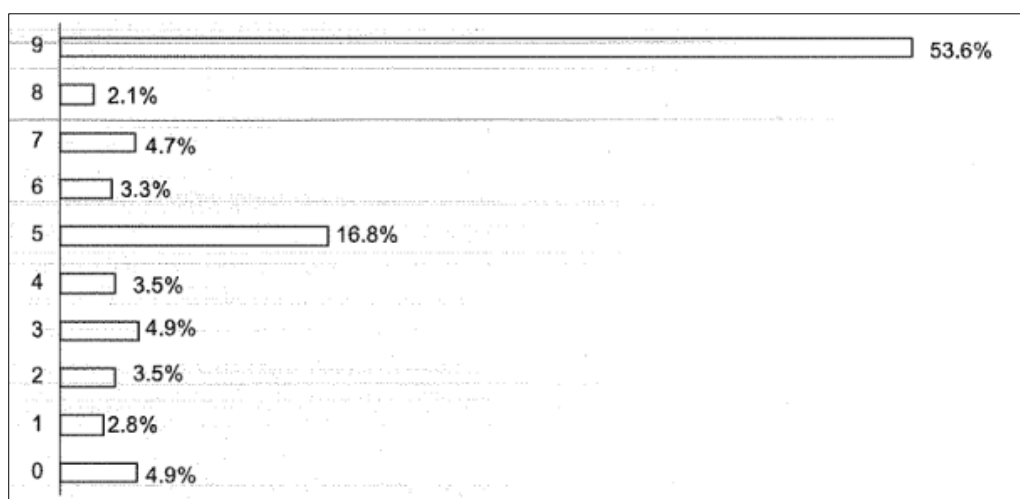
Zdroj: zpracováno z Kotler (2007, s. 776)

Příloha 7 Strategie cenových úprav

Slevy a náhrady	Segmentované ceny	Psychologické ceny	Propagační ceny	Hodnotové ceny	Ceny podle geografické polohy	Mezinárodní ceny
Snížení cen jako odměna zákazníkům za včasnou platbu nebo podporu výrobku	Úprava ceny podle rozdílů mezi zákazníky, výrobky a oblastmi	Psychologický efekt úpravy ceny	Úprava ceny s cílem nabídnout správnou kombinaci kvality a služby za přijatelnou cenu.	Dočasné snížení cen s cílem zvýšit krátkodobé tržby	Úprava cen podle geografické polohy zákazníků	Úprava cen podle mezinárodních trhů

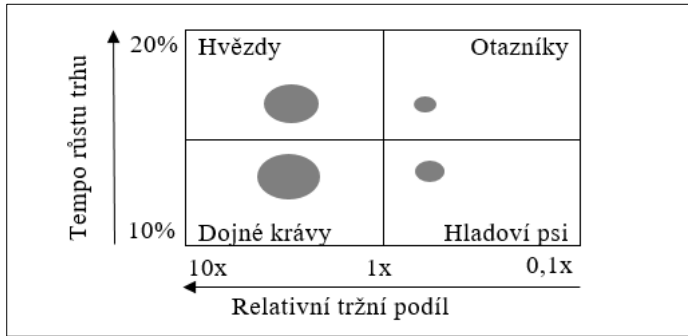
Zdroj: zpracováno z Kotler (2007, s. 781)

Příloha 8 Distribuce číslic na konci cen



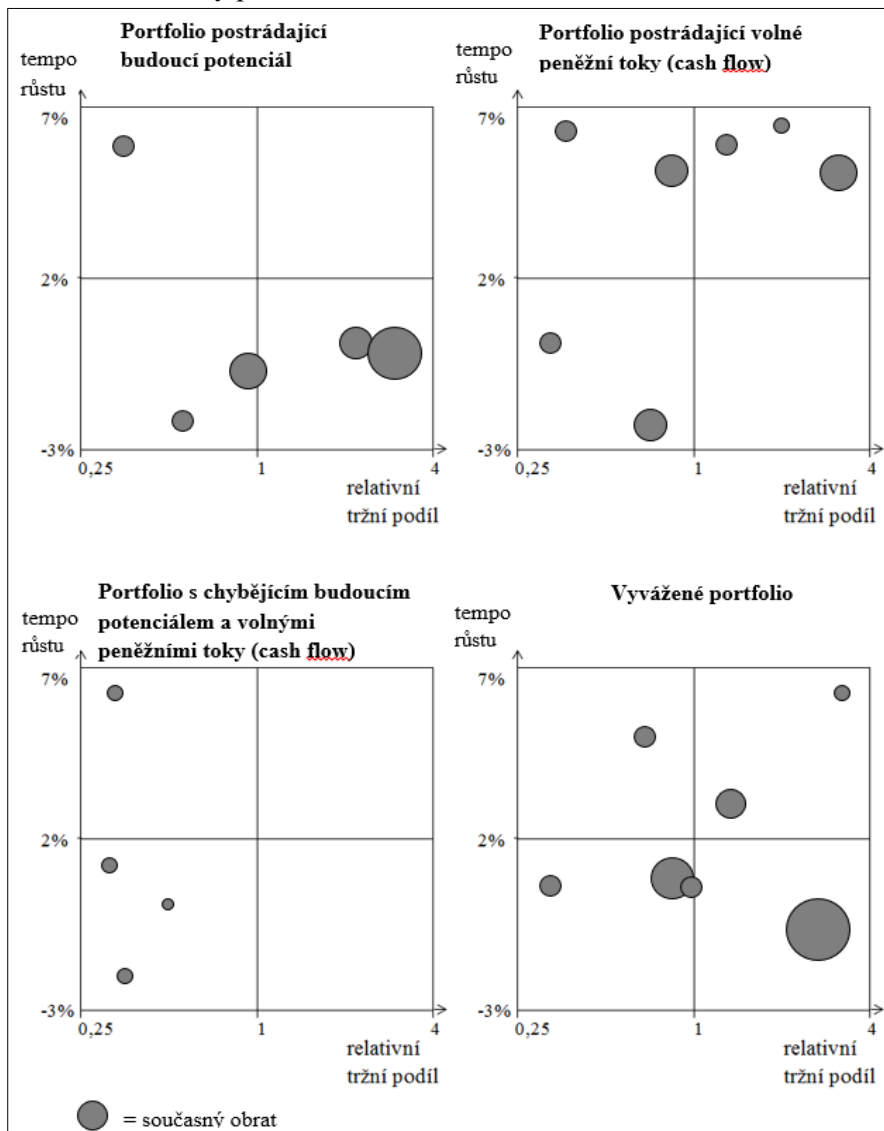
Zdroj: Macé (2002, s. 123)

Příloha 9 Portfolio matice BCG



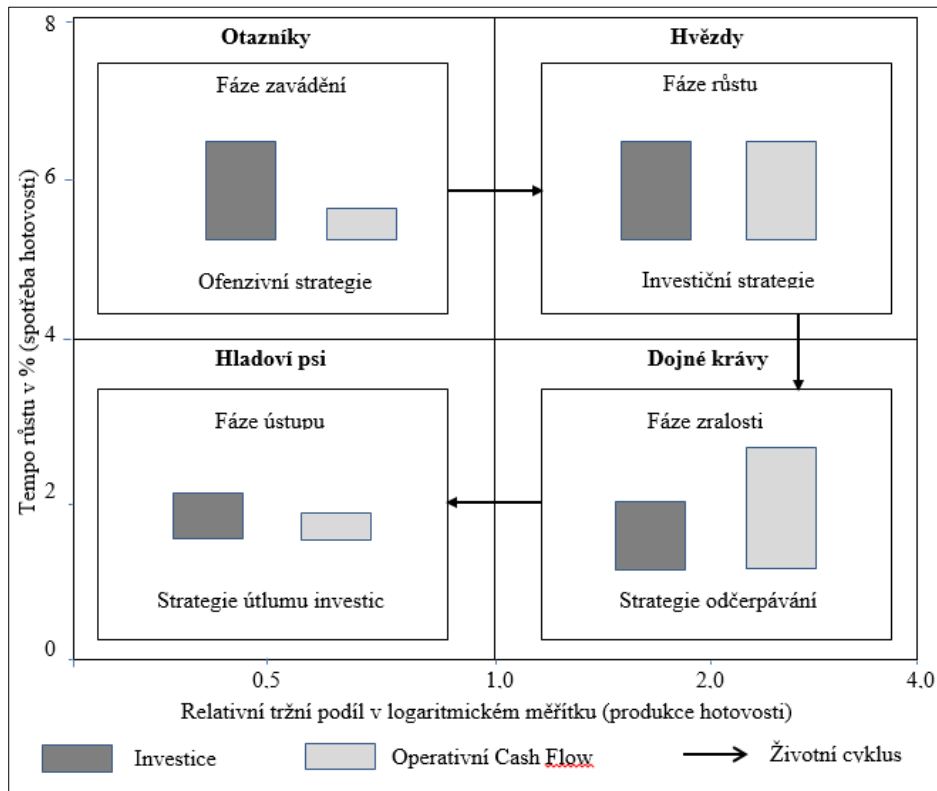
Zdroj: zpracováno z Jakubíkové (2013, s. 134)

Příloha 10 Příklady portfolia v BCG matici



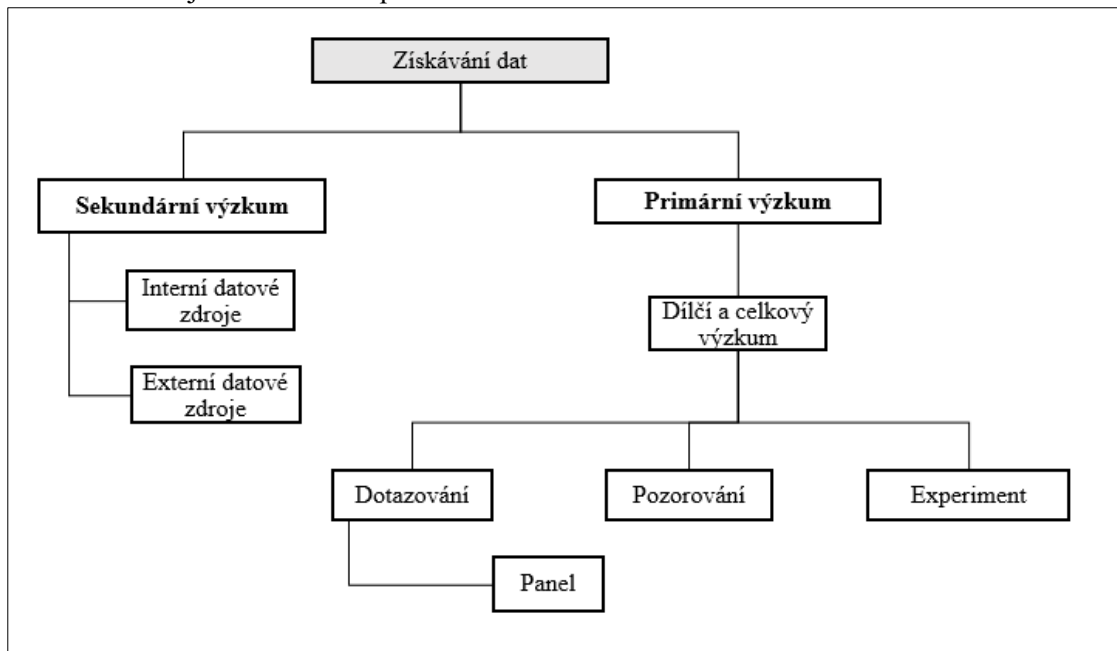
Zdroj: zpracováno dle Grünig, Kühn (2015, s. 120)

Příloha 11 vliv životního cyklu na umístění prvků v kvadrantech BCG matice

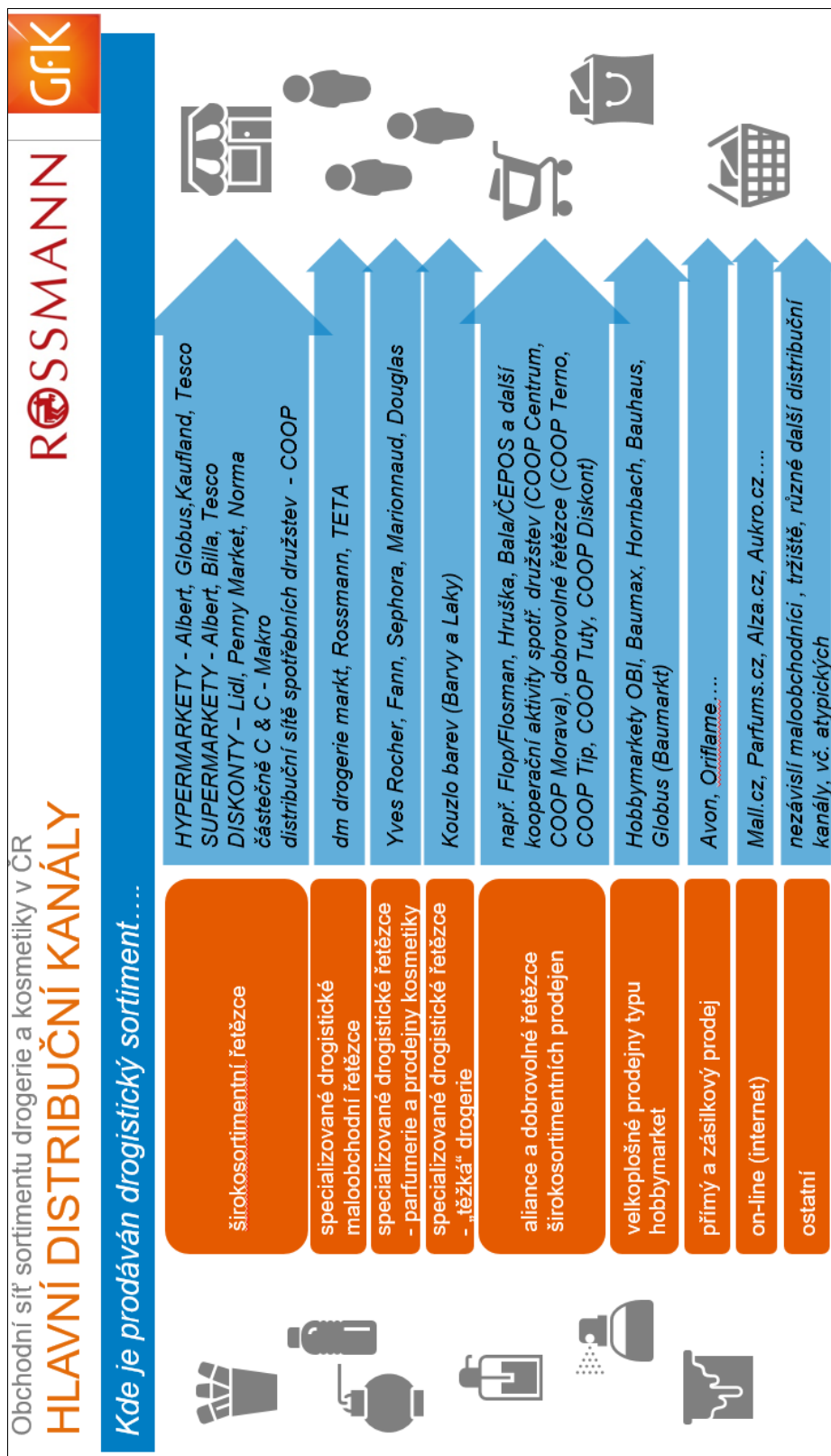


Zdroj: zpracováno dle Drews (2008, s. 42)

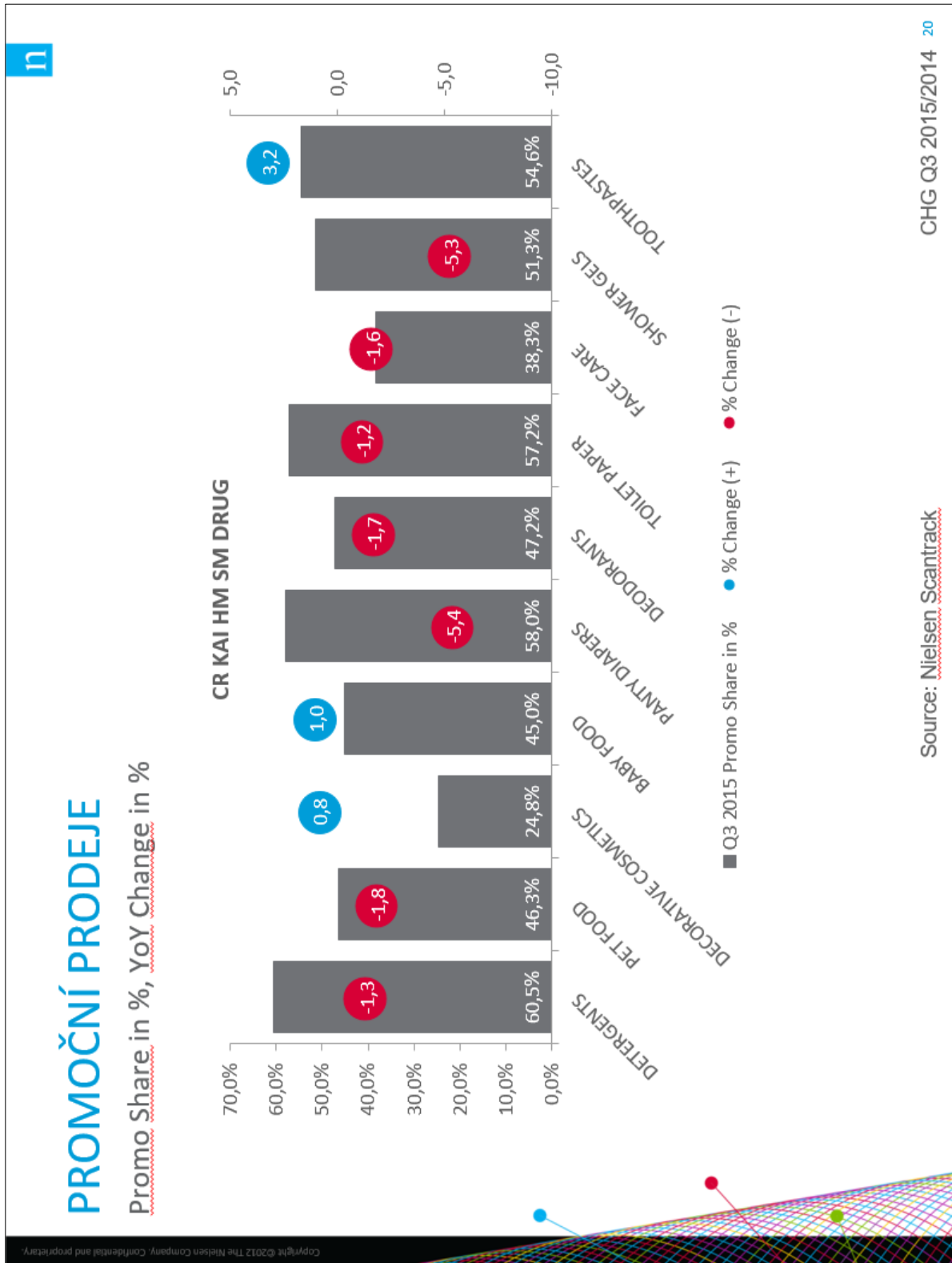
Příloha 12 Zdroje získávání dat pro MIS



Zdroj: Zamazalová (2010, s. 46)



Zdroj: GfK (2015a, s. 12)



Zdroj: Nielsen (2015)

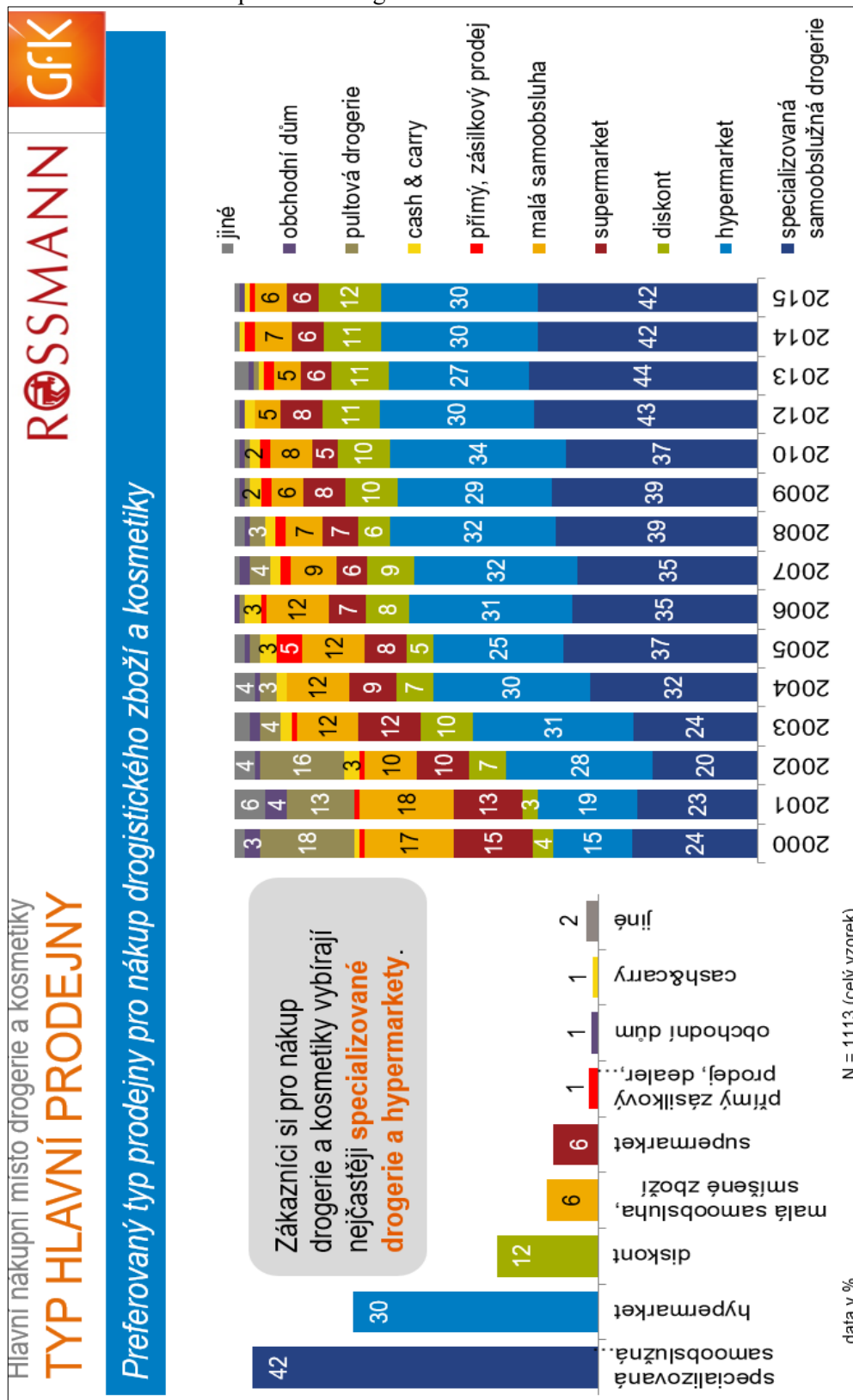
Kategorie – drogerie a kosmetika, ostatní

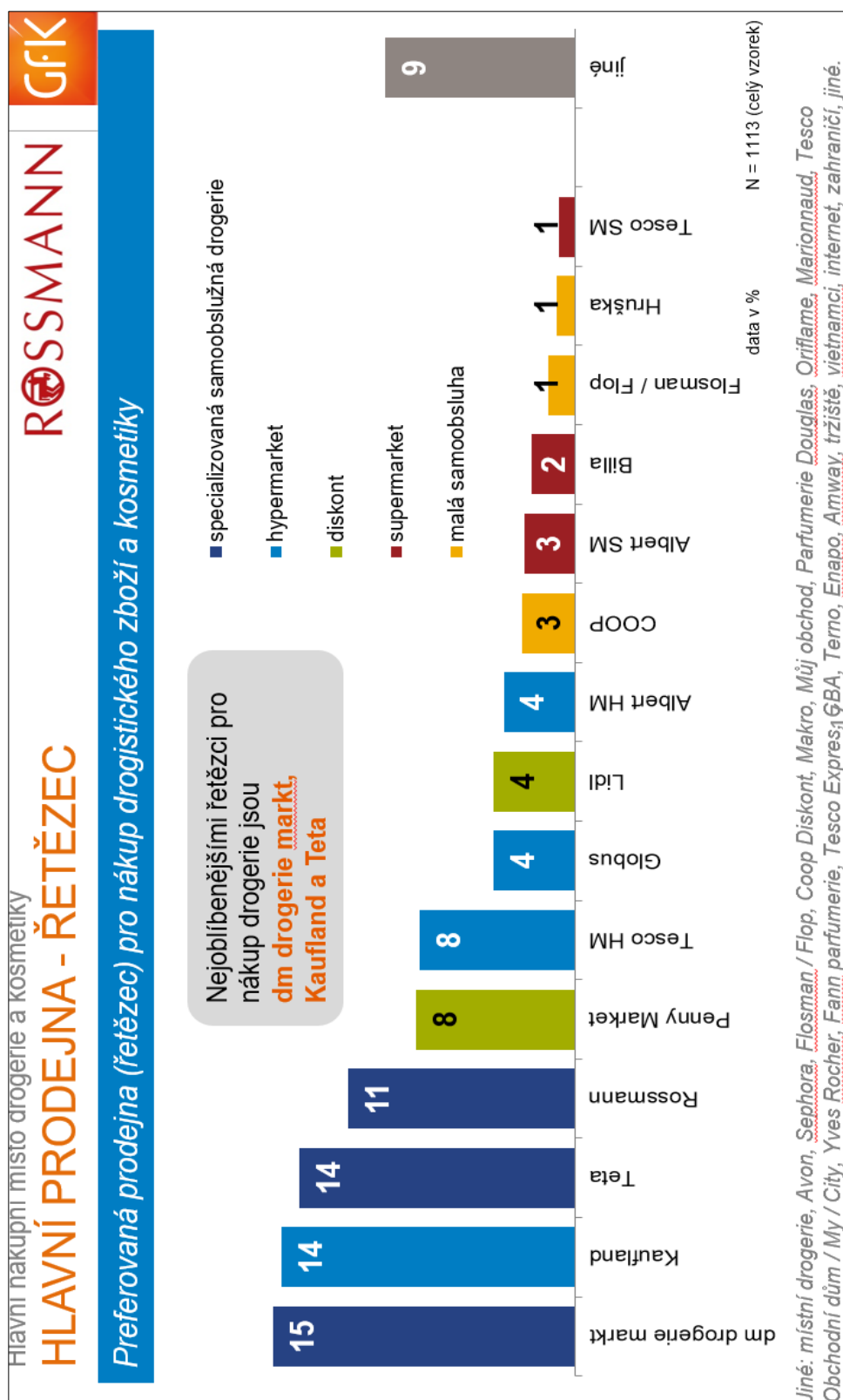


Drogistické řetězce logicky vynikají nabídkou drogistického zboží nad FMCG řetězci. Teta a dm drogerie více oslovují zákaznický v nabídce (praní, nádoby, úklid). Navíc dm drogerie markét je pozitivně vnímána pro nabídku zdravé výživy a bio potravin.

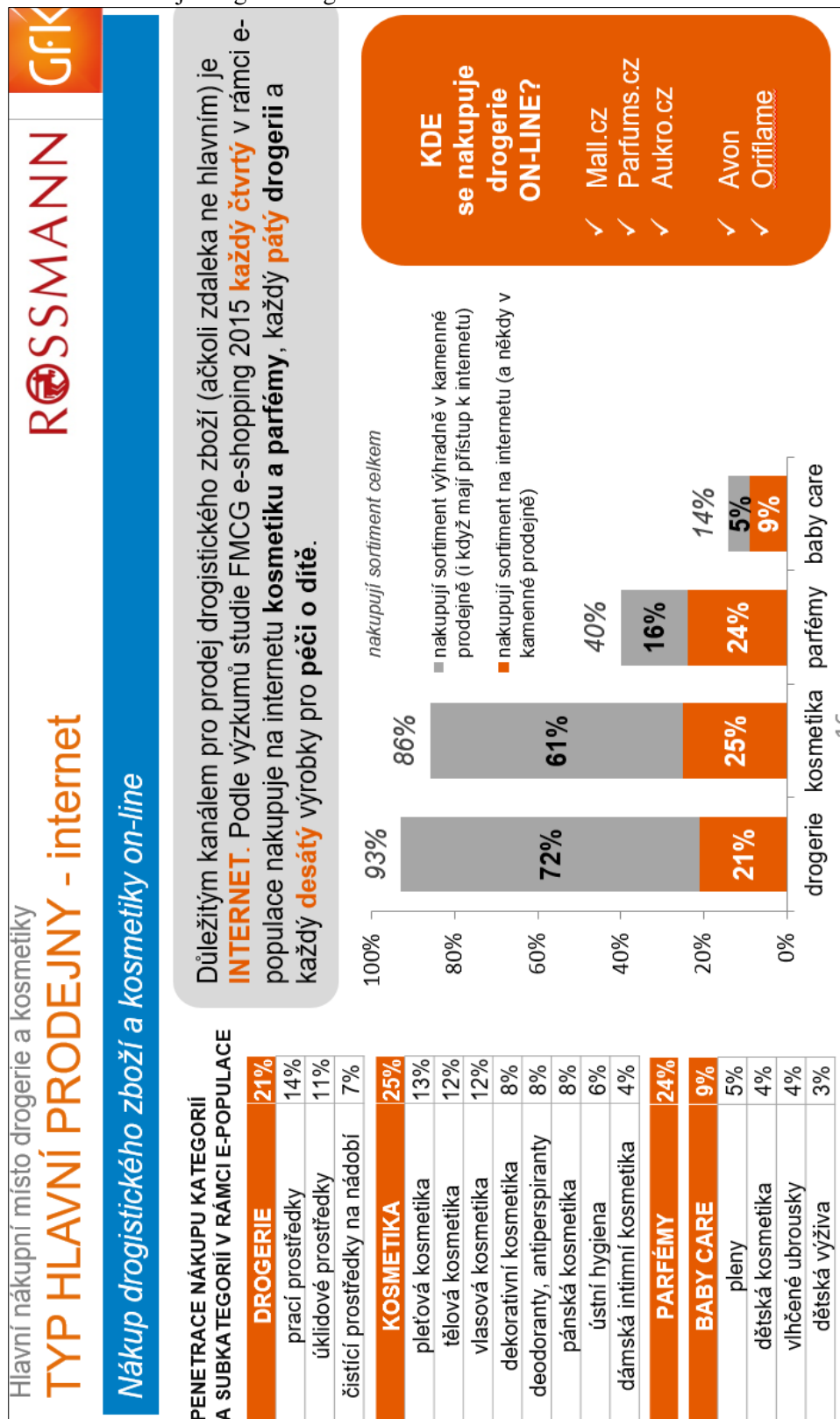
ŘETĚZEC	AKTIVNÍ ZNALOST	DROGERIE A KOSMETIKA							OSTATNÍ			
		Prací prostředky	Prostředky na nádobí	Úklidové a čisticí prostředky	Papírové zboží	Kosmetika	Ústní hygiena	Gely, mýdla, šampony	Dětské papírové pleny	Zdravá výživa a biopotraviny	Krmivo a potřeby pro domácí zvířata	Cigarety a tabákové výrobky
Lidl	81%	11%	10%	15%	17%	7%	8%	12%	5%	4%	19%	10%
Kaufland	77%	18%	17%	16%	25%	5%	8%	8%	21%	12%	34%	12%
Penny Market	64%	6%	5%	9%	18%	2%	5%	6%	2%	3%	36%	13%
Albert SMI	63%	8%	10%	6%	13%	4%	5%	3%	30%	8%	17%	18%
Tesco HM	63%	16%	12%	14%	18%	6%	11%	13%	32%	14%	18%	5%
dm drogerie markt	54%	40%	41%	46%	24%	92%	74%	67%	56%	43%	11%	2%
Teta	53%	70%	59%	66%	24%	89%	67%	76%	30%	4%	3%	6%
Albert HM	52%	14%	11%	9%	19%	8%	9%	7%	22%	13%	18%	4%
Billia	51%	5%	5%	3%	6%	2%	3%	4%	6%	12%	7%	4%
farmářské tny / tržnice	42%	1%	0%	1%	0%	0%	1%	1%	0%	67%	1%	0%
Globus	42%	12%	6%	10%	11%	5%	4%	6%	38%	27%	28%	7%
Rossmann	41%	25%	26%	39%	21%	96%	51%	60%	50%	9%	8%	0%
COOP	36%	5%	5%	2%	7%	1%	4%	2%	0%	10%	7%	31%
asijská / vietnamská p.	35%	7%	6%	7%	7%	4%	4%	9%	0%	3%	7%	95%
Tesco SMI	27%	10%	10%	11%	27%	4%	6%	5%	5%	11%	19%	11%
internet	23%	28%	16%	24%	23%	61%	20%	29%	64%	55%	44%	18%
Makro	22%	40%	32%	36%	41%	13%	14%	23%	0%	14%	24%	19%
Tesco OD / My / City	21%	9%	7%	8%	12%	10%	6%	7%	7%	23%	20%	15%
maťá prodejna potravin	21%	1%	0%	0%	2%	3%	5%	2%	0%	20%	5%	44%
Hruška	18%	7%	2%	4%	5%	2%	5%	4%	8%	14%	9%	17%
Tesco Express	15%	6%	4%	3%	16%	6%	4%	1%	10%	8%	7%	20%
Zabka	7%	0%	4%	3%	0%	5%	0%	3%	0%	26%	0%	73%

% = index síly kategorie: vyšší hodnoty znamenají, že kategorie je "destinační", i.e.áká nakupující k nákupu v prodejně (index: bare v úvahu i počet lidí, kteří kategorii kupují, a počet lidí, kteří danou prodejnu navštěvují)





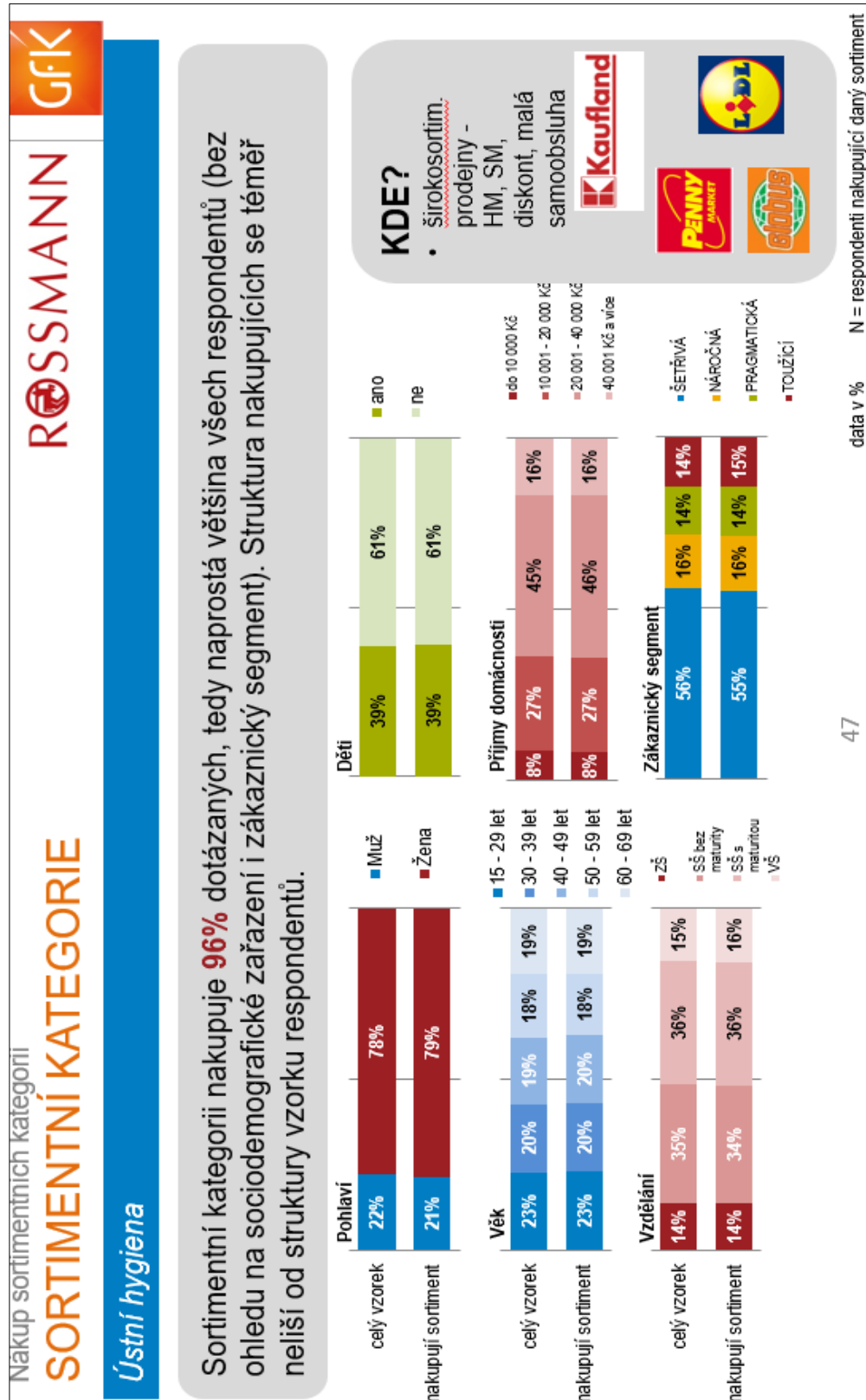
Zdroj: GfK (2015a, s. 17)



Nakup sortimentních kategorií		ROSSMANN		GfK							
TYP HLAVNÍ PRODEJNY		Preferovaný typ prodejny pro nákup jednotlivých sortimentních kategorií									
		speciálová samobslužná drogerie	hypermarket	diskont	supermarket	malá samobslužná	primy, zásilkový prodej	internet	cash & carry	lékárna	jiné
PODÍL TYPU PRODEJNY NA HL. NÁK. MÍSTĚ DROGERIE OBECNĚ		42	30	12	6	6	1	1	1	0	1
tělová mléka, tělové krémy		55	24	8	3	4	4	0	1	0	1
pleťová kosmetika		60	19	7	3	4	5	1	0	1	1
ústní hygiena		36	34	13	7	7	1	0	1	1	2
sprchové gely, mýdla, pěny do koupele		37	32	13	7	7	2	0	1	0	2
vlasová kosmetika		45	29	11	5	6	2	1	1	0	1
parfémy		62	13	3	1	3	10	8	1	0	1
dekorativní kosmetika		71	11	2	1	2	10	2	0	0	1
deodoranty, antiperspiranty		51	29	7	5	4	3	0	1	0	1
dámské holení, dámská depilace		62	24	6	3	3	1	0	0	0	1
pánská kosmetika		49	31	8	4	4	1	0	1	0	1
dětská kosmetika		59	22	6	4	5	1	0	0	1	1
dětské papírové pleny		42	40	5	7	3	0	1	2	0	1
čisticí prostředky na nádobí		23	43	16	8	7	1	0	1	0	2
úklidové prostředky		23	43	17	8	7	1	0	1	0	1
prací prostředky		27	41	15	7	6	1	0	1	0	2
papírové zboží		19	43	19	8	8	0	0	1	0	2
NA HL. NÁK. MÍSTĚ DANÉ KATEGORIE											
		42									
		data v %									
		N = respondenti nakupující daný sortimen									

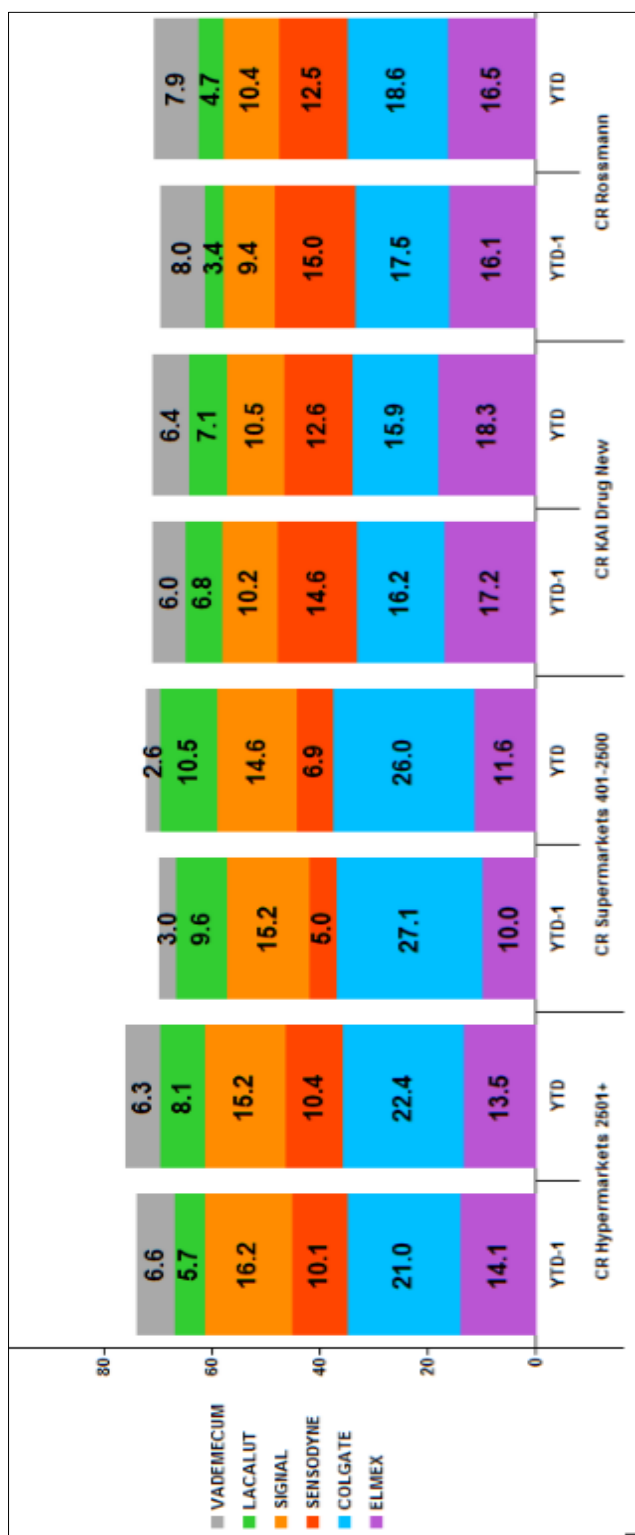
Zdroj: GfK (2015a, s. 42)

Nákup sortimentních kategorií		PODÍL ŘETĚZCŮ NA HL. NÁK. MÍSTĚ KATEGORIÍ ROSSMANN											GfK		
Preferovaný řetězec pro nákup jednotlivých sortimentních kategorií															
dm drogerie markt	Kaufland	Teta	Rossmann	Penny Market	Tesco HM	Globus	Albert HM	Lidl	COOP	Albert SM	Billa	Famn	Avon	Sephora	Orflame
PODÍL ŘETĚZCE NA HL. NÁK. MÍSTĚ DROGERIE OBECNĚ															
15	14	14	11	8	8	4	4	4	3	3	2	0,7	0,5	0,4	0,3
tělová mléka, tělové krémy															
20	10	17	16	4	8	3	4	3	3	1	1	1	2	0	1
pletová kosmetika															
21	8	18	17	3	5	3	3	3	2	1	1	1	3	1	1
ústní hygiena															
15	16	11	10	8	9	5	4	4	3	3	3	0	0	0	0
sprchové gely, mýdla, pěny do koupele															
14	15	11	10	8	8	5	4	5	3	3	2	1	2	0	0
vlasová kosmetika															
17	13	14	12	7	8	4	3	3	3	3	2	0	2	0	0
parfémy															
15	4	17	17	2	4	3	2	1	1	1	1	3	6	5	2
dekorativní kosmetika															
22	3	20	22	2	4	3	2	1	1	1	1	2	6	3	2
deodoranty, antiperspiranty															
19	11	16	14	5	9	5	4	2	2	2	2	1	2	0	1
dámské holení, dámská depilace															
25	8	17	19	4	9	4	3	2	1	1	1	0	1	0	0
pánská kosmetika															
19	12	16	13	5	10	5	4	3	2	1	2	1	1	0	0
dětská kosmetika															
24	8	16	19	3	8	4	2	2	1	1	3	0	0	0	1
dětské papírové pleny															
15	18	15	12	4	13	4	4	1	1	1	3	1	0	0	0
čisticí prostředky na nádobí															
8	20	9	6	9	11	6	5	7	3	3	3	0	0	0	0
úklidové prostředky															
7	21	9	5	9	11	6	5	6	3	4	3	0	0	0	0
prací prostředky															
8	20	12	6	9	11	5	5	6	3	3	3	0	0	0	0
papírové zboží															
6	21	6	6	11	11	6	5	7	3	4	3	0	0	0	0
data v % N = respondenti nakupující daný sortiment															



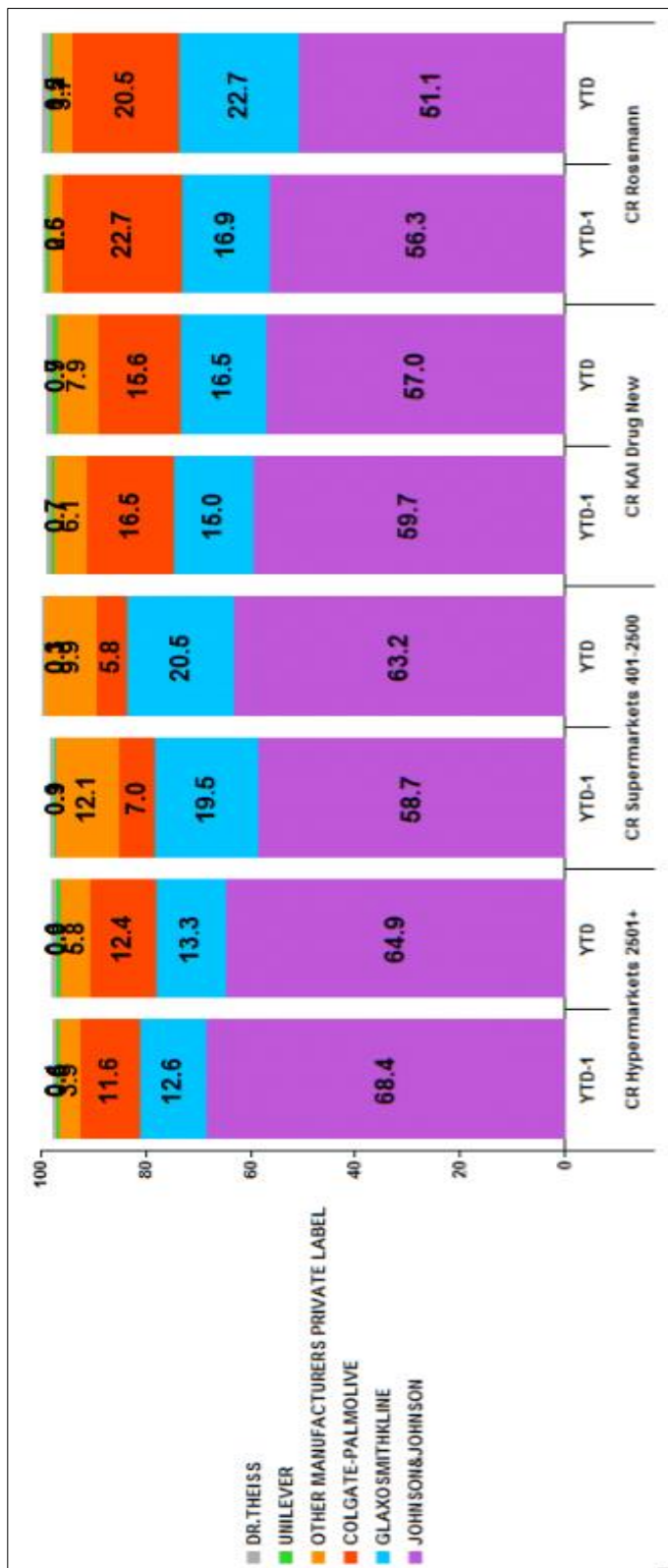
Zdroj: GfK (2015a, s. 47)

Příloha 22 Tržní podíly TOP 6 zubních past v řetězcích 2015/2014



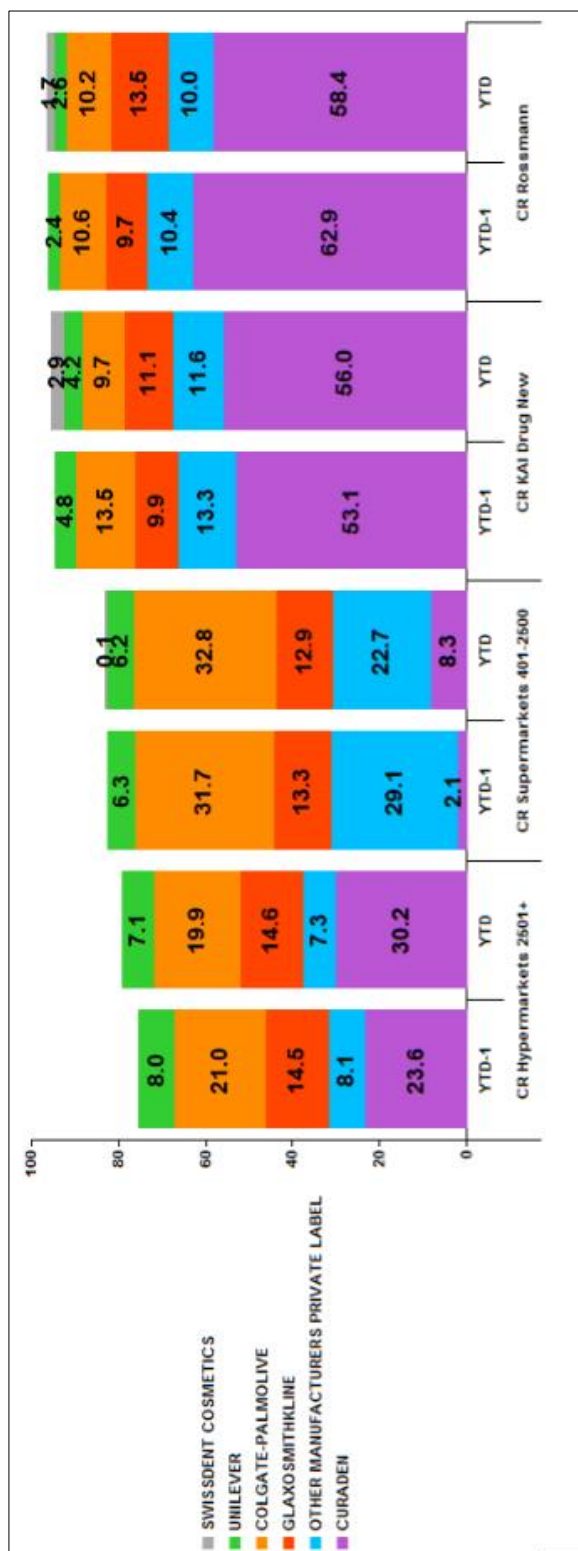
Zdroj: Nielsen (2016b)

Příloha 23 Tržní podíly dodavatelů ústních vod v řetězcích 2015/2014



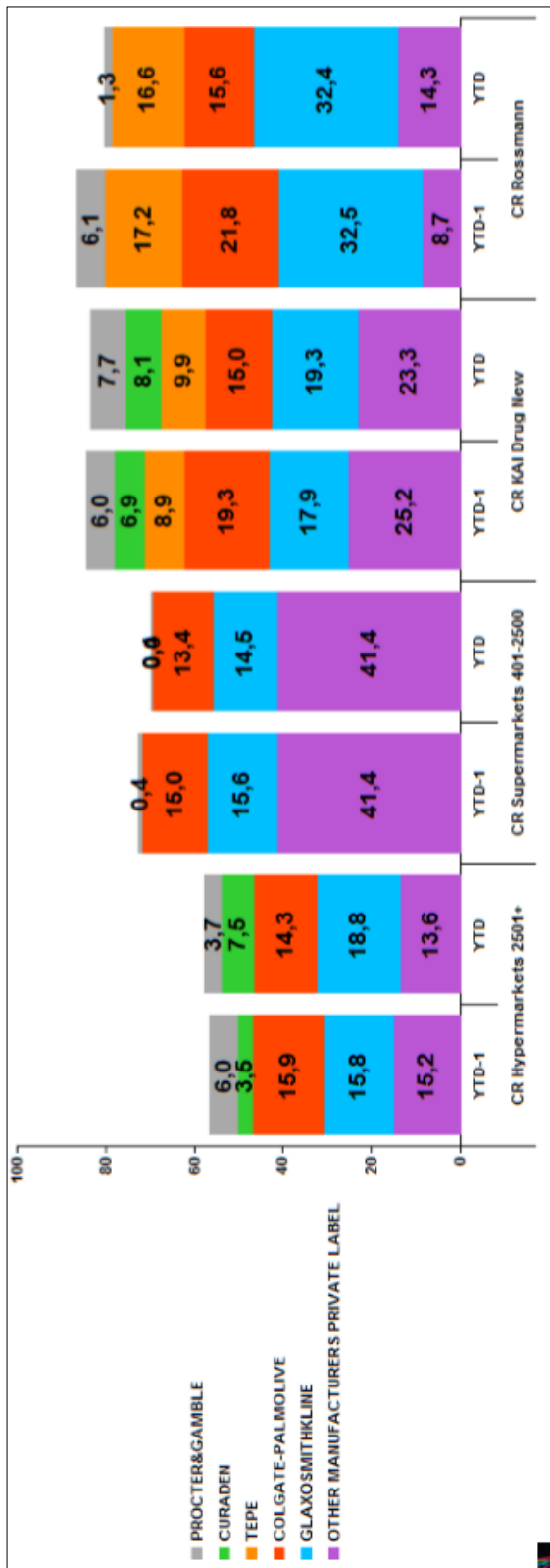
Zdroj: Nielsen (2016b)

Příloha 24 Podíly dodavatelů zubních kartáčků pro dospělé v řetězcích 2015/2014



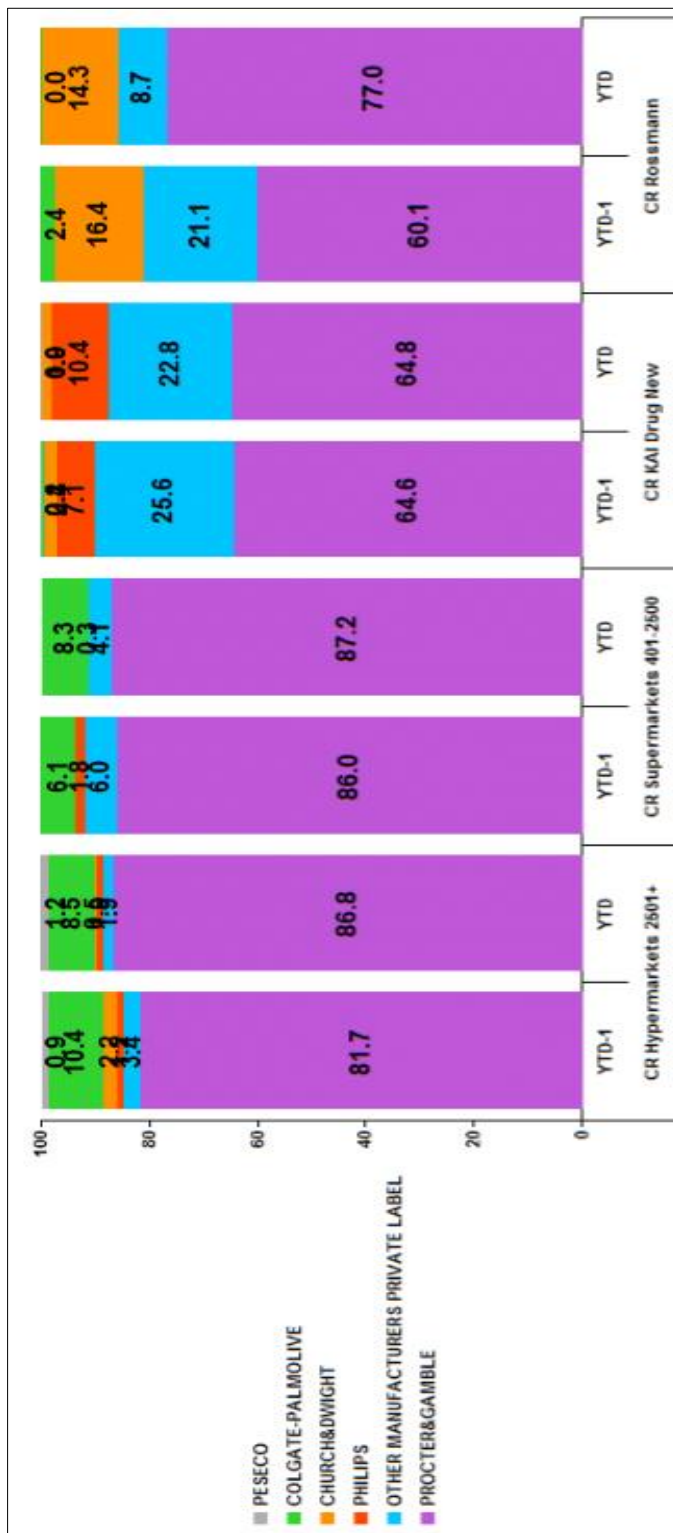
Zdroj: Nielsen (2016b)

Příloha 25 Podíly dodavatelů zubních kartáčků pro děti v řetězcích 2015/2014



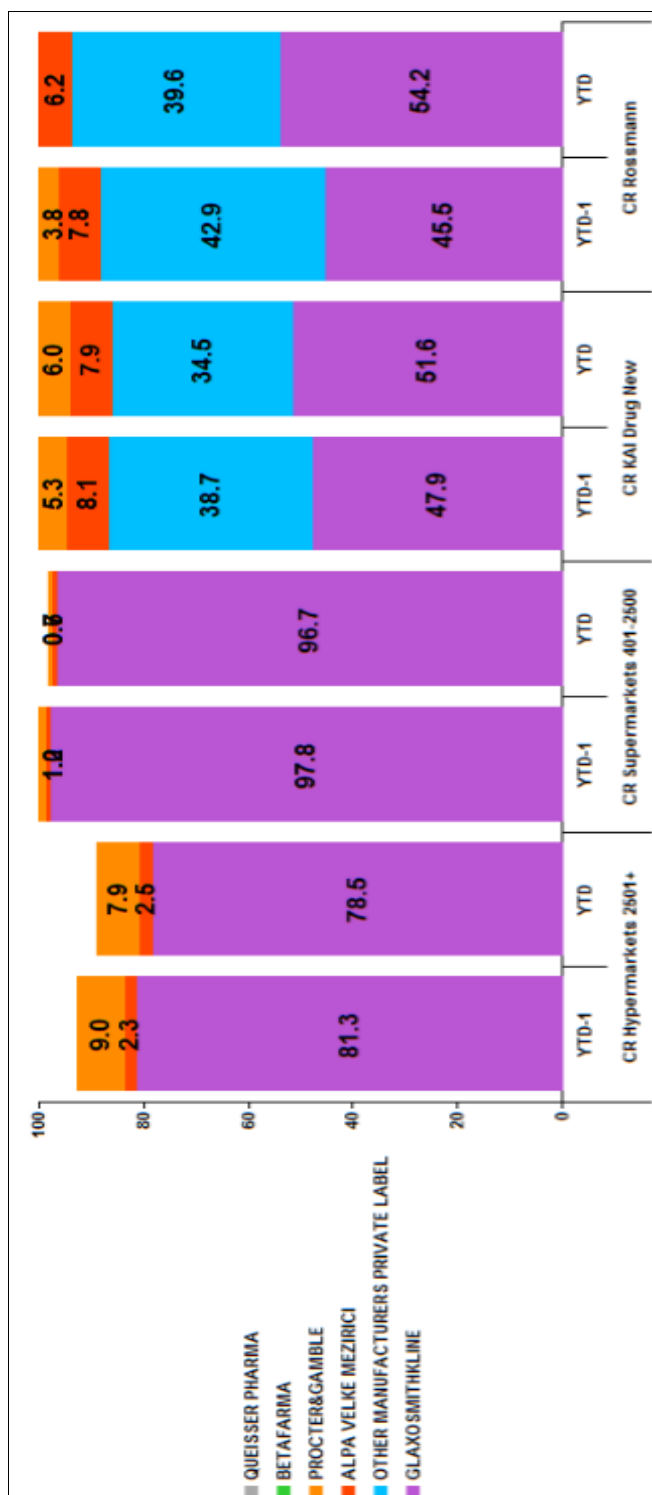
Zdroj: Nielsen (2016b)

Příloha 26 Podíly dodavatelů elektrických zubních kartáčků v řetězcích 2015/2014



Zdroj: Nielsen (2016b)

Příloha 27 Podíly dodavatelů čisticích prostředků na zubní protézách v řetězcích 2015/2014



Zdroj: Nielsen (2016b)

Příloha 28 Podíly dodavatelů prostředků na fixaci zubních protéz v řetězcích 2015/2014



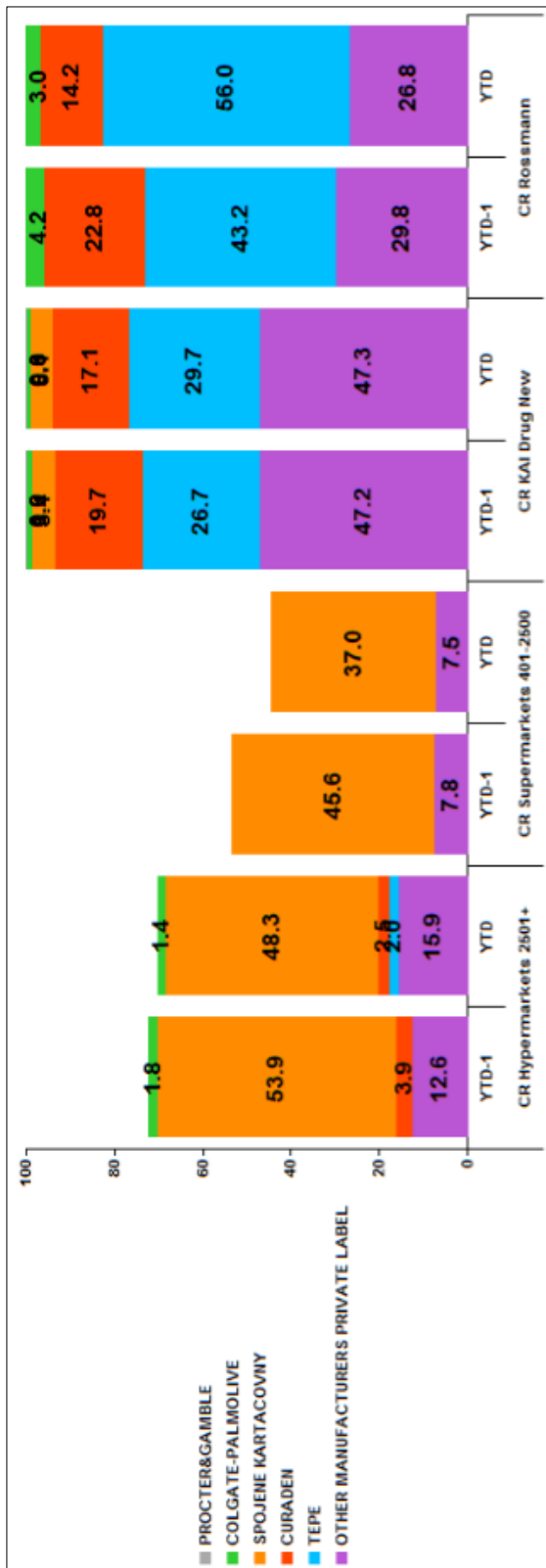
Zdroj: Nielsen (2016b)

Príloha 29 Podíly dodavateľů dentálních nití v řetězcích 2015/2014



Zdroj: Nielsen (2016b)

Príloha 30 Podíly dodavateľů mezizubných kartáčků v řetězcích 2015/2014



Zdroj: Nielsen (2016b)

JOURNAL

Listopad 2015

**Luxusní péče
o Vaši pleť**
Vyberte si vhodnou kosmetiku
pro Váš typ pleti

.....

Pro vše, čím MY jsme
Zapojte se do naší soutěže!

.....

**dm deštník
pro podzimní dny**

PRO VŠE, ČÍM
MY
JSME

Vydák zdarma - Platí od 21. 10. 2015 do vyčerpání zásob.

dm
ZDE JSEM ČLOVĚKEM
ZDE NAKUPUJI

Příloha 32 Příklad promování a označování novinek v DM Journalu listopad



Sunar
gravimilk
mléčný nápoj
pro těhotné a kojící
300 g, 2 druhy
dříve 199 Kč
NOVĚ **179 Kč**
59,67 Kč za 100 g
VŽDY VÝHODNĚ
od 25. 08. 2015

Zdroj: Rossmann (2015b)

Příloha 33 Příklad slevy produktové řady a garance dlouhodobých cen v DM journal



GARANCE DLOUHODOBÝCH CEN
dm
-30% za 75 bodů
na všechny produkty
dekorativní kosmetiky značky
Dermacol, L'Oréal Paris
a Astor ve Vašem nákupu.**
Platí od 26. 08. do 22. 09. 2015.

Zdroj: Rossmann (2015b)

Příloha 34 Příklad zdůraznění dlouhodobé platnosti cen v DM Journalu listopad 2015

<p>Garnier Pure samohřejivá čisticí maska 2 x 6 ml 29⁹⁰ Kč 24,92 Kč za 10 ml</p> <p>VŽDY VÝHODNĚ od 06.05.2015 29,90 Kč dříve 49,90 Kč</p>  <p>-17%</p>	<p>pleťový mycí gel nebo peeling 150 ml, více druhů 129 Kč 86 Kč za 100 ml</p> <p>VŽDY VÝHODNĚ od 30.06.2015 129 Kč dříve 179 Kč</p>	<p>Dermacol ACNEclear hydratační gelový krém 50 ml 99 Kč 19,80 Kč za 10 ml</p> <p>VŽDY VÝHODNĚ od 20.10.2015 99 Kč dříve 134 Kč</p>
--	--	--

Zdroj: Rossmann (2015b)

Příloha 35 Příklad upoutávky na dlouhodobý charakter slev v journalu Express 09/2015



dm dlouhodobé ceny
Naše dlouhodobé ceny jsou
platné pro celý sortiment,
když se v dm zlevní, tak
minimálně na čtyři měsíce.
Díky dm vždy ušetříte,
a to dvojnásob výhodně
- čas i peníze!

Zdroj: Rossmann (2015b)

journal
Express

9. září 2015
Dobrý pocit:
nakoupit vždy výhodně.

VŽDY VÝHODNĚ®

NYNÍ NOVĚ VÍCE NEŽ **3.000** VÝROBKŮ
DLOUHODOBĚ ZLEVNĚNO.

GARANCE DLOUHODOBÝCH CEN
dm

-45%
Somat GOLD LIMITED EDITION

-42%
Somat 3x Green Action

-31%
Somat SALT 3x Anti-Lime Action

-17%
Somat MEGA PACK GOLD GEL with 90 washheads

-37%
Somat CLASSIC

Somat
čistič
myčky nádobí
250 ml
dříve 122 Kč
69⁹⁰ Kč
27,96 Kč za 100 ml
VŽDY VÝHODNĚ®
od 29. 07. 2015

Somat
Gold
tablety
do myčky nádobí
44 ks
dříve 364 Kč
199 Kč
4,52 Kč za 1 ks
VŽDY VÝHODNĚ®
od 29. 07. 2015

Somat
sůl
do myčky nádobí
1,5 kg
dříve 72,90 Kč
49⁹⁰ Kč
3,33 Kč za 100 g
VŽDY VÝHODNĚ®
od 29. 07. 2015

Somat
Gold Gel
Neutra Fresh
gel do myčky nádobí
2 x 900 ml,
celkem 90 mycích dávek
dříve 339 Kč
279 Kč
15,50 Kč za 100 ml
VŽDY VÝHODNĚ®
od 29. 07. 2015

Somat
tablety
do myčky nádobí
72 ks
dříve 319 Kč
199 Kč
2,76 Kč za 1 ks
VŽDY VÝHODNĚ®
od 26. 08. 2015

dm

ZDE JSEM ČLOVĚKEM
ZDE NAKUPUJI

Vychází 09. 09. 2015.

Příloha 37 Příklad množstevní slevy v DM journalu Express 11/2015

Nyní ušetříte

Platí od 04. 11. do 17. 11. 2015
Výrobky si sami vezmete z regálu.

2+1 zdarma

Hipp
ovočný, zeleninový
nebo masozeleninový
příkrm
125 g, více druhů
dříve 34,90 Kč za 1 ks
při nákupu 3 za cenu za 1 ks

23²⁷ Kč
18,62 Kč za 100 g

**1+1
tekuté mýdlo
z darma**

Radox
tekuté mýdlo
náhradní balení
500 ml
+ zdarma tekuté
mýdlo
250 ml, více druhů
dříve 94,80 Kč

49⁹⁰ Kč

**2+1
nejlevnější
z darma**

GLISS KUR
Při nákupu
libovlnných 3 výrobků
vlasové kosmetiky
značky Gliss Kur obdržíte
nejlevnější z nich zdarma.

59⁹⁰ Kč
ušetříte minimálně

**1+1
čisticí
do myčky
z darma**

Somat
All In 1
tablety do myčky
84 ks
+ zdarma Somat
čisticí myčky
250 ml
dříve 338,90 Kč

269 Kč

**1+1
odličovač od
zdarma**

Při nákupu
libovolného dámského
přefového krému nebo
produktu na čištění pleti
značky Nivea obdržíte
Nivea jemný odličovač
oči 125 ml zdarma.

99 Kč
ušetříte

**1+1
zdarma**

Dermacot
One Coat
lak na nehty
1 ks, více odstínů
dříve 84,90 Kč za 1 ks
při nákupu 2 za cenu za 1 ks

42⁴⁵ Kč

Zdroj: Rossmann (2015b)

Příloha 38 Příklady regálových etiket pro označení promočních cen a novinek v DM



Zdroj: archiv fotografií Bukvová (2016)

Příloha 40 Příklad nového typu značení dlouhodobého a klesajícího trendu cen v DM

	<p>dm značka</p> <p>alverde emulze po opalování 200 ml</p> <p>79⁹⁰ Kč 39,95 Kč za 100 ml</p> <p>▼ VŽDY VÝHODNĚ</p> <table border="1"><tbody><tr><td>od 26.05.2015</td><td>79,90 Kč</td></tr><tr><td>11.03.2015</td><td>89,90 Kč</td></tr><tr><td>12.03.2014</td><td>99 Kč</td></tr></tbody></table>	od 26.05.2015	79,90 Kč	11.03.2015	89,90 Kč	12.03.2014	99 Kč
od 26.05.2015	79,90 Kč						
11.03.2015	89,90 Kč						
12.03.2014	99 Kč						
	<p>baby sebamed mléko na opalování OF50 200 ml</p> <p>279 Kč 139,50 Kč za 100 ml</p> <p>▼ VŽDY VÝHODNĚ</p> <table border="1"><tbody><tr><td>od 17.05.2016</td><td>279 Kč</td></tr><tr><td>01.09.2015</td><td>329 Kč</td></tr></tbody></table>	od 17.05.2016	279 Kč	01.09.2015	329 Kč		
od 17.05.2016	279 Kč						
01.09.2015	329 Kč						

Zdroj: [www](http://www.dmvic.cz) stránky DM (2016)

ROSSMANN

DROGERIE PARFUMERIE

Akční
leták platí
od 14. 9. do 18. 9. 2015

NIVEA

PŘI KOUPI LIBOVOLNÝCH VÝROBKŮ NIVEA NAD 199 Kč, ZÍSKÁTE DVOUFÁZOVÝ ODLIČOVAČ NIVEA 125 ML ZDARMA

Ale platí do vyčerpání zásob.

HRAJTE
O 3000 Kč
NA PLATEBNÍ
KARTĚ
KAŽDÝ DEN!
VEŠTE VÝHODNĚ NALEZTE
VĚŠTE VÝHODNĚ NALEZTE
VĚŠTE VÝHODNĚ NALEZTE

OBDRŽÍTE NA POKLADNĚ



NIVEA Cellular Perfect Skin
lehký zdokonalující pleťový krém, 40 ml

~~369,-~~
249,- (-32%)

NIVEA Cellular Perfect Skin
intenzivní noční péče, 40 ml

~~369,-~~
249,- (-32%)

NIVEA
tělové mléko, různé druhy, 400 ml

~~179,-~~
119,- (-33%)

NIVEA
sprchový gel pro ženy, nebo pro muže, různé druhy, 250 ml

~~71,90~~
49,90 (-30%)

Pomozte s námi ve dnech 21. 9. – 25. 9. 2015 ohroženým dětem.
Koupíte takto označených výrobků přispějete na konto Nadace Naše dítě.

GARNIER Fructis
Šampon na vlasy, různé druhy, 250 ml

~~74,90~~
39,90 (-46%)

SLEVA 20% SLEVA
PALETTE Perfect Care Color permanentní barva na vlasy, různé odstíny

~~119,-~~
59,90 (-49%)

Colgate
Total zubní pasta, různé druhy, 75 ml

~~52,90~~
29,90 (-43%)

FA Men Xtreme
sprchový gel pro muže, různé druhy, 400 ml

~~98,90~~
54,90 (-44%)

50% SLEVA
na antiperspiranty Rexona Maximum Protection
Platí od 14. 9. do 18. 9. 2015 v prodejnách
ROSSMANN

2 000000 545905

SILAN
koncentrovaná aviváž, 750 ml, 21 dávek, 900 ml, nebo 1 L, 33 dávek

~~75,90~~
44,90 (-40%)

ARIEL
prací prášek, 2 druhy, 5,025 kg, 67 dávek

~~449,-~~
299,- (-33%)

VELTIE
toaletní papír, svislý, různé druhy, 8x 150 útržků

~~94,90~~
59,90 (-36%)

25% SLEVA na celý sortiment výrobků péče o nohy v období od 14. 9. do 18. 9. 2015

Příloha 42 Příklad komunikace odložené slevy v letáku Rossmann

MANN
PARFUMERIE
Nabídka platí od 5. 10. do 9. 10. 2015

- ULEVÍ OD BOLESTI CITLIVÝCH ZUBŮ
- POSILUJE SKLOVINU
- PREVENCE ZUBNÍHO KAZU

MIN. 25% SLEVA
na všechny parfémované
deodoranty ve skle
OD 12. 10. DO 16. 10. 2015

-37%
SENSODYNE
79,99

Zdroj: Rossmann (2015b)

Příloha 43 Příklad komunikace o 14 denní platnosti cen v letáku Rossmann

189.- **119.-**

Při koupě libovolné parfémové
nebo toaletní vody Beyoncé,
získáte toaletní taštičky **ZDARMA**

**ODDĚLÍTE NA
POKLADNĚ**

Alco platí do vyčerpání zásob.

BEYONCÉ
NOVINKA
BEYONCÉ
HEAT
KISS
Platí do 25. 10. 2015

-28%
~~769.-~~
549.-

BEYONCÉ
parfémová voda pro ženy,
různé druhy, 30 ml

NOVINKA

**NAOMI
CAMPBELL**
toaletní voda
pro ženy,
různé druhy,
15 ml

Zdroj: Rossmann (2015b)

ROSSMANN

DROGERIE PARFUMERIE

Akční nabídka platí od 9. 11. do 20. 11. 2015 nebo do vyprodání zásob.

magazín



SPLNĚNÁ VÁNOČNÍ PŘÁNÍ

Hrajte každý měsíc o 3 splněná přání ve výši

3x 50 000 Kč

při nákupu za minimálně 333 Kč



+ DÁREK
parfémovaný
deodorant 75 ml
v hodnotě 319 Kč
Více informací
na str. 32

Beyoncé Heat Kissed
parfémová voda pro ženy, 30 ml

~~269,-~~
499,-



Příloha 45 Příklad označení promočních cen na etiketě v prodejně Rossmann



Zdroj: archiv fotografií Bukvová (2016)

Příloha 46 Rossmann, výřez z letáku s kupony 1+1

<p>ROSSMANN Drogerie Parfumerie</p> <p>1+1 ZDARMA vezměte si z regálu</p>  <p>RIVAL DE LOOP dvoufázový odličovač očních partií, 100 ml</p> <p>Při koupi 1 ks cena 67,90. Cena za 1 ks při koupi 2 ks: 33.95</p> <p>Vyplacení ceny v hotovosti není možné. Kupon se vztahuje na jeden nákup a nelze ho použít opakovaně. Platnost kuponu do 29. 2. 2016 nebo do vydání zásob.</p> <p>2 000000 558967</p>	<p>ROSSMANN Drogerie Parfumerie</p> <p>1+1 ZDARMA vezměte si z regálu</p> <p>BIO</p>  <p>ALTERRA šampón nebo balzám na vlasy, různé druhy, 200 ml</p> <p>Při koupi 1 ks cena 67,90. Cena za 1 ks při koupi 2 ks: 33.95</p> <p>Vyplacení ceny v hotovosti není možné. Kupon se vztahuje na jeden nákup a nelze ho použít opakovaně. Platnost kuponu do 29. 2. 2016 nebo do vydání zásob.</p> <p>2 000000 558790</p>
<p>ROSSMANN Drogerie Parfumerie</p> <p>1+1 ZDARMA vezměte si z regálu</p>  <p>ISANA tělové mléka, 3 druhy, 400 ml</p> <p>Při koupi 1 ks cena 57,90. Cena za 1 ks při koupi 2 ks: 28.95</p> <p>Vyplacení ceny v hotovosti není možné. Kupon se vztahuje na jeden nákup a nelze ho použít opakovaně. Platnost kuponu do 29. 2. 2016 nebo do vydání zásob.</p> <p>2 000000 558981</p>	<p>ROSSMANN Drogerie Parfumerie</p> <p>1+1 ZDARMA vezměte si z regálu</p>  <p>ISANA stylingový gel na vlasy, různé druhy, 150 ml</p> <p>Při koupi 1 ks cena 39,90. Cena za 1 ks při koupi 2 ks: 19.95</p> <p>Vyplacení ceny v hotovosti není možné. Kupon se vztahuje na jeden nákup a nelze ho použít opakovaně. Platnost kuponu do 29. 2. 2016 nebo do vydání zásob.</p> <p>2 000000 558820</p>

Zdroj: Rossmann (2016a)

Příloha 47 Rossmann, leták Novum představující novinky

PRŮVODCE NOVÝMI PRODUKTY
číslo 3/16 března 2016
www.rossmann.cz

NOVUM

ŘASENKY

<p>MAYBELLINE Push Up Drama</p> <p>EAN: 3600531287832 Obsah: 9,8 ml Artiklové číslo: 571180 <input checked="" type="checkbox"/> novinka</p>  <p>Informace o produktu</p> <ul style="list-style-type: none"> • inovativní řasenka pro maximální objem • s jedinečným patentovaným kartáčkem ve tvaru písmene U, který obalí a nadevne každou řasu • extra velké a bohatě štětinový kartáček řasy perfektně oddělí a dává jí krásnou barvu • trendy řasenka používaná na přehlídkových módech v New Yorku <p>Umístění: stojan dekorativní kosmetiky Maybelline</p> <p style="text-align: center;">L'Oréal Česká republika</p>	<p>DERMACOL Angelash Mascara</p> <p>EAN: 85958029 Obsah: 13 ml Artiklové číslo: 571156 <input checked="" type="checkbox"/> novinka <input checked="" type="checkbox"/> pouze ve vybraných prodejnách</p>  <p>Informace o produktu</p> <ul style="list-style-type: none"> • řasenka pro okamžitě natočení, objem a prodloužení řas • s jemnou krémovou texturou • vřetelky z bambusu řasy regenerují a zabraňují jejich vysušení, panthenol chrání a vyživuje, včelí vosk je po dlouhé hodiny fixuje • objemový kartáček perfektně obalí řasu po řase, dodá jí tloušťku a plnost • dlouhotrvající, neopadává a nezanechává žmolky • s intenzivními černými pigmenty pro výraznou barvu <p>Umístění: stojan dekorativní kosmetiky Dermacol</p> <p style="text-align: center;">Dermacol</p>	<p>GABRIELLA SALVETE Gaby 100% Pump up Lashes Mascara</p> <p>EAN: 8595017937415 Obsah: 12 ml Artiklové číslo: 572729 <input checked="" type="checkbox"/> novinka <input checked="" type="checkbox"/> pouze ve vybraných prodejnách</p>  <p>Informace o produktu</p> <ul style="list-style-type: none"> • natáčecí objemová a prodlužující řasenka pro pružné a hydratované řasy • nerozmazává se a nevytváří žmolky • speciální zahnutý kartáček natočí i ty nejmenší řasy • s karnaubským a syntetickým včelím voskem • obsahuje Pigment Carbon black pro intenzivně černou barvu • vhodná i pro citlivé oči <p>Umístění: stojan dekorativní kosmetiky Gabriella Salvete</p> <p style="text-align: center;">Gabriella Salvete</p>
---	--	---

Zdroj: Rossmann (2016a)



teta

Vaše rodinná drogerie

23.
platnost:
12. 11. - 21. 11. 2015



 <p>Colgate Total zubní pasta 75 ml, různé druhy</p> <p>54 Kč 34⁹⁰</p> <p>-10 Kč na 2 ks</p> <p>29⁹⁰ na 1 ks</p> <p style="font-size: small;">SLEVA</p>	 <p>L'Oréal Miss Manga řasenka, 2 druhy</p> <p>1+1 ZDARMA</p> <p>259 Kč 129⁹⁵ za 2 ks</p>	 <p>KVALITA VÝHODNĚ</p> <p>44⁹⁰</p> <p>2+1 ZDARMA</p> <p>29⁹⁰ za 3 ks</p> <p style="font-size: small;">AKCE</p>
 <p>ob</p> <p>o.b. tampony 16 ks, různé druhy</p> <p>-50 %</p> <p>59 Kč 29⁹⁰</p> <p style="font-size: x-small;">*neovládá se na řadu Night a Opribalance</p>	<p>Prémiový kupon</p> <p>50 % sleva</p> <p>na celý sortiment značky* při koupi mín. 2 ks</p> <p>NIVEA</p> <p style="font-size: x-small;">* Nivea kupon se nevztahuje na vínoční balíčky</p>	 <p>Exla-ma'tion „ChanSon d'Eau nebo Prêt á Porter dámské DNS 75 ml</p> <p>-50 %</p> <p>179 Kč 89⁹⁵</p>
 <p>Domestos Power 5 wc bloků</p> <p>-50 %</p> <p>49 Kč 24⁹⁰</p>	 <p>40 dávek 32 dávek</p> <p>ARIEL</p> <p>ARIEL gel 40 dávek, kapsle 32 dávek</p> <p>349 Kč 199⁹⁰</p> <p>-50 Kč při koupi gelu nebo kapslí</p> <p>149⁹⁰</p> <p style="font-size: small;">SLEVA</p>	

Prémiový kupon - 50 % na celý sortiment značky* při koupi mín. 2 ks

* Nivea kupon se nevztahuje na vínoční balíčky

NIVEA

Vaše rodinná drogerie

Superslevy 23.

12. 11. – 21. 11. 2015






Colgate Total
zubní pasta 75 ml, různé druhy

~~54⁹⁰~~
34⁹⁰

-10 Kč
SLEVA
za 2 ks

29⁹⁰

Fa
dámský
nebo pánský
sprechový gel
250 ml

**KVALITA
VÝHODNĚ**

~~44⁹⁰~~
44⁹⁰

**2+1
ZDARMA**

29⁹⁰
za 3 ks
při koupi 2 ks

ob.
o.b. tampony
16 ks, různé druhy
*nevztahuje se na řadu
Night & Optibalance

~~59⁹⁰~~
-50%
29⁹⁰

Prémiový kupon
50% sleva
na celý sortiment značky*
při koupi
min. 2 ks

NIVEA

* Nivea kupon se nevztahuje na vánoční balíčky

Garnier
Essentials hydratační
krém 50 ml, různé druhy

~~119⁹⁰~~
89⁹⁰

-20 Kč
SLEVA
za 2 ks

79⁹⁰
za 1 ks
při koupi 2 ks

Domestos
Power 5
wc blok

~~49⁹⁰~~
-50%
24⁹⁰

40 dávek:

ARIEL

32 dávek:

ARIEL
3in1

~~349⁹⁰~~
199⁹⁰

-50 Kč
při koupi
při koupi 2 ks

149⁹⁰

Prémiový kupon - 50% na celý sortiment značky* při koupi min. 2 ks

* Nivea kupon se nevztahuje na vánoční balíčky

NIVEA

Příloha 50 Příklad komunikace slev v letáku Teta



Zdroj: Rossmann (2015b)

Příloha 51 Příklad komunikace slevy 50% na sortimentní řadu v letáku Teta



Zdroj: Rossmann (2015b)

Příloha 52 Příklad komunikace promočních cen na regálech Teta



Zdroj: archiv fotografií Bukvová (2016)

Příloha 53 Prezentace letáků v rebrandovaných prodejnách Teta



Zdroj: archiv fotografií Bukvová (2016)

Příloha 54 Přehled počtů a výše slev v promočních letácích 2016

Řetězec	Ø počet výrobků v promoci	Ø počet < 20%	Ø počet 20% - 30%	Ø počet 31%-40%	Ø počet 41%-50%	Ø počet > 50%	Ø počet slev 1+1
Rossmann počet	1211	159	433	489	97	25	8
% vyjádření		13,1%	35,8%	40,4%	8,0%	2,1%	0,7%
DM Journal počet	902	620	184	75	15	2	6
% vyjádření		68,7%	20,4%	8,3%	1,7%	0,2%	0,7%
DM Express počet	206	82	36	68	14	0	6
% vyjádření		39,8%	17,5%	33,0%	6,8%	0,0%	2,9%
Teta nová počet	526	149	225	111	34	6	1
% vyjádření		28,3%	42,8%	21,1%	6,5%	1,1%	0,2%
Teta stará počet	165	65	56	32	6	4	2
% vyjádření		39,4%	33,9%	19,4%	3,6%	2,4%	1,2%

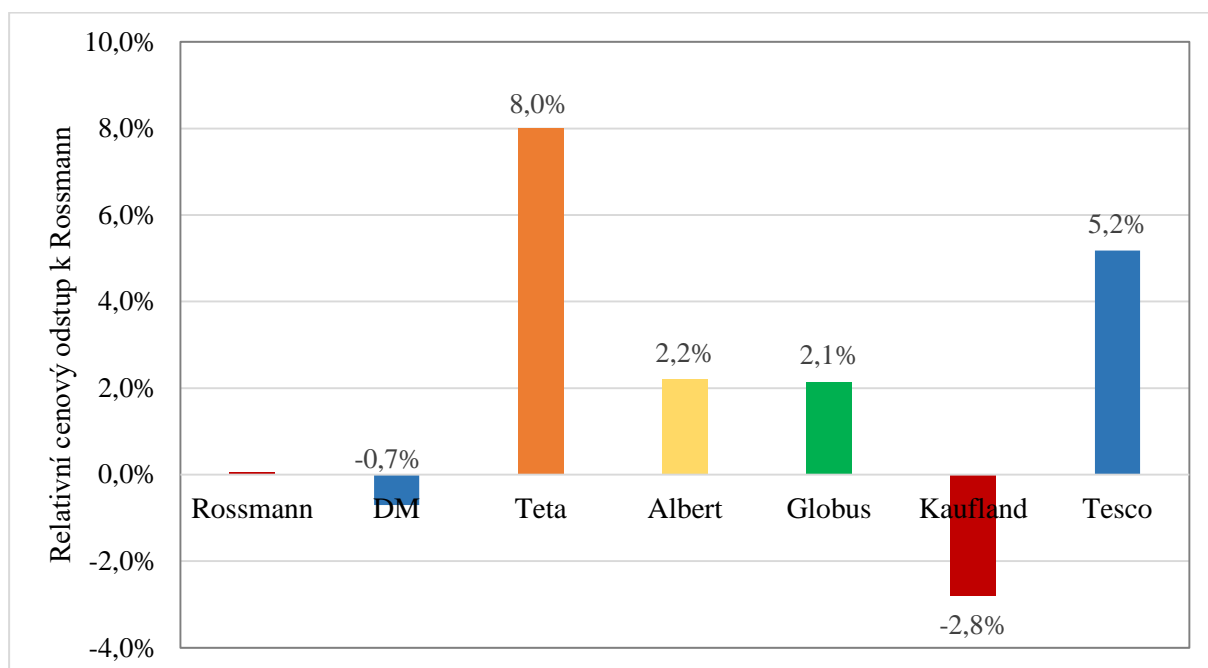
Zdroj: vlastní zpracování z Rossmann (2016a)

Příloha 55 Přehled počtů a výše slev produktů ústní hygieny v promočních letácích 2015

Řetězec	Období	Zubní pasty			Zubní kartáčky			Ústní vody				Ostatní (nitě, fixace)	Celkem	Ø počet výrobků na 1 leták
		Počet	Sleva <20%	Sleva 20-40%	Sleva >40%	Počet	Sleva <20%	Sleva 20-40%	Sleva >40%	Počet	Sleva <20%			
Rossmann (8 letáků)	září 15	21	4	12	5	4	2	1	2	1				
	říjen 2015	20	3	11	6	7	2	3	2	1	1	1		
	listopad 2015	18	2	10	6	5	1	2	2	2	1	1		
	prosinec 2015	20	1	13	6	5	1	2	2	3	1	2	3	
	celkem	79	10	46	23	21	6	8	7	10	2	4	4	3
	% vyjádření		12,7%	58,2%	29,1%		28,6%	38,1%	33,3%	20,0%	40,0%	40,0%		
DM (4 letáky)	září 15	9	1	7	1	2		2						
	říjen 2015	4	1		3								1	
	listopad 2015	0												
	prosinec 2015	3	1	2		6	1	5		1	1			
	celkem	16	3	9	4	8	1	7	0	1	1	0	0	1
	% vyjádření		18,8%	56,3%	25,0%		12,5%	87,5%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%		6,5
Teta (6 letáků)	září 15	13	1	11	1									
	říjen 2015	7	2	3	2	4	1	3		2	1	1	1	
	listopad 2015	8	3	4	1	2	1	1					1	
	prosinec 2015	9	4	4	1	1	1			1	1			
	celkem	37	10	22	5	7	3	4	0	3	2	1	0	2
	% vyjádření		27,0%	59,5%	13,5%		42,9%	57,1%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%		8,2

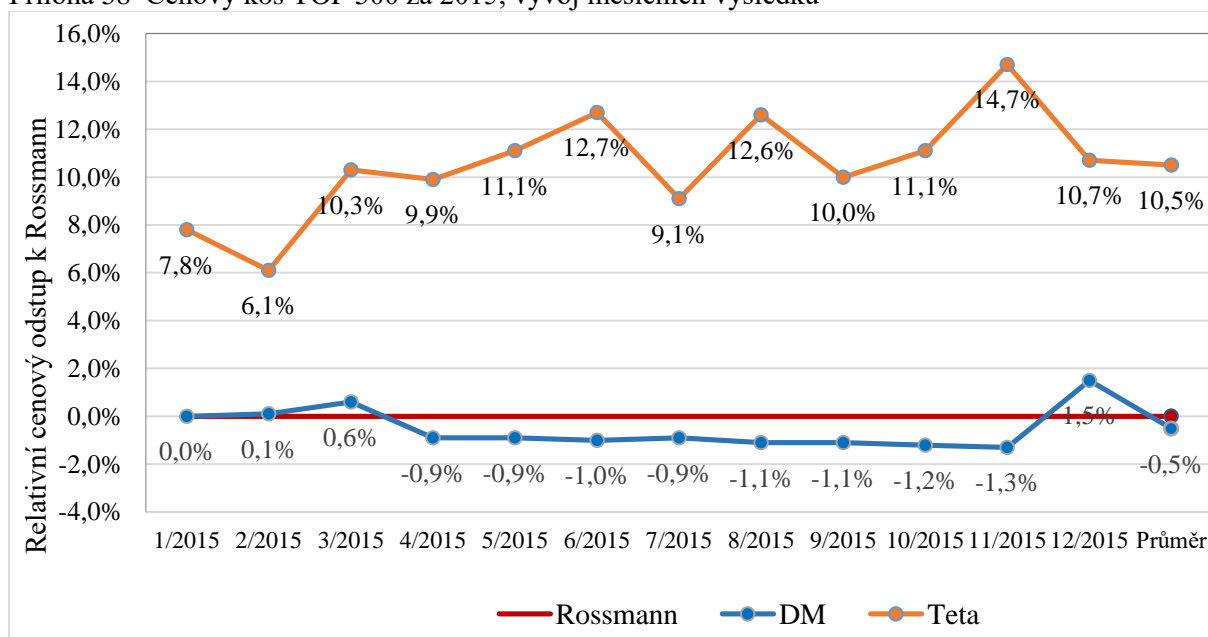
Zdroj: vlastní zpracování z Rossmann (2015b)

Příloha 57 Průměrný cenový odstup na základě výsledků z koše TOP 100 za 2015



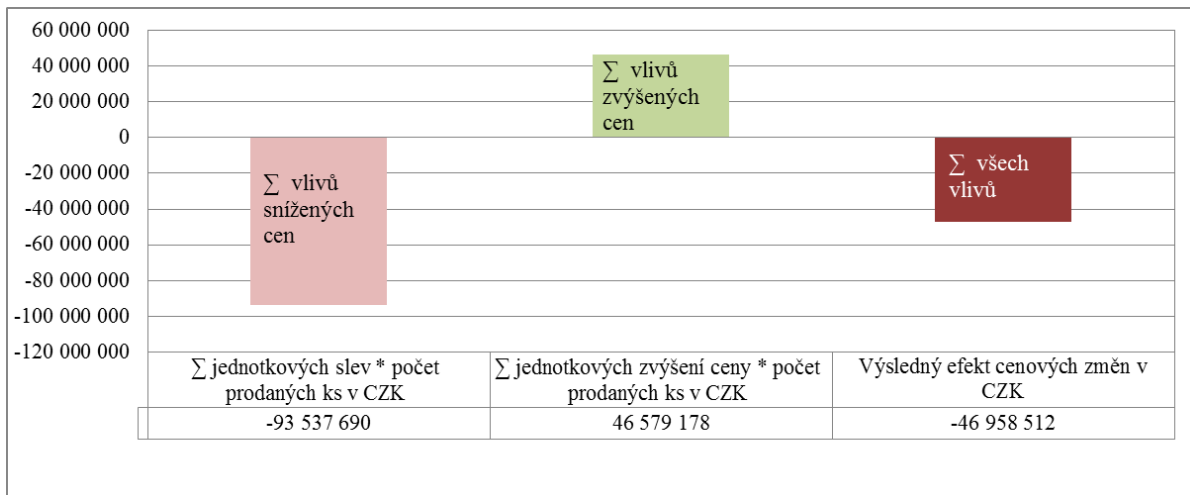
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2015d)

Příloha 58 Cenový kos TOP 500 za 2015, vývoj měsíčních výsledků



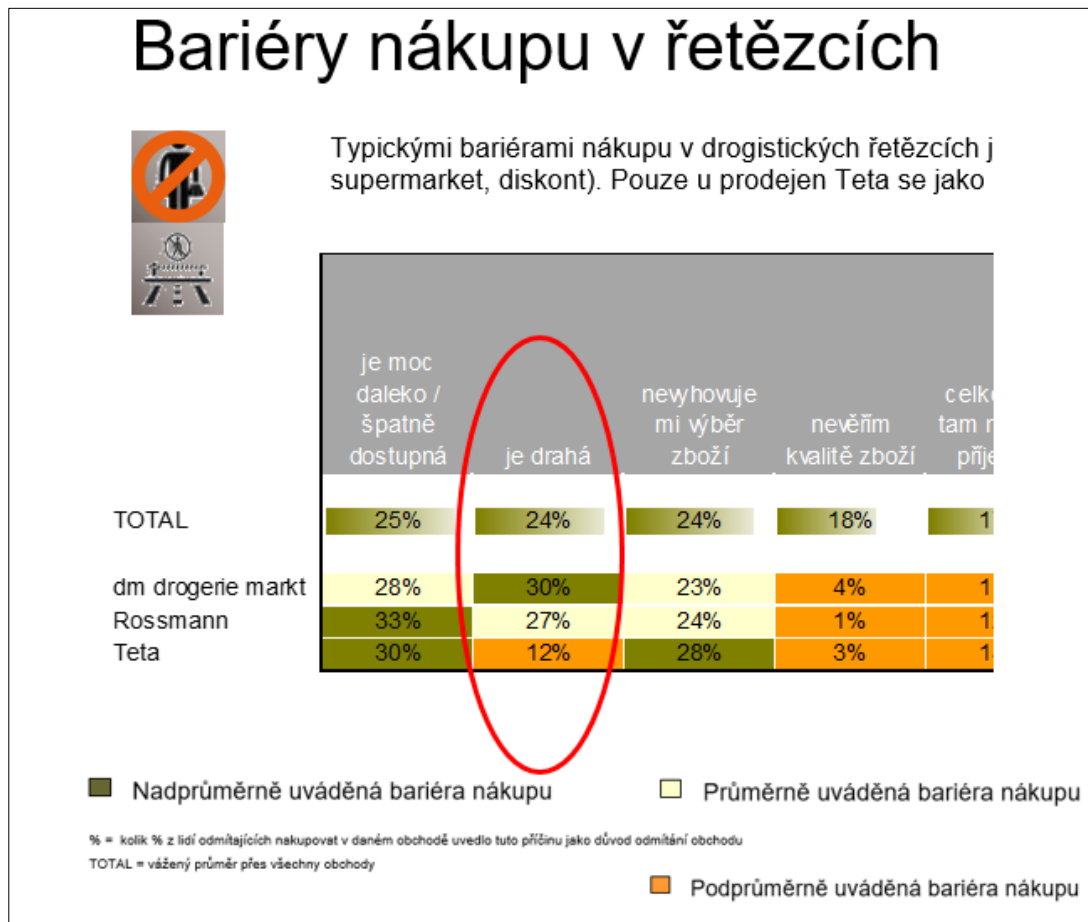
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2015d)

Příloha 59 Vliv zvyšování a snižování cen v reakci na konkurenci 08/2014 – 07/2015



Zdroj: Bukvová (2015, s. 19)

Příloha 60 Bariéra ceny nákupu v řetězcích



Zdroj: GfK (2015b, s. 248)

Vnímání řetězce

Nakupující / kmenoví zákazníci (54%/32%)



Nejčastěji uváděná pozitiva



Nejčastěji uváděná negativa



Vnímání řetězce

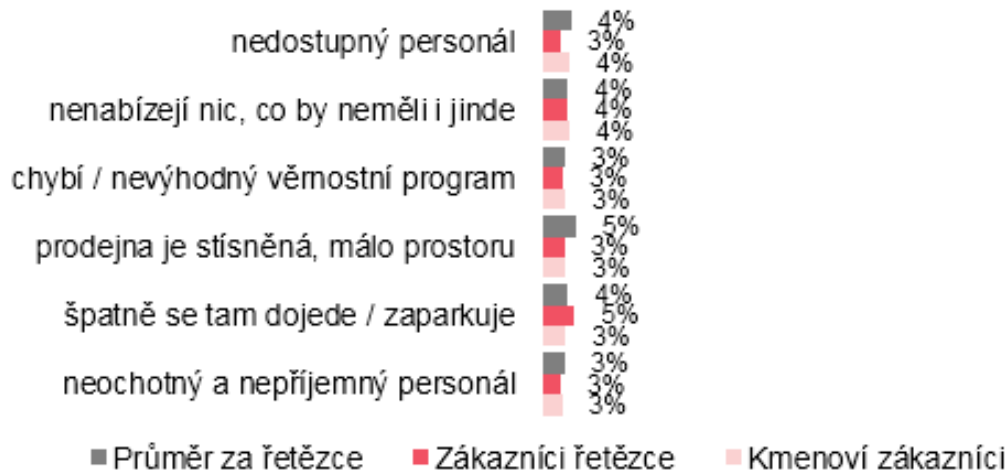
Nakupující / kmenoví zákazníci (41%/21%)

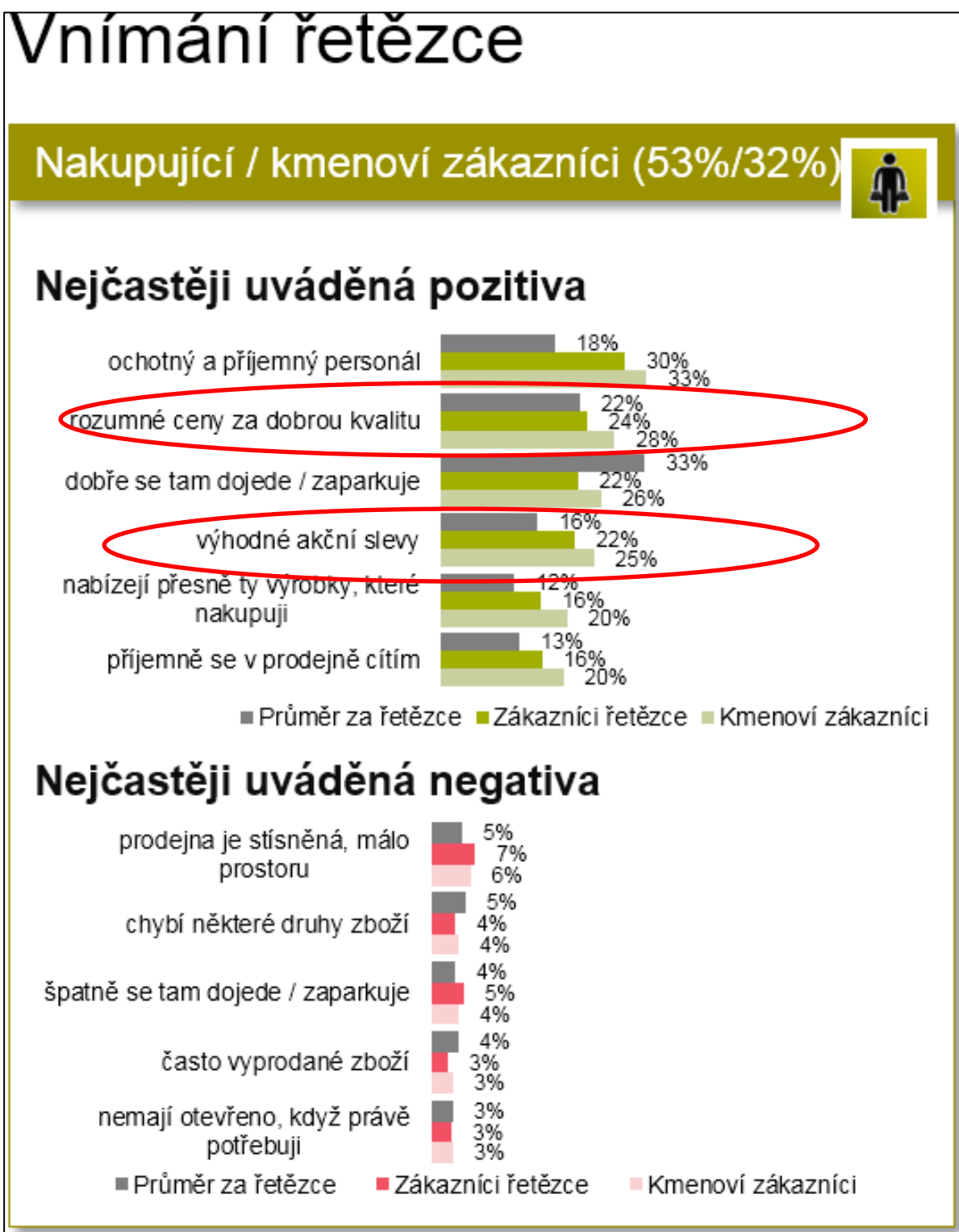


Nejčastěji uváděná pozitiva



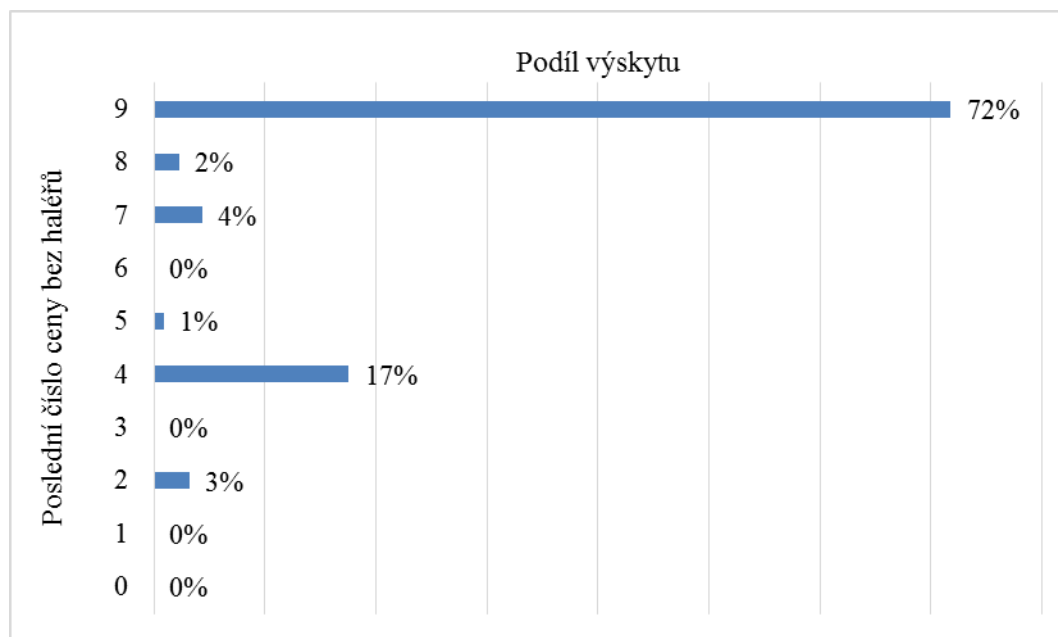
Nejčastěji uváděná negativa





Zdroj: GfK (2015b, s. 267)

Příloha 64 Rozdělení použitých číslovek na konci ceny



Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2016c)

Příloha 65 Výřez z tabulky pro výpočet cenové elasticity poptávky

Značka	Artid	Průměr SALES VOLUME bez akc	Produkt	Dodavatel	Obsah	Promo cena	Normal cena	Množství	Elasticita	Promo cena	Normal cena	Množství	Elasticita		
COLGATE	5021	242	ZP	COLGATE	COLGATE	75 ML	39,9	52,9	512	-2,6	36,9	328	-0,9		
MEDAMINT	7303	271	ZP	MEDAMINT	VRIDLO, V	100 ML	19,9	24,9	824	-4,5	21,9	29,9	671	-2,7	
CLINOMYN	8215	181	ZP	CLINOMYN	SITIL BOH	75 ML	59,9	79,9	633	-3,9	59,9	79,9	685	-4,1	
SIGNAL	9965	436	ZP	SIGNAL 4	JUNILEVER	75 ML	34,9	49,9	1213	-2,7	36,9	49,9	1230	-3,2	
ALOE VERA	10568	191	ZP	ALOE VERA	VITALCAR	120 G	29,9	47,9	676	-2,4	32,9	47,9	717	-3,1	
SENSODYNE	10571	51	UV	SENSODYNE	GLAXOSM	250 ML	69,9	99,9	261	-3,8	59,9	99,9	573	-3,3	
SENSODYNE	10573	166	ZPD	SENSODYNE	GLAXOSM	50 ML	49,9	79,9	575	-2,4	47,9	64,9	443	-3,0	
SENSODYNE	10578	285	ZP	SENSODYNE	GLAXOSM	75 ML	59,9	99,9	1197	-2,9	69,9	89,9	872	-4,1	
SENSODYNE	10581	268	ZP	SENSODYNE	GLAXOSM	75 ML	59,9	99,9	1556	-2,8	69,9	89,9	714	-3,6	
ODOL	10582	528	ZKD	ODOL 4 ZK	GLAXOSM	1 KS	14,9	25,9	971	-1,1		19,9	25,9	901	-2,0
LISTERINE	10770	229	UV	LISTERINE	JOHNSON	500 ML	109	159	441	-1,7	109	159	415	-1,5	
LISTERINE	10773	31	UV	LISTERINE	JOHNSON	250 ML	79,9	109	78	-2,8	79,9	109	80	-2,9	
COLGATE	10985	112	ZP	COLGATE	COLGATE	75 ML	29,9	39,9	577	-4,7	36,9	54,9	142	-0,6	
SPINBRUSH	11482	32	EZK	SPINBRUSH	SARANTIS	1 KS	109	149	121	-3,7					
ODOL	11500	487	ZP	ODOL 4 ZP	GLAXOSM	75 ML	19,9	37,9	3316	-2,4	19,9	37,9	1241	-1,4	
SENSODYNE	11501	183	ZP	SENSODYNE	GLAXOSM	75 ML	74,9	99,9	382	-2,5	59,9	84,9	1146	-4,2	
PARODONTAX	11502	278	ZP	PARODONTAX	GLAXOSM	75 ML	72,9	109	715	-2,2	69,9	79,9	645	-6,0	
SIGNAL	11595	17	ZK	SIGNAL 6	JUNILEVER	1 KS	59,9	79,9	29	-1,8	64,9	79,9	31	-2,8	
SIGNAL	12304	125	ZP	SIGNAL 5	JUNILEVER	75 ML	59,9	89,9	174	-0,8	64,9	89,9	111	0,4	
COLGATE	12524	54	ZP	COLGATE	COLGATE	75 ML	44,9	89,9	595	-2,5	62,9	89,9	76	-1,0	
PROKUDENT	13007	194	ZP	PROKUDENT	DENTAL-K	125 ML	17,9	29,9	339	-1,1					
PROKUDENT	13162	127	ZP	PROKUDENT	DENTAL-K	125 ML	17,9	23,9	235	-2,1	18,9	23,9	199	-1,9	
PROKUDENT	13163	107	ZP	PROKUDENT	DENTAL-K	125 ML	17,9	23,9	212	-2,3	18,9	23,9	177	-2,1	
PROKUDENT	13167	131	ZP	PROKUDENT	DENTAL-K	125 ML	17,9	23,9	280	-2,5	18,9	23,9	188	-1,5	
PROKUDENT	13171	438	ZP	PROKUDENT	DENTAL-K	125 ML	17,9	29,9	766	-1,1					
PROKUDENT	13176	82	ZP	PROKUDENT	DENTAL-K	125 ML	17,9	23,9	185	-2,7	18,9	23,9	122	-1,7	
ODOL	13483	478	ZP	ODOL 4 ZP	GLAXOSM	75 ML	24,9	39,9	1054	-1,6	24,9	39,9	1467	-2,2	
ODOL	13484	691	ZP	ODOL 4 ZP	GLAXOSM	75 ML	24,9	39,9	1629	-1,7	24,9	39,9	3093	-2,7	
COLGATE	13817	83	ZP	COLGATE	COLGATE	75 ML	44,9	89,9	960	-2,5	62,9	89,9	87	-0,1	
LISTERINE	13915	55	UV	LISTERINE	JOHNSON	250 ML	69,9	99,9	325	-5,7	69,9	89,9	156	-3,8	
PROKUDENT	14856	386	ZPČ	PROKUDENT	PROPACK	104 KS	99,9	139	697	-1,8	99,9	139	610	-1,4	
PROKUDENT	14857	112	FI	PROKUDENT	PROPACK	40 G	49,9	74,9	1532	-4,3	49,9	74,9	1488	-4,3	
PROKUDENT	14859	24	FI	PROKUDENT	PROPACK	40 G	52,9	69,9	180	-5,5	52,9	69,9	211	-5,7	
COREGA	15066	248	FI	COREGA 4	GLAXOSM	40 G	79,9	124	328	-0,6	79,9	124	345	-0,8	
SENSODYNE	15477	261	ZP	SENSODYNE	GLAXOSM	75 ML	84,9	119	956	-3,4	69,9	119	2040	-3,0	
COLGATE	15542	37	ZK	COLGATE	COLGATE	1 KS	59,9	99,9	106	-1,9	49,9	99,9	190	-2,0	
COLGATE	15544	146	ZP	COLGATE	COLGATE	75 ML	59,9	79,9	575	-1,9	49,9	79,9	760	-2,0	

Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann 2015b

Příloha 66 Průměrná cenová elasticita poptávky prostředků pro fixaci protéz 2015

Značka	Artikl		Produkt	Dodavatel	Obsah	Průměrná elasticita
PROKUDENT	14857	FI	PROKUDENT 4 FIXACNI KREM FRESH 40G	PROPACK GMBH	40 G	4,9
PROKUDENT	14859	FI	PROKUDENT 6 FIXACNI KREM NATURAL 40G	PROPACK GMBH	40 G	5,6
COREGA	15066	FI	COREGA 4 FIX.KREM SVEZI DECH 40G	GLAXOSMITHKLINE, S.R.O.	40 G	0,9
COREGA	25353	FI	COREGA 4 FIX.KREM EXTRA SILNY SVEZI 40G	GLAXOSMITHKLINE, S.R.O.	40 G	6,5
B-A-D	34654	FI	B-A-D 4 FIX.KREM EXTRA STARK 47G	PROCTER AND GAMBLE	47 G	2,2
B-A-D	34655	FI	B-A-D 4 FIX.KREM FRESH 47G	PROCTER AND GAMBLE	47 G	2,3
COREGA	35001	FI	COREGA 4 FIX.KREM EXTRA SILNY XL 70G	GLAXOSMITHKLINE, S.R.O.	70 G	2,5
B-A-D	82780	FI	B-A-D 4 FIX.KREM NEUTRAL 47G	PROCTER AND GAMBLE	47 G	2,4
COREGA	87388	FI	COREGA 4 FIX.KREM BEZ PRICHUTI 40G	GLAXOSMITHKLINE, S.R.O.	40 G	7,3

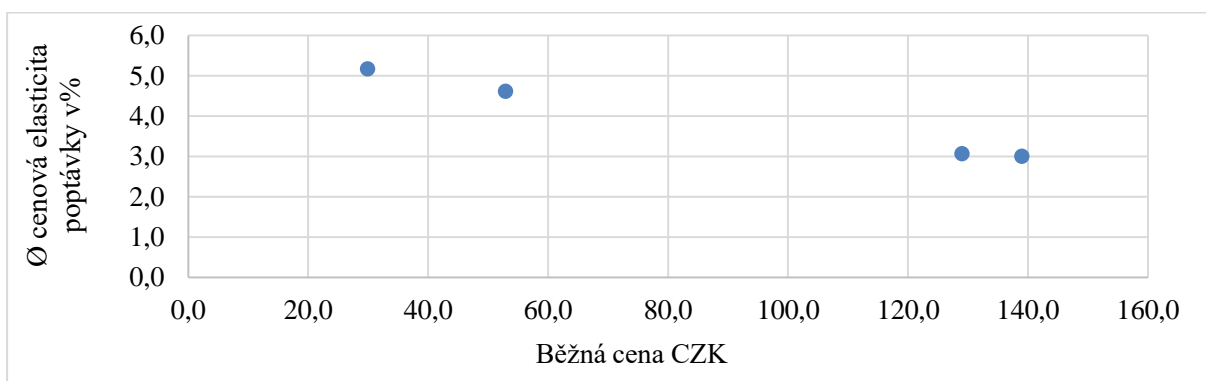
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann 2015b

Příloha 67 Průměrná cenová elasticita poptávky prostředků pro čištění zubních protéz 2015

Tabulka hodnot:

Značka	Artikl		Produkt	Dodavatel	Obsah	Průměrná elasticita
PROKUDENT	14856	ZPČ	PROKUDENT 4 CISTICI TABLETY NA Z.PROTEZU 104KS	PROPACK GMBH	104 KS	3,0
PROKUDENT	17999	ZPČ	PROKUDENT 4 CISTICI TABLETY NA ZUBNI PROTEZY	PROPACK GMBH	30 KS	4,6
COREGA	25352	ZPČ	COREGA 4 CISTICI TAB.ANTIBAKTERIAL. 30KS	GLAXOSMITHKLINE, S.R.O.	30 KS	3,1
COREGA	35000	ZPČ	COREGA 4 ANTIBAKTERIALNI TABLETY 6KS	GLAXOSMITHKLINE, S.R.O.	6 KS	5,2

Grafická interpretace rozložení spektra cenové elasticity poptávky:



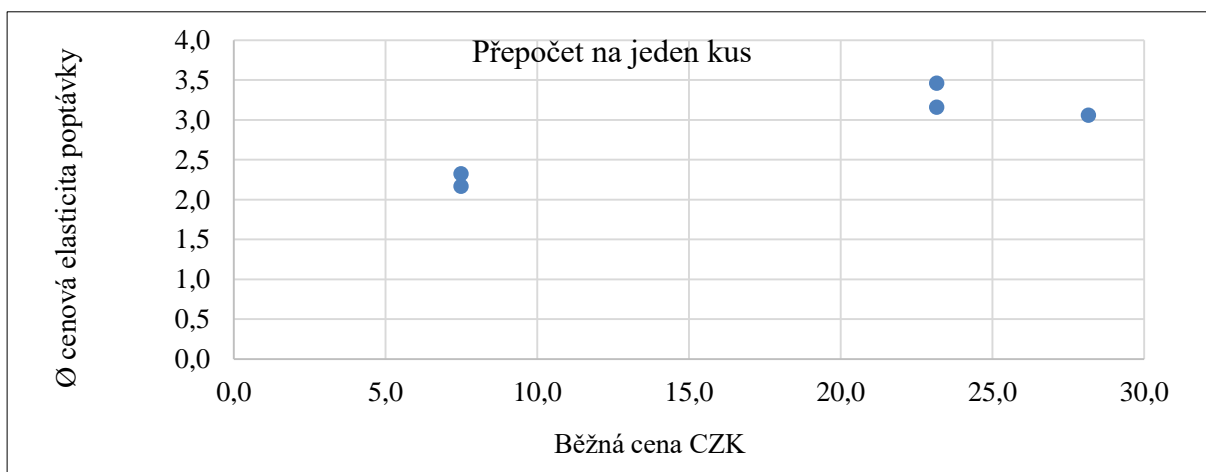
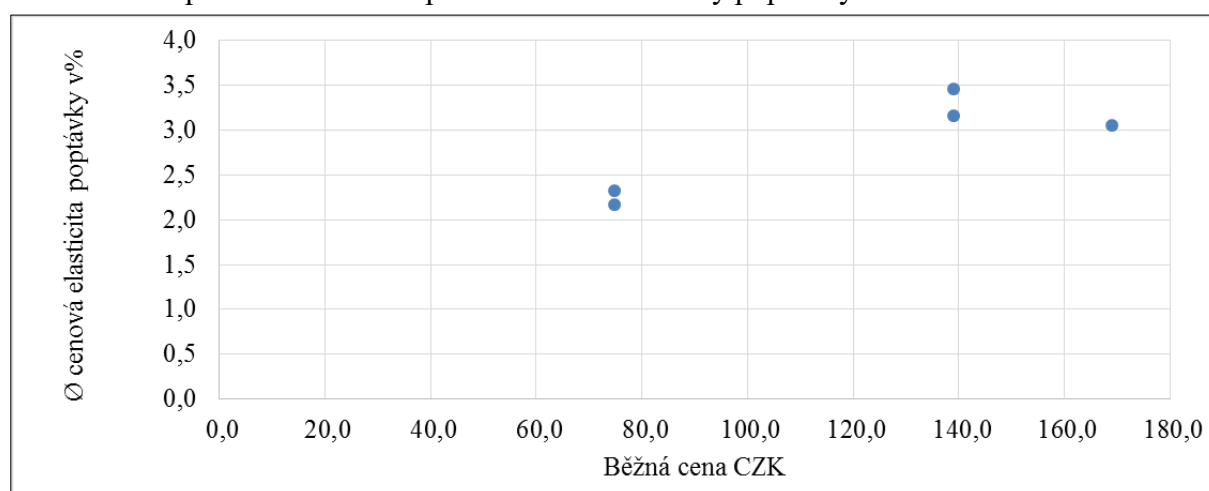
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann 2015b

Příloha 68 Průměrná cenová elasticita poptávky mezizubních kartáčků

Tabulka hodnot:

Značka	Artikl		Produkt	Průměrná elasticita
TEPE	17780	MZK	TEPE 4 MEZIZUBNI KART. ANGLE 0,4 6KS	3,2
TEPE	32881	MZK	TEPE 4 MEZIZUBNI KART. ANGLE 0,5 6KS	3,5
PROKUDENT	73065	MZK	PROKUDENT 4 KART. MEZIZUBNI ULTRA FEIN 10KS	2,2
PROKUDENT	73069	MZK	PROKUDENT 4 KART. MEZIZ. KONISCH FEIN 10KS	2,3
ELMEX	88777	MZK	ELMEX 4 MEZIZUBNI KART. 2MM 6KS	3,1

Grafická interpretace rozložení spektra cenové elasticity poptávky:



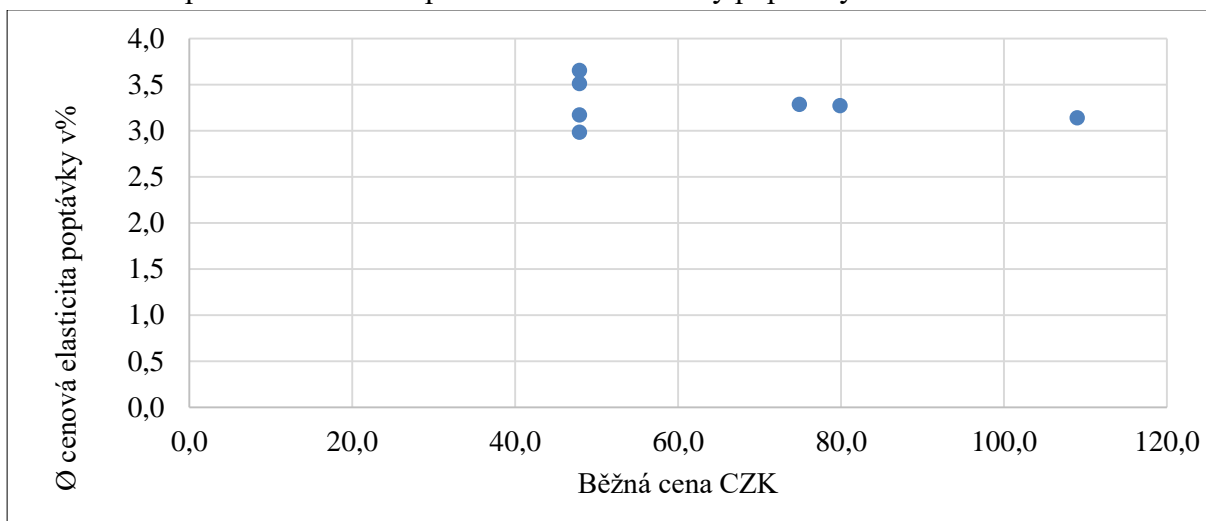
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann 2015b

Příloha 69 Průměrná cenová elasticita poptávky dentálních nití 2015

Tabulka hodnot:

Značka	Artikl		Produkt	Průměrná elasticita
TEPE	17778	N	TEPE 4 ZK MINI X-SOFT 1KS	3,3
ELMEX	18169	N	ELMEX 4 Z.NIT CARIES PROTECTION 50M 1KS	3,1
SENSODYNE	38704	N	SENSODYNE 4 ZUBNI NIT 30M 1KS	3,3
PROKUDENT	49713	N	PROKUDENT 4 DENTALNI NIT NEVOSKOVANA 1KS	3,0
PROKUDENT	50152	N	PROKUDENT 4 DENTALNI NIT VOSKOVANA 1KS	3,5
PROKUDENT	52675	N	PROKUDENT 6 DENTALNI NIT SENSITIVE 1KS	3,2
PROKUDENT	80981	N	PROKUDENT 6 BELICI ZUBNI NIT 1KS	3,7

Grafická interpretace rozložení spektra cenové elasticity poptávky:



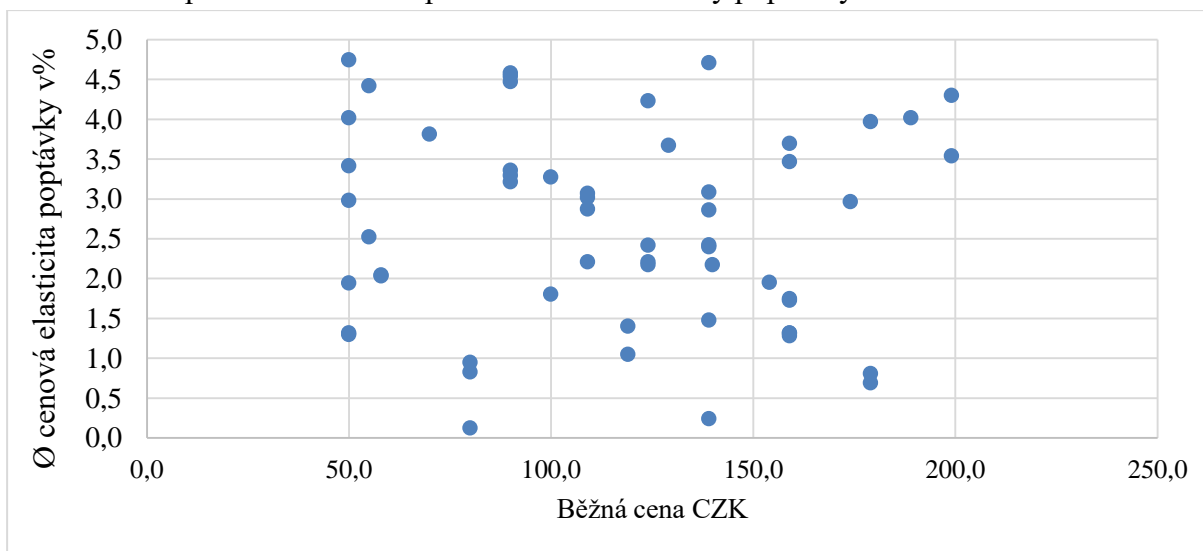
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann 2015b

Příloha 70 Průměrná cenová elasticita poptávky ústních vod 2015

Výřez z tabulky hodnot:

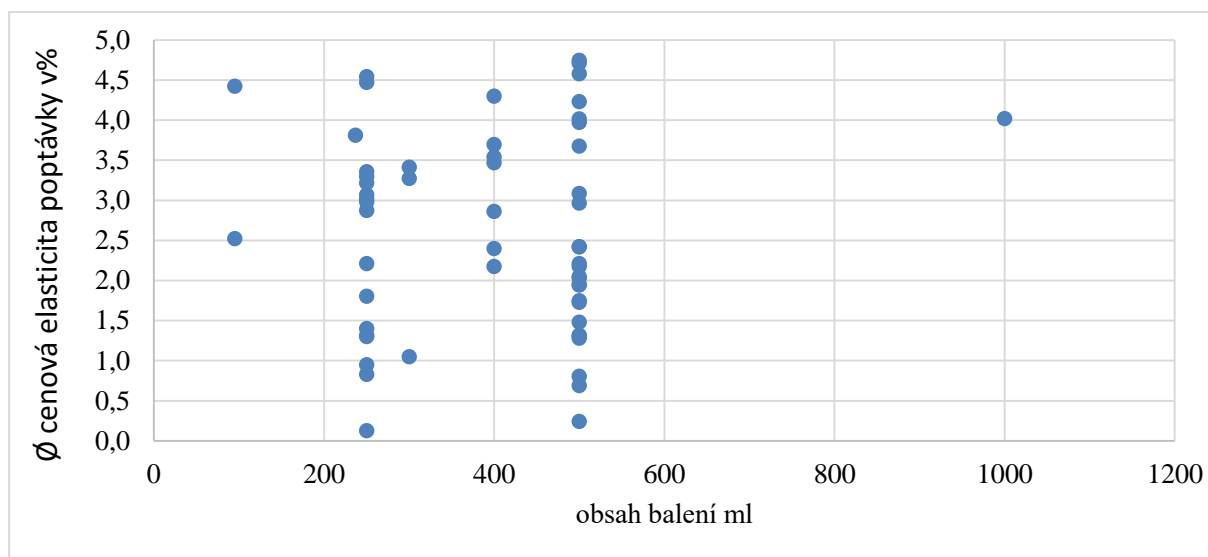
Značka	Artikl		Produkt	Obsah	Průměrná elasticita
AQUAFRESH	53612	UV	AQUAFRESH 4 UST.V. COMPLETE CARE 500ML	500 ML	4,6
COLGATE	23406	UV	COLGATE 4 UST.V. MAX WHITE ONE 250ML	250 ML	0,1
COLGATE	23008	UV	COLGATE 4 UST.V.PLAX MULTI-PROTECTION 250	250 ML	0,8
COLGATE	86949	UV	COLGATE DEL UST.V.PLAX ICE 250ML	250 ML	0,9
COLGATE	21727	UV	COLGATE 5 UST.V. SENSITIVE PRO-RELIEF 400ML	400 ML	2,4
COLGATE	20196	UV	COLGATE 5 UST.V.TOTAL PRO GUM HEALTH 400	400 ML	2,9
COLGATE	23403	UV	COLGATE 4 UST.V.MAX WHITE ONE 500ML	500 ML	1,5
COLGATE	87824	UV	COLGATE 4 UST.V.PLAX MULTI PROT.C.M. 500ML	500 ML	2,2
COLGATE	34565	UV	COLGATE 4 UV PLAX DEEP CLEAN 500ML	500 ML	2,2
COLGATE	55360	UV	COLGATE 5 UST.V. PLAX HERBAL FRESH 500ML	500 ML	4,2
COLGATE	21850	UV	COLGATE 5 UST.V.PLAX MULTI PROT.S.M. 500ML	500 ML	2,4
DR.FRESH	19176	UV	DR.FRESH 4 UST.V. H.K.MOUTHWASH 237ML	237 ML	3,8
ELMEX	32600	UV	ELMEX 4 UST.V.CARRIES PROTECTION 400ML	400 ML	3,7
ELMEX	35312	UV	ELMEX 4 UST.V.SENSITIVE PLUS 400ML	400 ML	3,5
ELMEX	28636	UV	ELMEX 5 UST.V. EROSION PROTECTION 400ML	400 ML	4,3
LACALUT	40768	UV	LACALUT 4 UV AKTIV 300ML	300 ML	3,3
LISTERINE	85813	UV	LISTERINE 1 USTNI VODA COOLM. 95ML	95 ML	4,4
LISTERINE	15691	UV	LISTERINE 66 LISTERINE U.V. TOTAL CARE 95ML	95 ML	2,5

Grafická interpretace rozložení spektra cenové elasticity poptávky:



Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann 2015b

Příloha 71 Cenová elasticita poptávky ústních vod v závislosti na obsahu balení



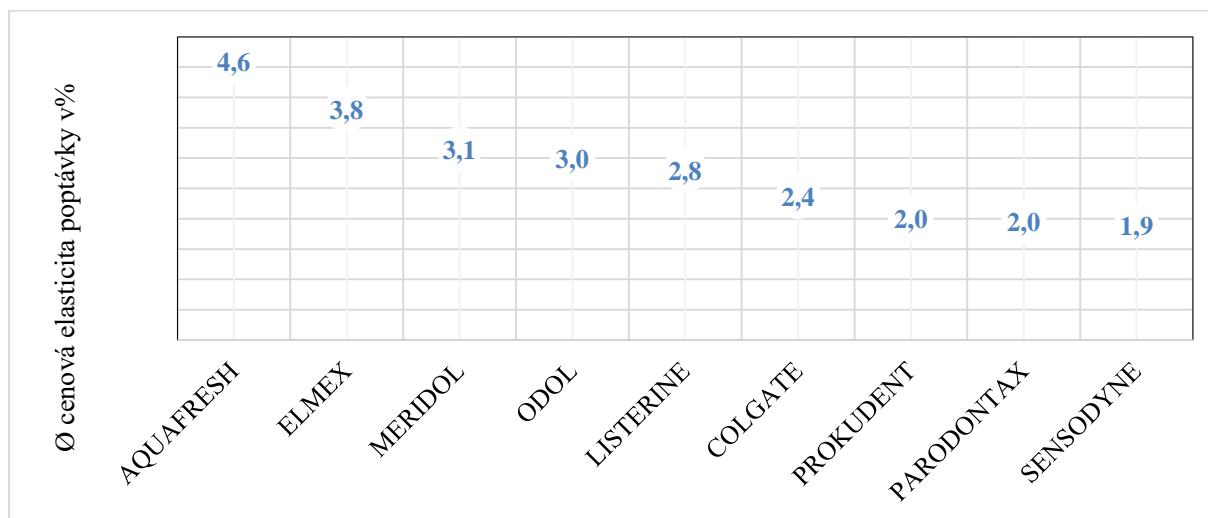
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann 2015b

Příloha 72 Cenová elasticita poptávky ústní vody Listerine

Značka	Artikl		Produkt	Obsah	Průměrná elasticita
LISTERINE	85813	UV	LISTERINE 1 USTNI VODA COOLM. 95ML	95 ML	4,4
LISTERINE	15691	UV	LISTERINE 66 LISTERINE U.V. TOTAL CARE 95ML	95 ML	2,5
LISTERINE	52671	UV	LISTERINE 4 UST. V. ADVANCED WHITE 250ML	250 ML	1,4
LISTERINE	80114	UV	LISTERINE 4 UST.V. FRESH BURST 250ML	250 ML	3,3
LISTERINE	10773	UV	LISTERINE 4 UST.V. STAY WHITE 250ML	250 ML	2,9
LISTERINE	23177	UV	LISTERINE 4 UST.V. ZERO 250ML	250 ML	3,4
LISTERINE	13915	UV	LISTERINE 4 UST.V.DETSKA SMART RINSE JAH 25	250 ML	4,5
LISTERINE	26774	UV	LISTERINE 4 UST.V.DETSKA SMART RINSE MAT 2	250 ML	4,5
LISTERINE	15600	UV	LISTERINE 4 UST.V.TOTAL CARE 6VYHOD 250ML	250 ML	2,2
LISTERINE	33425	UV	LISTERINE 4 UV TOTAL CARE SENSITIVE 250ML	250 ML	3,1
LISTERINE	80115	UV	LISTERINE 5 UST.V.COOLMINT 250ML	250 ML	3,2
LISTERINE	26775	UV	LISTERINE 5 UST.V.TOTAL CARE ZERO 250ML	250 ML	3,0
LISTERINE	52672	UV	LISTERINE 4 UST. V. ADVANCED WHITE 500ML	500 ML	3,0
LISTERINE	80112	UV	LISTERINE 4 UST.V. FRESH BURST 500ML	500 ML	3,1
LISTERINE	21066	UV	LISTERINE 4 UST.V. TOTAL CARE ENAMEL GUA. 5	500 ML	1,3
LISTERINE	80116	UV	LISTERINE 4 UST.V.COOLMINT 500ML	500 ML	0,2
LISTERINE	10770	UV	LISTERINE 4 UST.V.STAY WHITE 500ML	500 ML	1,3
LISTERINE	15599	UV	LISTERINE 4 UST.V.TOTAL CARE 6VYHOD 500ML	500 ML	1,7
LISTERINE	26776	UV	LISTERINE 4 UST.V.TOTAL CARE ZERO 500ML	500 ML	1,7
LISTERINE	23178	UV	LISTERINE 4 UST.V.ZERO 500ML	500 ML	4,7
LISTERINE	33422	UV	LISTERINE 4 UV TOTAL CARE SENSITIVE 500ML	500 ML	1,3
LISTERINE	83283	UV	LISTERINE 5 UST.V.COOL CITRUS 500ML	500 ML	2,4
LISTERINE	89028	UV	LISTERINE 4 USTNI VODA 1L MODRA 1L	1000 ML	4,0

Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann 2015b

Příloha 73 Cenová elasticita poptávky ústních vod dle značek



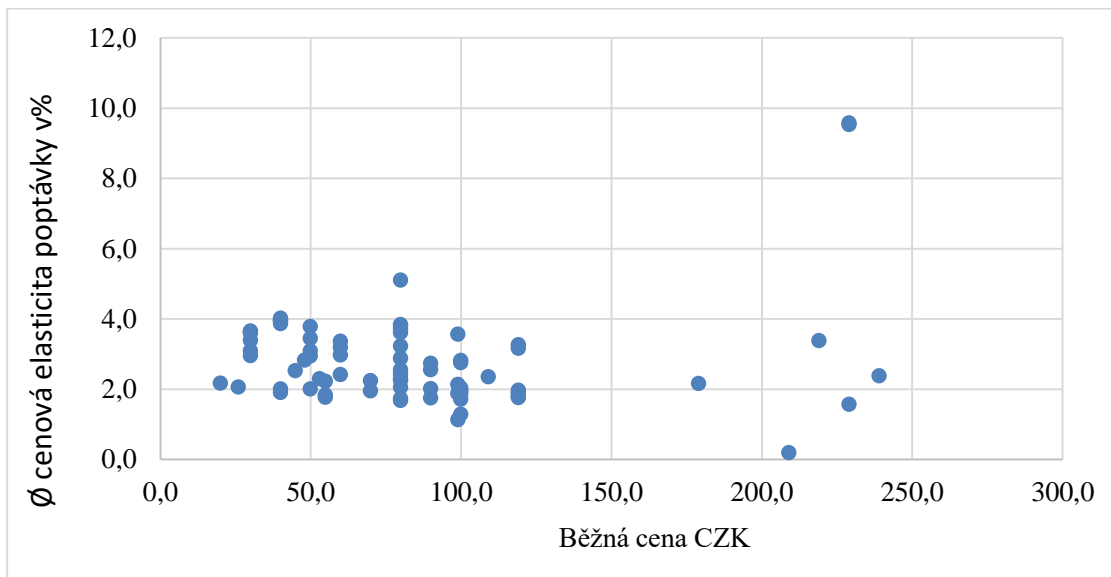
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann 2015b

Příloha 74 Cenová elasticita poptávky ústních vod značek Prokudent a Sensodyne

Značka	Artikl		Produkt	Obsah	Průměrná elasticita
PROKUDENT	81014	UV	PROKUDENT 4 USTNI VODA 500ML	500 ML	2,0
PROKUDENT	80982	UV	PROKUDENT 4 USTNI VODA MINT 500ML	500 ML	2,0
PROKUDENT	51738	UV	PROKUDENT 4 UV JUNIOR 500ML	500 ML	1,9
SENSODYNE	10571	UV	SENSODYNE 4 UST.V.PRONAMEL 250ML	250 ML	1,8
SENSODYNE	34650	UV	SENSODYNE DEL USTNI VODA 300ML	300 ML	1,0
SENSODYNE	51132	UV	SENSODYNE 4 USTNI VODA COOL MINT 500ML	500 ML	0,7
SENSODYNE	51130	UV	SENSODYNE 4 USTNI VODA EXTRA FRESH 500ML	500 ML	0,8

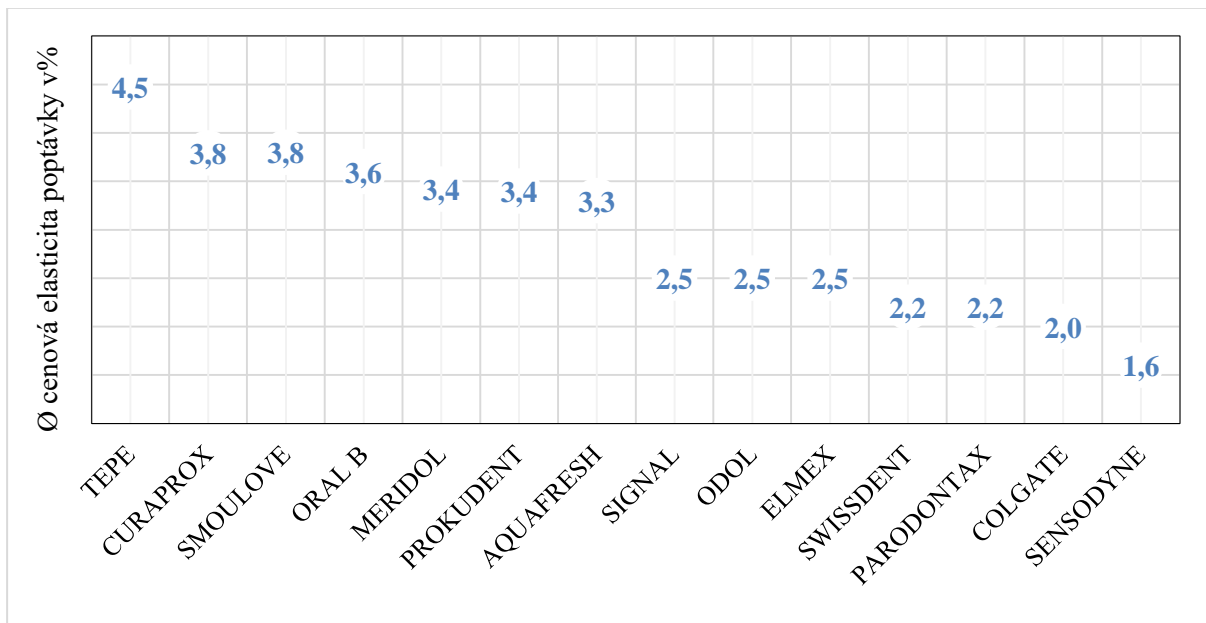
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann 2015b

Příloha 75 Cenová elasticita poptávky zubních kartáčků



Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann 2015b

Příloha 76 Cenová elasticita poptávky zubních kartáčků dle značek



Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann 2015b

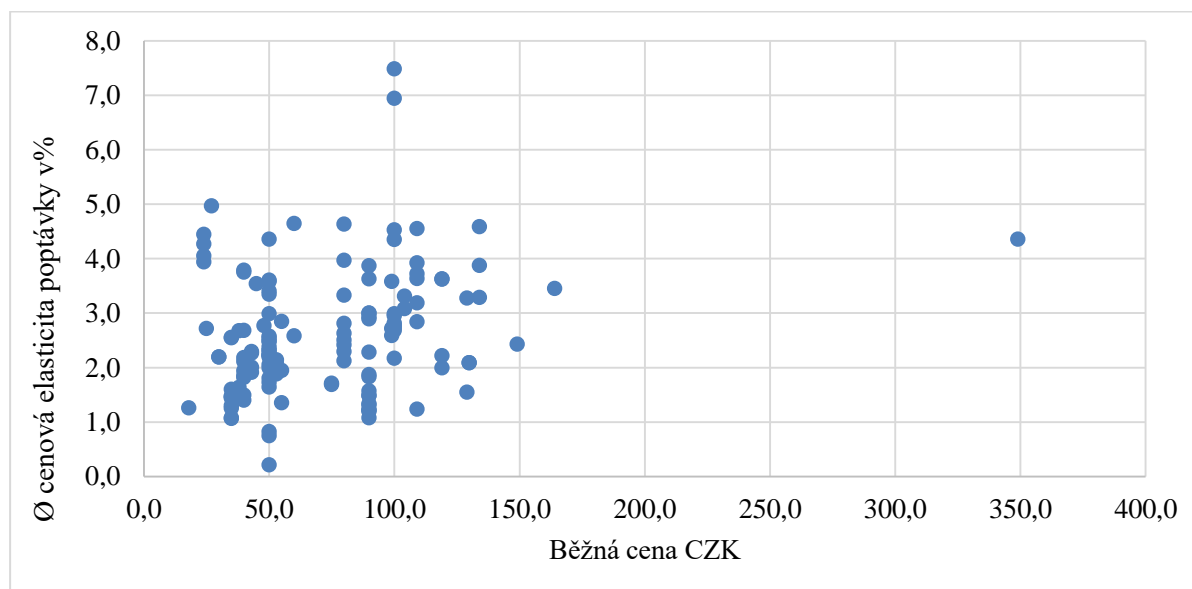
Příloha 77 Cenová elasticita poptávky kartáčků Sensodyne a Colgate

Značka	Artikl		Produkt	Průměrná elasticita
SENSODYNE	46760	ZK	SENSODYNE 4 ZK SENSITIVE STREDNI 1KS	1,8
SENSODYNE	29731	ZK	SENSODYNE 4 ZK MICRO ACTIVE EXTRA SOFT 1KS	1,8
SENSODYNE	34653	ZK	SENSODYNE 4 ZK SENSITIVE MEKKY 1KS	1,9
SENSODYNE	52673	ZK	SENSODYNE 6 ZK KOMPLETNI OCHRANA MEDIUM 1KS	1,9
SENSODYNE	52674	ZK	SENSODYNE 6 ZK KOMPLETNI OCHRANA SOFT 1KS	2,0
SENSODYNE	51129	ZK	SENSODYNE 4 ZK EXPERT SOFT 3-PACK 3KS	0,2

Značka	Artikl		Produkt	Průměrná elasticita
COLGATE	17920	ZK	COLGATE 4 ZK TWISTER STREDNI 1KS	2,3
COLGATE	42117	ZKD	COLGATE 4 ZK SMILES JUNIOR 2-6 LET 1KS	2,0
COLGATE	42119	ZKD	COLGATE 4 ZK SMILES YOUTH 6+LET 1KS	2,2
COLGATE	85460	ZK	COLGATE 4 ZK MAX WHITE MEKKY 1KS	1,7
COLGATE	47609	ZK	COLGATE 4 ZK MAX FRESH MEKKY 1KS	1,7
COLGATE	34604	ZK	COLGATE 4 ZK SLIM SOFT CHARCOAL 1KS	2,1
COLGATE	33544	ZK	COLGATE 4 ZK SLIM ULTRA COMPACT 1KS	2,3
COLGATE	87439	ZK	COLGATE 4 ZK 360 ACTIFLEX STREDNI 1KS	1,3
COLGATE	41005	ZK	COLGATE 6 ZK 360 WHOLE MOUT CLE.MEKKY 1KS	1,7
COLGATE	25138	ZK	COLGATE 4 ZK 360 MAX WHITE ONE STREDNI 1KS	1,8
COLGATE	20197	ZK	COLGATE 6 ZK TOTAL PRO GUM HEALTH 1KS	1,9
COLGATE	15542	ZK	COLGATE 4 ZK 360 SURROUND MEKKY 1KS	2,0
COLGATE	72136	ZK	COLGATE 4 ZK 360 SENSITIVE PRO REL. 1KS	2,0
COLGATE	51462	ZK	COLGATE P* ZK SLIM SOFT3-PACK 3KS	2,4

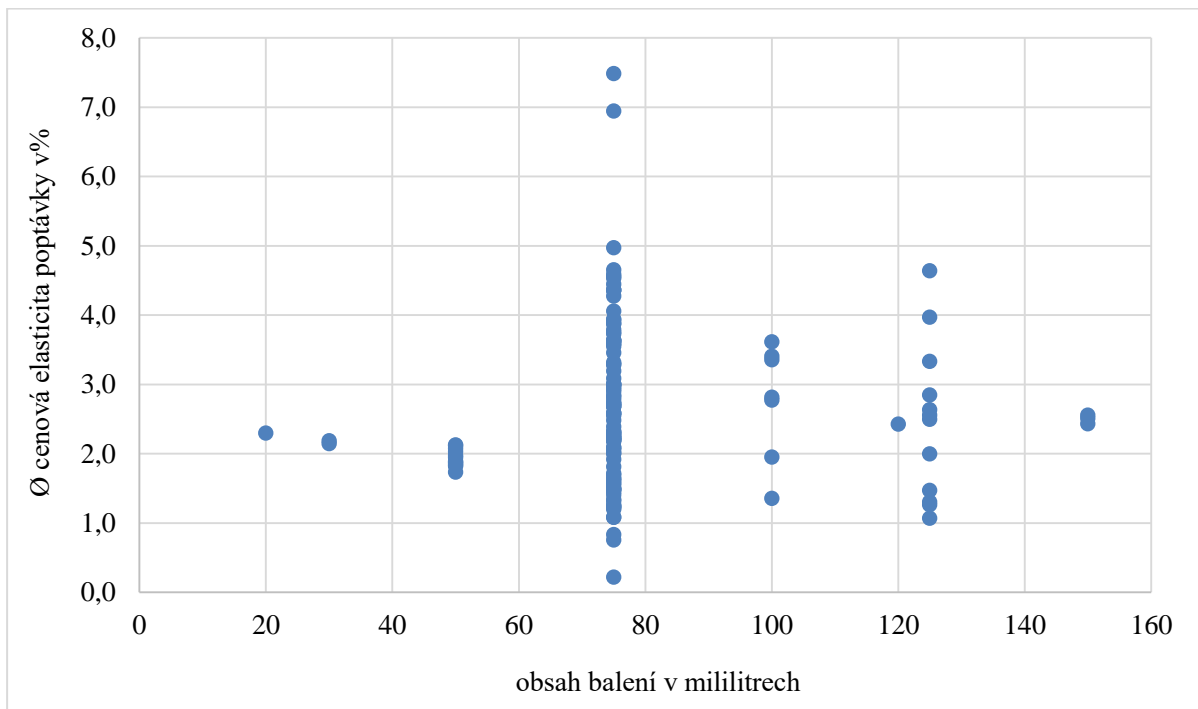
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann 2015b

Příloha 78 Cenová elasticita poptávky zubních past



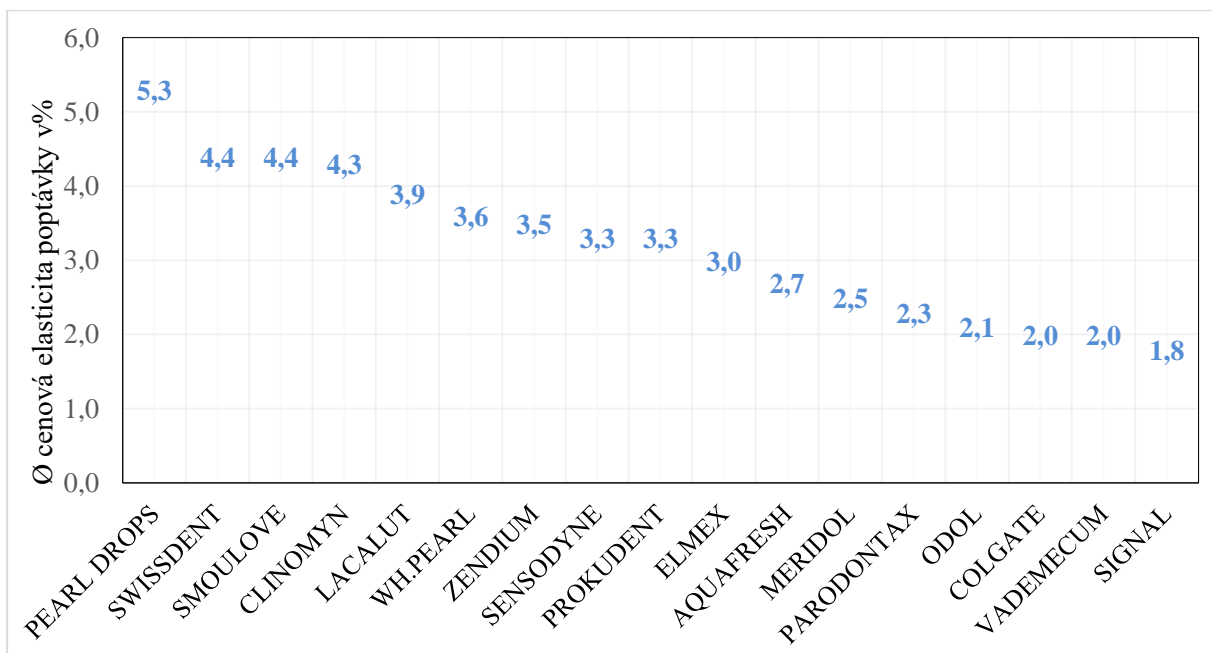
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann 2015b

Příloha 79 Cenová elasticita poptávky zubních past v závislosti na velikosti balení



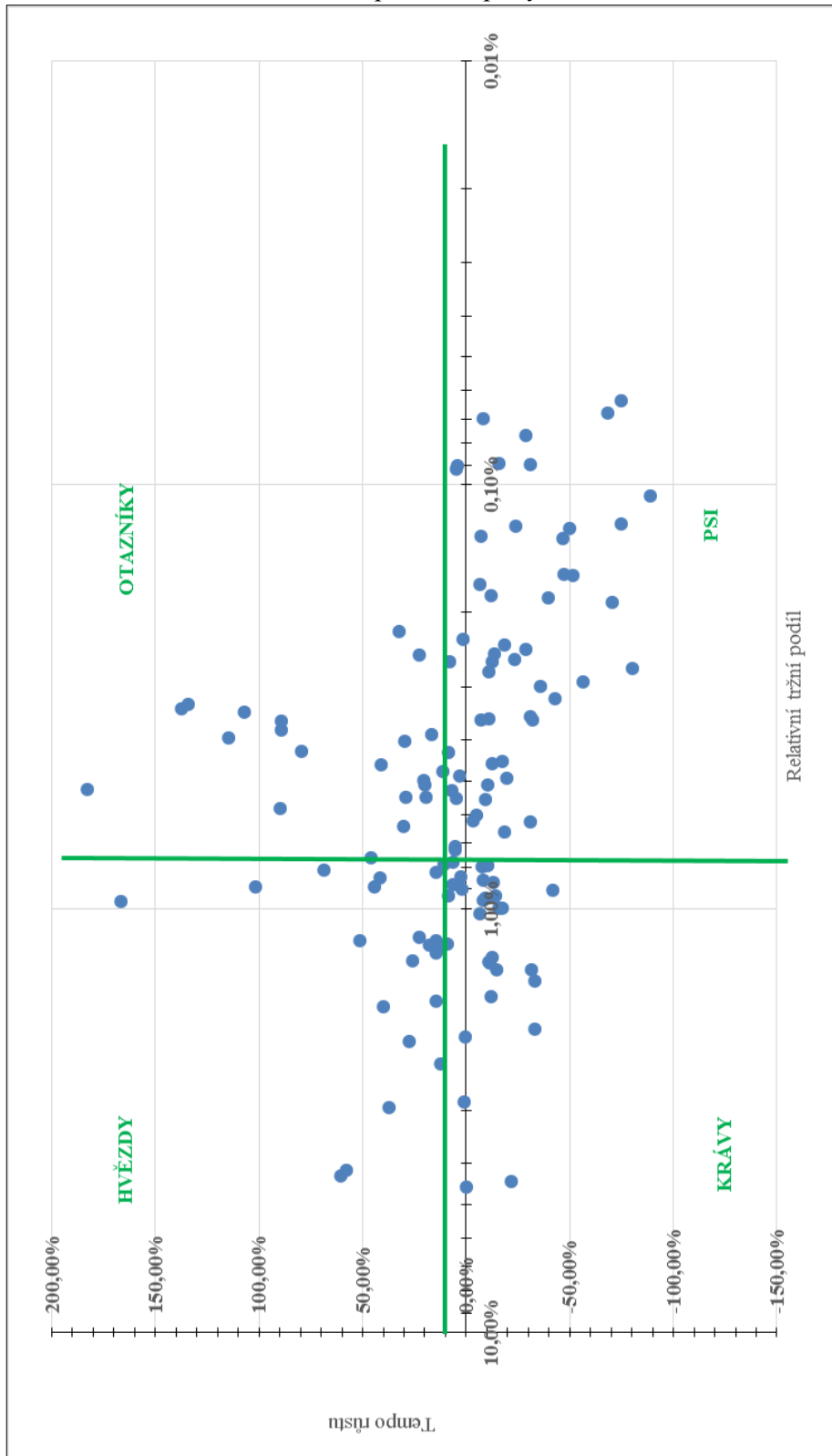
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann 2015b

Příloha 80 Cenová elasticita poptávky zubních past v závislosti na značce



Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann 2015b

Příloha 81 Portfoliová matice BCG pro zubní pasty



Zdroj: vlastní výzkum Rossmann (2014; 2015b; 2016c)

Příloha 82 Zubní pasty, portfolio Krávy

Značka / Artikel	Výnos v CZK	Relativní tržní podíl 2015	Tempo růstu	BCG skupina	Cenová elasticita poprávky	Zalistováno	Počet týdnů v akci 2015	O týdenní profit v akci v CZK	O týdenní profit bez akce v CZK	Rozdíl profitu v CZK	Cenová investice 2015 v CZK	Počet zařazení do akci 2016	Akcí cena 2016 minimálně v CZK	Odhad zrychleného profitu v CZK
ELMEX 4 ZP CAVES PROTECTION	476 251	4,55%	0%	KRÁVY	2,9	28.12.2007	4	11 573	8 957	2 616		4	jako 2015	
LACALUT 4 ZP WHITE	338 417	0,93%	9%	KRÁVY	3,6	26.01.2014	1	6 568	6 507	62		1	jako 2015	
ELMEX 4 ZP SENSITIVE PLUS	266 105	4,42%	-21%	KRÁVY	3,0	04.02.2007	8	9 730	4 279	5 451		9	jako 2015	5 451
MERIDOL 4 ZP MERIDOL	241 222	2,87%	1%	KRÁVY	2,7	4.3.2011	7	9 173	3 934	5 239		7	jako 2015	
COLGATE 4 ZP CAVITY PROTECTION	228 232	0,78%	6%	KRÁVY	1,3	2.4.2010	2	2 035	4 483	-2 448		2	jako 2015	3 658
PARODONT 4 ZP WHITENING	207 817	1,61%	-12%	KRÁVY	2,8	20.3.2014	6	4 169	3 974	195		6	jako 2015	
CLINOMYN 4 ZP PRO KURAKY	198 018	0,90%	2%	KRÁVY	4,0	5.10.2011	4	4 789	3 726	1 063		4	jako 2015	
ELMEX 5 ZP ENAMEL PROTECTION	184 435	1,00%	-16%	KRÁVY	3,3	28.12.2009	2	3 043	3 567	-524		2	jako 2015	3 196
SENSODYNE 4 ZP WHITENING	178 689	1,40%	-31%	KRÁVY	3,0	19.10.2012	2	1 631	3 547	-1 916		2	jako 2015	5 678
COLGATE 4 ZP TRIPLE ACTION	172 870	2,01%	1%	KRÁVY	1,5	28.12.2009	5	6 927	2 941	3 986		5	jako 2015	16 833
COLGATE 4 ZP ADVANCED WHITENING	172 173	0,91%	-42%	KRÁVY	2,5	28.12.2012	4	6 935	3 009	3 926		5	jako 2015	7 512
ODOL3 4 ZP ORIGINAL	167 704	0,87%	-13%	KRÁVY	2,7	5.2.2013	2	6 576	3 091	3 485		2	jako 2015	
ODOL 4 ZP STOMA PARADENTOL	137 810	0,86%	-8%	KRÁVY	1,6	14.2.2014	4	2 601	2 654	-54		4	jako 2015	8 016
ODOL 4 ZP COOL WHITENING GEL	137 522	1,35%	-12%	KRÁVY	1,5	28.12.2009	4	4 820	2 463	2 357		4	jako 2015	
PARODONT 4 ZP EXTRA FRESH	127 991	1,30%	-12%	KRÁVY	1,2	28.12.2009	6	2 370	2 473	-103		6	jako 2015	16 502
SENSODYNE 5 ZP RAPID	125 192	1,03%	-7%	KRÁVY	3,0	20.3.2014	4	1 745	2 463	-718		4	jako 2015	1 607
SIGNAL 4 ZP FAMILY DAILY WHITE	123 261	0,80%	-8%	KRÁVY	3,8	5.2.2013	7	2 685	2 322	363		7	jako 2015	
ODOL 4 ZP HERBAL	122 142	0,84%	3%	KRÁVY	1,1	28.12.2009	5	1 620	2 426	-806		5	jako 2015	8 816
COLGATE 4 ZP LPP WHITENING	115 079	1,34%	-11%	KRÁVY	1,3	19.10.2012	5	3 901	2 033	1 868		5	jako 2015	11 666
SENSODYNE 4 ZP PRONAMEL WHITENING	109 712	1,48%	-33%	KRÁVY	2,7	28.12.2009	6	1 727	2 160	-433		7	jako 2015	6 722
SIGNAL 4 ZP MIKRO GRANULES	106 185	1,22%	9%	KRÁVY	2,5	28.2.2013	6	2 914	1 928	986		6	jako 2015	
SENSODYNE 4 ZP PRONAMEL	104 657	1,40%	-15%	KRÁVY	2,8	4.10.2013	6	1 741	2 048	-307		6	jako 2015	5 478
ODOL 4 ZP COOL FRESH GEL	98 000	0,93%	-14%	KRÁVY	1,4	28.12.2009	4	2 848	1 804	1 043		4	jako 2015	10 002
COLGATE 4 ZP MAX WHITE ONE LUMINOUS	96 757	0,95%	-9%	KRÁVY	2,5	28.12.2009	8	3 454	1 571	1 883		8	jako 2015	
COLGATE 4 ZP CAVITY PROTECTION	89 797	1,00%	-18%	KRÁVY	1,1	4.4.2014	5	2 573	1 637	936		5	jako 2015	6 664
COLGATE 4 ZP MAX FRESH COOL MINT B.	41 102	0,88%	6%	KRÁVY	2,2	19.10.2012	7	324	863	-539		7	jako 2015	5 250
COLGATE 4 ZP MAX WHITE	33 547	0,79%	-10%	KRÁVY	1,9	25.6.2014	7	275	703	-428		7	jako 2015	8 657
COLGATE 4 ZP MAX WHITE SHINE	33 121	0,96%	-8%	KRÁVY	1,9	4.4.2014	7	-10	738	-747		7	jako 2015	12 425
SENSODYNE 4 ZP FLUORID	17 588	1,93%	-33%	KRÁVY	7,4	29.06.2008	4	-6 175	881	-7 056		5	jako 2015	5 850

4 451 396

-62 179

149 983

Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2014; 2015b; 2016c)

Příloha 83 Příklad výpočtu výnosu z navržených opatření

Ø prodej za týden bez akce	Produkt	Běžná cena	Promo cena	Prodej ks v akci	Epd	Promo cena	Prodej ks v akci	Epd	Promo cena	Prodej ks v akci	Epd	Promo cena	Prodej ks v akci	Epd	Promo cena	Prodej ks v akci	Epd	ØEpd
1 180	COLGATE 4 ZP TRIPLE ACTION 100ML	34,9	22,9	2 024	-1,3	21,9	2 123	-1,2	21,9	2 702	-1,7	21,9	2 626	-1,7	21,9	2 268	-1,4	1,5

Ø prodej ks v akci za starou promo cenu	Nová promo cena	Nový počet ks v akci	Zvýš výnos na kus CZK	Počet akci 2016	Zvýšený výnos celkem CZK	Opatření
2 349	23,9	2 037	1,65	5	16 833	1) zachovat počet akci jako v 2015 2) zvýšit promoční cenu vzhledem k nízké cen. elasticitě

Tabulka je vzhledem k délce rozdělena na dvě části

Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2014; 2015b; 2016c)

Příloha 84 Zubní pasty, portfolio Hvězdy

Značka /	Artikl	Výnos v CZK	Relativní tržní podíl 2015	Tempo růstu	BCG skupina	Cenová elasticita poplatky	Zalisováno	Počet týdnů v akci 2015	O týdně profit v akci v CZK	O týdně profit bez akce v CZK	Rozdíl profitu v CZK	Cenová investice 2015 v CZK	Počet zařazení do akci 2016	Akční cena 2016 minimálně v CZK	Odhad zvýšeného profitu v CZK
LACALUT	4 ZP AKTIV	745 103	4,27%	61%	HVĚZDY	3,6	26.8.2010	2	20 845	14 068	6 777		3	jako 2015	
PARODONTAX	4 ZP S FLUORIDEM	336 615	2,96%	37%	HVĚZDY	2,7	11.10.2013	7	15 157	5 123	10 035		8	jako 2015	
ELMEX	4 ZP SENSITIVE	261 420	4,16%	58%	HVĚZDY	3,0	26.01.2014	8	9 673	4 183	5 490		9	jako 2015	
SENSODYNE	4 ZP REPAIR & PROTECT	230 081	2,06%	28%	HVĚZDY	2,0	28.12.2009	6	-192	5 027	-5 219	-31 311	6	84,9	23 754
SIGNAL	4 ZP FAMILY HERBAL	224 703	1,33%	26%	HVĚZDY	1,5	29.12.2009	4	2 827	4 446	-1 618	-6 473	3	22,9	25 428
SENSODYNE	4 ZP KOMPLETNI	202 192	2,33%	12%	HVĚZDY	3,9	23.7.2010	6	-2 348	4 702	-7 050	-42 300	7	84,9	14 235
SENSODYNE	4 ZP REPAIR & PROTECT	167 649	1,66%	15%	HVĚZDY	2,2	28.12.2009	6	-829	3 733	-4 562	-27 492	7	84,9	11 954
COLGATE	4 ZP MAX WHITE ONE	166 730	1,71%	40%	HVĚZDY	2,1	31.8.2012	9	9 262	1 939	7 324		10	jako 2015	
ODOL	4 ZP WHITENING	162 072	1,28%	15%	HVĚZDY	1,6	28.12.2009	5	3 546	3 071	475		4	21,9	9 986
SIGNAL	5 ZP ANTI-TARTAR	145 844	0,89%	44%	HVĚZDY	1,3	18.7.2014	4	1 675	2 899	-1 224	-4 895	3	22,9	12 713
COLGATE	4 ZPP MAX WHITE ONE	137 359	1,19%	52%	HVĚZDY	2,6	26.8.2010	7	4 880	2 293	2 587		8	jako 2015	
SIGNAL	4 ZP WHITE NOW TRIPLE	136 395	1,17%	23%	HVĚZDY	1,5	14.2.2014	6	4 423	2 388	2 035		5	64,9	12 493
AQUAFRESH	4 ZP FRESH & MINTY	135 245	0,96%	167%	HVĚZDY	1,9	17.6.2011	4	3 765	2 504	1 261		3	39,9	8 756
PARODONTAX	5 ZP BEZ FLUORIDU	132 194	0,81%	69%	HVĚZDY	2,6	28.12.2009	6	2 825	2 505	320		7	jako 2015	
SIGNAL	4 ZP WHITE NOW	129 363	1,19%	15%	HVĚZDY	1,6	28.12.2009	6	4 542	2 220	2 322		5	59,9	10 013
SIGNAL	4 ZP WHITE SYSTEM	106 219	1,23%	13%	HVĚZDY	2,2	12.06.2008	6	2 826	1 941	885		7	jako 2015	
SIGNAL	4 ZP DEEP FRESH	100 213	1,22%	18%	HVĚZDY	0,8	28.12.2009	6	2 416	1 863	552		5	37,9	9 375
SIGNAL	4 ZP WHITE NOW MEN	93 420	0,76%	46%	HVĚZDY	1,2	21.9.2010	6	2 351	1 724	627		5	59,9	9 998
COLGATE	4 ZP MAXIMUM CAVITY	74 344	0,79%	11%	HVĚZDY	1,7	28.12.2013	9	3 560	984	2 576		8	52,9	16 016
COLGATE	4 ZP TOTAL ADVANCED	74 224	0,85%	42%	HVĚZDY	2,1	16.6.2014	7	4 130	1 007	3 123		8	jako 2015	
COLGATE	4 ZP MAXIMUM CAVITY	73 632	0,82%	14%	HVĚZDY	1,7	15.8.2013	9	3 839	909	2 930		8	52,9	14 014
AQUAFRESH	4 ZP HD WHITE	51 032	0,89%	102%	HVĚZDY	2,4	17.3.2011	4	722	1 003	-281	-1 124	5	jako 2015	

3 886 049

-113 595

178 735

Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2014; 2015b; 2016c)

Příloha 85 Zubní pasty, portfolio Otazníky

Značka / Artikel	Výnos v CZK	Relativní tržní podíl 2015	Tempo růstu	BCG skupina	Cenová elasticita poplatky	Zalistováno	Počet týdnů v akci 2015	Ø týdenní profit v akci v CZK	Ø týdenní profit bez akce v CZK	Rozhíl profitu v CZK	Cenová investice 2015 v CZK	Počet zarazení do akci 2016	Akční cena 2016 minimálně v CZK	Odhad zvýšeného profitu v CZK
SIGNAL 5 ZP WHITE NOW ICE COOL MINT	55 221	0,53%	29%	OTAZNÍKY	1,3	4.4.2014	6	1 889	954	935		5	59,9	9 958
SIGNAL 4 ZP WHITE NOW MEN DEEP COOL	55 675	0,46%	41%	OTAZNÍKY	1,3	1.3.2011	6	1 570	1 006	565		5	59,9	7 623
AQUAFRESH 5 ZP MILD & MINTY	77 568	0,52%	183%	OTAZNÍKY	1,4	28.12.2011	4	1 541	1 488	54		3	39,9	1 496
COLGATE 5 ZP TOTAL FRESH STRIPE	28 049	0,35%	107%	OTAZNÍKY	2,0	6.8.2010	7	1 468	395	1 073		7	jako 2015	
COLGATE 4 ZP HERBAL STRONG GUM	80 999	0,40%	115%	OTAZNÍKY	2,0	13.1.2012	4	2 980	1 439	1 540		4	jako 2015	
VADEMECU 5 ZP ULTRA FRESH 16	33 682	0,33%	134%	OTAZNÍKY	2,0	24.8.2010	11	693	636	57		11	jako 2015	
COLGATE 5 ZP TOTAL ADVANCED SENSITIVE	33 291	0,36%	89%	OTAZNÍKY	2,0	28.12.2009	7	1 636	485	1 150		7	jako 2015	
SIGNAL 5 ZP WHITE SYSTEM NATURALS	35 484	0,39%	17%	OTAZNÍKY	2,1	04.10.2007	6	669	684	-16	-94	6	37,9	1 498
COLGATE 4 ZP TOTAL	67 691	0,64%	30%	OTAZNÍKY	2,1	24.2.2011	7	2 809	1 067	1 741		7	jako 2015	
VADEMECU 4 ZP PRO VITAMIN COMPLETE	34 473	0,55%	19%	OTAZNÍKY	2,2	28.12.2012	8	991	603	388		8	jako 2015	
Himalaya 5 ZP HERBALS S FLUOREM	93 375	0,40%	30%	OTAZNÍKY	2,3	28.8.2014	5	1 083	1 871	-788	-3 942	5	64,9	2 406
VADEMECU 4 ZP 2V1 MENTHOL FRESH	53 007	0,51%	20%	OTAZNÍKY	2,4	28.12.2009	8	2 158	812	1 345		8	jako 2015	
MEDAMINT 4 ZP S OBSAHLIN VYTAZKU	139 446	0,50%	20%	OTAZNÍKY	2,7	28.12.2007	5	998	2 861	-1 862	-9 312	5	21,9	3 987
AQUAFRESH 4 ZP HD WHITE TINGLING MINT	8 225	0,25%	23%	OTAZNÍKY	2,8	4.3.2011	4	-373	202	-575	-2 301	4	49,9	3 339
Himalaya 5 ZP HERBALS BELICI UCINEK	110 529	0,43%	79%	OTAZNÍKY	2,9	29.11.2013	6	4 118	1 866	2 252		6	jako 2015	
AQUAFRESH 4 ZP COMPLETE CARE WHITENING	61 145	0,58%	90%	OTAZNÍKY	3,4	25.5.2012	7	944	1 212	-268	-1 878	7	39,9	7 498
AQUAFRESH 4 ZP COMPLETE CARE	40 974	0,38%	89%	OTAZNÍKY	3,4	25.5.2012	7	623	814	-191	-1 336	7	39,9	6 254
AQUAFRESH 5 ZP COMPLETE CARE EXTRA	40 939	0,34%	138%	OTAZNÍKY	3,6	25.5.2012	7	679	804	-126	-879	7	39,9	7 552
ELMEX 6 ZP MENTHOL-FREE	39 956	0,22%	33%	OTAZNÍKY	3,6	9.1.2014	5	819	763	56		5	jako 2015	
LACALUT 4 ZP SENSITIVE	182 035	0,47%	11%	OTAZNÍKY	4,6	26.08.2014	1	6 336	3 441	3 095		1	jako 2015	
	1 271 764													

-19 741

51 611

Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2014; 2015b; 2016c)

Příloha 86 Zubní pasty, portfolio Psi

Značka / Artikel	Výnos v CZK	Relativní tržní podíl 2015	Tempo růstu	BCC skupina	Cenová elasticita poptávky	Zalistrováno	Počet týdnů v akci 2015	Ø týdnění profit v CZK	Ø týdnění profit bez akce v CZK	Rozdil profitu v CZK	Cenová investice 2015 v CZK	Počet zafázené akce 2016	Akciová cena 2016 minimálně v CZK	Odhad zryšeného profitu v CZK
ALOE VERA 4 ZP S EXTRA KEM Z	196 847	0,60%	-5%	PSI	2,8	10.09.2010	2	3 741	3 787	-47	-93	2	32,9	1714
PROKUDEN 4 ZP PRO ZARIVE BILE	104 620	0,27%	-80%	PSI	2,2	28.12.2009	1	1 418	2 024	-605	-605	2	19,9	628
ZENSEN 5 ZP EXCELLENT	94 389	0,36%	-11%	PSI	3,5	28.12.2012	3	1 835	1 814	21		3		
WH PEARL 4 ZP NANO CARE SILVER	87 661	0,49%	3%	PSI	4,6	28.12.2009	1	3 103	1 658	1 445		1		
COLGATE 4 ZP MAXIMUM CAVITY	84 274	0,53%	7%	PSI	2,8	16.8.2013	7	1 714	1 606	107		7		
WH PEARL 4 ZP BELICÍ ZAKLADNI	82 878	0,46%	-13%	PSI	3,9	28.12.2009	2	2 164	1 571	593		2		
WH PEARL 4 ZP BELICÍ PRO	80 131	0,45%	-18%	PSI	3,3	28.12.2012	2	1 741	1 533	208		2		
COLGATE 4 ZP MAX WHITE ONE	79 646	0,73%	5%	PSI	2,3	4.2.2010	8	2 586	1 340	1 245		8		
COLGATE 4 ZP HERBAL WHITE	79 129	0,36%	-32%	PSI	2,6	28.12.2009	4	1 842	1 495	347		4		
VADEMECU 4 ZP NATURAL WHITE	65 302	0,66%	-18%	PSI	2,3	28.12.2009	11	1 491	1 193	298		11		
SIGNAL 5 ZP FAMILY CAVITY	64 882	0,43%	9%	PSI	3,8	17.2.2012	7	1 426	1 220	206		7		
SENSODYN 5 ZP MULTI CARE	64 600	0,51%	-10%	PSI	2,8	25.6.2014	3	536	1 286	-749	-2 248	3	69,9	5012
VADEMECU 4 ZP PERFECTION 5	58 888	0,63%	-31%	PSI	2,3	29.12.2009	11	1 372	1 068	304		11		
VADEMECU 4 ZP EXPRESS WHITE 10	55 480	0,55%	-9%	PSI	2,6	17.2.2012	10	1 376	993	383		10		
COLGATE 5 ZP HERBAL	54 742	0,25%	-29%	PSI	2,6	28.12.2009	4	1 043	1 054	-10	-40	4	23,9	2745
VADEMECU 4 ZP 2V1 OXY WHITE	51 389	0,55%	5%	PSI	2,5	29.12.2009	8	2 565	702	1 863		8		
PROKUDEN 4 ZP BYLINNA	49 101	0,13%	-7%	PSI	4,4	28.12.2009	4	997	940	57		4		
VADEMECU 4 ZP PRO VITAMIN	49 077	0,72%	5%	PSI	2,2	11.10.2013	8	1 501	843	658		8		
PROKUDEN 4 ZP SENSITH	47 861	0,13%	-24%	PSI	1,9	18.7.2014	1	612	926	-314	-314	1	19,9	624
COLGATE 4 ZP TOTAL ADVANCED	45 642	0,49%	-20%	PSI	2,9	28.12.2009	7	2 376	645	1 731		7	36,9	30339
ELNEX 6 ZP INTENSIVE	44 585	0,18%	-12%	PSI	3,5	14.9.2010	2	795	860	-64	-129	2	12,9	2457
VADEMECU 5 ZP ANTI CAVITY &	37 299	0,32%	-43%	PSI	1,9	4.4.2014	11	614	745	-132	-1 447	11	36,9	23368
PROKUDEN 4 ZP BELICÍ	36 832	0,17%	-7%	PSI		2.4.2010			708	0		2	24,9	helza stanovit
B-A-M 5 ZP MINT KISS	34 818	0,16%	-51%	PSI		3.10.2014			670	0		2	19,9	helza stanovit
ODOL3 4 ZP MAXIMUM	30 717	0,29%	-56%	PSI	2,3	28.12.2009	2	-86	618	-704	-1 408	2	39,9	1459
PROKUDEN 5 ZP MEDIKALNI	29 857	0,09%	-16%	PSI	4,1	3.10.2014	4	636	569	67		4		
PROKUDEN 4 ZP PERFECT CLEAN7	29 804	0,11%	-89%	PSI	3,9	03.10.2010	4	455	583	-128	-510	4	19,9	2641
SIGNAL 5 ZP EXPERT	29 447	0,26%	8%	PSI	1,2	28.12.2009	6	817	334	283		6	59,9	4026
VADEMECU DEL ZP 2V1 WHIT	26 655	0,12%	-75%	PSI		28.12.2009			513	0		2	49,9	helza stanovit
SIGNAL 5 ZP EXPERT	25 331	0,24%	-18%	PSI	1,5	28.12.2009	6	847	440	407		6	59,9	4126
COLGATE 4 ZP MAX FRESH	24 666	0,62%	-3%	PSI	2,1	18.7.2014	7	306	501	-195	-1 362	7		
PROKUDEN 5 ZP PROTI ZUBNIMU	24 481	0,07%	-8%	PSI	4,3	28.12.2009	4	583	461	121		4		
COLGATE 4 ZP TOTAL PRO GUM	24 113	0,36%	-7%	PSI	1,7	5.4.2013	5	-818	600	-1 418	-7 090	5		
VADEMECU 4 ZP 2V1 PRO MEDIC	24 050	0,26%	-23%	PSI	2,3	13.9.2013	8	1 049	356	693		8		
PARODONT 66 ZP FLUORID	21 787	0,13%	-46%	PSI	2,7	28.12.2009	1	-500	437	-937	-937	1		
Himalaya 6 ZP HERBAL S	21 480	0,09%	4%	PSI	3,9	28.8.2014	4	712	388	324		4		
SIGNAL 5 ZP SENSITIVE EXPERT	21 075	0,19%	-39%	PSI	1,2	23.4.2013	6	563	385	178		6		
VADEMECU 5 ZP PRO VITAMIN	19 685	0,26%	-12%	PSI	3,0	28.12.2009	8	421	371	50		8		
SENSODYN DEL ZP WHITENING	17 798	0,30%	-36%	PSI		17.6.2011			342	0		2		
VADEMECU 5 ZP PRO MEDIC	16 380	0,16%	-47%	PSI	2,3	16.7.2013	10	373	301	72		10		
B-A-M 6 ZP 3D WHITE	15 278	0,07%	-68%	PSI		28.12.2009			294	0		2		
SENSODYN DEL ZP FLUORIDE	14 372	0,23%	-14%	PSI		17.6.2011			276	0		2		
VADEMECU DEL ZP WHITE BOOSTER	13 264	0,19%	-71%	PSI	1,8	4.2.2010	1	2 159	218	1 942		1		
SENSODYN 1 ZP PRONAMEL	11 588	0,06%	-75%	PSI		16.06.2010			223	0		2		
SIGNAL 6 ZP EXPERT	9 387	0,09%	-31%	PSI	1,1	28.12.2009	6	275	168	107		6		
VADEMECU 6 ZP PRO VITAMIN	9 228	0,13%	-50%	PSI	1,8	9.3.2010	8	219	170	49		8		
COLGATE 5 ZP MAX FRESH	8 767	0,28%	-11%	PSI	1,8	28.12.2009	7	-35	199	-233	-1 564	7		
MERIDOL DEL ZP SAFE BREATH	8 695	0,08%	-29%	PSI		14.9.2010			167	0		2		
COLGATE 6 ZP TOTAL PRO-	5 095	0,09%	5%	PSI	1,6	11.10.2013	5	-172	127	-299	-1 496	5		
COLGATE 5 ZP SENSITIVE PRO-	4 861	0,23%	1%	PSI	1,9	4.4.2014	7	-1 826	392	-2 218	-15 526	7		
COLGATE 4 ZP SENSITIVE PRO-	4 748	0,35%	-31%	PSI	1,8	28.12.2009	7	-2 829	546	-3 375	-23 622	7		

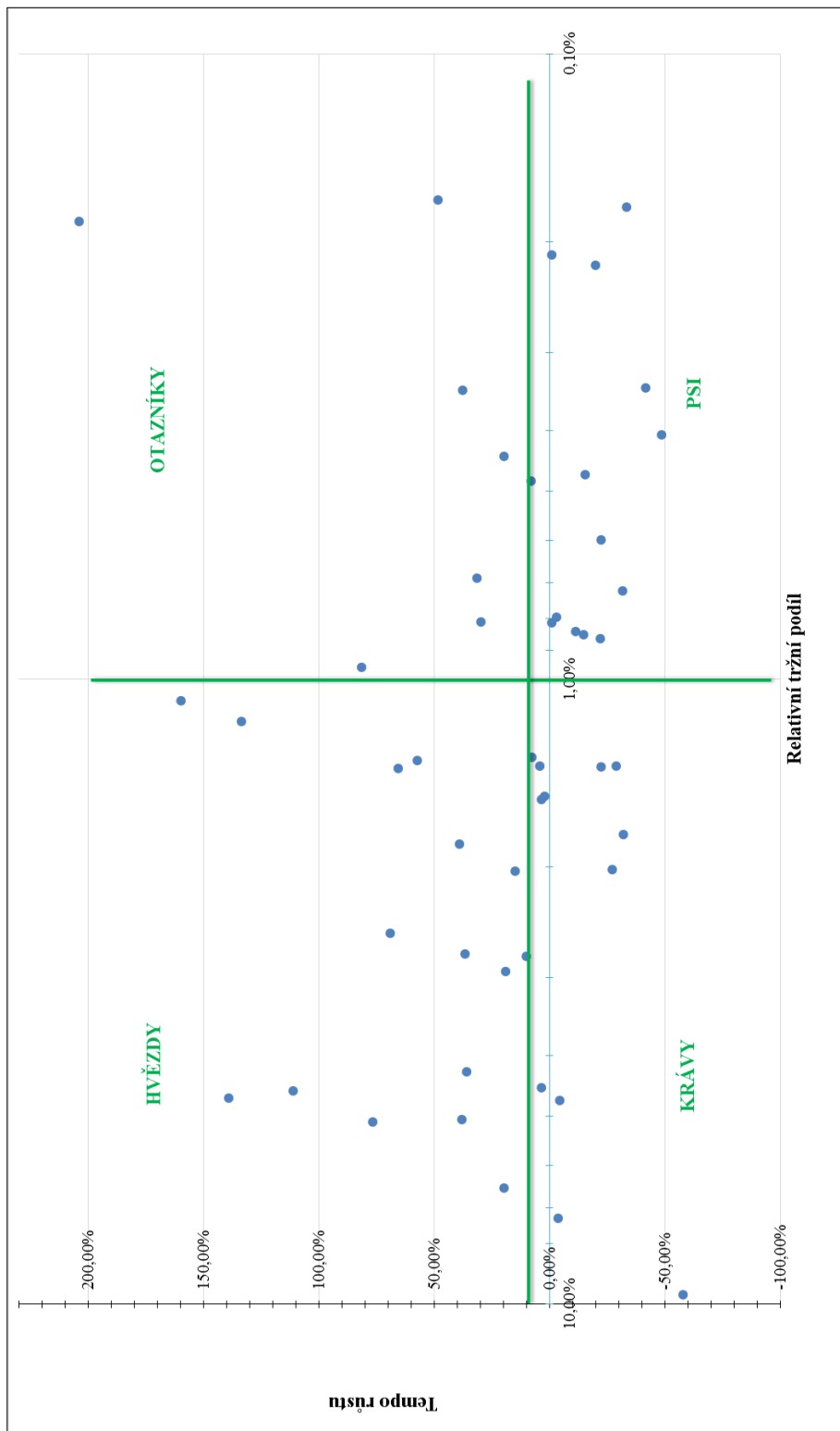
79139

-59 392

2 142 693

Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2014; 2015b; 2016c)

Příloha 87 Portfoliová matice BCG pro ústní vody



Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2014; 2015b; 2016c)

Příloha 88 Ústní vody, portfolio Krávy

Značka / Artikl	Výnos v CZK	Relativní tržní podíl 2015	Tempo růstu	BCG skupina	Cenová elastičita poptávky	Počet týdnů v akci 2015	Ø týdenní profit v akci v CZK	Ø týdenní profit bez akce v CZK	Rozdíl profitu v CZK	Cenová investice 2015 v CZK	Počet zarazení do akci 2016	Akcí cena 2016 minimálně v CZK	Odhad zvýšeného profitu v CZK
LISTERINE 4 ÚSTNÍ VODA, IL MODRA	580 243	9,66%	-58%	KRÁVY	4,0	4	8 619	11 370	-2 751	-11 006	8	129,0	119 008
PROKUDE 4 ÚSTNÍ SPRAY EXTRA	341 693	2,77%	10%	KRÁVY				6 571			2	29,9	nelze stanovit
MERIDOL 4 ÚSTNÍ VODA	174 696	7,30%	-4%	KRÁVY	2,2	4	8 848	2 902	5 945		4	jako v 2015	
PROKUDE 4 ÚSTNÍ VODA MINT	173 394	1,33%	8%	KRÁVY	2,0	3	5 684	3 191	2 493		3	jako v 2015	
PROKUDE 4 ÚSTNÍ VODA	168 345	1,38%	4%	KRÁVY	2,0	3	6 184	3 057	3 127		3	jako v 2015	
ALPA 4 DENT, ÚSTNÍ DEZODOR	106 042	1,54%	2%	KRÁVY			0	2 039			2	34,9	nelze stanovit
LISTERINE 4 ÚST.V.ZERO	67 868	4,72%	-4%	KRÁVY	4,7	4	1 028	1 328	-300	-1 201	4	109,0	7 240
COLGATE 4 ÚST.V.MAX WHITE	63 906	2,02%	-27%	KRÁVY	1,5	7	4 049	790	3 258		7	79,9	8 750
COLGATE 4 ÚST.V.PLAX MULTI	61 097	1,38%	-29%	KRÁVY	2,2	7	2 737	932	1 805		8		873
LISTERINE 4 ÚST.V.FRESH BURST	58 868	4,50%	4%	KRÁVY	3,1	4	959	1 146	-187	-748	4	109,0	6 982
ODOL 4 ÚST.V.STOMA	27 589	1,78%	-32%	KRÁVY	1,3	3	1 524	470	1 054		3	34,9	4 300
ODOL 4 ÚST.V.CLASSIC	21 477	1,38%	-22%	KRÁVY	1,3	3	1 175	366	809		3	34,9	4 180
LISTERINE 5 ÚST.V.COOL CITRUS	17 227	1,56%	4%	KRÁVY	2,4	4	280	336	-56	-224	4	109,0	3 228
	1 862 446									-13 179			154 561

Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2014; 2015b; 2016c)

Příloha 90 Ústní vody, portfolio Otazníky

Značka / Artikel	Výnos v CZK	Relativní tržní podíl 2015	Tempo růstu	BCG skupina	Cenová elasticita poptávky	Počet týdnů v akci 2015	Ø týdenní profit v akci	Ø týdenní profit bez akce	Rozdíl profitu	Cenová investice 2015	Počet zarazení do akci 2016	Akční cena 2016 minimálně	Odhad zvýšeného profitu
SOFT 4 ÚSTNÍ SPRAY S MATOU	41 214	0,69%	32%	OTAZNÍKY				793			2	49,9	nelze stanovit
LISTERINE 1 ÚSTNÍ VODA COOLM.	36 872	0,17%	48%	OTAZNÍKY	4,4	1	15	723	-708	-708	4	49,9	560
LISTERINE 4 UV TOTAL CARE SENSITIVE	28 924	0,34%	38%	OTAZNÍKY	3,1	2	117	574	-457	-914		119	3012
ELMEX P* CARIES PROT. PACK UV 400ML+ZP	18 016	0,44%	20%	OTAZNÍKY				346			2	119	nelze stanovit
LACALUT 5 UV SENSITIVE	14 026	0,19%	204%	OTAZNÍKY				270			2	99,9	nelze stanovit
COLGATE 4 ÚST.V. MAX WHITE INST. WHITE	9 871	0,96%	81%	OTAZNÍKY	0,1	6	320	172	148				výřadit ze sortimentu
COLGATE 4 ÚST.V. PLAX MULTI-PROTECTION	1 168	0,81%	30%	OTAZNÍKY	0,8	5	3 137	1 309	1 828				výřadit ze sortimentu
	108 877									-1 622			3 572

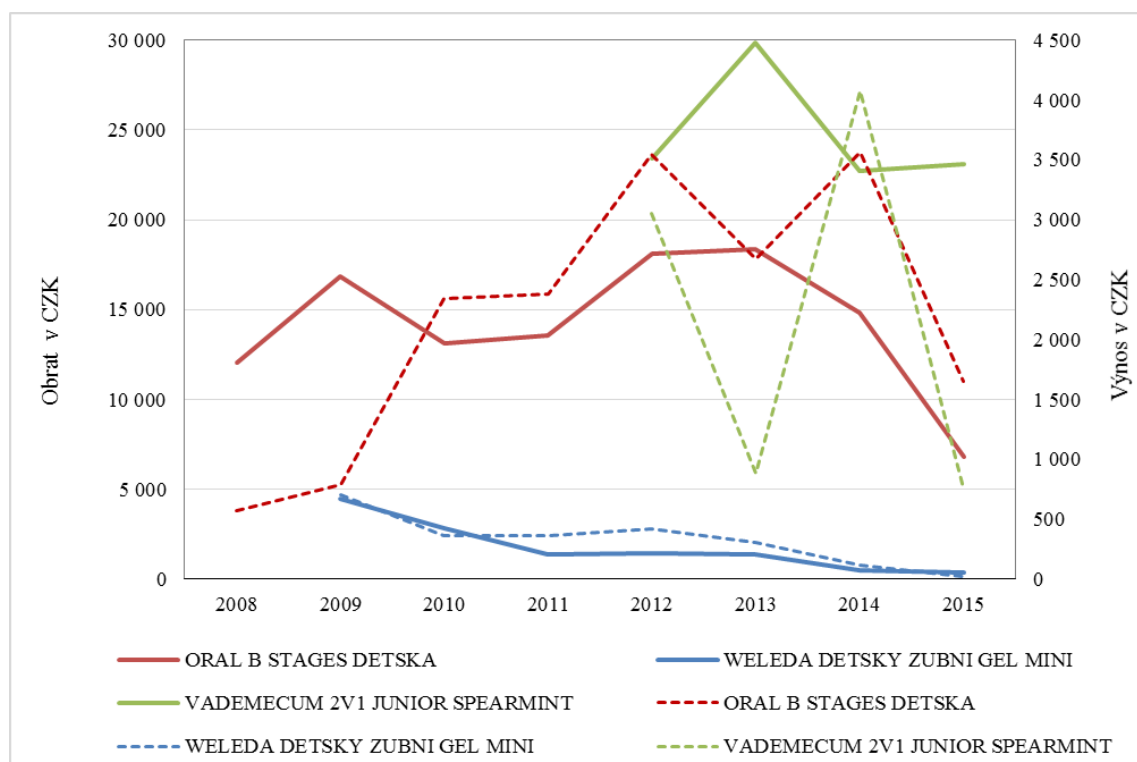
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2014; 2015b; 2016c)

Příloha 91 Ústní vody, portfolio Psi

Značka / Artíkl	Výnos v CZK	Relativní tržní podíl 2015	Tempo růstu	BCG skupina	Cenová elasticita poptávky	Počet týdnů v akci 2015	Ø týdenní profit v akci	Ø týdenní profit bez akce	Rozdíl profitu	Cenová investice 2015	Počet zarazení do akci 2016	Akční cena 2016 minimálně	Odhad zvýšeného profitu
ELMEX 5 ÚST.V. EROSION PROTECTION	16 271	0,48%	8,08%	PSI	4,3	3	1 072	266	806			vyřadit ze sortimentu	
SIGNAL 4 ÚST.V. WHITE NOW	12 284	0,34%	-41,49%	PSI	3,7	3	578	215	362			vyřadit ze sortimentu	
MERIDOL 4 ÚST.V. HALITOSIS	22 701	0,80%	-3,01%	PSI	3,5	2	1 873	379	1 494		3	jako 2015	2012
LISTERINE 4 ÚST.V. ZERO	62 921	0,72%	-31,47%	PSI	3,4	3	255	1 268	-1 013	-3 039	4	69,9	2492
LISTERINE 4 ÚST.V. FRESH BURST	72 025	0,86%	-21,91%	PSI	3,3	3	321	1 450	-1 129	-3 387	4	69,9	1997
LISTERINE 5 ÚST.V. COOLMINT	69 752	0,84%	-11,33%	PSI	3,2	3	297	1 405	-1 108	-3 325	4	69,9	1985
LISTERINE 5 ÚST.V. TOTAL CARE ZERO	14 524	0,21%	-1,05%	PSI	3,0	2	69	288	-218	-437		vyřadit ze sortimentu	
LISTERINE 4 ÚST.V. STAY WHITE	45 012	0,60%	-22,26%	PSI	2,9	2	183	893	-710	-1 421	3	89,9	1985
COLGATE 5 ÚST.V. TOTAL PRO GUM	3 475	0,18%	-33,27%	PSI	2,9	3	622	33	589			vyřadit ze sortimentu	
COLGATE 5 ÚST.V. PLAX MULTI PROT.S.M.	11 334	0,41%	-48,37%	PSI	2,4	7	1 124	77	1 047			vyřadit ze sortimentu	
COLGATE 5 ÚST.V. SENSITIVE PRO-RELIEF	5 512	0,22%	-19,81%	PSI	2,4	3	106	104	2			vyřadit ze sortimentu	
LISTERINE 4 ÚST.V. TOTAL CARE 6VYHOD	36 662	0,47%	-15,43%	PSI	2,2	2	112	729	-617	-1 233	2	89,9	1665
COLGATE 4 UV PLAX DEEP CLEAN	45 815	0,85%	-14,61%	PSI	2,2	7	1 910	721	1 189		7	jako 2015	
SENSODYN 4 ÚST.V. PRONAMEL	40 073	0,81%	-0,86%	PSI	1,8	3	2 128	688	1 440		3	jako 2015	
	458 360									-12 842			10 151

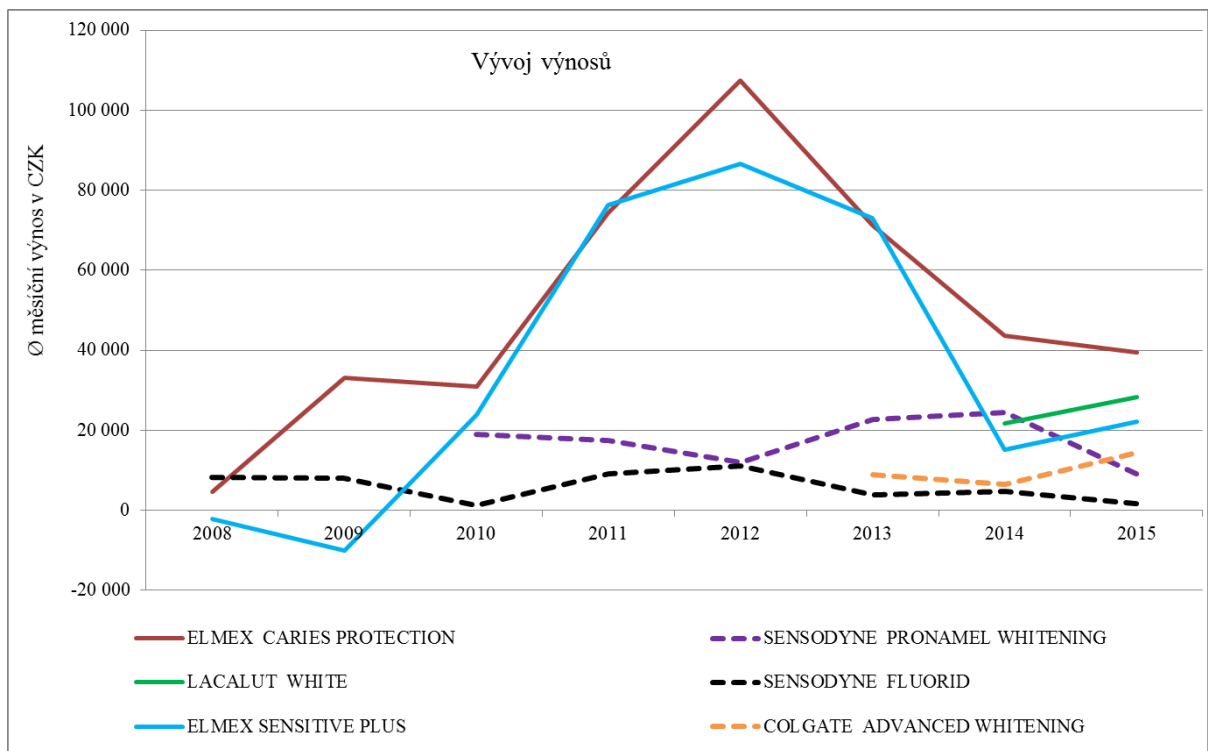
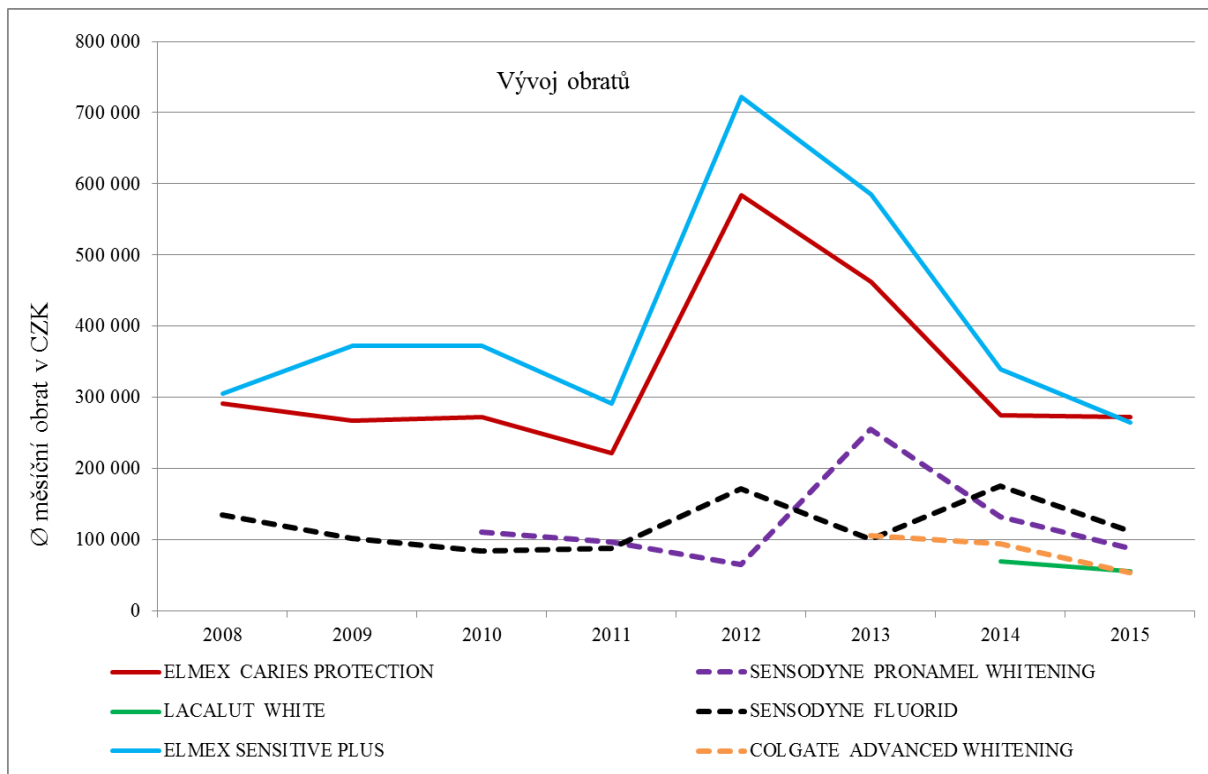
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2014; 2015b; 2016c)

Příloha 92 Životní křivka zubních past pro děti, vyřazených ze sortimentu v 2015



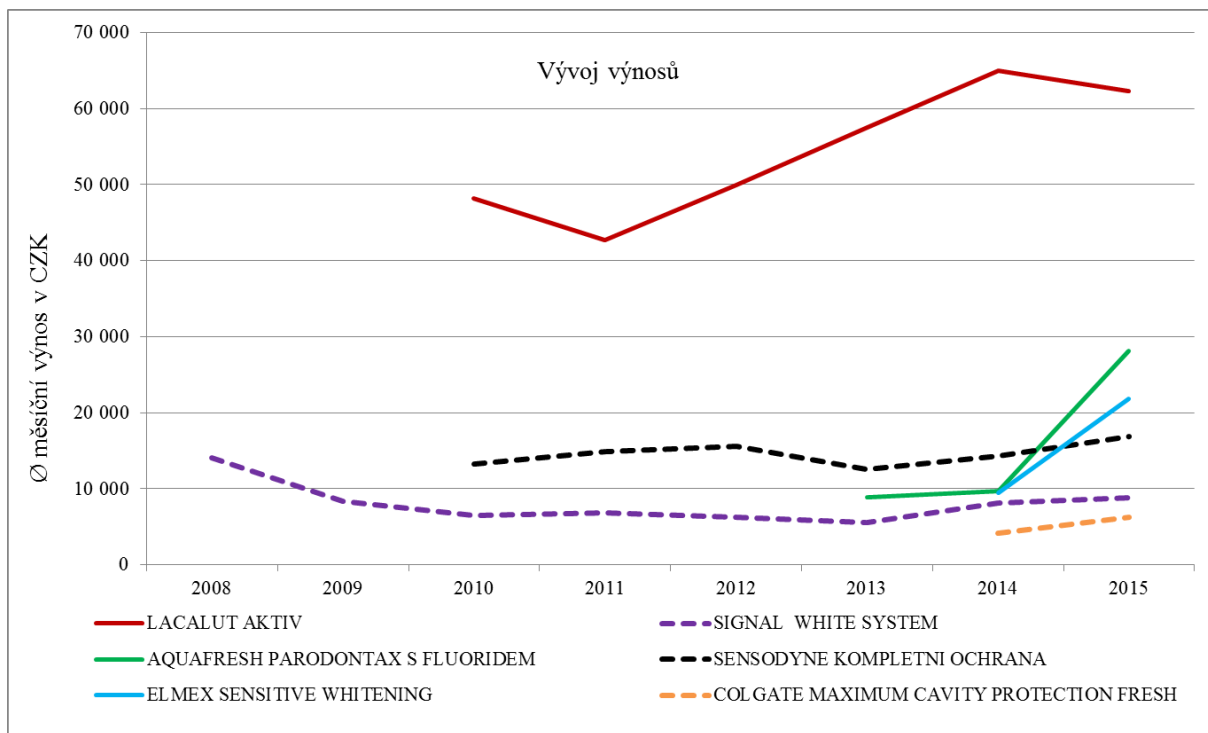
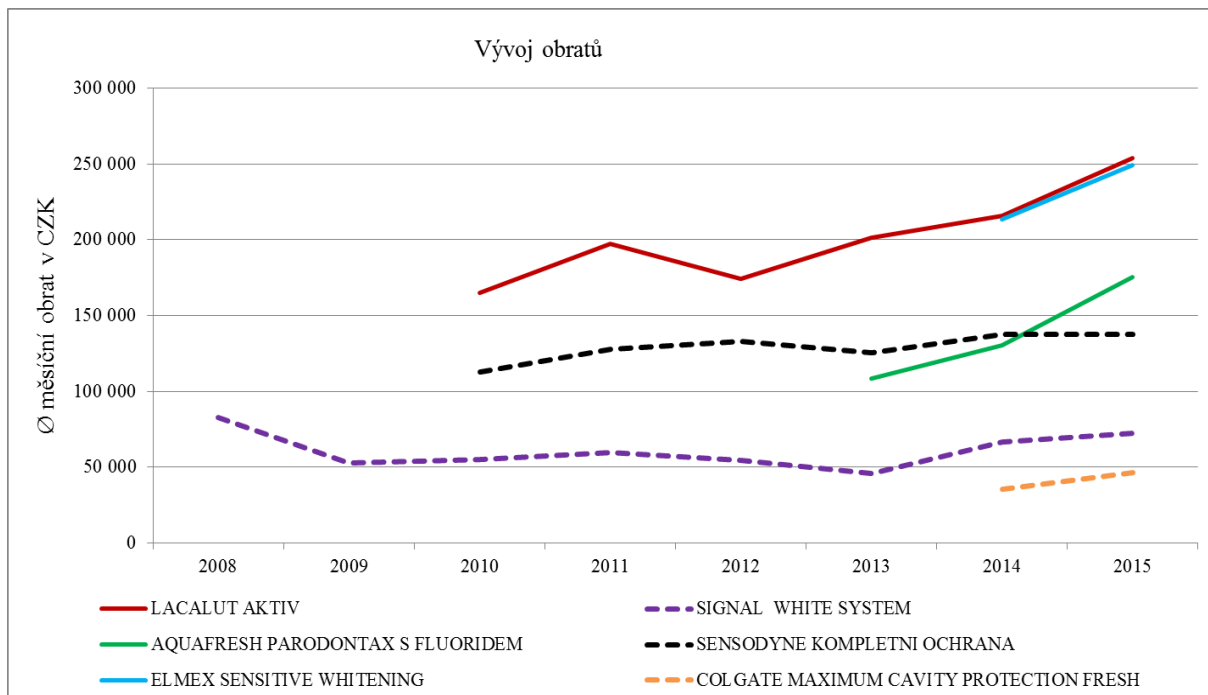
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2016c)

Příloha 93 Životní křivka vybraných zubních past – Krávy



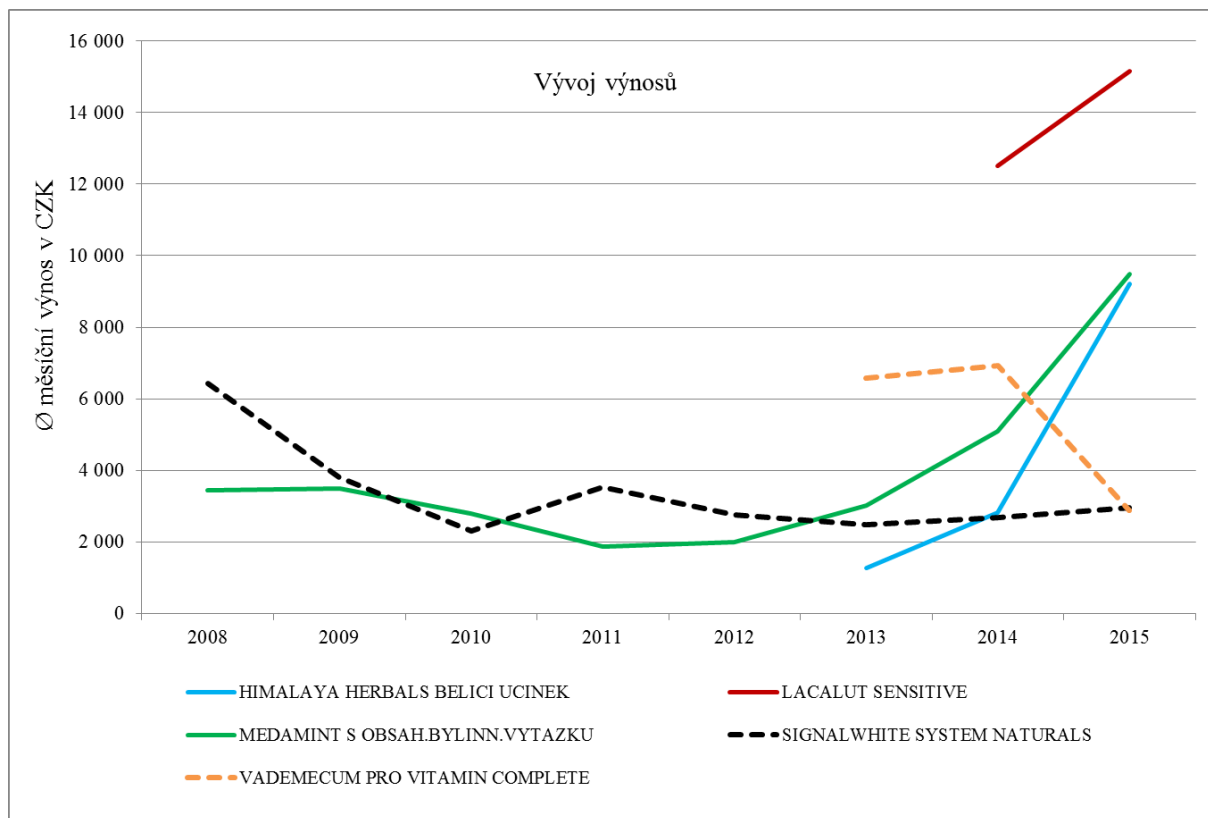
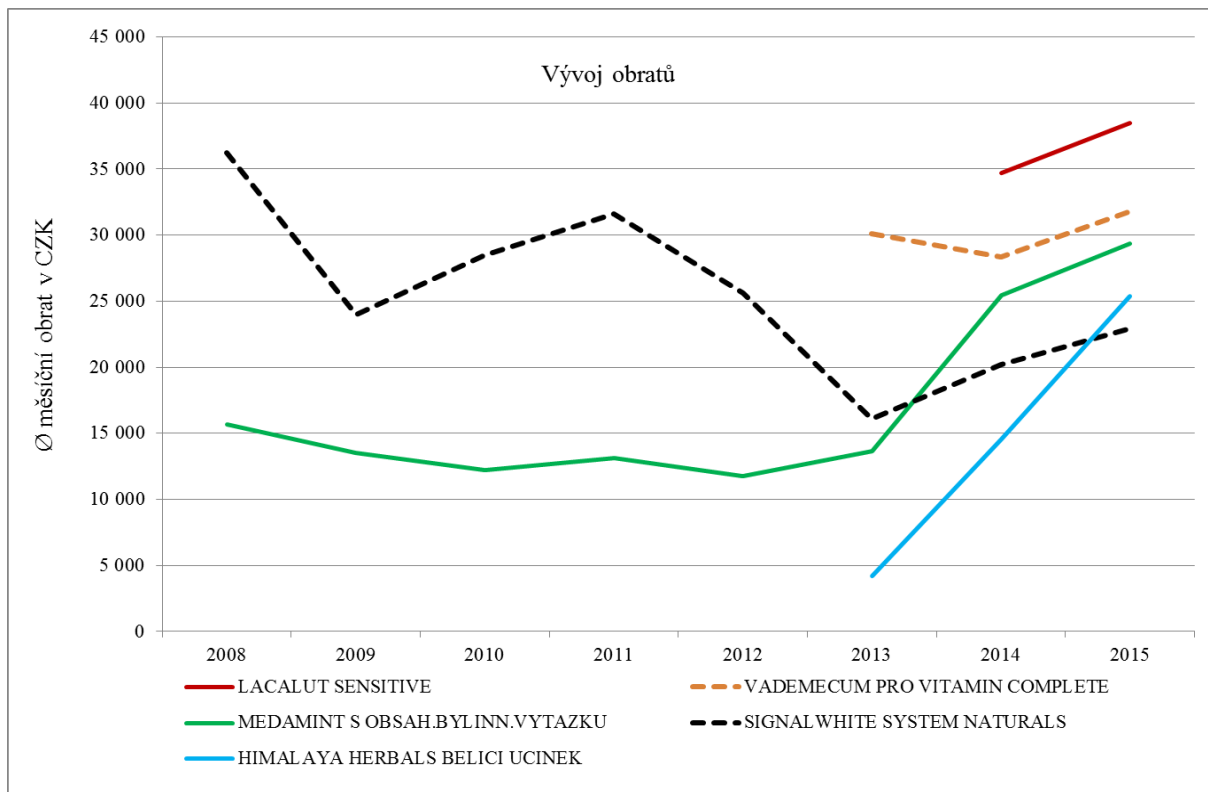
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2016c)

Příloha 94 Životní křivka vybraných zubních past – Hvězdy



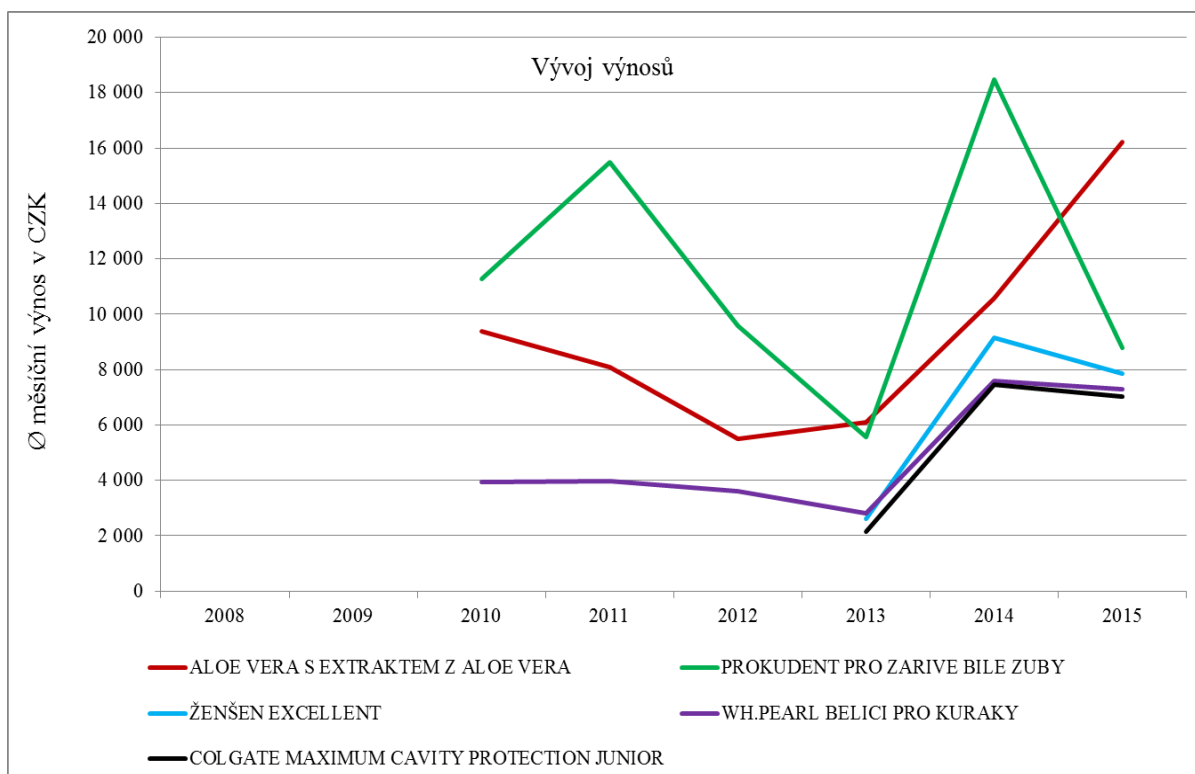
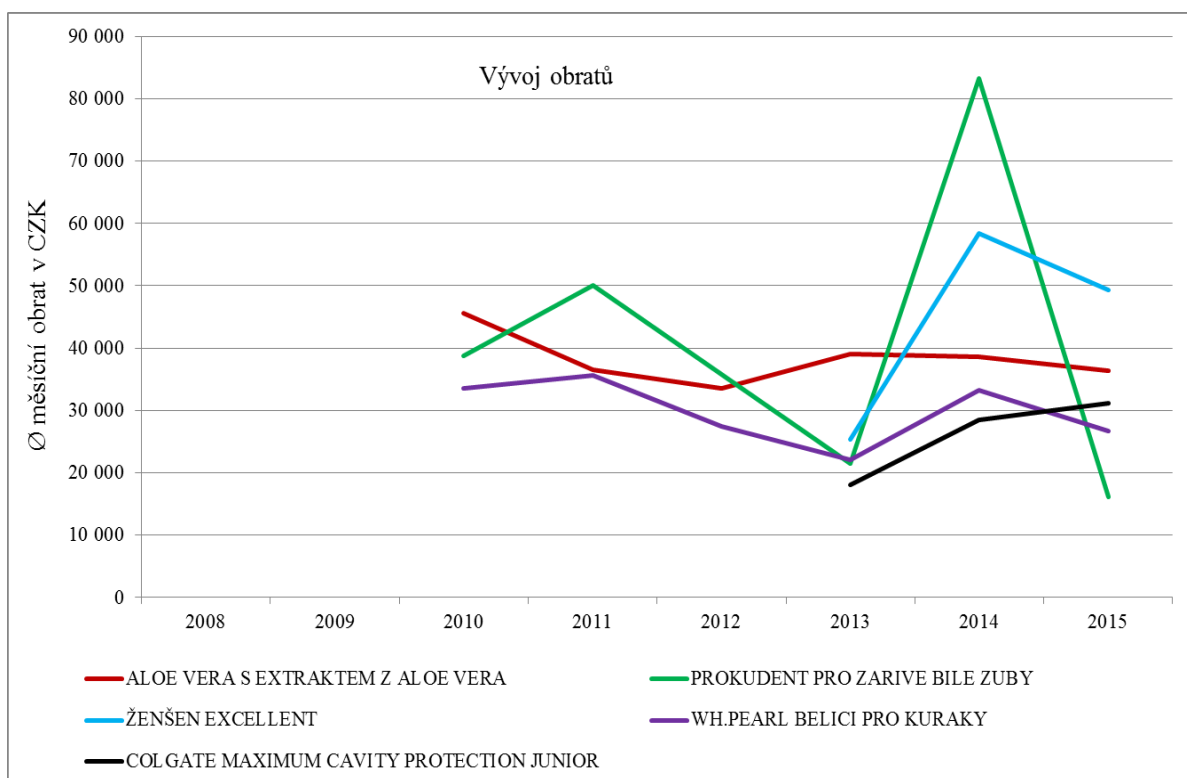
Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2016c)

Příloha 95 Životní křivka vybraných zubních past – Otazníky



Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2016c)

Příloha 96 Životní křivka vybraných zubních past – Psi



Zdroj: vlastní výzkum z Rossmann (2016c)

Příloha 97 Dotazník pro exploratorní marketingový výzkum

Dotazníkový list č.:		Datum:		Vyplnil:				
Číslo ot.	Otázka	Kód odpovědi	Resp. č.:	Resp. č.:	Resp. č.:	Resp. č.:	Resp. č.:	
1	Nakupujete v Rossmannu, protože (š více odpovědí):							
	je to blízko nebo po cestě	1						
	jsíte spokojen/a s jeho sortimentem	2						
	jsíte spokojen/a s uspořádáním prodejny	3						
	jsíte spokojen/a s obsluhou	4						
	znajete Vaš nabídku v letáku	5						
	máte rád/a Rossmann	6						
	viděli jste televizní reklamu	7						
	máte rád/a jeho privátní značky (Isana, Alisma, Prokudont)	8						
2	Při plánování nákupu:							
	sledujete letáky drogistických řetězců	1						
	následujete letáky drogistických řetězců	2						
	bez odpovědi	3						
3	Nakupujete jiné:							
	a předem připraveným seznamem, včetně produktů	1						
	a předem připraveným seznamem, bez jasně definovaných produktů (např. zubní pasta)	2						
	zhruba rozhodnutí, co koupíte, kupujete různé produkty z dané kategorie	3						
	jdete se jen podívat, třeba si vzpomenete, co potřebujete	4						
	bez odpovědi	5						
4	V oblasti ústní hygieny jste:							
	úplný laik, "kupujete prostě něco na zuby"	1						
	úplný laik, nakupujete na základě doporučení odborníka	2						
	úplný laik, nakupujete na základě doporučení někoho z okolí	3						
	jsíte poučený laik a rozhodujete sám	4						
	jsíte odborník (lékař, lékárník, dentální hygienistka)	5						
5	Z výrobků ústní hygieny nakupujete (š více odpovědí):							
	zubní pasta	1						
	zubní kartáček	2						
	ústní vodu	3						
	mezizubní produkty (kartáčky, nit)	4						
	produkty na protizáně	5						
6	Jaké zubní pasty v Rossmannu nakupujete? (š více odpovědí):							
	bílá pasta	1						
	temporárickou (ciblivé zuby, problém s dásněmi)	2						
	pasta pro celou rodinu	3						
	dětské pasty	4						
7	Co Vás osloví, abyste zakoupili produkt z hlediska ceny? (š více odpovědí):							
	výhodná cena	1						
	výhodně velké balení (50% navíc zdarma)	2						
	nabídka typu kup 2+1 zdarma nebo 2 za lepší cenu	3						
	dárek k nákupu	4						
	nic, kupuji jen to "avojc"	5						
8	Co Vás osloví, abyste zakoupili produkt z hlediska vlastností produktu? (š více odpovědí):							
	kválita	1						
	podle potřeby a zkušenosti	2						
	slazení	3						
	mnoha	4						
	vůně	5						
	bez odpovědi	6						
9	Jaký výrobek zubní hygieny Vám v Rossmannu chybí:							
10	Pohlaví:							
	muž	1						
	žena	2						
11	Věk:							
	< 20	1						
	21 - 29	2						
	30 - 39	3						
	40 - 49	4						
	50 - 59	5						
	60+	6						
12	Čistý příjem domácnosti:							
	< 10.000 Kč	1						
	10.001-20.000 CZK	2						
	20.001-40.000 CZK	3						
	> 40.001 CZK	4						
	bez odpovědi	5						

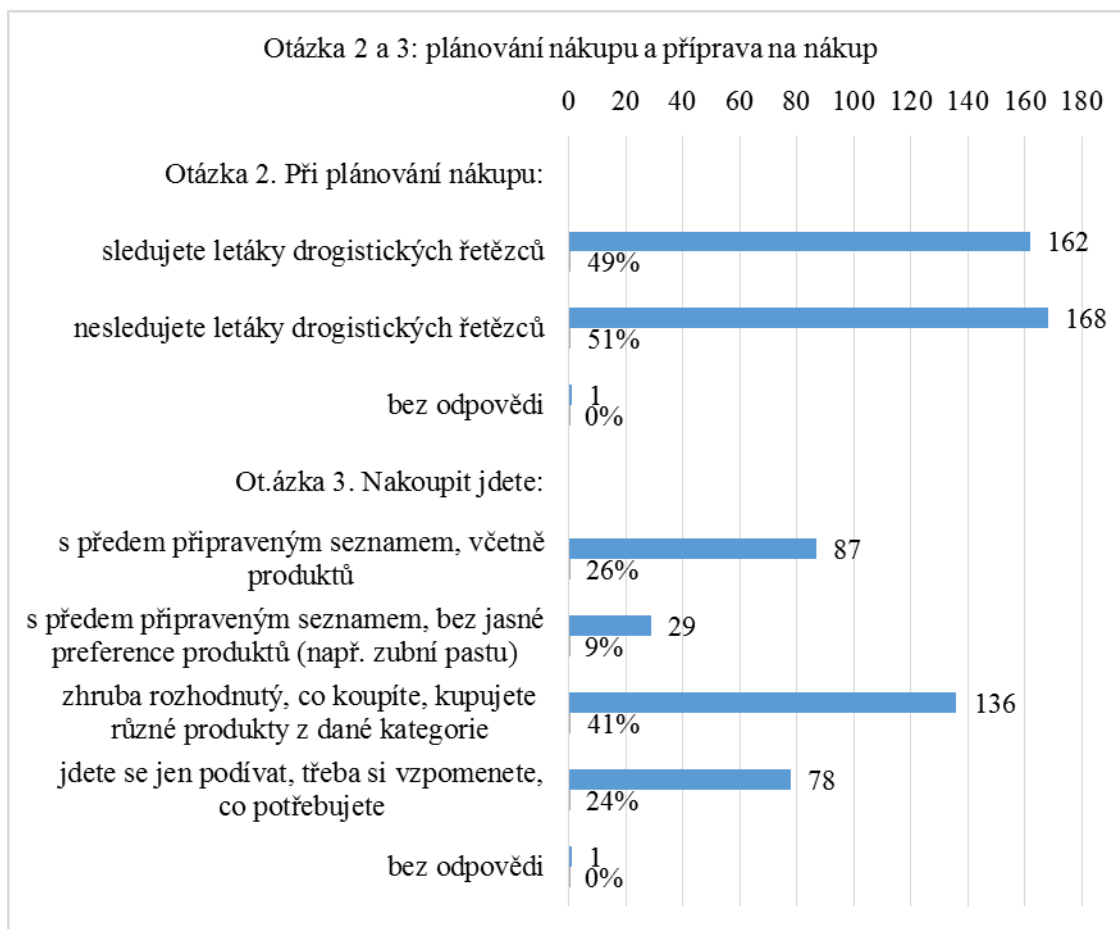
Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 99 Příklad vyplněného dotazníku

Dotazníkový list č.: 7/K		Datum:		Vyplnil: KADLECOVÁ				
Číslo ot.	Otázka	Kód odpovědi	Resp. č.: 31	Resp. č.: 32	Resp. č.: 33	Resp. č.: 34	Resp. č.: 35	
1	Nakupujete v Rossmannu, protože (i více odpovědí):							
	je to blízko nebo po cestě	1			X		X	
	jsste spokojen/a s jeho sortimentem	2	X			X	X	
	jsste spokojen/a s rozložením prodejny	3						
	jsste spokojen/a s obsluhou	4				X		
	zaujala Vás nabídka v letáku	5	X					
	máte rád/a Rossmann	6		X		X		
	viděl/a jsste televizní reklamu	7		X			X	
	máte rád/a jeho privátní značky (Isana, Alterra, Prokudent)	8						
2	Při plánování nákupu:							
	sledujete letáky drogistických řetězců	1	X	X	X		X	
	nsledujete letáky drogistických řetězců	2				X		
	bez odpovědi	3						
3	Nakoupit jdete:							
	s předem připraveným seznamem, včetně produktů	1						
	s předem připraveným seznamem, bez jasné preference produktů (např. zubní pastu)	2		X		X		
	zhruba rozhodnutý, co koupíte, kupujete různé produkty z dané kategorie	3	X					
	jdete se jen podívat, třeba si vzpomenete, co potřebujete	4			X			
	bez odpovědi	5					X	
4	V oblasti ústní hygieny jsste:							
	úplný laik, "kupujete prostě něco na zuby"	1		X				
	úplný laik, nakupujete na základě doporučení odborníka	2			X	X		
	úplný laik, nakupujete na základě doporučení někoho z okolí	3					X	
	jsste poučený laik a rozhodujete sám	4	X					
	jsste odborník (lékař, lékárník, dentální hygienistka)	5						
5	Z výrobků ústní hygieny nakupujete (i více odpovědí):							
	zubní pastu	1	X	X	X	X	X	
	zubní kartáček	2	X	X	X	X		
	ústní vodu	3		X	X	X		
	mezizubní produkty (kartáčky, nit)	4				X	X	
	produkty na protězy	5					X	
6	Jaké zubní pasty v Rossmannu nakupujete? (i více odpovědí):							
	bělící pastu	1	X	X				
	terapeutickou (citlivé zuby, problém s dásněmi)	2	X		X		X	
	pastu pro celou rodinu	3				X		
	dětské pasty	4				X		
7	Co Vás osloví, abyste zakoupili produkt z hlediska ceny? (i více odpovědí):							
	výhodná cena	1	X	X	X	X	X	
	výhodné velké balení (50% navíc zdarma)	2	X		X		X	
	nabídka typu kup 2+1 zdarma nebo 2 za lepší cenu	3			X	X		
	dárek k nákupu	4	X			X		
	nic, kupuji jen to "svoje"	5						
8	Co Vás osloví, abyste zakoupili produkt z hlediska vlastnosti produktu? (i více odpovědí):							
	kvalita	1						
	podle potřeby a zkušenosti	2						
	složení	3						
	znacka	4						
	vune	5						
	bez odpovědi	6						
9	Jaký výrobek zubní hygieny Vám v Rossmannu chybí (napsat seznam):							
	Ně nic							
10	Pohlaví:							
	muž	1						
	žena	2	X	X	X	X	X	
11	Věk:							
	< 20	1						
	21 - 29	2		X				
	30 - 39	3				X		
	40 - 49	4						
	50 - 59	5	X		X			
	60+	6					X	
12	Čistý příjem domácnosti:							
	< 10.000 Kč	1						
	10.001-20.000 CZK	2		X			X	
	20.001-40.000 CZK	3			X	X		
	> 40.001 CZK	4	X					
	bez odpovědi	5						

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 100 Výzkum – jak respondenti plánují a připravují nákup



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 101 Příklad produktových materiálů z čekárny zubní ordinace



NOVINKA

7 SPECIÁLNĚ NAVRŽENÝCH BENEFITŮ

1 PASTA PRO KOMPLETNÍ OCHRANU CITLIVÝCH ZUBŮ*

* Při čištění dvakrát denně

gsk GlaxoSmithKline

SENSODYNE

Výrobky řady Sensodyne®

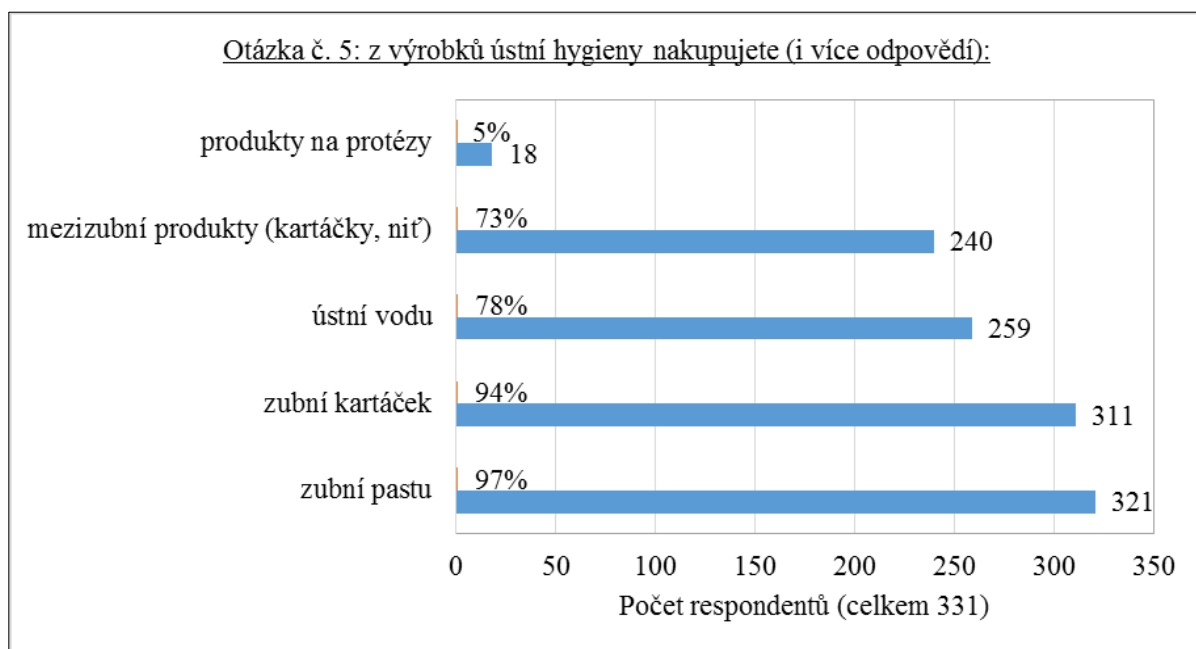
Sensodyne® má při čištění dvakrát denně ověřený účinek zajišťující trvalou dlouhodobou ochranu před bolestí vznikající v souvislosti s problémem citlivých zubů.

<p>Každodenní ochrana pro citlivé zuby</p> <p>• Ochrana před bolestí 24 hodin 7 dní v týdnu</p>	<p>Rychlá úleva pro citlivé zuby</p> <p>• Účinek již do 60 vteřin</p>
<p>Každodenní oprava citlivých zubů</p> <p>• Opraví citlivá místa</p>	<p>Kompletní ochrana pro citlivé zuby</p> <p>• Kombinace několika benefitů</p>

SENSODYNE

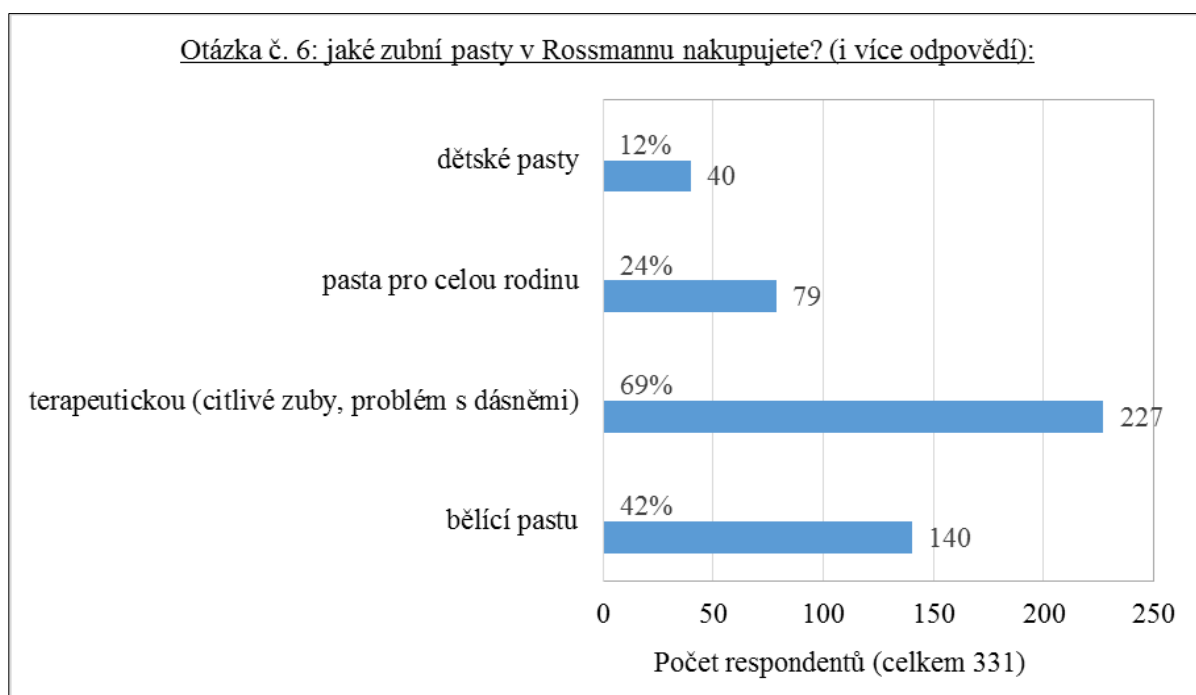
Zdroj: archiv fotografií Bukvová (2016)

Příloha 102 Výzkum - jaké produkty zubní hygieny respondenti nakupují

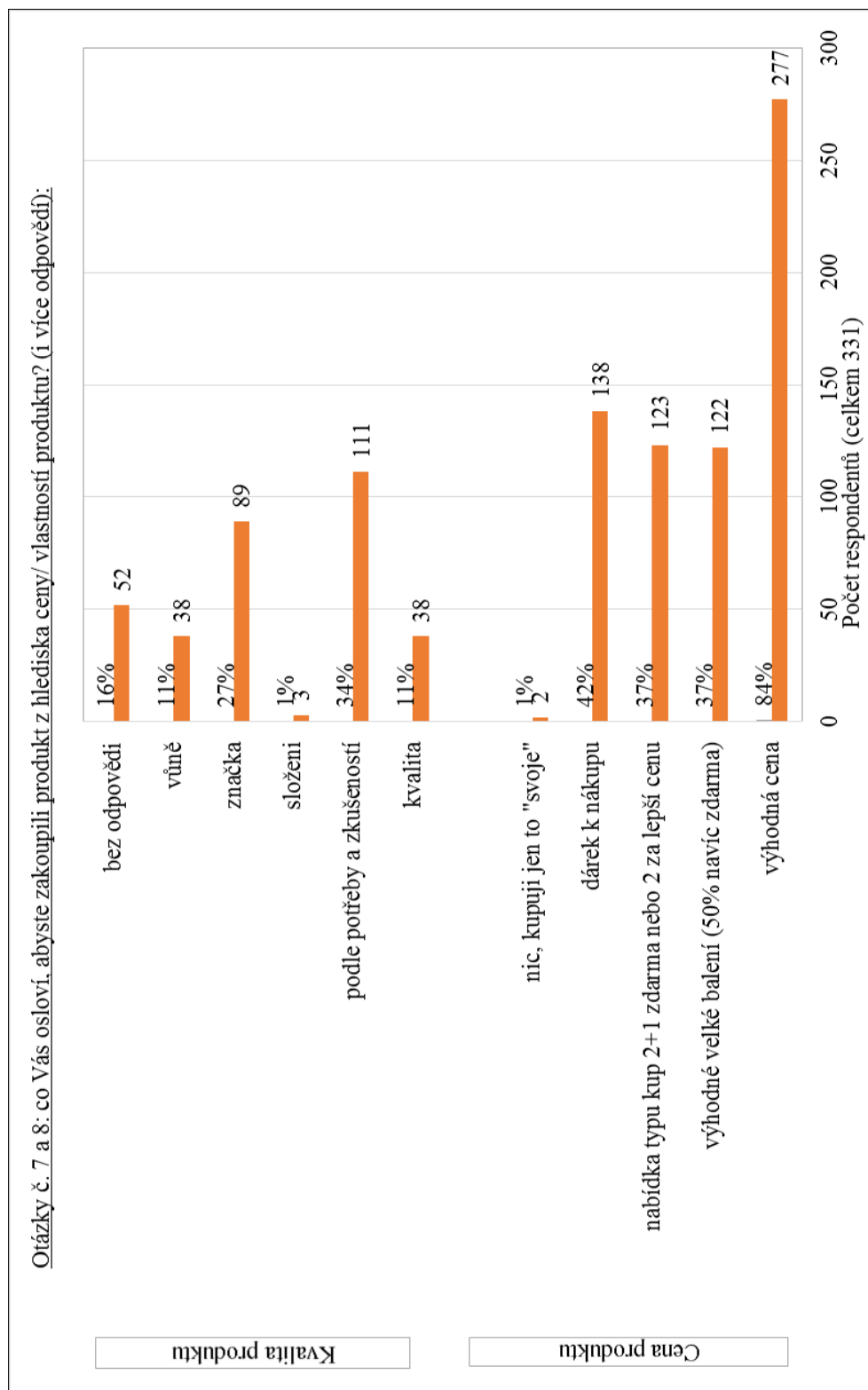


Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 103 Výzkum – jaké zubní pasty respondenti nakupují



Zdroj: vlastní výzkum



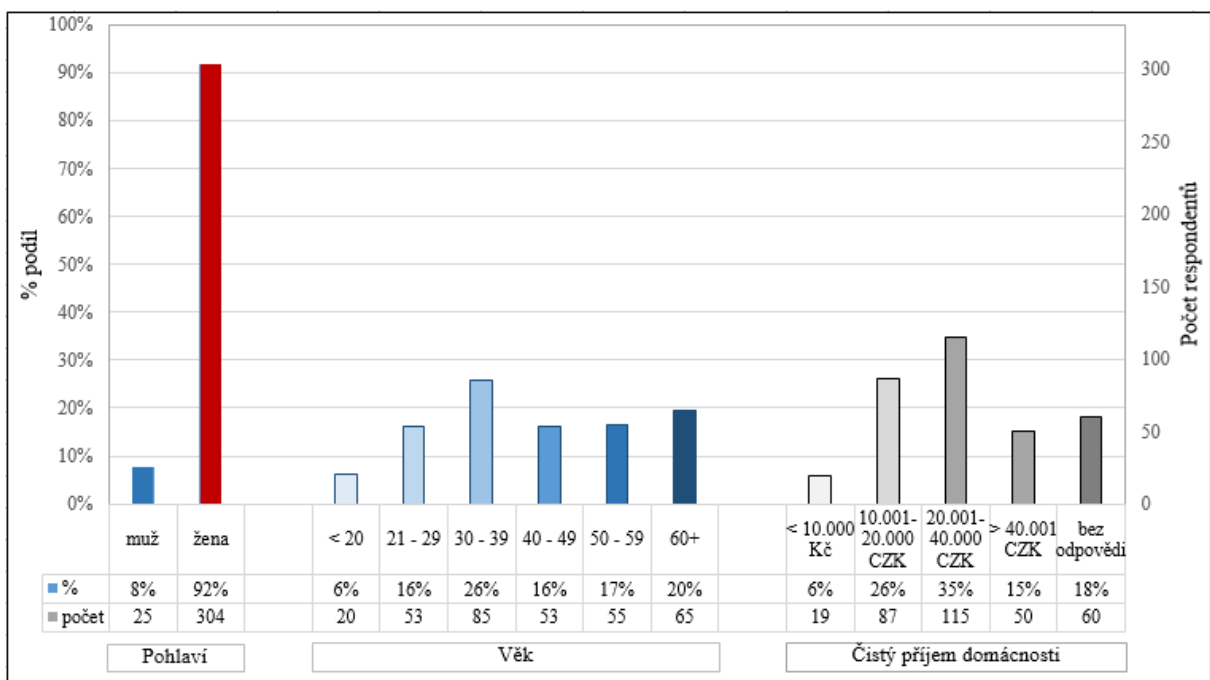
Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 105 Výzkum – chybějící produkty v sortimentu Rossmann (otázka č. 9)

9	Jaký výrobek zubní hygieny Vám v Rossmannu chybí:			
	blikající dětský kartáček	1	3	1%
	malá pasta	11	1	0%
	mezizubní kartáčky	15	6	2%
	nabídka mezizubních kartačků a niti	18	5	2%
	nic	19	305	92%
	pasty švýcarské	20	1	0%
	praktičtější kartáčky pro děti	21	1	0%
	speciální kartáček	22	4	1%
	věci bez parabenu	24	3	1%
	zubní pásy	27	2	1%

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 106 Výzkum – sociodemografické složení respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 107 Odhad nákladů na provedení výzkumu

Činnost	Doba trvání v hod.	Hodinová sazba včetně odvodů CZK	Celkový náklad
příprava dotazníku	5	250	1 250
tisk dotazníků			200
podložky s klipem 3 ks			120
psací potřeby			60
zadáni dat do systému	6	150	900
zpracování výstupů	4	200	800
odměna za práci tazatelek	42	150	6 300
organizační činnost	3	200	600
školení tazatelek	3	200	600
celkem	63		10 830

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 108 Srovnání zařazení produktů do slevových pásem dle stávající a nové strategie

Slevová pásma v promoci	< 20%	20% - 30%	31%-40%	41%-50%	> 50%	2+1 zdarma, multipacky, větší balení, dárky atd.
podíl výrobků dle modifikované strategie	30,0%	43,0%	20,0%	3,0%	1,0%	3,0%
zjištěný stav v 2015	13,1%	35,8%	40,4%	8,0%	2,1%	0,7%

Zdroj: vlastní výzkum